

**Procesos De Selección Y Desarrollo De Personal Realizados En La Gerencia De Talento
Humano de Fundación Delamujer.**

LEIDY JOHANNA REYES ACEVEDO



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

2016

**Procesos De Selección Y Desarrollo De Personal Realizados En La Gerencia De Talento
Humano de Fundación Delamujer.**

LEIDY JOHANNA REYES ACEVEDO

**Trabajo de grado en modalidad de Pasantía
Para optar al título de psicóloga.**

DIRECTORA DE TRABAJO DE GRADO

CAROLINA DÍAZ ROMERO

Psicóloga



UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

2016

Tabla de contenido

Resumen.....	4
Abstract.	¡Error! Marcador no definido.
1. Introducción.....	6
1.1. Justificación:	7
1.2. Objetivo General:.....	8
2. Marco Teórico.....	9
3. Metodología.....	14
3.1. Apoyo en el plan de expansión de FDLM para el año 2016	14
3.2. Actualización y creación de formatos organizacionales:	21
3.3. Herramientas de ajuste al cargo:.....	25
3.4. Apoyo en la construcción de la propuesta de diversidad de generó:.....	27
4. Resultados.....	29
4.1. Apoyo en el plan de expansión de FDLM para el año 2016:.....	29
4.2. Actualización y creación de formatos organizacionales:	33
4.3. Herramientas de ajuste al cargo:.....	43
4.4. Apoyo en la construcción de la propuesta de diversidad de generó:.....	44
5. Discusión.....	46
6. Conclusiones.....	49
7. Recomendaciones.....	50
8. Referencias.....	51
9. Anexos.....	54

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: Procesos de selección y desarrollo de personal realizados en la gerencia de talento

AUTOR(ES): Leidy Johanna Reyes Acevedo

FACULTAD: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Carolina Díaz Romero

RESUMEN

La pasantía realizada en Fundación delamujer, tuvo como objetivo Desarrollar competencias evaluativas enfocadas en los procesos de reclutamiento y entrevista, por medio de la aplicación de pruebas psicotecnicas, realización de entrevistas y actualización de formatos. Para ello se dividió la metodología en cuatro actividades principales que son: el apoyo en el plan de expansión, la actualización y creación de formatos organizacionales, la realización de herramientas de ajuste al cargo y por último el apoyo en la construcción de la propuesta de diversidad de generó. Para la realización se contó con la participación del cliente interno de la compañía, que son colaboradores tanto de la GTH como de la Gerencia comercial; y el cliente externo, que en este caso corresponde a mujeres y hombres con perfil comercial con edades entre 21 a 50 años, los cuales participan de los procesos de selección ofertados por la organización. A través del desarrollo de las actividades se logró suplir con necesidades halladas en la organización y fortalecer competencias profesionales y personales del estudiante.

PALABRAS CLAVES:

Psicología organizacional Talento Humano Procesos de selección
Desarrollo de personal Competencias

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: Selection processes and Development of Personal made in the Area of Human Fundación delamujer.

AUTHOR(S): Leidy Johanna Reyes Acevedo

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Carolina Díaz Romero

ABSTRACT

The internship made in Fundación delamujer, its objective was develop evaluation skills focused on the recruitment and interview, through the application of psicotecnias test, interviews and updating formats. For this methodology was divided into four main activities are: support the expansion plan, update and create organizational formats, perform the position adjustment tools and finally the support in the construction of the proposed gender diversity. For the realization was attended internal customer of the company, who are employees the area of Human Talent and the Commercial area; and the external customer which in this case it is women and men with commercial profile and they are aged between 21-50 years, which participate in the selection process offered by the organization. Through the development of activities was achieved meet the requirements found in the organization and strengthen professional skills and personal student.

KEYWORDS:

Organizational Psychology Human Talent Selection Process skills
Development of Personal.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. Introducción.

La Fundación delamujer cuenta con 30 años de funcionamiento, consolidándose como una de las grandes ONG's Microfinancieras en Colombia y el mundo; su ideología está enfocada a facilitar la inclusión financiera responsable a las personas de bajos ingresos, a través de una adecuada metodología Microfinanciera, la cual se caracteriza por su enfoque de protección y servicio al cliente, a su vez, adelanta programas de educación financiera, capacitación socio empresarial y otras iniciativas que permiten que sus clientes amplíen la visión de sus emprendimientos y planteen nuevos horizontes en sus negocios.

Misión

Impulsar el desarrollo económico y social preferiblemente de mujeres emprendedoras de bajos ingresos, ofreciendo Productos y Servicios financieros responsables.

Visión

Ser la institución reconocida como el mejor instrumento de inclusión financiera para la población de bajos ingresos, con presencia internacional.

1.1. Justificación:

La Fundación delamujer es una compañía en crecimiento que cuenta con más de 2000 colaboradores a nivel nacional, teniendo claro que estos representan un recurso valioso y que su efectiva administración garantiza el cumplimiento de los objetivos estratégicos trazados por la organización. Por esta razón cuenta con un equipo interdisciplinar que conforma la Gerencia de talento humano, la cual se encarga de seleccionar, desarrollar, capacitar y gestionar al personal de la compañía.

Debido al gran número de colaboradores, surge la necesidad de contar con la presencia de psicólogos pasantes, que participen principalmente en las áreas de Selección y Desarrollo de personal. La pasantía desarrollada durante el primer semestre del 2016, responde a dicha necesidad ya que se enfoca en apoyar los procesos de selección tanto en la parte operativa como en la actualización y construcción de herramientas que permitan optimizar los resultados de dichos procesos; de igual forma impacta los procesos de desarrollo con la creación de estrategias de diversidad de género que permitan la promoción y retención principalmente de la fuerza laboral femenina.

Por otro lado, con el apoyo a los procesos de selección de la fuerza comercial (Asesores y Directores), se contribuye a que el objetivo social de la fundación se cumpla, ya que con la selección de personal con conocimientos, competencias y valores adecuados se garantiza que cumplan con su función de impulsar el desarrollo de microempresarios del sector rural y urbano por medio de la prestación de servicios financieros responsables.

El proceso de pasantía también cumple un papel fundamental en el desarrollo del estudiante al enfrentarlo a la realidad del mundo laboral, en donde debe aportar y poner en práctica los conocimientos teóricos adquiridos en el proceso de formación y a su vez potencializa habilidades, competencias y destrezas personales.

1.2. Objetivo General:

Desarrollar competencias evaluativas enfocadas en los procesos de selección, por medio de la aplicación de pruebas psicotécnicas, realización de entrevistas y actualización de formatos.

1.3. Objetivos Específicos:

Garantizar el ingreso y vinculación de personal idóneo, realizando el estudio de descriptivos de cargo y estrategias de reclutamiento para lograr la efectividad en los procesos de selección.

Actualizar formatos institucionales a través de revisión y aplicación teórica, adaptándolos a las necesidades de la empresa.

Apoyar en tareas diarias que se presentan en las áreas de selección y desarrollo de personal, garantizando el cumplimiento de procesos propios de dichas áreas.

2. Marco Teórico.

La Administración de Personal es definida por Castillo (2012) como el “sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control de las actividades necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones” (p.4). En relación con esto la psicología organizacional cobra gran importancia a nivel empresarial, ya que Según Guevara (2012), es un contexto en el cual priman los negocios, la productividad, la globalización y por medio de la psicología se busca constantemente el liderazgo, la competitividad, atender y dar la debida importancia al “factor humano”, así como la innovación y calidad de los procesos. Por otro lado, la Psicología Organizacional se encarga de estudiar el comportamiento de las personas al interior de la empresa. Asimismo, investiga las relaciones existentes entre la triada hombre-trabajo – organización con el objetivo de generar mayor productividad en la empresa, por medio de la gestión y el desarrollo del talento humano (Universidad Nacional a Distancia, 2012).

De las definiciones anteriores se desprenden ocho áreas de conocimiento en donde los psicólogos entran a desempeñarse: 1). Selección de personal y asesoría, 2). Capacitación, 3). Evaluación de desempeño desarrollo de carrera, 4). Desarrollo y cambios organizacionales, 5). Interacción hombre-máquina, 6). Asesoría y desarrollo personal, 7). Diseño de ambientes y trabajo, salud y seguridad, 8). Relaciones con los empleados y motivación de los mismos (Arnold et al., 2012).

Para soportar el desarrollo de la pasantía organizacional desarrollada en fundación delamujer, centraremos el presente trabajo en comprender los procesos de consecución de

recursos humanos para la organización. Según Chiavenato (2001) la selección de personal consiste en escoger entre los candidatos aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien, buscando solucionar dos problemas fundamentales: a). La adecuación del hombre al cargo y b). La eficiencia del hombre en el cargo.

Por esto uno de los principales objetivos que tienen hoy las empresas, es atraer y seleccionar al mejor talento del mercado, pues estos son el pilar para hacer crecer sus negocios. Para comprender más a fondo lo anterior es importante definir la atracción de personal como la búsqueda constante de personal altamente capacitado para ocupar un puesto en determinado tiempo; Para ello se realiza una serie de actividades y procesos para reunir candidatos potencialmente calificados (Aguilar, 2012). Para dar inicio a estos procesos Grados (2013) refiere que el reclutador debe preguntarse ¿Cómo, dónde y cuándo encontraremos estos recursos humanos? Ya que tendrá que recurrir a lugares específicos, o bien utilizar medios de difusión o comunicación para obtenerlos; existiendo dos fuentes de reclutamiento que son las internas (dentro de la organización) y externas (totalmente ajenas a la organización).

En relación con lo mencionado en el párrafo anterior, en una investigación realizada por Great Place to Work® (2011), donde su objetivo consistía en “conocer cuáles son los atributos que valoriza la población económicamente activa cuando elige una organización para trabajar en Argentina”; se encontró que en los últimos años las organizaciones han empezado a trabajar en el concepto de Marca Empleadora, el cual consiste en el conjunto de estrategias de construcción de la marca corporativa desde el rol de empleador en la sociedad, con la finalidad de atraer, motivar y retener a los mejores talentos del mercado. Esto deja evidenciar, que los procesos de selección

en la actualidad son de doble vía, ya que no solo se escoge el personal, sino que los aspirantes también eligen si quieren o no pertenecer a la compañía (Godoy, s.f.).

Posteriormente, los candidatos que han sido preseleccionados en la fase de reclutamiento, pasan al proceso de entrevista el cual según Gan y Triginé (2012) tiene como finalidad obtener información útil, facilitando el análisis de los contenidos que se susciten en ella para poder tomar decisiones objetivas e incorporar a las personas idóneas a su organización; La percepción que usted obtenga del candidato a través de la entrevista determinará la decisión de su incorporación o no a su organización. Adicionalmente se examina cada una de las características que contribuyen directamente a un desempeño óptimo en un trabajo específico, lo cual se denomina entrevista por competencias. Según Alles (2009) define como competencias “a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo” (p.125).

Los procesos de entrevista deben ser acompañados por medio de evaluación técnica o psicológica. El primer tipo de evaluación, se construye mediante un trabajo colaborativo entre el psicólogo y otros profesionales, y tiene como objetivo identificar conocimientos adquiridos tanto en la formación académica como en las experiencias laborales, ya que estos conocimientos se aplicaran en la realización de las funciones del cargo; en segundo lugar están las pruebas psicológicas con las cuales se busca medir la capacidad emocional e intelectual del candidato (Grados, 2013). Al tiempo que evalúan la personalidad de una persona en relación con un determinado puesto de trabajo y el entorno laboral. Es decir, no tienen un propósito de tipo clínico, sino sólo evaluar a una persona con respecto a su posible desempeño en un determinado entorno laboral (Alles, 2010). Actualmente se cuenta con gran diversidad de baterías

psicológicas, de las cuales la organización debe elegir cual se ajusta a sus necesidades, teniendo en cuenta las características del perfil y los costos de aplicación.

Fundación delamujer aplica la prueba psicológica que provee The Talent System (THT), esta prueba es conocida como Molton DISC, la cual busca caracterizar la personalidad de una persona a partir de cuatro niveles de comportamiento definidos como “Determinante”, “Influyente”, “Sereno”, y “Concienzudo”. Históricamente el modelo DISC se basa en la tipología descrita por el psicólogo William Moulton Marston y el modelo de personalidad DISC desarrollado por el psicólogo conductista John Geier, este modelo se basa en el principio de la auto-descripción de ciertas tendencias de comportamiento en un determinado tipo o modalidad de tendencia de comportamiento. (The Talent System, 2012)

Por último, se debe cerrar el proceso de selección con la elaboración de un informe que debe ser descriptivo y objetivo, incluyendo datos personales, resultados de las pruebas aplicadas y a la vez debe incorporar un elemento valorativo que precise el grado de ajuste o adaptación del candidato al perfil del puesto (Gan y Triginé, 2012).

Es importante resaltar que el objetivo de los procesos de selección realizados en Fundación delamujer, va más allá de suplir las vacantes existente en la organización, ya que también debe enfocarse en realizar procesos que sean incluyentes y permitan aumentar su fuerza laboral femenina; por medio de estos objetivo la FDLM le apunta a la diversidad de género, entendiéndola como una “estrategia para promover la participación de las mujeres en puestos de responsabilidad” (Barbera, 2004, p.40); buscando maximizar el potencial ofrecido por grupos diversos en cuanto a género.

Finalmente, Las compañías que no promuevan de manera activa entornos que permitan que el talento femenino se desarrolle, corren el riesgo de que las mujeres más calificadas se vayan a otras compañías donde logren desarrollarse plenamente desde el punto de vista profesional. Las directivas más brillantes tenderán a buscar entornos abiertos y diversos en donde se alcanzan las posiciones directivas en función de los méritos, no del género (PricewaterhouseCoopers S.L, 2014, p.15)

3. Metodología.

Durante el desarrollo de la pasantía se desempeñaron diversas actividades encaminadas a suplir las necesidades presentadas en la Gerencia de Talento Humano. Dichas actividades son: Apoyo en el plan de expansión de FDLM para el año 2016, Actualización y creación de formatos organizacionales, Herramientas de ajuste al cargo y por último, apoyo en la construcción de la propuesta de diversidad de generó. Las cuales se describen de acuerdo a sus participantes, los instrumentos empleados y los procedimientos realizados.

3.1. Apoyo en el plan de expansión de FDLM para el año 2016

El plan de expansión de FDLM consistía en aumentar el número de colaboradores de la fuerza comercial, así como la apertura de nuevas oficinas a nivel nacional; para esto se brindo apoyo a los procesos de selección de las 5 regionales (Costa, Antioquia y eje cafetero, Oriente, Centro y Sur).

Participantes - Sujetos:

Para los procesos de selección de la fuerza comercial se presentan candidatos con dos tipos de perfil principalmente. En primer lugar se encuentran los Asesores comerciales, los cuales son hombres o mujeres con edades comprendidas entre los 21 a 45 años aproximadamente, con formación académica como tecnólogos o profesionales en carreras administrativas, económicas, agropecuarias o afines, cuentan con experiencia en cargos comerciales, servicio al cliente y/o trabajo de campo; en segundo lugar, están los Directores de

oficina, cargo para el cual se postulan hombres o mujeres con edades comprendidas entre los 30 a 50 años aproximadamente, con formación académica como profesionales en carreras administrativas, económicas, agropecuarias o afines, que poseen experiencia en cumplimiento de metas y liderazgo de grupos comerciales. Para ambos perfiles se requieren personas con habilidades comerciales que les guste y disfruten trabajar en contacto directo con el cliente; por otro lado es valioso resaltar que Fundación delamujer busca darle prioridad a la inclusión laboral femenina.

Por otro lado se encuentran los colaboradores internos que participan en el desarrollo de los procesos de selección, entre estos se encuentran:

- Líderes y coordinadoras regionales de Talento Humano.
- Líder de selección y contratación
- Jefes de área: Para el cargo de Asesor comercial participan los Directores y Líderes de Oficina (Comerciales) y para los cargos de Directores y Líderes de oficinas participan los Directores Zonales.
- Practicantes de psicología a nivel regional
- Auxiliares de talento humano regionales
- Proveedor de estudio de seguridad.

Instrumentos - Recursos:

El proceso de selección está compuesto por diferentes filtros, para los cuales se requiere de las siguientes herramientas e instrumentos.

- Conocimiento del cargo: Descriptivos de cargo (GTH-FO-001): Asesor de banca comunal, Asesor comercial y Director o Líder de oficina
- Reclutamiento de personal: Red de Empleo.com, contacto con alcaldías, el SENA u otras entidades y formato de “Pre entrevista - Check list.”
- Entrevista: Skype y Formato de entrevista por talento humano (GTH-FO-004)
- Entrevista por el jefe de área: Formato de entrevista jefe administrativo (GTH-FO- 012)
- Pruebas psicotecnicas: Molton DICS & Mega DICS (Mega test de inteligencia y Mega test de valores)
- Estudio de seguridad: Formato de referenciación (GTH-FO-02) y Formato de Hoja de Vida Institucional (GTH-FO-008)
- Informe del proceso: Formato de informe de selección de personal (GTH-FO-013)
- Ajuste al cargo: Formato de Herramienta de ajuste al cargo.

Fichas técnicas de las pruebas.

Tabla 1.
Ficha Técnica, Molton DICS

Ficha Técnica	
Título:	Molton Disc
Autor versión original:	William Moulton Marston
Validación y	Juan Daniel Gómez PhD.
Baremación:	Dra. Rocio Morales
Confiabilidad:	Entre el 59% y 70%(Valor mínimo requerido para consistencia interna 50%)
Administración:	Individual y/o Colectiva.
Formato:	computador
Diseñador de Software:	The Talent System THT
Derechos patrimoniales:	The Talent System THT
Duración:	15 Minutos aproximadamente
Aplicación:	Personas de 18 años en adelante
Significación:	Evalúa dos perfiles de personalidad: principal y secundario, arrojando información acerca de cuatro niveles de comportamiento: Determinante, Influyente, Sereno y Concienzudo
Tipificación:	Puntuaciones percentiles
Margen de error:	2,14
Validación:	Modelo de Rash

Tabla 2.
Ficha Técnica, Mega DICS (Inteligencia)

Ficha Técnica	
Título:	Test de Inteligencia THT
Líder conceptual:	Juan Daniel Gómez PhD.
Construcción y Validación:	Rocio Morales Mg.
Constructores:	3 Docentes de la Javeriana
Jurado:	3 Docentes de la Javeriana
Diseñador de Software:	The Talent System THT
Formato:	Software
Derechos patrimoniales:	The Talent System THT
Duración:	40 Minutos
Aplicación:	Personas de 18 años en adelante
Muestra:	700 personas
Margen de error:	1-1,7
Fecha de construcción:	Febrero de 2013 a Abril de 2014
Validación:	Modelo de Rash y la Teoría de respuesta al ítem

Tabla 3.
Ficha Técnica, Mega DICS (Valores)

Ficha Técnica	
Título:	Test de valores
Líder conceptual:	Juan Daniel Gómez PhD.
Construcción y Validación:	Rocio Morales Mg.
Constructores:	3 Docentes de la Javeriana
Jurado:	3 Docentes de la Javeriana
Diseñador de Software:	The Talent System THT
Formato:	Software
Derechos patrimoniales:	The Talent System THT
Duración:	20 Minutos
Aplicación:	Personas de 18 años en adelante
Muestra:	700 personas
Margen de error:	0,5 - 1
Fecha de construcción:	Febrero de 2013 a Abril de 2014
Validación:	Modelo de Rash y la Teoría de respuesta al ítem

Procedimiento:

El proceso de pasantía en su fase inicial se basó en un proceso de adaptación y conocimiento de la organización. Se realizó la revisión de las políticas de selección y

contratación que la empresa tiene establecidas, sumado a el análisis de los descriptivos de cargos para la fuerza comercial; en donde se encontró que para estos cargos se exige formación académica en carreras administrativas, económicas, agropecuarias o afines, con experiencia mínima de un año en cargos similares, así como el cumplimiento de metas; dentro de sus funciones se encuentra la promoción y colocación de créditos, además de la recuperación de cartera. En cuanto a los Directores de oficina también deben contar con experiencia liderando grupos comerciales. Simultáneamente se realizó la investigación teórica en temas como reclutamiento de personal, procesos de selección y entrevista por competencias, entre otros como soporte de las actividades a realizar en Fundación delamujer.

Posteriormente, se estructuró un formato de “Pre entrevista – Check list” para realizar un primer filtro en la llamada telefónica. Para dar inicio con el apoyo a los procesos de selección de la fuerza comercial, las líderes y coordinadoras regionales de talento humano deben dar reporte de las vacantes existentes en cada una de las regionales que manejan; posterior a esto desde la sede administrativa se generó un plan de acción, en donde a cada una de las pasantes se le asignaban los procesos que entrarían a apoyar, definiendo plazos y volumen de entrega de candidatos a las regionales.

Con base en el plan de acción, se da inicio a el proceso de atracción de personal realizando publicación de las vacantes existentes por medio de la red de Eempleo.com; adicionalmente se establecieron estrategias alternativas como el contacto telefónico con alcaldías, centros universitarios, el SENA u otras entidades propias de cada región; ya que el reclutamiento se realizó a nivel nacional y en algunas poblaciones se encontró mayor grado de dificultad en la búsqueda de candidatos adecuados para el perfil del cargo. A las personas reclutadas en esta

etapa se les realizó una pre-entrevista telefónica, con la cual se confirman algunos datos de la hoja de vida y se indaga el cumplimiento del candidato con algunos requisitos. Una vez la persona supera el filtro de pre – entrevista telefónica y manifiesta su deseo en participar de los procesos, se procede a realizar la entrevista de Talento humano, la cual se realiza vía Skype; en esta entrevista se busca indagar acerca de las expectativas y motivación que tiene el candidato frente al cargo, se identifican competencias organizacionales y específicas por cargo, y se pregunta sobre la estructura familiar; de igual forma se amplía la información correspondiente al cargo y se explican los siguientes filtros que componen el proceso de selección. Por otro lado, estos candidatos se sustentan con la líder de selección y contratación y allí se define aquellos que continuarán en el proceso.

Los candidatos que aprueban la entrevista son remitidos a las diferentes regionales en donde presentan una entrevista grupal o individual y una entrevista con el respectivo jefe de área; simultáneamente el candidato presenta las pruebas psicotécnicas y se realiza el análisis de las mismas, se solicita diligenciar los formatos de hoja de vida institucional en donde la persona da su autorización para gestionar el estudio de seguridad, el cual deben solicitar las auxiliares de talento humano a el proveedor; e ir realizando las referencias. Durante el proceso de pasantía no se logró avanzar en los procesos iniciados, por razones internas de la organización.

3.2. Actualización y creación de formatos organizacionales:

Para mejorar y renovar los procesos de selección, se creó un formato de “Pre - entrevista o Check list”, se diseñó un instrumento evaluativo de conocimientos técnicos para Asesores comerciales, se estructuro un Protocolo de Ofertas laborales y se actualizo el formato de

entrevista realizado por talento humano. Algunos de estos formatos se realizaron con la colaboración de compañeros del área y otros se realizaron de forma individual, con soporte en la revisión de antecedentes teóricos. Esto se describe a continuación.

Participantes – Sujetos:

Los procesos de actualización y creación de formatos de “Pre entrevista – Check list” y el instrumento evaluativo de conocimientos técnicos para asesores comerciales, se realizaron individualmente, bajo la supervisión de la Líder de selección y contratación de personal. Por otro lado, la actualización del formato de entrevista y el protocolo de ofertas laborales se realizó por medio del trabajo colaborativo entre el área de selección; el cual estuvo distribuido de la siguiente forma:

- Formato de entrevista: Se contó con la colaboración de la líder de selección y contratación de personal.
- Protocolo de ofertas laborales: Se realizó en conjunto con dos practicantes de psicología de la UCC.

Instrumentos y recursos:

La actualización se realizó con base en los formatos existente en la organización, que son:

Entrevista de talento humano (GTH-FO004), formato antiguo de entrevista de jefe (GTH-FO-003), Assesment para el cargo de asesor comercial, el Modelo de desarrollo basado en competencias de FDLM y el Manual de uso de plataforma del empleo .com.

Procedimiento

Durante el periodo de pasantía se realizó la actualización o creación de formatos de la siguiente manera:

Pre entrevista - Check list: Al iniciar la pasantía se estableció la necesidad de realizar un formato que sirviera como filtro por medio de la llamada telefónica, este permitía identificar si el candidato cumplía con ciertos requisitos exigidos por FDLM; de esta forma los candidatos que pasaban al proceso de entrevista, se acercaron en un mayor porcentaje al perfil requerido. Para su construcción se adaptaron algunas de las preguntas existentes en el formato antiguo de la entrevista del jefe, y una vez estructurado el formato paso por la aprobación de la líder de selección y contratación.

Entrevista de Talento Humano: Se realiza la actualización del formato de entrevista, con el fin de estructurar su hilo conductor de tal manera que permita avanzar y abordar diferentes aspectos del candidato de una forma coherente y fluida. El proceso se inició con la revisión teórica de lo que es la selección por competencias y la entrevista por competencias, posteriormente se realizó el análisis del formato existente para identificar en qué áreas se debía realizar una mejora y finalmente en colaboración con la líder de selección y contratación, se actualizaron las preguntas que buscan medir las competencias organizacionales.

instrumento evaluativo de conocimientos técnicos: Para la construcción de este instrumento, se inició definiendo los conocimientos que se deben medir en FDLM, por medio de la revisión del descriptivo de cargo y el acercamiento a el rol del asesor comercial; de igual forma se obtuvo documentación y recolección de pruebas técnicas existentes para cargos comerciales; Finalmente se construyó el instrumento y se realizó la ficha técnica; contando con la orientación de la líder de selección y contratación.

Protocolo de ofertas laborales: Debido a que los proceso de selección de Fundación delamujer se manejan desde 5 regionales, se evidenció la necesidad de buscar una estrategia que unificara y establecería parámetros para publicar en los anunciadores. En primer lugar, se revisaron las ofertas laborales publicadas en el sitio empresarial por las diferentes regionales, de igual forma se revisaron ofertas laborales realizadas por organizaciones que son reconocidas a nivel nacional por sus buenas prácticas empresariales y con base en esto se identificó aquellos aspectos a mejorar definiendo la imagen que se quiere reflejar de Fundación delamujer.

En segundo lugar, se tomó el Manual de uso de la plataforma de eempleo.com como guía para estructurar un protocolo para fundación de la mujer y adicionalmente para dar un uso adecuado a la plataforma y al sitio empresarial. Finalmente, se inició la construcción del protocolo en compañía de las practicantes de psicología de la UCC, con la supervisión y revisión de la líder del área.

3.3. Herramientas de ajuste al cargo:

El área de selección realizó la revisión de los procesos de contratación e identificó un atraso en los procesos de archivo, así como documentación faltante que se debía facilitar desde las regionales en su momento; con base a esto se generó un consolidado de las personas contratadas desde el mes de mayo de 2015 hasta el mes de diciembre de 2015, para identificar aquellos colaboradores a los que aún no se les había aplicado la herramienta de ajuste al cargo, esta herramienta se realiza como cierre del proceso de selección, asignando una calificación a cada uno de los componentes del proceso para finalmente conocer el porcentaje de ajuste a el cargo con el que cuenta.

Participantes – Sujetos:

Para cumplir con la realización de las herramientas y lograr completar el consolidado con la información de los documentos faltantes se contó con la participación de todo el equipo de selección de personal.

Instrumentos y recursos:

- Carpetas de contratación y toda la documentación del candidato.
- Matriz con el consolidado de resultados de herramientas e informe de herramientas sin realizar.
- Formato de herramienta
- Maestro de empleados.

Procedimiento:

Debido a la contingencia que se encontró en el cierre de los procesos de selección y el consolidado generado por el área, se estableció que desde la sede administrativa se realizarían las herramientas faltantes para lograr estar al día con los procesos de contratación. Se brindó un espacio de aprendizaje y apropiación del manejo de la herramienta y se facilitó la matriz con el reporte de las herramientas faltantes.

Para dar inicio, se solicitó acceso a las carpetas de contratación de aquellas personas relacionadas en la matriz; aquellos candidatos que tienen la documentación completa, se deben buscar en el maestro de empleados para identificar el cargo que tienen; se les realiza el análisis de la hoja de vida en cuanto a experiencia laboral, formación académica y se asigna el puntaje de acuerdo a lo requerido por el perfil, de igual forma se toman los resultados de las entrevistas realizadas (Entrevista por talento humano – concepto del jefe), así como los resultados obtenidos en las pruebas psicotécnicas y técnicas, estos valores se ingresan en el formato de herramienta el cual arroja el puntaje mínimo esperado para el cargo, el puntaje final obtenido por el candidato y un puntaje de asignación de salario por perfil. Una vez se realiza la herramienta, se imprime y se anexa a la carpeta y se completa la matriz, colocando el porcentaje final obtenido por el candidato.

Por otro lado, en la matriz se debe dejar el reporte de aquellas carpetas que no cuentan con la documentación completa, especificando que documentos son los que hacen, para gestionarlos con las regionales.

3.4. Apoyo en la construcción de la propuesta de diversidad de género:

La Fundación delamujer no solo busca impulsar el desarrollo económico de mujeres de bajos ingresos, quienes son sus principales clientes externos; A demás reconoce que su cliente interno es de gran importancia y apuesta a promover la diversidad de género al interior de su compañía manejando un indicador de inclusión femenino.

La Gerencia de Talento Humano ha tenido dificultades durante el primer semestre del 2016 para cumplir con este indicador, principalmente en la gerencia comercial; es por esto que surge la necesidad de diseñar una estrategia enfocada a la inclusión y retención de mujeres en su fuerza laboral.

Participantes – Sujetos:

Para lograr una estrategia ganadora, se realizará un trabajo colaborativo entre diversas áreas de Talento Humano, como son: Selección, desarrollo y cultura organizacional.

Instrumentos y recursos:

- Antecedentes de estrategias implementadas por empresas a nivel nacional e internacional.
- Encuesta de felicidad.
- Estudio de riesgos psicosociales.
- Entrevistas de salida.

Procedimiento:

En el proceso de diseño y planeación de la estrategia, se comenzó con una búsqueda de antecedentes de estrategias implementadas por empresas a nivel nacional e internacional. En segundo lugar, se avanzó en el diagnóstico de barreras que dificultan el desarrollo de las mujeres al interior de la organización, por medio de la revisión de resultados específicos de la encuesta de felicidad, el estudio de riesgo psicosocial y el consolidado de resultados de las entrevistas de salida realizadas con anterioridad. Posteriormente se establecieron objetivos a alcanzar por medio del proyecto, y los planes de acción a implementar en cada fase del proyecto; Finalmente, se plantearon métodos para evaluar el impacto de las estrategias implementadas.

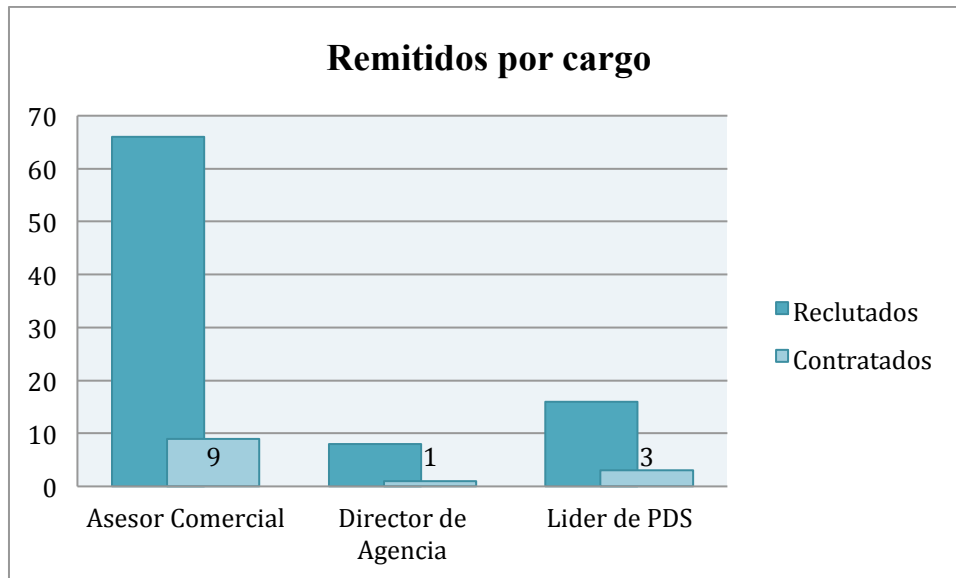
4. Resultados.

En este apartado se describen por separado los resultados obtenidos en cada una de las actividades mencionadas la metodología; estas actividades son:

- Apoyo en el plan de expansión de FDLM para el año 2016.
- Actualización y creación de formatos organizacionales.
- Herramientas de ajuste al cargo.
- Apoyo en la construcción de la propuesta de diversidad de género.

4.1. Apoyo en el plan de expansión de FDLM para el año 2016:

Al entrar a sustentar los resultados obtenidos en los procesos de selección, es importante dividirlos en dos etapas, en donde la primera etapa del plan de expansión se brindó apoyo únicamente en la atracción de personal y envío de pruebas psicotécnicas. En la gráfica 1, se describe la cantidad de personas reclutadas que fueron remitidas a la regional, para el proceso de entrevista, en los meses de enero y febrero para las diferentes vacantes.



Grafica 1.
Reclutados por cargo.

En estos meses se reclutó un total de 90 candidatos en donde el 73% se postuló a cargos de Asesores comerciales y el 27 % se postuló a cargos de Director de agencia o Líder de PDS (comercial), de estos candidatos solo superaron todos los filtros y se vincularon a la organización 13 personas.

Por otro lado, en la segunda fase del proceso de pasantía desarrollado durante el mes de Marzo, se apoyó tanto en la atracción de personal, como en la realización de entrevistas de talento humano y envío de pruebas psicotécnicas; para cubrir 4 vacantes existentes, logrando realizar 18 entrevistas en total; en la gráfica 2 se describe el porcentaje de entrevistados por cargo.

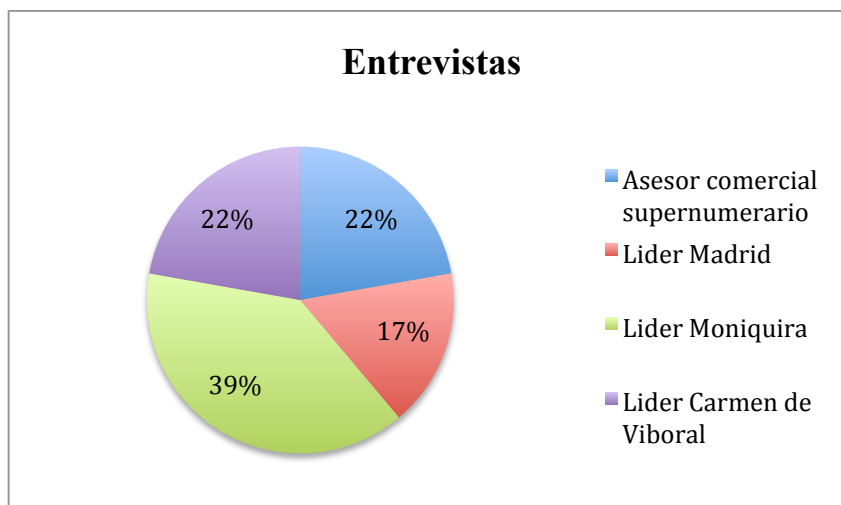


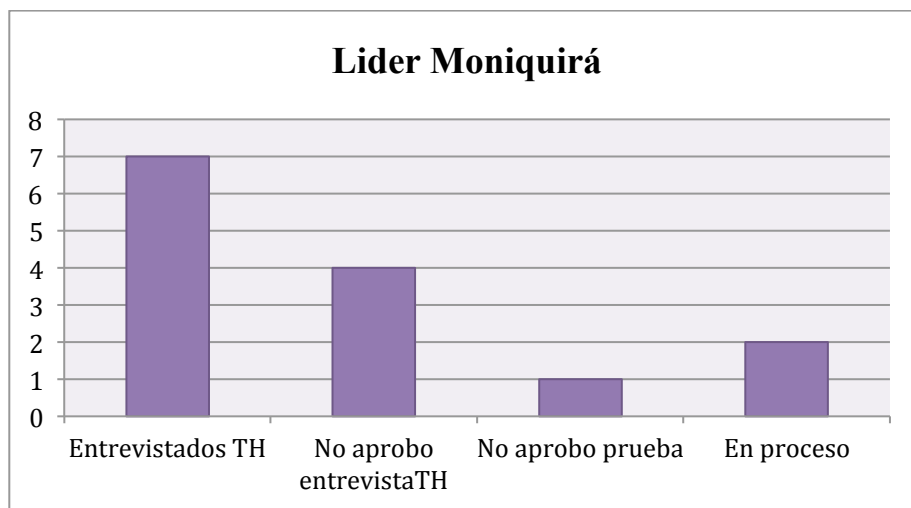
Grafico 2.
Entrevistas por cargo.

Para la vacante de Asesor comercial Supernumerario se entrevistaron 4 personas, de las cuales las 4 superaron la entrevista de talento humano y fueron remitidas a la regional, pero no se dio continuidad al proceso ya que por razones internas se canceló la vacante; estas personas quedan en Back Up para próximas vacantes. En cuanto al proceso de líder de PDS en Madrid (Comercial), se entrevistaron 3 candidatos, los cuales superaron el proceso de entrevista y se remitieron a la regional.



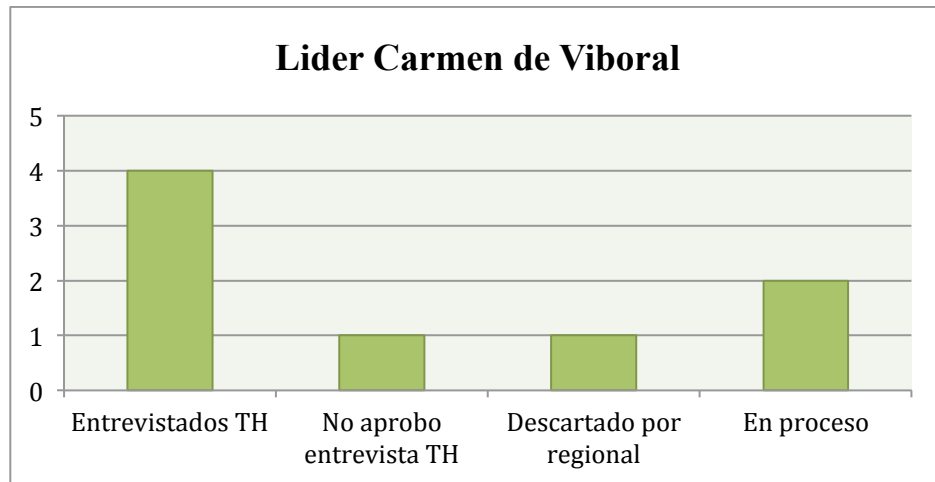
Grafica 3.
Líder de PDS Madrid

Como se describe en la gráfica anterior, de las tres personas remitidas a la regional centro una no asistió a entrevista grupal mientras los dos candidatos restantes se presentaron y aprobaron dicha entrevista, además los resultados obtenidos en las pruebas psicotécnicas fueron óptimos frente al cargo a desempeñar, por lo cual avanzan a entrevista con el jefe zonal. Finalmente este proceso se definió por selección interna, de tal forma que estas personas están en Back up para futuras vacantes.



Gráfica 4.
Líder de PDS Moniquirá.

Por otro lado, en el proceso de Líder de PDS Moniquirá se entrevistaron siete personas de las cuales tres superaron la entrevista por talento humano y desarrollaron las pruebas psicotécnicas. De estos candidatos, dos fueron remitidos para entrevista grupal y con el último participante no se continuó el proceso de selección, debido a que los resultados en las pruebas psicotécnicas no eran favorables.



Grafica 5.
Líder de PDS Carmen de Viboral.

De igual forma, para la vacante de El Carmen de Viboral se entrevistaron cuatro candidatos, de los cuales uno no superó esta primera entrevista; los tres candidatos restantes fueron remitidos. Un candidato no aprobó la entrevista realizada en la regional, mientras que las otras dos personas continuaron en el proceso, avanzando a entrevista con el jefe zonal. Estos dos últimos procesos no tuvieron continuidad, debido a que desde la alta gerencia se dio la orden de parar con el plan de expansión.

4.2. Actualización y creación de formatos organizacionales:

El formato de “Pre entrevista – Check list”, se utilizó durante el apoyo a él plan de expansión de la organización y permitió identificar por medio del filtro telefónico, aquellas personas que no cumplieran con requisitos específicos que exigen las políticas de selección y contratación que se tienen establecidas para Fundación delamujer; lo cual fue de gran utilidad ya que eran procesos de tipo masivo. Sin embargo, no se seguirá usando ya que en el proceso de

actualización del formato de entrevista, uno de los objetivos era lograr unificar este formato de Pre entrevista con el formato de entrevista utilizado por talento humano.

Por otro lado, en la actualización del formato de entrevista se modificaron las preguntas enfocadas a los aspectos motivacionales e intereses personales, además de plantear preguntas que estuviesen enfocadas y permitieran evaluar los comportamientos esperados por competencia, estos comportamientos varían de acuerdo al nivel jerárquico que ocupa la familia de cargo y se encuentran definidos en el modelo de desarrollo por competencias de la empresa. En las siguientes tablas se describen los comportamientos esperados y las preguntas planteadas de acuerdo a la familia de cargo.

Tabla 4.
Competencias organizacionales para Cargos Estratégicos.

Competencias FDLM	Definición	Comportamientos esperados	Preguntas.
Orientación a resultados	Se enfoca en obtener la mejora de los resultados propuestos por encima del promedio, desde una perspectiva centrada en el incremento de la calidad de los procesos que potencian la excelencia de los efectos de las metas planteadas.	Proyecta resultados a obtener de macroprocesos que optimizan los productos y servicios de la compañía.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué propuesta de valor usted construyó, para cumplir los objetivos estratégicos de su área? 2. ¿Sobre qué variables construyó los planes de acción, para cumplir con la propuesta de valor de su área? 3. ¿Cómo controló y evaluó la eficiencia de los planes de acción propuestos en su área, asegurando la calidad en el resultado?
		Establece planes de mejoras metodológicas sobre variables de procesos eficientes que permitan el desarrollo sostenible.	
		Es constante en la medición y cuantificación de los efectos de los planes de trabajo.	
		Está atento a la calidad de los resultados obtenidos y establece procedimientos que potencian la eficiencia del trabajo que los produce.	

Comunicación efectiva	Es la capacidad de manejar con claridad, eficacia y asertividad la expresión de información en los procesos de escucha, habla y escritura como puente para dirigir las acciones que llevan a cumplir los propósitos deseados.	Explica con claridad los planes de trabajo y la forma de llevarlos a cabo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuales han sido sus dificultades en términos de comunicación al asignar una tarea al equipo de trabajo ? 2. ¿Qué sugerencias, críticas, felicitaciones y contraargumentos ha recibido por parte de su equipo de trabajo frente a su gestión?
		Escucha atentamente sugerencias, críticas, estímulos y contraargumentos sobre sus puntos de vista.	
		Redacta asertivamente diferentes documentos guardando la congruencia del lenguaje, su contenido y su destinatario.	
		Verbaliza empáticamente órdenes, sugerencias, críticas y motivaciones a todos los miembros de la compañía	
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participación activa en la obtención de las metas comunes desde la actitud de colaboración y corresponsabilidad que propenda por un ambiente de trabajo solidario.	Diseña estrategias de trabajo integrales que fomentan las labores grupales	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué variables y estrategias ha tenido en cuenta para formar sus equipos de trabajo? 2. ¿Qué dificultades ha encontrado a la hora de trabajar en equipo con sus pares y subalternos? 3. ¿Cómo evalúa el clima al interior de su equipo de trabajo y qué acciones correctivas implementó? 4. ¿Qué tipo de estímulos y reconocimientos realiza usted cuando su equipo cumple los resultados esperados?
		Promueve la integración y el trabajo en equipo sin discriminación de ningún tipo.	
		Sabe dejar de lado las ambiciones individuales.	
		Reconoce y estimula el aporte de los demás en las actividades que desarrolla.	
Orientación al cliente	Es la habilidad de convertir los productos y servicios de la	Dirige las rutas de acercamiento a los clientes y el conocimiento de su realidad.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué mecanismos a implementado en la organización para conocer la realidad de

	compañía en soluciones contextualizadas y concretas para el cliente que respondan a sus necesidades siempre desde la política del respeto y la cordialidad.	<p>Establece los parámetros bajo los cuales la compañía responde a las necesidades del cliente.</p> <p>Correlaciona los productos y servicios de la compañía con las necesidades y realidades del cliente para estructurar procesos q fortalezcan la interacción de la oferta y la demanda.</p> <p>Anticipa los efectos que el servicio pueda tener en el cliente de manera que siempre pueda ofrecer más de una alternativa a sus requerimientos.</p>	<p>sus clientes y las rutas de acercamiento hacia ellos?</p> <p>2. ¿De qué manera la cadena de valor de su proceso respondió a la necesidad y realidad del cliente?</p> <p>3. ¿Cómo evaluó el impacto del servicio prestado por su área ?</p>
Visión estratégica	Tener una visión integral del negocio, con la determinación de posicionarse como una empresa de clase mundial de forma diferencial frente al mercado nacional e internacional aprovechando las oportunidades crecientes y cambiantes del entorno con el fin de generar valor agregado.	<p>Diseña proyectos de mejora en los procesos de los servicios de la empresa, buscando el valor agregado y la sostenibilidad de la mejora.</p> <p>Dirige los métodos que mantienen el desarrollo transversal de la compañía flexibilizándolos en función de la realidad de la misma.</p> <p>Visualiza, evalúa e integra más de una opción de acción ante los problemas que se presentan.</p> <p>Propone diferentes rutas de acción para ajustar los procesos organizacionales a la articulación coherente de la misión, visión y objetivos de la empresa.</p>	<p>1. Desde su gestión ¿Cuál era el aporte para garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa?</p> <p>2. Describa una situación compleja relacionada con aspectos sociales, económicos, tecnológicos y/o culturales a la cual usted se haya anticipado. ¿Cómo logró detectarla? ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo impactó en la estrategia de la organización?</p> <p>3. ¿Qué nuevos objetivos planteo para su área, que hayan sido de gran relevancia en la consecución de la</p>

			estrategia organizacional?
--	--	--	----------------------------

Tabla 5.
Competencias organizacionales para Cargos Tácticos.

Competencias FDLM	Definición	Comportamientos esperados	Preguntas.
Orientación a resultados	Se enfoca en obtener la mejora de los resultados propuestos por encima del promedio, desde una perspectiva centrada en el incremento de la calidad de los procesos que potencian la excelencia de los efectos de las metas planteadas.	Ajusta y traduce en acciones los procedimientos que responden a los macroprocesos y retroalimenta los resultados obtenidos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué objetivos estaban asociados a su cargo? 2. ¿Qué plan de trabajo planteó para cumplir con éstos objetivos? 3. ¿Qué acciones de seguimiento realizó para controlar los planes propuestos? 4. ¿Qué correctivos implantó para resolver las limitantes e inconsistencias identificadas durante la ejecución de los planes?
		Supervisa la ejecución de los procesos diseñados, expone aciertos y ofrece oportunidades de mejora con datos medibles.	
		Coordina y administra los procesos de evaluación de desempeño y resultados sobre los planes de trabajo.	
		Proporciona la comunicación y retroalimentación de la planeación, administración y ejecución de los planes de trabajo buscando superar las metas.	
Comunicación efectiva	Es la capacidad de manejar con claridad, eficacia y asertividad la expresión de información en los procesos de escucha, habla y escritura como puente para	Transmite con detalle la información recibida.	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuales han sido sus dificultades en términos de comunicación al asignar una tarea al equipo de trabajo? 2. ¿Qué sugerencias, críticas, felicitaciones y contraargumentos ha recibido por parte
		Interpreta y emite efectivamente mensajes verbales y escritos.	
		Media en la retroalimentación de las diferentes estructuras de comunicación para que la información circule eficientemente y el mensaje	

	dirigir las acciones que llevan a cumplir los propósitos deseados.	<p>sea transmitido a cabalidad.</p> <p>Se muestra atento al lenguaje no verbal y propende por la comunicación empática.</p> <p>Escucha atentamente sugerencias, críticas, estímulos y contraargumentos sobre sus puntos de vista.</p>	<p>de su equipo de trabajo frente a su gestión?</p> <p>3. ¿Cuál ha sido el proceso de comunicación que usted ha empleado para transmitir información clasificada según los niveles de impacto que ésta tenga?</p>
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participación activa en la obtención de las metas comunes desde la actitud de colaboración y corresponsabilidad que propenda por un ambiente de trabajo solidario.	<p>Se integra con facilidad a los grupos de trabajo y muestra actitud de colaboración.</p> <p>Se preocupa por ejercitar la retroalimentación de su trabajo tanto de sus fortalezas como de sus oportunidades de mejora.</p> <p>Genera confianza en el grupo con los aportes que realiza.</p> <p>Diferentes grupos lo identifican como una persona importante a la hora de trabajar mancomunada mente.</p>	<p>1. ¿Cómo construye la confianza dentro de su equipo de trabajo?</p> <p>2. Qué mecanismos de retroalimentación ha utilizado para informar las Fortalezas o las oportunidades de mejora de los integrantes del equipo?</p> <p>3. Usted a qué grupos pertenece y cómo identifica su grado de colaboración dentro de éstos?</p>
Orientación al cliente	Es la habilidad de convertir los productos y servicios de la compañía en soluciones contextualizadas y concretas para el cliente que respondan a sus necesidades siempre desde la política del	<p>Monitorea el impacto de las relaciones entre el cliente y la compañía.</p> <p>Decanta y consolida las necesidades del cliente para retroalimentarlas a las áreas interconectadas que al interior de la compañía dan respuesta a ellas.</p> <p>Traduce a métodos de contacto, trato y captación de clientes las rutas establecidas para este efecto.</p>	<p>1. Mencione una situación en donde haya identificado dificultades en el servicio al cliente que involucre varias áreas de la compañía; ¿Qué hizo usted para retroalimentar y corregir la situación?</p> <p>2. Durante su gestión, ¿Cómo ha evaluado la satisfacción de sus</p>

	respeto y la cordialidad.	Es proactivo en el mejoramiento de las fortalezas de la compañía y la búsqueda de oportunidades de mejora de los productos y servicios ofrecidos.	clientes? 3. ¿Qué mejoras en cuanto a servicio implementó al interior de su área y de la compañía?
Visión estratégica	Tener una visión integral del negocio, con la determinación de posicionarse como una empresa de clase mundial de forma diferencial frente al mercado nacional e internacional aprovechando las oportunidades crecientes y cambiantes del entorno con el fin de generar valor agregado.	Coordina y verifica la ejecución de proyectos y evaluaciones de procesos organizacionales.	1. Desde su cargo ¿Cómo apporto para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa? 2. ¿Qué nuevos objetivos planteo para su área, que hayan sido de gran relevancia en la consecución de la estrategia organizacional? Y ¿Cómo evaluó la consecución de los mismos? 3. Comente ¿Cómo distribuía las tareas a su equipo de trabajo? y ¿Qué criterios tenía en cuenta para dicha distribución?
		Supervisa las metodologías a implantar en los procesos e identifica oportunidades de mejora en las mismas según su éxito en la aplicación.	
		Indaga y consolida oportunidades de mejora sobre la eficiencia de los planes de trabajo en base a datos sólidos.	
		Asigna las tareas del plan de trabajo basado en la correlación del cargo y las competencias ejecutivas de los miembros del equipo.	

Tabla 6.
Competencias organizacionales para Cargos de Apoyo y Soporte.

Competencias FDLM	Definición	Comportamientos esperados	Preguntas.
Orientación a resultados	Se enfoca en obtener la mejora de los resultados propuestos por encima del promedio, desde	Ejecuta eficientemente las acciones diseñadas.	1. ¿Cuáles eran las metas o los objetivos que usted debía cumplir en sus trabajos? 2. ¿Qué acciones usted ejecutó para cumplir
		Cumple puntualmente las funciones que le han delegado dentro del plan de trabajo.	

	una perspectiva centrada en el incremento de la calidad de los procesos que potencian la excelencia de los efectos de las metas planteadas.	<p>Notifica detalles que interfieren en la obtención optima de los resultados.</p> <p>Transfiere las inquietudes y necesidades del cliente externo a la cadena de mando.</p>	<p>dichas metas y objetivos?</p> <p>3. ¿Qué situaciones lo llevaron a incumplir con la entrega de una tarea?</p> <p>4. ¿Qué acciones implementó para resolver las limitantes en el cumplimiento de las metas?</p>
Comunicación efectiva	Es la capacidad de manejar con claridad, eficacia y asertividad la expresión de información en los procesos de escucha, habla y escritura como puente para dirigir las acciones que llevan a cumplir los propósitos deseados.	<p>Comunica y retroalimenta empáticamente los mensajes con los que interactúa en su trabajo.</p> <p>Redacta eficientemente mensajes que desea transmitir dentro y fuera de la organización.</p> <p>Verbaliza clara y amablemente problemáticas y soluciones a las mismas.</p> <p>Escucha atentamente sugerencias, críticas, estímulos y contraargumentos sobre sus puntos de vista.</p>	<p>1. ¿Qué canales de comunicación la empresa ha puesto a disposición para el desempeño de su trabajo y cómo clasifica usted la información a transmitir en cada uno de éstos canales?</p> <p>2. ¿Cuales han sido sus dificultades en términos de comunicación al transmitir su punto de vista a sus pares y superiores?</p>
Trabajo en equipo	Es la capacidad de participación activa en la obtención de las metas comunes desde la actitud de colaboración y corresponsabilidad que propenda por un ambiente de trabajo solidario.	<p>Se orienta a la realización de metas comunes.</p> <p>Sabe ofrece y recibir ayuda en la realización de tareas sin usurpar funciones.</p> <p>Demuestra practicar habilidades sociales de negociación y tolerancia.</p> <p>Asume la corresponsabilidad implícita en las tareas comunales.</p>	<p>1. Comente una situación donde haya tenido que cumplir una meta u objetivo grupal y ¿cual fue su participación para el cumplimiento de la meta?</p> <p>2. Comente una situación en la que usted ofreció y recibió ayuda para la realización de una tarea y ¿cuál fue el resultado?</p>

			3. Cuando su equipo no cumplió el resultado esperado, qué grado de responsabilidad asumió frente a la situación?
Orientación al cliente	Es la habilidad de convertir los productos y servicios de la compañía en soluciones contextualizadas y concretas para el cliente que respondan a sus necesidades siempre desde la política del respeto y la cordialidad.	Opera efectivamente las acciones establecidas dentro de los planes de trabajo al tiempo que propende por la calidad de su trabajo pensando en el cliente.	1. Comente una situación en la que usted atendió un cliente muy insatisfecho. ¿Cómo manejó la situación? ¿Qué hizo para solucionar la inquietud del cliente? 2. ¿De que manera ha logrado elevar las inquietudes, sugerencias y felicitaciones de los clientes al interior de la compañía? 3. Cómo utilizar sus habilidades sociales en el trato con los clientes desde una postura cálida y amena sin que pierda su seriedad y respeto?
		Asiste las rutas y métodos de conocimiento de las necesidades y realidades del cliente retroalimentando los éxitos y oportunidades de mejora en pro de un servicio de calidad.	
		Presenta los productos y servicios de la compañía desde el conocimiento y la claridad de los mismos al tiempo que recibe y representa las inquietudes y sugerencias de los clientes.	
		Sabe como utilizar sus habilidades sociales en la exposición y trato con los clientes desde una postura cálida y amena sin que pierda su seriedad y respeto.	
Visión estratégica	Tener una visión integral del negocio, con la determinación de posicionarse como una empresa de clase mundial de forma	Ejecuta eficientemente las tareas asignadas dentro de los proyectos.	1. ¿Cuál ha sido su participación en los proyectos estratégicos de la organización? 2. ¿Qué soluciones nuevas definió frente a problemas concretos presentados en la
		Idea soluciones nuevas a problemas concretos relacionados con sus tareas dentro de los parámetros estructurados.	

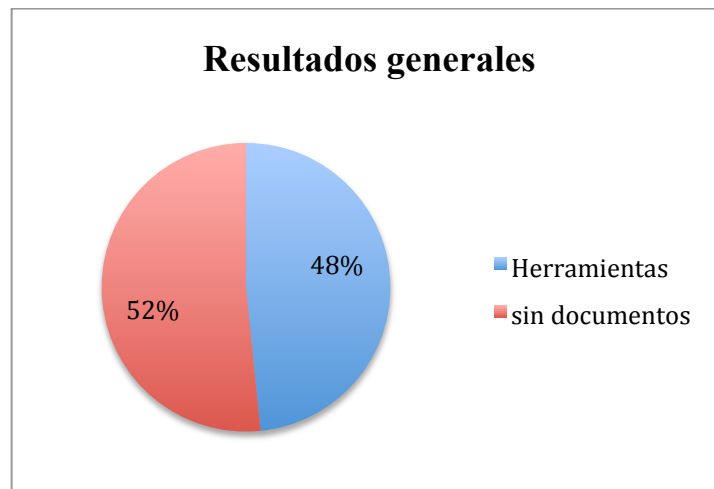
	diferencial frente al mercado nacional e internacional aprovechando las oportunidades crecientes y cambiantes del entorno con el fin de generar valor agregado.	Retroalimenta el alcance de la ejecución de sus tareas desde una perspectiva constructiva buscando optimizar la planeación de las mismas.	realización de sus tareas diarias?
		Analiza y notifica necesidades tanto del cliente externo como del cliente interno que emergen de la cotidianidad de la ejecución de los planes de trabajo.	

En cuanto a el protocolo de ofertas laborales, se logró estructurar de forma secuencial, ordenada y detallada los pasos a seguir para la publicación de ofertas laborales y modelos de ofertas. El protocolo se constituye como un instrumento de apoyo y mejora institucional, brindando una guía clara que permite estandarizar y estructurar las ofertas, de igual forma mejora el uso que se le da al sitio empresarial.

Finalmente, se construyó el instrumento evaluativo de conocimientos técnicos para asesores comerciales, el cual tiene como objetivo evaluar conocimientos previos relacionados con la actividad comercial y competencias como orientación al cliente, orientación a resultados y visión estratégica, necesarios para el desarrollo del cargo de asesor comercial; este instrumento está compuesto por 15 ítems divididos en dos partes, la primera es un cuestionario tipo test con 12 preguntas de selección múltiple con única respuesta, se debe señalar la que considere correcta encerrando en un círculo la letra correspondiente; la segunda parte son tres casos de análisis en donde se debe seleccionar la acción a realizar en cada uno de ellos. Se suministrará por medio de la plataforma de THT.

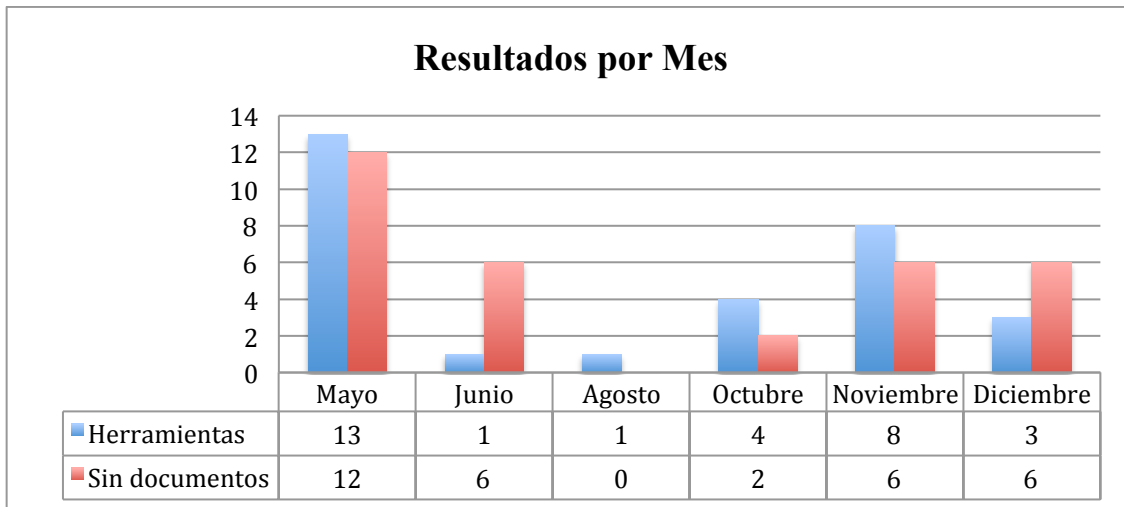
4.3. Herramientas de ajuste al cargo:

Los resultados obtenidos se explicaran en primer lugar de forma general y posteriormente se describirán los resultados significativos encontrados mes a mes.



Grafica 6.
Consolidado de resultados generales.

De acuerdo con esto, se encontró que de 62 personas que no tenían la herramienta archivada, un total de 48% se les pudo realizar con base en el análisis de los documentos archivados en las carpetas de contratación; por el contrario 52 % de las personas no contaban con la documentación requerida para realizar la herramienta.



Grafica 7.
Resultados encontrados por mes.

Por otro lado, en el grafico 6 se observa que Mayo fue el mes en donde se encontraron más personas sin herramienta, con un total de 25 personas; al contrario del mes de Agosto en donde solo una persona hacía falta por herramienta de ajuste al cargo. De igual forma se identifica que en los meses de Mayo, Agosto, Octubre y Noviembre, el porcentaje de personas a las cuales se les pudo realizar la herramienta fue mayor en comparación con el porcentaje de personas sin documentación completa en cada mes; A diferencia de los meses de Junio y Diciembre, en donde los porcentajes de personas sin documentación supera a aquellas a las que se les pudo realizar la herramienta.

4.4. Apoyo en la construcción de la propuesta de diversidad de género:

El diseño y realización de esta propuesta es un proceso que requiere de tiempo para lograr llegar a su aplicación, durante el periodo de pasantía se logró apoyar hasta la primera entrega de avance, la cual se sometería a revisión de la Gerente de talento humano.

En este primer entregable se establecieron tres frentes que deben ser abarcados, estos son: El reclutamiento, el desarrollo y la retención de mujeres. La estrategia debe estar apalancada por programas de desarrollo, flexibilidad organizacional, adecuación de la cultura organizacional, medios de comunicación interna y Liderazgo. De igual forma, se trasladaron los objetivos a indicadores medibles, que se deben cumplir en los tres frentes abarcados por medio de planes de acción enfocados específicamente para cada proceso clave del área de talento humano.

5. Discusión.

Los procesos de selección están compuestos por diversos filtros que ayudan a recopilar información relevante del candidato y de esta forma se logra elegir a la persona más idónea para ocupar un cargo, el primer filtro y de gran importancia en estos procesos es el reclutamiento o atracción de personal, en donde se realiza una preselección de aquellos candidatos que pueden aplicar al perfil. En Fundación delamujer los procesos de reclutamiento se dificultan en ciertas zonas del país, debido a condiciones propias como la situación de guerrilla, la ubicación geográfica o las características culturales propias de cada región, entre otros. Castaño, López y Prieto (2009) afirman que:

“En aquellos casos que no se encuentren candidatos potencialmente válidos (bien por las condiciones particulares del entorno, bien porque las condiciones ofrecidas por la empresa no resulten atractivas para atraerlos) la fase de reclutamiento puede derivar en una redefinición de la misión, tareas y responsabilidades del puesto; y con ello de las exigencias incorporadas en el perfil del puesto” (p.15).

Si bien es cierto que al encontrar estas dificultades en el ejercicio práctico y agotar las posibilidades, se hace una revaloración de los criterios o requisitos del perfil para lograr ocupar la vacante, en ocasiones los tiempos que se tienen establecidos para suplir dicha vacante no permiten entrar a replantear la misión o responsabilidades del puesto, de tal forma que en esta situación se opta por armar mínimo una dupla con la cual se va a realizar el proceso, en búsqueda de dar continuidad a la actividad de la empresa y esto en ocasiones conlleva a que la persona seleccionada no tenga un gran ajuste con el cargo, implicando realizar un reproceso.

Una vez se han preseleccionado los candidatos, se procede a identificar cuáles de ellos poseen las capacidades que requiere el cargo, esto se puede lograr por medio de la entrevista por competencias. En Fundación delamujer esta entrevista tiene dentro de sus objetivos indagar sobre las competencias organizacionales y específicas definidas en su modelo de competencias.

Según Alles (2009), Cuando una organización ha diseñado un modelo de competencias, la entrevista debe explorar acerca de estas, primero formulando al entrevistado preguntas relacionadas con cada competencia a evaluar, de acuerdo a el nivel del cargo; a partir del relato obtenido como respuesta es posible “observar comportamientos”, los cuales se deben comparan con los ejemplos de comportamientos definidos por la empresa.

En relación con lo anterior, se encontró que en FDLM se dificulta la evaluación de las competencias definidas en el modelo organizacional, ya que las preguntas que pretenden medir dichas competencias no contribuyen a identificar los comportamientos esperados por la empresa. Razón por la cual durante el periodo de pasantía se trabajó en la actualización del formato de entrevista.

En cuanto a la aplicación de pruebas, el Molton DISC es:

“Una herramienta de análisis comportamental que permite identificar mejor las potencialidades y áreas de oportunidad de una persona, en el ámbito individual y profesional. (...). Se puede no solo identificar el perfil de la persona sino también saber qué busca y cómo interactuar con ella de manera más asertiva” (The Talent System, 2012, p. 11).

Para su aplicación, FDLM ha diseñado los perfiles que desea tener en su compañía, con relación al cargo a ocupar. Los informes arrojados por la plataforma permiten tomar las potencialidades y características propias de la persona (arrojadas por la prueba) y realizar un análisis comparativo con los perfiles esperados para cada cargo, identificando que persona cuenta con aptitudes y competencias requeridas; sin embargo es necesario realizar la actualización de estos perfiles, ya que la empresa se encuentra en constante cambio y con ello varían las funciones y competencias requeridas por los cargos. Adicionalmente esta herramienta se suministra por medio de una plataforma virtual, lo cual facilita la aplicación de pruebas a nivel nacional, representando una propuesta de valor para la organización.

6. Conclusiones.

La pasantía desarrollada en Fundación delamujer, en el área de psicología organizacional, le brinda al estudiante no solo la oportunidad de aplicar los conocimientos, conceptos y herramientas metodológicas aprendidos durante la carrera reforzando su aprendizaje, sino que también le permite experimentar y conocer el mundo laboral, gracias a el interrelacionamiento que se da con profesionales de todas las áreas y se adentra en gran parte del funcionamiento de la Administración de recursos humanos, fortaleciendo así las habilidades profesionales y personales del estudiante.

Así mismo, como para el estudiante es una oportunidad para consolidar su proceso de aprendizaje, para la organización también es un proceso beneficioso, ya que es la oportunidad de contar con un estudiante que aporte y aplique sus conocimientos teóricos para la consecución de objetivos planteados para cada proceso; adicionalmente las asesorías brindadas por el supervisor refuerza la cohesión e integración de nuevos conocimientos que se pueden llevar a la práctica dentro del trabajo realizado en la organización.

Por otro lado, al apoyar y conocer el manejo que se le da a los procesos de selección en la empresa, se identifica la importancia que estos tienen para una organización pues se relacionan directamente con la rentabilidad y productividad, así como con la imagen que se refleja de la empresa. Se evidenció la importancia realizar los procesos con la mayor objetividad, al igual que agilizar su gestión de tal forma que el candidato mantenga su interés y motivación por hacer parte de la organización.

7. Recomendaciones

Para futuras pasantías que se realicen en Fundación delamujer, se sugiere ejecutar un análisis del modelo desarrollo basado en competencias, con el fin de identificar si las competencias específicas por nivel de cargo, son las pertinentes para cada familia de cargo, respondiendo a sus necesidades.

Esto se podría realizar, utilizando como recurso a aquellos colaboradores que destacan por su desempeño, a quienes se le aplicaría una entrevistas de incidentes críticos (BEI- Behavioural Event Interviews) mediante la cual se le pide a la persona que reflexione sobre situaciones laborales que considere exitosas y situaciones en las que no se lograron los objetivos, analizando que competencias contribuyen positivamente.

De igual forma, se recomienda realizar la actualización de los perfiles establecidos en la plataforma de THT, aplicando las pruebas de Molton Disc a aquellos colaboradores íntegros que destacan en la ejecución de las funciones de su cargo, con base a esto se analiza que tipo de personalidad destaca y contribuyen a el desempeño del rol y se tomaría como base para la construcción de los nuevos perfiles.

Además, se debe trabajar en que Fundación delamujer sea reconocida como marca empleadora; en primer lugar, profundizando en la revisión teórica de estudios que centren sus objetivos en indagar aspectos que motivan a las personas a hacer parte de una compañía; así como garantizar las buenas practicas de la empresa, ya que esto responde a los objetivos que se quieren lograr por medio de los procesos de selección de Fundación delamujer.

8. Referencias

- Aguilar, C. (2012). *Recursos Humanos y atracción de talento: Puntos clave*. Recuperado de <http://axeleratum.com/2012/recursos-humanos-y-atraccion-de-talento-puntos-clave/clave/>
- Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias: La trilogía, nuevos conceptos y enfoques. Tomo I*. Argentina: Ediciones Granica,
- Alles, M. (2009). *Diccionario de comportamientos: La trilogía, Tomo II*. Argentina: Ediciones Granica,
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Argentina: Ediciones Granica.
- Arnold, J., Randall, R., Patterson, F., Silvester, J., Robertson, I., Cooper, C.,...Hartog, D. (2012). *Psicología del trabajo*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Educación.
- Barbera, E. (Noviembre, 2004). Diversidad de género, igualdad de oportunidades y entornos laborales. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*. (050), 37-53.
- Castaño, M., López, G., & Prieto, J. (2009) *Guía técnica y de buenas prácticas en reclutamiento y selección de personal (R&S)*. Madrid, España: Colegio Oficial de Psicólogos de Madrid.

Castillo, J. (2012). *La Administración de personal: un enfoque hacia la calidad (3a. ed.)*. Bogotá, D.C, Colombia: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Santa fe de Bogotá: Editorial Nomos S.A. Recuperado de <http://www.usn.edu.mx/moodle/acervo/books/admodnrh1.pdf>

Gan, F., y Triginé, J. (2012). *Selección de personal*. España: Ediciones Díaz de Santos.

Godoy, N. (s.f.) *Employer branding como estrategia efectiva para atraer nuevos talentos*. Recuperado de http://www.gestionhumana.com.consultaremota.upb.edu.co/gh4/BancoConocimiento/E/employer_branding_en_talento/employer_branding_en_talento.asp

Grados, J. (2013). *Reclutamiento: selección, contratación e inducción del personal (4a. ed.)*. México: Editorial El Manual Moderno.

Great Place to work. (2011). *Empleados ¿Qué los atrae y qué los retiene?*. Recuperado de http://www.greatplacetowork.com.ar/storage/Publications/Informe_Marca_Empleadora_2011.pdf

PricewaterhouseCoopers S.L. (2014). *Inspirando Casos de éxito en diversidad de género*.

Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/gestion-empresarial/assets/mujer-directiva-inspirando.pdf>

The Talent System. (2012). *Ficha técnica*.


Guevara, O. (2012). *La importancia de la Psicología Organizacional en la empresa*.

Recuperado de <http://poga62.blogspot.com/2012/10/la-importancia-de-la-psicologia.html>

Universidad Nacional a Distancia. (2012). Intervención psicosocial en el contexto organizacional: Funciones, tareas y roles del psicólogo organizacional.

9. Anexos.

Anexo 1. Pre entrevista – Check list.

LISTA DE CHEQUEO - PROCESO DE PRESELECCIÓN					
VALIDACIÓN DE HOJA DE VIDA					
CARGO A SELECCIONAR	ASESOR COMERCIAL	LUGAR DE TRABAJO (Municipio)			
NOMBRE DEL CANDIDATO		DOCUMENTO			
EDAD		LUGAR DE RESIDENCIA			
FORMACION		TITULO OBTENIDO			
TIEMPO DE EXPERIENCIA LABORAL		TIPO DE EXPERIENCIA			
TELEFONO		ORIGEN HOJA DE VIDA			
ENTREVISTA DE PRESELECCIÓN					
¿Se encuentra laborando actualmente?		Aspiración Salarial:			
¿Para ud que es fundación delamujer?					
Tiene la libreta militar					
¿Con quien vive actualmente?					
¿Tiene posibilidad para trasladarse a otras ciudades o municipios?					
¿Ha trabajado anteriormente en la fundación delamujer?		Motivo de retiro:			
¿Tiene Familiares que trabajen en otras entidades Financieras?		¿En qué entidades? Especifique Nombre y Parentesco con el funcionario			
¿Tiene familiares o conocidos que trabajen en la fundación delamujer?		Nombre (parentesco) - cargo y área:			
¿Tiene usted crédito en la fundación delamujer?		Va al día con esta obligación:			
¿Tiene usted crédito con otras entidades financieras? ¿Dónde?		Va al día con esta obligación:			MORA:
¿Tiene usted familiares que sean clientes de la fundación delamujer?		Nombre (parentesco):			
¿Tiene medio de transporte? ¿Cuál?		¿Tiene disponibilidad de adquirirlo? (menos de 3 meses)			
Tipo de vivienda					
Fecha de envío de pruebas					
OBSERVACIÓN GENERAL					

Anexo 2. Formato de entrevista.

 <p>Fundación delamujer apoyando el desarrollo de la microempresa</p>		ENTREVISTA DE TALENTO HUMANO		Código: GTH-FO-004	
				Versión: 5	
				Fecha: 04/05/2016	
FECHA		TELEFONO			
NOMBRE DEL CANDIDATO		DIRECCION DE RESIDENCIA			
CARGO AL QUE ASPIRA		ESTRATO SOCIOECONOMICO			
CEDULA DE CIUDADANIA		EDAD			
ESTADO CIVIL	Union Libre	TIPO DE PROCESO		SELECCIÓN EXTERNA	
NIVEL DEL CARGO	Estrategico				

2. FORMACION: (Consignar en cada espacio el nombre de la especialidad, nombre de la entidad educativa, selecciona el estado, en caso de no tener grado se registra la fecha de finalización del ciclo)

NIVEL	ESPECIALIDAD	NOMBRE DE LA ENTIDAD	ESTADO	OBSERVACIÓN
BACHILLERATO				
TECNICO				
TECNOLOGICO				
UNIVERSITARIO				
POST-GRADO				
CURSOS				
¿Tiene algun proyecto a nivel Académico? ¿Es a corto, largo o mediano plazo?				

3. EXPERIENCIA LABORAL

3.1. EMPRESAS EN LAS QUE HA LABORADO (inicie desde la última hasta la primera)

NOMBRE DE LA EMPRESA	¿ A QUE SE DEDICA LA EMPRESA?	CARGO	OBJETIVO DEL CARGO (FUNCION PRINCIPAL)	MOTIVO DE RETIRO	SALARIO DEVENGADO	NOMBRE Y TELEFONO DEL JEFE INMEDIATO	TIEMPO DE VINCULACION	
							FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO

Las preguntas consignadas son una guía para evaluar estas competencias y a criterio del entrevistador

VALORACION DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	RESPUESTAS DEL CANDIDATO	OBSERVACIONES	PRESENCIA DE LA COMPETENCIA
ORIENTACION A RESULTADOS:	¿Qué propuesta de valor usted construyó, para cumplir los objetivos estratégicos de su área?		
	¿Sobre qué variables construyó los planes de acción, para cumplir con la propuesta de valor de su área?		
	¿Cómo controló y evaluó la eficiencia de los planes de acción propuestos en su área, asegurando la calidad en el resultado?		

COMUNICACIÓN EFECTIVA:	¿Cuales han sido sus dificultades en términos de comunicación al asignar una tarea al equipo de trabajo ?			
	¿Qué sugerencias, críticas, felicitaciones y contraargumentos ha recibido por parte de su equipo de trabajo frente a su gestión?			
TRABAJO EN EQUIPO:	¿Qué variables y estrategias ha tenido en cuenta para formar sus equipos de trabajo?			
	¿Qué dificultades ha encontrado a la hora de trabajar en equipo con sus pares y subalternos?			
	¿Cómo evaluó el clima al interior de su equipo de trabajo y qué acciones correctivas implementó?			
	¿Qué tipo de estímulos y reconocimientos realiza usted cuando su equipo cumple los resultados esperados?			
ORIENTACION AL CLIENTE:	¿Qué mecanismos a implementado en la organización para conocer la realidad de sus clientes y las rutas de acercamiento hacia ellos?			
	¿De qué manera la cadena de valor de su proceso respondió a las necesidades y realidad del cliente?			
	Cómo evaluó el impacto del servicio prestado por su área ?			
VISION ESTRATEGICA:	Desde su gestión ¿Cuál era el aporte para garantizar el cumplimiento de los objetivos estrategicos de la empresa?			
	Describe una situación compleja relacionada con aspectos sociales, económicos, tecnológicos y/o culturales a la cual usted se haya anticipado. ¿Cómo logró detectarla? ¿Qué hizo al respecto? ¿Cómo impactó en la estrategia de la organización?			
	¿Qué nuevos objetivos planteo para su área, que hayan sido de gran relevancia en la consecución de la estrategia organizacional?			
VALORACION DE COMPETENCIAS DE ROL	RESPUESTAS DELCANDIDATO	OBSERVACIONES	PRESENCIA DE LA COMPETENCIA	
LIDERAZGO:	Qué estímulos usted ha generado como líder del equipo, para empoderar al personal en la ejecución de los planes y potencializar sus competencias.			
	Cómo ha fomentado usted desde su rol el desarrollo de conocimiento al interior del equipo para nutrir el crecimiento de su personal a cargo dentro del área y el de la compañía desde la visión Corporativa.			

5.3. CHECK LIST

Tiene la libreta militar			
¿Tiene posibilidad para trasladarse a otras ciudades o municipios?			
¿Ha trabajado anteriormente en la fundación delamujer?		Motivo de retiro:	
¿Tiene Familiares que trabajen en otras entidades Financieras?		¿En qué entidades? Especifique Nombre y Parentesco con el funcionario	
¿Tiene familiares o conocidos que trabajen en la fundación delamujer?		Nombre (parentesco) - cargo y área:	
¿Tiene usted crédito en la fundación delamujer?		Va al día con esta obligación:	
¿Tiene usted crédito con otras entidades financieras? ¿Dónde?		Va al día con esta obligación:	
¿Tiene usted familiares que sean clientes de la fundación delamujer?		Nombre (parentesco):	
¿Tiene medio de transporte? ¿Cuál?		¿Tiene disponibilidad de adquirirlo?	

5.4. CONCEPTO DE LA ENTREVISTA (INDAGAR PERFIL OCUPACIONAL Y ESCRIBIR EN ESTE ESPACIO LAS RESPUESTAS)

Habilidades comunicativas	Fluidez		Reservado		Conceptos Claros
Expresión emocional	Rígida		Cálida		Evasiva
Presentación personal	Apropiada		Regular		Inapropiada
Observaciones (percepcion de su actitud y postura durante la entrevista)					

Nombre de la persona que realiza la entrevista:

Cargo:
