



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

**REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE ASSESSMENT CENTER EN EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

**MANUELA DE LEÓN RODRIGUEZ
255169**

PASANTIA LABORAL

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
FACULTAD DE PSICOLOGIA
BUCARAMANGA**

2018



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

**REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE ASSESSMENT CENTER EN EL
PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

MANUELA DE LÉON RODRÍGUEZ

PRESENTADO A: MARIA KATHERINE ACEVEDO PINTO

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2018

Contenido

1.	RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO .;	Error! Marcador no definido.
2.	GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE	Error! Marcador no definido.
3.	Introducción	8
4.	Justificación del programa realizado.....	9
5.	Objetivos	10
5.1.	Objetivo General.....	10
5.2.	Objetivos específicos	10
6.	Contextualización de la institución	11
7.	Referente Conceptual	12
8.	Metodología: Diseño, muestra, instrumentos y procedimiento.....	22
8.1.	FASE 1: Reconocimiento	22
8.2.	FASE 2: Análisis	23
8.3.	FASE 3: Propuesta de Mejora	23
8.4.	FASE 4: Consolidación	23
9.	Resultados	24
10.	Discusión	33
11.	Conclusiones.....	34
12.	Sugerencias y recomendaciones	35
13.	Referencias bibliográficas	36
14.	Anexos.....	38

Índice de Tablas

Tabla 1 Matriz de Observadores.....	25
Tabla 2 Word Play.....	28
Tabla 3 Cargos temporada diciembre Bucaramanga.....	30
Tabla 4 Cargos temporada diciembre Cúcuta.....	31
Tabla 5 Cargos temporada diciembre Barrancabermeja.....	31

Índice de anexos

Anexo 1: Matriz de Competencias, Jefe de tienda.....	38
- Anexo 1.1, <i>Matriz de Competencias, Auxiliar de Venta</i>	39
- Anexo 1.2, <i>Matriz de Competencias, Asesor de Venta</i>	40
- Anexo 1.3, <i>Matriz de Competencias, Cajero(a)</i>	41
- Anexo 1.4, <i>Matriz de Competencias, Supernumerario</i>	42
Anexo 2: Formato de Evaluación por competencias, Jefe de tienda.....	43
- Anexo 2.1, <i>Formato de evaluación por Competencias Asesor/Auxiliar</i>	44
- Anexo 2.2, <i>Formato de evaluación por Competencias Cajero(a)</i>	45
- Anexo 2.3, <i>Formato de evaluación por Competencias Supernumerario</i>	46
Anexo 3: Informe de resultados.....	47
Anexo 4: Empathy.....	48
Anexo 5: Matriz de comportamientos descriptores.....	56
Anexo 6: Rubrica de calificación.....	59

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: REESTRUCTURACIÓN DEL PROCESO DE ASSESSMENT CENTER EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

AUTOR(ES): Manuela De León Rodríguez

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Maria Katherine Acevedo Pinto

RESUMEN

Las entrevistas individuales y grupales pueden direccionar a los evaluadores a reconocer las habilidades y competencias de los candidatos, sin embargo, las organizaciones optan por realizar pruebas encaminadas a la observación del comportamiento humano determinando si cumple con las características del perfil, volviéndose más exigentes en los procesos realizados. A demás optan por buscar trabajadores que desarrollen conductas que garanticen un óptimo desempeño que conlleve al éxito en la realización de sus labores. Por tal motivo, para elegir los candidatos más idóneos, el primer paso es evaluar con técnicas de simulación. Dentro de las pruebas competentes para realizar dichas evaluaciones se implementara el Assessment Center, el cual consta de objetivos, planificación, horarios, actividades, evaluadores con experiencia y conocimiento en el tema, lo que indica que es una de las pruebas más organizadas y estratégicas para realizar procesos de selección masivos, arrojando resultados verídicos, objetivos y estandarizados.

PALABRAS CLAVE:

Assessment center, entrevistas, selección de personal, clínica de ventas.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: RESTRUCTURING THE EVALUATION CENTER PROCESS IN THE STAFF SELECTION PROCESS

AUTHOR(S): Manuela De León Rodríguez

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Maria Katherine Acevedo Pinto

ABSTRACT

Individual and group interviews can be directed to the evaluators to recognize the skills and competencies of the candidates, however, to the organizations. processes performed. To opt for the search for workers who develop behaviors that guarantee a better performance that will be successful in carrying out their tasks. For this reason, to choose the most suitable candidates, the first step is to evaluate with simulation techniques. Within the tests, the qualifications can be done in the Evaluation Center, which consists of objectives, planning, schedules, activities, evaluators with experience and knowledge in the subject, which indicates that it is one of the most organized and strategic tests To carry out mass selection processes, yielding true, objective and standardized results.

KEYWORDS:

Assessment center, interviews, selection of personnel, sales clinic

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

1. Introducción

El assessment center como técnica situacional que evalúa directamente el comportamiento humano, ofrece un mayor campo de visualización individual y grupal, el cual permite a los observadores tener mayor asertividad y seguridad al escoger un candidato en los procesos de selección basados en las competencias requeridas para el cargo.

Así mismo, la compañía STF GROUP como organización comercial encargada de la fabricación y venta de productos de moda, decide implementar el AC para sus procesos de selección, específicamente la clínica de ventas, la cual con diversas actividades, proyectan distintas competencias como (Trabajo en equipo, orientación al cliente, capacidad de análisis, conocimientos conceptuales, entre otras), que reflejan si el candidato se encuentra apto para cubrir el cargo o queda por fuera del perfil.

El siguiente proyecto realizado en la compañía anteriormente mencionada, consta de la reestructuración del Assessment Center, para poder evaluar y obtener evidencias de los procesos, con calificaciones objetivas y basadas en la observación directa de los evaluadores, los cuales deberán tener diversas habilidades selectivas para elegir los mejores candidatos y poder crecer a nivel organizacional y con menos indicadores de rotación.

2. Justificación del programa realizado

STF GROUP, es una compañía textil colombiana que aplica las últimas tendencias de la moda en prendas de vestir pensadas especialmente en la silueta de la mujer latina sofisticada y con estilo. Su misión es resaltar la belleza de la mujer, brindando la mejor alternativa de moda y generando una experiencia de compra única, con productos innovadores que la hagan sentirse bien, sobre salir en cualquier ocasión de uso y reflejar toda la feminidad y sensualidad en su look. A demás se desempeña como una empresa comprometida con el máximo nivel de integridad en sus acuerdos con individuos y organizaciones realizando sus actividades dentro de la letra y espíritu de la ley.

El proyecto de grado basado en la reestructuración del proceso de assessment center en el proceso de selección de personal en la empresa STF GROUP S.A, surge a partir de la necesidad de la misma para mejorar y enriquecer los procesos de selección, ya que actualmente no se encuentran formatos físicos que evalúen de manera objetiva, cuantificable y directa las técnicas de simulación realizadas en la compañía.

Adicionalmente, la Coordinadora de Gestión Humana Zona Santander, requiere para sus procesos de selección Assessment Center nuevos, ya que el AC implementado actualmente lleva vario tiempo en la compañía y no se ha realizado un cambio como tal del proceso, lo que implica que algunos candidatos presentados en diferentes procesos masivos de selección ya tienen conocimiento del Assessment a implementar y se les facilita un poco más el proceso de clínica de ventas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Reestructurar el proceso de selección del candidato mediante un proceso de Assessment Center del área de Gestión Humana de la empresa STF GROUP S.A

3.2. Objetivos específicos

Analizar el proceso de selección de personal implementado actualmente en la empresa STF GROUP.

Proponer nuevos ejercicios de assessment center que permitan evaluar las competencias necesarias en los candidatos de las vacantes

Identificar los cargos de mayor rotación y las competencias necesarias a evaluar en el proceso de valoración.

4. Contextualización de la institución

STF GROUP S.A, es una compañía que lleva más de 17 años en el mercado, está dedicada al diseño, fabricación y comercialización de accesorios, prendas de vestir femeninas, masculinas e infantil. Sus diseños exclusivos se diseñan basados en las últimas tendencias de moda nacional e internacional y con altos estándares de calidad.

Sus prendas son producidas bajo rigurosos controles de calidad, las mejores materias primas y tecnología de punta. Dentro de sus procesos, han desarrollado una sinergia entre creatividad, diseño y calidad que hace que el producto final llegue a manos del cliente con un valor agregado especial.

Se consolida como una compañía global líder en el mercado de la moda femenina en Latinoamérica, enfocada a cautivar a sus clientes con productos innovadores de alta calidad y diseño, fundamentada en el bienestar y compromiso de su capital humano, en su orientación al servicio, en la creatividad e innovación con una sólida estructura financiera, un crecimiento sostenido y una alta rentabilidad contribuyendo al desarrollo del país.

5. Referente Conceptual

Es indispensable y fundamental que en las organizaciones se realice un adecuado proceso de selección, ya que esto conllevará al éxito de la productividad de la empresa y del buen desempeño del trabajador. Es decir, deben escogerse los perfiles indicados para cada cargo cubriendo sus competencias. Por lo tanto, para escoger un adecuado perfil debe iniciarse con un filtro apto de reclutamiento donde se visualizara el currículum laboral del candidato.

Continuando con lo anterior el término reclutamiento el cual (Morell & Brunet, 1999) lo define como un proceso que se encuentra orientado a buscar candidatos que sean potenciales con el suficiente conocimiento y experiencia para cubrir una vacante. Por eso, (Alcaide, González & Flores, 1996), mencionan que hay una serie de características importantes que componen el proceso de reclutamiento: a) El reclutamiento empieza después de la elaboración del perfil de cargo y las necesidades para la vacante, realizándose con anterioridad a la fase de selección; b) El reclutamiento extrae algunos posibles candidatos, lo que implica que se debe hacer un análisis necesario para identificar posibles fuentes para reclutar; c) El reclutamiento se puede utilizar ya sea en la misma empresa o por organizaciones que presten dicho servicio; d) Tiene como fin fundamental atraer el número de solicitudes idóneas por vacantes, por si resulta difícil determinar entre los candidatos, además de que se puede utilizar para cubrir en otros periodos donde se necesiten más vacantes; e) También, el reclutamiento tiene como propósito atraer candidatos competentes que cumplan con dichos requisitos definidos en la descripción del

cargo o aquellos que se adecuen al perfil; f) Finalmente, el reclutamiento puede realizarse equivalente en la propia organización.

De acuerdo con lo anterior, con el propósito de establecer las bases para la realización de este trabajo se tendrán en cuenta diversas teorías que profundizarán los conceptos de: selección de personal, competencias y assessment center.

Las organizaciones como entidades promotoras de capital y desarrollo de producción están diseñadas para cumplir metas con un fin determinado. Por tal motivo, tienen como objetivo principal reclutar gente que tenga la suficiente capacidad para cumplir con lo encargado en los diferentes procesos y así poder tener un adecuado desempeño y hacer crecer la organización, todo enfocado a un buen proceso de selección.

Por consiguiente, la selección de personal dentro de la empresa debe estar inserta a una planeación estratégica (publicación vértice, 2008)(pp.2) y se define como “una actividad fundamental a la que se enfrenta cualquier organización” (Blasco, 2004)

Por otro lado, Jaime Grados, (2003)(pp.223) menciona que la selección de personal es una “Técnica encaminada a encontrar a la persona adecuada para el puesto adecuado. Se habla de Selección de personal en el momento en que se tienen los candidatos probables para ocupar la vacante; estos deberán ser evaluados de modo secuencial”

Así mismo, Según Hernández (2012) “La selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso del tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos y a los perfiles que la organización construye debido a las necesidades de la empresa” (p. 175).

Es importante resaltar que para la empresa STF GROUP como organización comercial y de servicio al cliente, debe manejarse dentro del proceso de selección pruebas que midan diversas competencias y que sean fácilmente percibidas por el entrevistador u observador.

Por lo tanto, la prueba más adecuada para los procedimientos de gestión y selección de personal es el Assessment Center la cual se define según (Merino y Forteza, 1991 citado por PSEA) como una evaluación de un grupo de candidatos, por un grupo de observadores mediante un conjunto variado de pruebas que miden una serie de competencias previamente definidas, y que al menos una de las pruebas debe ser una simulación.

A demás Grados (2004) citado por Pautt (2014) define el assessment center como una evaluación estandarizada de la conducta basada en datos, varios observadores entrenados y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación.

Los criterios para definir un Assessment center son:

- Inclusión de dos o más métodos durante su procedimiento, en donde por lo menos uno de ellos sea individual y el otro grupal.
- Uno o más evaluadores deben observar el comportamiento de los evaluados, en al menos uno de los ejercicios de simulación.
- Los métodos para realizar la evaluación de desempeño deben ser integrados por un procedimiento estadístico, en una calificación global de evaluación.

- El procedimiento debe tener una duración de al menos dos horas. (Pautt, 2014)(pp.2)

Los criterios que no definen un Assessment center son:

- Los métodos que solo aplican pruebas de papel y lápiz.
- Los métodos que no implican la observación de la conducta abierta
- Los ejercicios computarizados en donde el participante debe elegir entre un conjunto de comportamientos alternativos predefinidos.
- Las entrevistas de tipo situacional en donde se le plantean al candidato situaciones hipotéticas para que responda que haría.
- Los ejercicios de simulación que exigen elección entre acciones alternativas.

Es importante tener en cuenta los puntos anteriormente mencionados ya que el Assessment center es un método que aplica diversos pasos y secuencias con el fin de que cada candidato tenga la oportunidad de demostrar sus habilidades y competencias a los evaluadores por medio de su conducta y puedan lograr ingresar a la compañía o trabajar en sus falencias para una próxima postulación.

Por lo tanto para evaluar dicha conducta deben medirse una serie de competencias estandarizadas planteadas según el área de la compañía. En este caso la organización STF GROUP, la empresa ha designado las siguientes competencias para evaluar los assessment center:

Capacidad de análisis, la cual se define como la capacidad para examinar y evaluar las diferentes situaciones del trabajo de forma lógica, orientando el pensamiento a la distinción de formas o construcciones parciales en un todo. . (**Martínez y Martínez, 2009**)(pp.48);

Trabajo en equipo, Participa activamente como miembro del equipo para contribuir al logro de sus metas, además aporta ideas sobre procedimientos para alcanzar metas conjuntas, provee los recursos necesarios y contribuye a la solución de problemas. (**Martínez y Martínez, 2009**)(pp.37)

Planificación y organización, Establece cursos de acción para sí mismo y otros para asegurar que el trabajo sea hecho eficientemente. Asigna tiempos apropiados para realizar el cometido propio y de los otros trabajadores. Aprovecha eficazmente el tiempo evitando cuestiones irrelevantes o distracciones para completar el trabajo (**Martínez y Martínez, 2009**)(pp.41)

Orientación al cliente la cual se define como la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas. Se asegura de conocer adecuadamente las expectativas de los clientes y que sean satisfechas; solo siente que ha hecho bien su trabajo cuando el cliente manifiesta que sus expectativas han sido sistemáticamente satisfechas y superadas y demuestra su entusiasmo y deleite. Defiende y representa los intereses del cliente dentro de la empresa más allá de la relación formal establecida, ejecutando las acciones que se requieren en la propia organización o la del cliente para lograr su satisfacción.

Realiza seguimientos de las necesidades de los clientes. Es especialmente servicial en los momentos críticos. Da inmediata respuesta al requerimiento de los clientes. Soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Se siente responsable e intenta corregir los errores cometidos. (Martha Alles, 2002)(pp. 55)

Adaptabilidad/Flexibilidad, la cual se define como la Capacidad para adaptarse fácil y rápidamente a imprevistos y situaciones diferentes a las habituales que se presenten durante el desempeño de las funciones Mantiene un desempeño eficaz frente a cambios mayores en sus tareas o ambiente de trabajo; se adapta al trabajo en nuevas estructuras, procesos, exigencias o culturas de trabajo (Martínez y Martínez, 2009) (pp.35)

Conocimientos conceptuales, que se define como la capacidad de poseer los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte importante de ese conocimiento estriba en la misión, los objetivos, los planes y las estrategias de la empresa y el área. (Pérez y López, 2007) (pp. 42)

Anticipación al cambio, la cual facilita la implementación y aceptación de los cambios en el lugar de trabajo. Está permanente abierto a recibir, evaluar y aplicar nuevas ideas de otros. Clarifica la dirección y facilita los procesos de cambio. (Martínez y Martínez, 2009)(pp.38)

Liderazgo, Mantiene la visión y los valores de la organización en el primer plano al tomar decisiones y actuar. Guía y motiva a otros para actuar conforme a las visiones y valores de

la organización. Reconoce y recompensa al personal cuyas acciones apoyan las visiones y valores de la organización. (Martínez y Martínez, 2009) (pp.39)

Capacidad Numérica, Capacidad para comprender y aplicar cálculos numéricos, realizar algoritmos, así como establecer modelos matemáticos que son útiles para la resolución de problemas.(Tarcica y Marco, 2013)(pp.24).

En cuanto a las competencias mencionadas anteriormente, se retroalimentara inicialmente el concepto de competencia para tener más claridad de la misma el cual el PSEA (2015), define competencia laboral como una capacidad dada por el conjunto de conocimientos, habilidades, rasgos de personalidad y valores que aseguran el desarrollo exitoso de una actividad laboral. Adicionalmente maneja los siguientes componentes: Conocimiento, habilidad, motivación, rasgos de personalidad y valores.

Las competencias forman parte de la descripción del puesto, son, en definitiva, características fundamentales de la persona e indican “formas de comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”, algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada. (Lopez, 2010)(pp. 136)

A demás las competencias laborales hacen parte de la construcción social de aprendizaje la cual simula una situación concreta en el lugar de trabajo.

Otro factor importante para analizar, son las competencias que se deben evidenciar desde la observación de los profesionales de gestión humana las cuales promueven una

cultura organizacional transversal en la institución. Por lo tanto Según Calderón y Naranjo (2004) existe cuatro tipo de categorías generales para evaluar las competencias, la primera categoría se refiere a competencias personales transferibles que se evidencia por medio de la habilidad de comunicación, trabajo en equipo, orientación al logro, toma de decisiones, capacidad negociadora y aprendizaje continuo, la segunda es la competencia es técnica o profesional, se evidencia en el manejo de prácticas de Talento humano, conocimiento del negocio y gestión cultural, la tercera es la competencia de gestión que se manifiesta en el pensamiento estratégico, orientación al cliente, gestión del cambio y liderazgo, y la última competencia general es la social la cual se evidencia por medio de la sensibilidad social, capacidad de interrelación y el autocontrol.

Por otro lado, para llevar a cabo lo anterior, se debe tener en cuenta el Assessment center a nivel comercial, ya que es un valor agregado como herramienta de medición y permite un alto grado de asertividad y predicción. Se compone de diversos instrumentos como (entrevistas, formatos, pruebas de inteligencia, pruebas de simulación, análisis de casos, entre otros) que permiten al proceso de selección ser más confiable y verídico.

De la misma manera, el Assessment es una prueba preparada y consta de observadores capacitados para verificar y analizar las competencias de los candidatos de una manera muy objetiva y profesional.

Siguiendo con lo anterior, las pruebas de simulación en los AC, son realmente primordiales y la PSEA (2015) (pp.11) las define como el “conjunto de técnicas y ejercicios que permiten simular, total o parcialmente, una situación en la que los sujetos

tienen que poner de manifiesto las competencias que exige el desempeño eficaz, eficiente y seguro de una actividad laboral concreta.”

Por lo tanto, en la empresa STF GROUP se quiere lograr un encaminamiento hacia mejorar los procesos del Assessment Center, ya que para escoger los colaboradores que se irán integrando a las plantas deben ir mejorando en cada proceso, para que la organización logre ascender en cada paso que da.

Por otro lado, en cuanto a la durabilidad del trabajador dentro de la compañía posterior al proceso de selección, se debe gestionar que las necesidades cambiantes de la organización y su clima laboral no afecten el desempeño del mismo, por lo tanto deben estructurarse tareas y actividades encomendadas con el compromiso de la mejora continua de lo anteriormente mencionado.

Por lo tanto para tener mayor facilidad de adaptación del personal nuevo se requiere que el área de Gestión Humana idee y plantee un plan de trabajo que se ejecute eficazmente con base en los conocimientos, habilidades, actitudes y valores del grupo de trabajo.

Esto con el fin de bajar el indicador de rotación del personal y perdurar con el personal recién contratado que tenga las competencias requeridas para el cargo y se desenvuelva de manera eficaz en el mismo sin ningún tipo de inconveniente en su área laboral, por tal motivo es tan importante generar un proceso de selección apropiado para la compañía.

Por tal motivo dentro del proceso de selección se encuentra un punto fundamental y principal que provee acercamiento y mayor conocimiento de los candidatos, donde se

puede indagar, evaluar y recolectar información valiosa de cada uno. Esto con el fin de redondear y explorar aspectos no reflejados en las pruebas psicotécnicas y de competencias. Este proceso se llama la Entrevista y se define según (Jaime Grados, 2003) como una manera estructurada de comunicación interpersonal que se da especialmente entre el entrevistado y el entrevistador, y se ejecuta por medio de unos pasos y objetivos predeterminados, que tienen como finalidad adquirir información que sea relevante para tomar decisiones que traigan un beneficio bilateral. Así mismo, se utiliza para evaluar el grado de probabilidad de que el entrevistado adquiera una competencia adaptativa y funciones de manera adecuada dentro de las condiciones relacionadas con el puesto que quiere adquirir.

Adicionalmente, la entrevista nos permite tener un acercamiento directo con el candidato, evaluando sus datos sociodemográficos, su autoconocimiento, su nivel educativo, su experiencia laboral, entre otros; teniendo así mayor información de la persona permitiendo evaluar una serie de competencias que probablemente no puedan ser detectadas en la prueba de simulación del cargo, ya que como tal se observarían diferentes tipos de conducta requeridos en la compañía, pero a nivel individual la entrevista como método de evaluación puede arrojar resultados de sus diferentes aspectos personales.

Finalmente, con lo anteriormente mencionado es indispensable realizar una valoración total del candidato la cual debe ser planificada permitiendo identificar las habilidades, debilidades, fortalezas y competencias tanto individuales como grupales de un grupo de candidatos finales.

6. Metodología: Diseño, muestra, instrumentos y procedimiento

Esta pasantía laboral consta de un diseño **No experimental**, ya que tiene como fin observar las conductas de los candidatos basados en su experiencia, sin ningún tipo de intervención en su proceso de assessment center. A demás, consta de un **enfoque cualitativo** ya que no se fundamenta en la estadística si no en procesos observables directos generando una contextualización en la interpretación de las conductas. Finalmente, es un tipo de **investigación descriptiva**, ya que como su nombre lo indica describe la situación que se esté abordando y la cual se pretende analizar, en este caso lo primordial del AC es evaluar por medio de una prueba de simulación las competencias que se requieren según el perfil del cargo.

La población a la que va dirigida este Assessment Center es a las vacantes que se quieran evaluar en caso tal de que se requiera personal de la planta fija de la compañía STF GROUP S.A.

Finalmente el procedimiento que se llevó a cabo para cumplir con el plan de trabajo fue el siguiente, se dividió en 4 fases;

6.1.FASE 1: Reconocimiento

- Se realizó un abordaje con los procesos de selección llevados a cabo en la compañía STF GROUP.
- Bajo el método de observación se tuvo un primer acercamiento con el proceso general que se maneja en la compañía, es decir, se observaron las entrevistas, el tipo de assessment utilizado, los formatos diligencias, entre otro.

6.2.FASE 2: Análisis

- En esta fase se recopiló información sobre la gestión y selección de personal el cual se encuentra estipulado en el Manual general de Gestión Humana, donde están descritos todos los procesos paso por paso planteados por la Gerente de Gestión Humana de STF GROUP.
- Se realizó un Feedback a cerca de la valoración del candidato, encontrar falencias, fortalezas e idear nuevas acciones para implementar en los procesos de selección.

6.3.FASE 3: Propuesta de Mejora

- En esta fase se plantearon dos tipos de assessment para evaluar clínica de ventas y generar empatía con los compañeros y evaluadores y lograr que los candidatos se desarrollaran y logaran un buen desempeño en su prueba de simulación.
- Implementar las pruebas de assessment center.

6.4.FASE 4: Consolidación

- Verificar que los assessment planteados arrojaran adecuados resultados a nivel comercial.

7. Resultados

Durante el proceso de pasantía laboral se realizaron una serie de procesos para dar cumplimiento a los objetivos del plan de trabajo inicial.

Los objetivos planeados inicialmente fueron:

Analizar el proceso de selección de personal implementado actualmente en la empresa STF GROUP.

Proponer nuevos ejercicios de assessment center que permitan evaluar las competencias necesarias en los candidatos de las vacantes

Identificar los cargos de mayor rotación y las competencias necesarias a evaluar en el proceso de valoración.

Por consiguiente, se realizó un empalme con la coordinadora de Gestión Humana revisando detalladamente los procesos de selección llevados a cabo dentro de la compañía, y se evidenció que dentro de la ruta de selección no se encuentra ninguna documentación que verifique y corrobore que los procesos se manejaron de forma objetiva y organizada. Además se realizó acompañamiento en los procesos de entrevista llevados a cabo y se observó que con la clínica de ventas utilizada no puede arrojar resultados adecuados para el perfil.

Siguiendo con lo anterior, se propusieron 2 ejercicios de assessment center para los procesos masivos de selección, los cuales se plantearon con el fin de realizar un proceso agradable a los candidatos para que así pudieran desenvolverse de la mejor manera, logrando observar diversas competencias que quizá en un proceso más neutro y directo no

puedan ser visibles en primera instancia, además se plantearon una serie de formatos de calificación para los procesos.

Por tal motivo, se tomó la iniciativa de identificar los procesos con mayor índice de rotación en la compañía y se actualizaron los procesos de assessment dirigidos a los mismos, además se retroalimentaron con las competencias requeridas para cada uno de los cargos.

Inicialmente se realizó la **Matriz de Observadores u evaluadores** la cual se desarrolló con el fin de designar según la actividad propuesta el observador que tenga mayor conocimiento y experiencia. A demás este formato permite plantear desde el inicio el proceso global del Assessment center. Es importante que antes de cada proceso se diligencie este formato y se entrene a los observadores para que estén al tanto de su proceso de calificación.

Tabla 1
Matriz de Observadores

MATRIZ OBSERVADORES ASSESSMENT CENTER				
Observadores	Ejercicio 1	Ejercicio 2	Ejercicio 3	Ejercicio 4
Coordinadora GH	x			x
Pasante de GH		x		
Jefe de Zona		x	x	

Matriz de observadores u evaluadores designados cuando se lleven a cabo procesos de selección masivos

Posteriormente se realizó la **Matriz de Competencias** la cual nos permite tener la logística de observación de competencias en los ejercicios planteados según el cargo, para realizar este formato se tuvo en cuenta los perfiles de cada cargo, junto con los del assessment center planteado por la compañía. Este formato es indispensable diligenciarlo ya que nos permitirá igualmente como el formato anterior tener un orden de las competencias que se evaluarán en cada actividad. Esto se realiza con el fin de verificar y evaluar objetivamente y directamente cada proceso junto con los parámetros establecidos.

(Anexo 1)

El siguiente proceso realizado fue un **Formato estructurado de entrevista por competencias**, generando propuestas de preguntas por competencias cortas y directas dependiendo el cargo. A demás poder identificar patrones de conducta por medio de las preguntas y analizar las habilidades que han desarrollado empíricamente en cuanto a las competencias mencionadas. **(Anexo 2)**

A continuación se realizó el formato de **Informe de evaluación**, el cual está estructurado específicamente para retroalimentar el proceso del candidato, ya sea que haya sido apto para el cargo o por fuera del perfil. Por tal motivo, la persona siempre debe tener conocimiento de sus fortalezas y debilidades para que pueda trabajar en lo que requiere y reforzar lo que ya tiene. Adicionalmente, en caso de que la persona sea apta para el cargo este informe es de gran ayuda para ir fortaleciendo las competencias que puntúa en un nivel alcanzado bajo o medio y así, lograr que el colaborador mejore su desempeño laboral y obtenga mejores resultados en su área. **(Anexo 3)**

Así mismo, el primer tipo de assessment realizado es **EMPATHY**, el cual se realizó con el fin de generar un espacio de empatía con los candidatos para así lograr conocer un poco más de los mismo y observar cómo se desenvuelven trabajando en equipo. Adicionalmente, identificar competencias discursivas del candidato (Hablar en público, presentación inicial, creatividad, entre otros). (**Anexo 4**)

La metodología es la siguiente:

1. Uno de los observadores dividirá el grupo por parejas
2. Se les entregara una tarjeta
3. Se les pedirá que por medio de un dibujo responda la pregunta y socialice con el compañero.
4. Posteriormente se les pedirá que se levante cada uno y responda la pregunta del compañero.
5. El tiempo estimado para el dibujo será de 4 minutos.

El segundo assessment center realizado es **WORD PLAY**, el cual será nuestra clínica de ventas y evaluara al candidato según las competencias que se requiera para el cargo. Este tipo de AC realizado es importante ya que STF GROUP es una empresa enfocada al servicio al cliente y como tal se debe evaluar el enfoque de valoración al cliente.

Word Play está estructurado de la siguiente manera:

1. Word play consiste en 6 dados.
2. Cada lado del dado, tendrá una palabra no existente.
3. El candidato debe lanzar el dado

4. Posteriormente, le saldrá una palabra desconocida y deberá crear un producto o servicio.
5. Finalmente debe, vender el producto a los presentes (Coordinadora de GH, Jefe de Zona, Practicante de Psicología y demás candidatos presentes).

Tabla 2
Word Play.

Word play				
LLACEMA	ZOMACON	POMALE	OBSITO	AISCHIF
HIRAETH	ENTANOS	CAPISO	GUITANS	NORACETO
COPIHA	MANEUMOL	EDEYU	VICHALUZ	COSDESO
AKIJAXIA	JACUZCO	DEXIPE	FOIMPE	ROSIBE
ZATACLUO	ESTRONADO	MANFOCA	SEDABLA	JIGUO
ELASARA	GURRUKO	CULAZIFE	PAICRI	WIVUO
IMBAZON	CARSA	SUPORK	PINATAMIA	MASLLAGLO
DENTERIA	PIWETA	RETRO	NUXIL	CASPROTE

Esta tabla está constituida por 40 palabras las cuales estarán ubicados en los 6 dados.

Posteriormente, se realizó la **Matriz de comportamientos descriptores de las competencias**, la cual explica de manera detallada los comportamientos de cada y da una calificación del 1 al 3 dependiendo el nivel de cada una. A demás, facilita la puntuación en la rúbrica de calificación según la actividad propuesta y las competencias evaluadas en cada una de ellas. (**Anexo 5**)

Finalmente, se realizó la **Rúbrica de Calificación** de todos los cargos manejados por Gestión Humana, junto con las competencias a evaluar en cada uno de los ejercicios propuestos en el proceso y su puntaje final, el cual nos dará el valor que se ubicara en el informe de resultados final del candidato. (**Anexo 6**)

Por otro lado, en el proceso de los supernumerarios se implementó un ejercicio de razonamiento lógico que tiene como fin evaluar la capacidad de análisis y solución de problemas que tiene la persona.

Finalmente, durante la pasantía también se apoyaron otros procesos, los cuales son:

- a.** Procesos de selección de la planta fija
- b.** Paquetes de Contratación, los cuales constaban de la siguiente documentación
 - Lista de Chequeo
 - Ficha de Contratación
 - Requisición de personal
 - Hoja de vida
 - Certificado de Cuenta Bancaria
 - Certificado de la EPS
 - Certificado del fondo de pensiones y cesantías
 - Estudio de seguridad (Central truth, alto e inspektor)
 - Formato de aprobación de candidatos
 - Pruebas psicotécnicas
 - Examen médico de ingreso
 - Fotocopia de la cedula ampliada al 150%
 - Certificado de afiliación a la caja de compensación
- c.** Inducción de personal (Inducción de la compañía, SGSST)
- d.** Entrega de dotación (Tiendas ELA, SF)
- e.** Retiro de Personal (Renuncias, retiro por periodo de prueba, finalización de contrato sin justa causa, finalización de contrato con justa causa)
- f.** Incapacidades
- g.** Licencias (Maternidad, paternidad, defunción)
- h.** Manejo de dificultades en cuanto a la caja de compensación
- i.** Cambios de EPS

- j. Bienestar (Buscando y cotizando los lugares para los desayunos navideños en las 3 ciudades: Bucaramanga, Barrancabermeja y Cúcuta y entrega de regalos de cumpleaños)
- k. Retroalimentar la planta
- l. Procesos de selección de temporada navideña.

En cuanto a los procesos de selección de temporada de diciembre, en la ciudad de Bucaramanga se realizaron 4 procesos masivos de selección con el acompañamiento directo de la caja de compensación Cajasán, la cual nos apoyó con la técnica de Open cards junto con profesionales capacitados en el uso de la misma. En la siguiente tabla se observaran los cargos requeridos para Bucaramanga y la cantidad de personal a contratar.

Tabla 3
Cargos temporada diciembre Bucaramanga

Cargo	Personal a contratar	Contratación
Asesor de ventas	18	STF GROUP
Auxiliar de ventas	30	Acción Plus
Auxiliar de Bodega	4	Acción Plus
Cajeras	5	STF GROUP

Cargos requeridos para la temporada de diciembre junto con el personal a contratar.

En cuanto a los procesos anteriormente mencionados para la ciudad de Bucaramanga, durante la pasantía se apoyó con 18 paquetes de contratación de asesores y 5 paquetes de contratación de cajeros. Dentro de los paquetes de contratación de temporada se encuentran:

- Hoja de vida
- Certificado de Cuenta
- Certificado de la EPS
- Certificado del fondo de personales

Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

- Estudio de seguridad (Central truth, alto e inspektor)
- Pruebas psicotécnicas
- Examen médico de ingreso
- Fotocopia de la cedula ampliada al 150%
- Formato de aprobación de personal de temporada.
- Matriz de lista de empleados a ingresar.

Por otro lado se apoyó igualmente los contratos de temporada de la ciudad de Cúcuta, realizando los paquetes de contratación con la documentación anteriormente mencionada.

En la siguiente tabla se observaran los cargos requeridos para Cúcuta y la cantidad de personal a contratar.

Tabla 4
Cargos temporada diciembre Cúcuta

Cargo	Personal a contratar	Contratación
Asesor de ventas	18	STF GROUP
Auxiliar de ventas	30	Acción Plus
Auxiliar de Bodega	2	Acción Plus
Cajeras	6	STF GROUP

Cargos requeridos para la temporada de diciembre junto con el personal a contratar

Así mismo, también se apoyó con los paquetes de contratación de la ciudad de Barrancabermeja. En la siguiente tabla se observaran los cargos requeridos para Barranca y la cantidad de personal a contratar.

Tabla 5
Cargos temporada diciembre Barrancabermeja

Cargo	Personal a contratar	Contratación
Asesor de ventas	2	STF GROUP
Auxiliar de ventas	3	Acción Plus
Auxiliar de Bodega	0	Acción Plus
Cajeras	1	STF GROUP

Cargos requeridos para la temporada de diciembre junto con el personal a contratar

Respecto a lo planteado en plan de trabajo se cumplieron a cabalidad los 3 objetivos propuestos explicados inicialmente, impactando a la empresa a nivel organizacional en cuanto a la valoración global de los candidatos y su proceso debidamente estructurado listo para la implementación. Finalmente, se cumplió con lo solicitado por la empresa en la Zona Santander, para la planeación de los procesos de selección brindándole a la Coordinadora de Gestión Humana mayor facilidad y objetividad en los resultados de los candidatos.

8. Discusión

El assessment center es una evaluación estandarizada de la conducta basada en datos, varios observadores entrenados y diversas técnicas, donde los juicios hechos acerca de la conducta son en su mayor parte provenientes de simulaciones específicamente desarrolladas para la evaluación. Grados (2004) citado por Pautt (2014)

Por tal motivo, para que la prueba pueda realizarse eficazmente hay que estructurar de manera estratégica las fases del proceso de la misma, explicando punto por punto lo que se realizara ; se puede estipular de la siguiente manera: **Antes:** Preseleccionar los candidatos ya se por medio de computrabajo, hojas de vidas en físico, email, entre otros, organizar las herramientas de evaluación con las que se realizara el proceso, implementar 2 matrices importantes: Matriz de competencias, matriz de observadores; **Durante:** Posteriormente realizar la prueba de assessment center y tener una puesta en común de evaluadores u observadores. **Después:** Finalmente deben integrarse los resultados, realizado la calificación de las rubricas según el perfil y realizando el informe final del candidato, para poder retroalimentar a los participantes terminado el proceso.

Por lo tanto, basado en los resultados obtenidos en el proyecto de pasantía, se pudo realizar e innovar de manera organizada y sistematizada el proceso desde el inicio hasta el final del assessment center, el cual consta de evaluaciones iniciales e informes finales que representan y retroalimentan los resultados de los candidatos en los ejercicios estipulados en dicha prueba.

9. Conclusiones

A través del análisis realizado inicialmente para tener un acercamiento más profundo de los procesos, se evidenció que la compañía STF GROUP, no cuenta con documentos que soporten el Assessment center empleado actualmente.

Varios de los candidatos presentados, demuestran tener conocimiento en la clínica de ventas utilizada actualmente y varias veces en los procesos se sabían de memoria las tarjetas y repetían constantemente lo del compañero anterior, generando un proceso con poca validez.

Se realizaron los formatos primordiales para la calificación de los assessment, junto con dos pruebas nuevas que podrían implementarse en los procesos posteriores.

No se pudo implementar los assessment center planteados por motivos económicos.

10. Sugerencias y recomendaciones

Implementar la prueba de TIG 1, ya que son cargos con nivel básico de escolaridad la cual está destinada a la evaluación de la capacidad para conceptualizar y aplicar el razonamiento sistemático a problemas, esto es, apreciar las funciones centrales de la inteligencia: abstracción y comprensión de relaciones.

Llevar un control organizado de los formatos por candidato, para poder reforzar los informes que tengan la necesidad de un plan de mejora.

11. Referencias bibliográficas

- Alcaide, Gonzáles & Flores.(1996). *Mercado de trabajo, reclutamiento y formación de personal en Espana*. Espana: Piramide.
- Alles, M. (2002). *Dirección estratégica de recursos humanos; Gestión por competencias: El Diccionario*. Argentina: Garnica.
- Blasco, R. (2004). Reclutamiento y seleccion de personal: viejo y nuevo rol del psicólogo. *Periodicos electrónicos de Psicología*. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572004000100005
- Calderón, G., & Naranjo, J. (2004). Competencias laborales de los gerentes de talento humano. *Innovar, revista de ciencias administrativas y sociales*, (23) 79-97.
- Equipo vértice. (2007). *Selección de personal*. Español: Vértice
- Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. México: Ed El manual moderno.
- Gestión Humana. (SF). : ASSESMENT PARA SELECCION PERSONAL AREA COMERCIAL.
- Hernández Sánchez, Blanca Yenny; (2012). *La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas*. Semestre Económico, Enero-Junio, 173-186.
- López, J. (2010, julio-diciembre). La selección de personal basado en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Redalyc*. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425941230007>
- Manual de Gestión Humana. (2018). STF Group S.A. Español, Colombia.
- Martínez, E. & Martínez, F. (2009). *Capacitación por competencia*. Santiago de Chile: SE
- Merino, M & Forteza, J. (1991). *Los centros de evaluación y descripción y crítica (assessment center)*. España, (SE)
- Morell, A & Brunet, I. (199). El reclutamiento de personal en la nueva sociedad informacional. *Papers* 59, 173 - 194

Pautt, G. (2014). Los Assessment Center: Una metodología para evaluar directivos. Real revista de estudios avanzados de liderazgo. Recuperado de <https://www.regent.edu/acad/global/publications/real/vol1no3/1-torres.pdf>

Pérez, S y López, M. (2007). Gestión de recursos humanos por competencias. En Delgado (Ed.), *Un enfoque de sistemas a las competencias laborales* (pp. 39 – 56). México D.F: Tresguerras

PSEA. (2015). *Assessment Center*. Bogotá, Colombia: PSEA S.A.S

Tarcica, J y Marco, M. (2013). *120 competencias integrales*. EE.U

12. Anexos

Anexo 1.

Matriz de Competencias, Jefe de tienda

OBSERVACIÓN DE COMPETENCIAS – JEFE DE TIENDA			
COMPETENCIAS	ENTREVISTA	JUEGO DE ROLES	METODO DE CASO
Capacidad de análisis			X
Trabajo en equipo		X	X
Planificación y organización	X	X	X
Orientación al cliente		X	
Adaptabilidad/Flexibilidad		X	
Conocimientos Conceptuales	X		
Anticipación al cambio		X	X
Liderazgo	X	X	X
Capacidad Numérica			X

Matriz de observación de competencias para el cargo de Jefe de tienda.

Anexo 1.1

Matriz de Competencias, Auxiliar de ventas

OBSERVACIÓN DE COMPETENCIAS EN LOS EJERCICIOS – AUXILIAR DE VENTAS

COMPETENCIAS	ENTREVISTA	WORD PLAY	EMPATHY	METODO DE CASO
Capacidad de análisis		X		X
Trabajo en equipo		X		X
Planificación y organización		X	X	X
Orientación al cliente		X		X
Adaptabilidad/Flexibilidad	X		X	X
Conocimientos Conceptuales	X			
Liderazgo		X		

Matriz de observación de competencias para el cargo de Auxiliar de Ventas.

Anexo 1.2

Matriz de Competencias, Asesor de ventas

OBSERVACIÓN DE COMPETENCIAS EN LOS EJERCICIOS – ASESOR DE VENTAS				
COMPETENCIAS	ENTREVISTA	WORD PLAY	EMPATHY	METODO DE CASO
Capacidad de análisis		X		X
Trabajo en equipo		X		X
Planificación y organización		X	X	X
Orientación al cliente		X		X
Adaptabilidad/Flexibilidad	X		X	X
Conocimientos Conceptuales	X			
Liderazgo		X	X	

Matriz de observación de competencias para el cargo de Asesor de ventas.

Anexo 1.3

Matriz de Competencias, Cajera(o)

OBSERVACIÓN DE COMPETENCIAS EN LOS EJERCICIOS – CAJERA

COMPETENCIAS	ENTREVISTA	WORD PLAY	PRUEBA DE CONOCIMIENTO
Capacidad de análisis			X
Trabajo en equipo		X	
Planificación y organización	X	X	
Adaptabilidad/Flexibilidad		X	
Conocimientos Conceptuales	X		X
Anticipación al cambio		X	
Liderazgo	X	X	
Capacidad Numérica			X

Matriz de observación de competencias para el cargo de cajera(o)



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Anexo 1.4

Matriz de Competencias, Supernumerario

OBSERVACIÓN DE COMPETENCIAS EN LOS EJERCICIOS - SUPERNUMERARIO

COMPETENCIAS	ENTREVISTA	EMPATHY	METODO DE CASO	EJERCICIO DE LOGICA
Trabajo en equipo				
Planificación y organización	x		x	
Adaptabilidad/Flexibilidad	x	x		
Anticipación al cambio			x	
Capacidad de análisis	x			X
Conocimientos conceptuales	x			

Matr

iz de observación de competencias para el cargo de supernumerario.

Anexo 2

Formato de evaluación por competencias, Jefe de tienda

FORMATO ENTREVISTA ADICIONAL – JEFE DE TIENDA.

Dirección:

Barrio:

Email:

Celular:

ASPECTOS PERSONALES

1. ¿Cómo se ve en un futuro?
2. ¿Cómo se describe a sí mismo?
3. ¿Qué espera del cargo ofrecido?

COMPETENCIAS

- Indagar a cerca de la experiencia sobre las competencias requeridas para el cargo.

JEFE DE TIENDA

¿Cómo se desenvuelve usted cuando no hay cumplimiento de presupuesto en tienda?

¿Qué conductas debe implementar cuando una asesora quiere liderar la tienda, pasando por encima de usted?

¿Cómo cree que debe desenvolverse cuando hay sobrecupo de producto antiguo en la bodega? ¿Qué acciones tomaría?

Anexo 2.1

Formato de evaluación por competencias, Asesor/Auxiliar

FORMATO ENTREVISTA ADICIONAL – ASESOR/AUXILIAR

Dirección:

Barrio:

Email:

Celular:

ASPECTOS PERSONALES

4. ¿Cómo se ve en un futuro?
5. ¿Cómo se describe a sí mismo?
6. ¿Qué espera del cargo ofrecido?

COMPETENCIAS

- Indagar a cerca de la experiencia sobre las competencias requeridas para el cargo.

ASESOR, AUXILIAR

¿Qué significa para usted estar orientado a los clientes?

¿En qué situaciones ha demostrado una mayor eficacia detectando las necesidades de sus clientes?

¿Qué hizo que fuera eficaz en esa situación?

¿Qué condiciones se dieron?

¿Qué puede hacer para dar una adecuada atención al cliente?

¿Qué conductas cree que debe implementar en el servicio al cliente y cuales debe rechazar?

Anexo 2.2

Formato de evaluación por competencias, Cajero

FORMATO ENTREVISTA ADICIONAL – CAJERO

Dirección:

Barrio:

Email:

Celular:

ASPECTOS PERSONALES

7. ¿Cómo se ve en un futuro?
8. ¿Cómo se describe a sí mismo?
9. ¿Qué espera del cargo ofrecido?

COMPETENCIAS

- Indagar a cerca de la experiencia sobre las competencias requeridas para el cargo.

CAJERO

¿Alguna vez presento inconsistencias grandes en caja?

¿Qué hizo en esa situación?

¿Si en alguna circunstancia sufre algún daño la caja y tiene que realizar las cuentas manualmente, que haría en esa situación?

¿Cómo cree que debe ser su comportamiento con los clientes, si solamente usted recibe y entrega dinero?

¿Qué cree que debe mejorar en esa atención?

Anexo 2.3

Formato de evaluación por competencias, Supernumerario

FORMATO ENTREVISTA ADICIONAL – SUPERNUMERARIO

Dirección:

Barrio:

Email:

Celular:

ASPECTOS PERSONALES

10. ¿Cómo se ve en un futuro?

11. ¿Cómo se describe a sí mismo?

12. ¿Qué espera del cargo ofrecido?

COMPETENCIAS

- Indagar a cerca de la experiencia sobre las competencias requeridas para el cargo.

SUPERNUMERARIO

¿Qué conductas cree que debe implementar en el momento en que tenga sobrecupo en la bodega?

¿Alguna vez recibió algún pedido que no correspondiera con lo que debía recibirse?

¿Qué significa para usted estar orientado a los resultados?



Seccional Bucaramanga
Escuela de Ciencias Sociales
Facultad de Psicología

Anexo 3

Informe de resultados

INFORME DE RESULTADOS ASSESSMENT CENTER

NOMBRE:

CÉDULA:

CARGO:

COMPETENCIA	NIVEL ALCANZADO			PLAN DE MEJORA
	BAJO (1)	MEDIO (2)	ALTO (3)	
CAPACIDAD DE ANÁLISIS				
TRABAJO EN EQUIPO				
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN				
ORIENTACIÓN AL CLIENTE				
ADAPTABILIDAD/FLEXIBILIDAD				
CONOCIMIENTOS CONCEPTUALES				
ANTICIPACIÓN AL CAMBIO				
LIDERAZGO				
CAPACIDAD NUMÉRICA				

Matriz final de informa de resultados la cual se entrega posterior a la rúbrica de calificación de competencias.

Anexo 4
Empathy





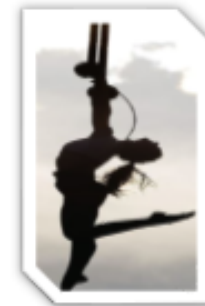
**¿QUÉ LE
GUSTARIA
APRENDER EN
ESTE MOMENTO?**

**¿COMO SE
DESCRIBIRIA
USANDO 3
ADJETIVOS?**



**¿QUE ES LO QUE
MAS LE GUSTA
DE USTED?**

**PODRIA CONTAR
SU VIDA EN 3
MINUTOS**



**¿QUE HA DESEADO
SIEMPRE Y AUN NO
CONSIGUE?**

**¿COMO
DESCRIBIRIA EL
AMOR?**



**¿CUAL ES SU
MAYOR MIEDO?**

**DEFINA SU
SENTIDO DEL
HUMOR**



**¿COMO REDUCE EL
ESTRÉS?**



**¿CUAL ES SU
MEJOR RECUERDO
DE LA INFANCIA?**



**¿CUAL FUE EL ULTIMO
LIBRO QUE LEYO?**



**SI TUVIERA QUE ELEGIR
VIVIR SIN ALGUNO DE
SUS 5 SENTIDOS, ¿CUAL
ELEGIRIA?**



**SI LE DIERAN LA
OPORTUNIDAD DE
TENER UN PODER,
¿CUAL SERIA?**



**¿QUÉ ES LO QUE MAS
VALORA DE UNA
AMISTAD?**



**¿QUÉ ES
IMPERDONABLE PARA
USTED EN UNA
RELACIÓN?**



**CUÁNDO ESTA DE MAL
HUMOR, ¿LE GUSTA
ESTAR SOLO O PREFERE
QUE LO ALIENTEN?**



**¿CUÁL ES SU
REFRAN
PREFERIDO?**



**¿TIENE UN OLOR QUE LO
LLEVE A LA INFANCIA?**



**¿CUÁL ES LA ÚLTIMA
MENTIRA QUE HAS
DICHO?**



**¿CUÁL ES SU FESTIVIDAD
FAVORITA?**



**¿LE GUSTA LO QUE
ESTUDIO?**



**¿CUAL ES SU
PELICULA
FAVORITA?**



**SI TUVIERA LA
OPORTUNIDAD DE SER
UN ANIMAL ¿CUÁL
SERIA?**



**¿QUÉ COMPRARÍA SI
SÓLO PUDIERA
CONSEGUIR UNA
COSA?**



**DESCRIBA SU
DIA PERFECTO**



**¿QUIÉN ES LA
PERSONA QUE MAS
EXTRAÑA EN ESTE
MOMENTO?**



**¿CON QUE CLASE DE
PERSONA NO
ENTRABLARIA UNA
CONVERSACIÓN?**



¿PERDONARIA UNA
INFIDELIDAD SI SIENTE QUE
ESA PERSONA LO AMA?

PERDONAR

¿DE QUE FORMA LO HAN
JUZGADO OTROS A PRIMERA
VISTA?



SI PUDIERA CAMBIAR
UNA LEY O CREARLA,
¿CUAL SERIA?



SI SOLO PUDIERA COMER UNA
COMIDA EL RESTO DE SU
VIDA ¿CUÁL SERIA ?



SI DEDICARA SU
VIDA A
SOLUCIONAR UN
PROBLEMA ¿CUÁL
SERIA?



¿SI PUDIERA
VIAJAR EN EL
TIEMPO, IRIA AL
PASADO O AL
FUTURO?



¿QUÉ ES LO MAS LOCO
QUE HA HECHO EN SU
VIDA ?



¿PREFERIRIA SER GUAPO O
INTELIGENTE?



**¿DEJARIA DE HABLAR
CON SU MEJOR AMIGO
SI LE OFRECERAN UN
MILLON DE DOLARES?**



**¿QUÉ LO HACE
ENOJAR?**



**¿QUÉ MISTERIO
DEL MUNDO LE
GUSTARIA
DESCUBRIR?**



**¿QUÉ CAMBIARIA
DE SU VIDA?**



**¿CUÁL ES EL MEJOR
RECUERDO QUE TIENE?**



**¿CUÁL HA SIDO EL
PEOR REGALO QUE HA
RECIBIDO?**



**¿LE GUSTARIA SER UN
LIDER EN SU TRABAJO?**



**¿EN QUE LUGAR
SE VISUALIZA
DENTRO DE 10
AÑOS?**



**¿SOBRE QUE SE
ARREPIENTE MAS
QUE CUALQUIER
COSA?**



**¿CUÁL ES SU
TEMA FAVORITO
PARA
CONVERSAR?**



**SI PUDIERA
CAMBIAR ALGO
DE USTED ¿QUÉ
SERIA?**



**¿CÓMO LE
GUSTARIA SER
RECORDADO?**



**CUENTEME UN
EPISODIO EN EL
QUE HA DICHO '
TRAGAME TIERRA'**



Anexo 5

Matriz de comportamientos descriptores

COMPORTAMIENTOS DESCRIPTORES			
PUNTUACIÓN	1	2	3
Capacidad de análisis	No tiene la capacidad para examinar y evaluar diferentes situaciones de trabajo de forma lógica.	Examina y evalúa distintas situaciones de manera lógica, sin embargo no orienta el pensamiento a la distinción constructiva de un todo.	Examina y evalúa las diferentes situaciones de trabajo de forma lógica.
Trabajo en equipo	No participa con los miembros del equipo, no provee recursos necesarios y no contribuye a la solución de problemas	Participa activamente como miembro del equipo, sin embargo no aporta ideas sobre procedimientos para alcanzar metas conjuntas	Participa activamente como miembro del equipo aportando ideas para contribuir al logro de sus metas.
Planificación y Organización	No establece cursos de acción para sí mismo, ni para otros trabajadores; No asigna tiempos apropiados para realizar el cometido de sí mismo y de sus compañeros	Establece cursos de acción para sí mismo, pero presenta dificultades para aprovechar eficazmente el tiempo evitando distracciones para completar el trabajo.	Establece cursos de acción para sí mismo y otros asegurando que el trabajo sea hecho eficientemente. Además demuestra organización del tiempo con las actividades que amerita el cargo.

Orientación al Cliente	No demuestra vocación por satisfacer a los clientes y manifiesta una actitud neutral demostrando poco interés en la necesidad del cliente.	Ofrece una respuesta al requerimiento de los clientes, sin embargo no ejecuta acciones para satisfacer los pedidos, deseos y expectativas del cliente.	Ofrece una respuesta inmediata al requerimiento de los clientes y soluciona rápidamente los problemas que puedan presentarse. Además se asegura de conocer las expectativas del cliente.
Adaptabilidad/Flexibilidad	No tiene la capacidad de adaptación y presenta dificultad en situaciones que se presentan durante su desempeño laboral.	Mantiene un desempeño eficaz frente a cambios mayores en sus tareas o ambiente de trabajo, sin embargo presenta dificultad de adaptación al trabajo en nuevos procesos, exigencias o culturas laborales.	Se adapta fácil y rápidamente a imprevistos y situaciones diferentes a las habituales que se presenten durante el desempeño de sus funciones
Conocimientos Conceptuales	No tiene conocimiento acerca de la organización en cuanto a las estrategias, planes y objetivos de la empresa y el área en el cual se va a desenvolver.	Posee los aspectos conceptuales y prácticos para efectuar un trabajo, sin embargo no tiene muy claro las estrategias del cargo y conocimiento de la empresa.	Posee los aspectos conceptuales y prácticos para poder efectuar un trabajo. Parte de este conocimiento estriba en los objetivos, planes, y finalidad de la empresa.
Anticipación al cambio	No tiene la capacidad de permitir, recibir y evaluar nuevas ideas de otros para generar un cambio en los procesos.	Facilita la implementación y aceptación de los cambios en el lugar de trabajo, sin embargo, no clarifica la dirección y presenta dificultades para facilitar los procesos de cambio.	Facilita la implementación y aceptación de los cambios en el lugar de trabajo. Esta permanentemente abierto a recibir, evaluar y aplicar nuevas ideas de otros.

Liderazgo	No presenta capacidad para guiar, acompañar y motivar al equipo de trabajo.	Mantiene la visión y los valores de la organización en el primer plano al tomar decisiones y actuar, sin embargo presenta dificultades en el momento de guiar y motivar al equipo de trabajo.	Guía y motiva a otros para actuar conforme a las visiones y valores de la organización, reconociendo y recompensando al personal que apoya las visiones y valores de la organización.
Capacidad numérica	No presenta la capacidad para comprender datos numéricos.	Demuestra capacidad de comprensión de cálculos numéricos, pero presenta cierta dificultad en el momento de implementarlos en el lugar de trabajo.	Comprende y aplica cálculos numéricos estableciendo modelos matemáticos que son útiles para la resolución de problemas.

Comportamientos descriptores de las competencias designadas por STF GROUP.

Anexo 6

Rubrica de calificación

La rúbrica de calificación se realizó en un documento externo con los métodos de caso y su debida calificación de competencias, la calificación será de 1 a 3. Posteriormente se evalúen en la rúbrica se pasaran los resultados al **Informe de resultados**.

La calificación se realiza de la siguiente manera si puntúa su mayoría **1, es un nivel bajo** y queda por fuera de perfil ; si puntúa en su mayoría **2, es un nivel medio** y puede continuar pero con un plan de mejora estipulado y si puntúa su mayoría **3, es un nivel alto** y queda dentro del perfil.