

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO DE TALENTO
HUMANO EN LA EMPRESA AFTECHSALES S.A.S

Karen Tatiana Cediél Moreno



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2017

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO DE TALENTO
HUMANO EN LA EMPRESA AFTECHSALES S.A.S

Karen Tatiana Cediél Moreno

Trabajo de grado

En modalidad de pasantía para optar el título de Psicóloga

Director del proyecto

Ps.MBA Luz Marcela Salazar Betancur

Docente



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2017

TABLA DE CONTENIDO

	Página
Introducción	9
Justificación	11
Descripción de la Institución	13
Objetivos	14
Marco conceptual	15
Definición de psicología Organizacional	15
Talento humano en las organizaciones	15
Procesos de talento humano en las organizaciones	16
Modelo de gestión por competencias	17
Etapas del Modelo de gestión por competencias.....	19
Valores y principios organizacionales	22
Manual de cargos funciones y procedimientos.....	22
Diccionario de competencias.....	23
Evaluación de competencias.....	24
Manual de estandarización de procesos de selección	24
Metodología	25
Población	25
Instrumentos	27
Procedimiento	31
Resultados	34
Valores corporativos.....	34
Manual de cargos, funciones y procedimientos.....	35
Diccionario de competencias laborales	37
Manual de estandarización de procesos de selección	39
Formatos de evaluación por competencias	40
Discusión	44
Conclusiones	46
Recomendaciones	48
Referencias	50
Anexos	52

LISTA DE TABLAS

	Página
<i>Tabla 1.</i> Empleados Aftechsales y cargos desempeñados	25
<i>Tabla 2.</i> Características principales de los curriculum recibidos.....	26
<i>Tabla 3.</i> Formatos y manuales creados para la empresa Aftechsales SAS y su respectivo código	30
<i>Tabla 4.</i> Competencias laborales de la empresa Aftechsales SAS	38
<i>Tabla 5.</i> Competencias laborales por cargo de la empresa Aftechsales SAS	38

LISTA DE IMAGENES

	Página
<i>Imagen 1.</i> Valores corporativos creados para la empresa Aftechsales SAS	34
<i>Imagen 2.</i> Estructura del manual de cargos con la descripción de sus apartados	35
<i>Imagen 3.</i> Estructura del diccionario de competencias, indicador y descriptivo de la competencia.....	37
<i>Imagen 4.</i> Manual de estandarización de procesos de reclutamiento y selección.....	39
<i>Imagen 5.</i> Formato de evaluación por competencias empresa Aftechsales SAS.....	40

LISTA DE ANEXOS

	Página
<i>Anexo 1.</i> Formato entrevista inicial	52
<i>Anexo 2.</i> Pautas para realización de entrevista	58
<i>Anexo 3.</i> Pautas de análisis de entrevista	59
<i>Anexo 4.</i> Formato verificación de referencias	60
<i>Anexo 5.</i> Formato informe psicológico	62
<i>Anexo 6.</i> Formato análisis y perfiles de cargo	66
<i>Anexo 7.</i> Formato entrevista por competencias	70
<i>Anexo 8.</i> Formato inducción y reinducción	71
<i>Anexo 9.</i> Formato entrega de recursos y elementos de protección personal	72
<i>Anexo 10.</i> Formato solicitud de vacaciones	73

AGRADECIMIENTOS

A Dios, por ser guía y fortaleza en cada paso de mi vida.

A los motores de mi vida, mi mamá María Margarita Moreno Cruz por su apoyo incondicional, su total entrega y disposición, a mi papá Julio Reinaldo Cediel Balaguera por su apoyo y compañía. Todo lo que soy, es gracias al esfuerzo, sacrificio y dedicación de ustedes. A mis hermanos, Mayra, Dayanna y Camilo quienes me motivan a ser cada día mejor y a mi sobrina, Alejandra, la bebé consentida de la familia.

A mi amor bonito, por ser fuerza, apoyo y sobre todo por amarme tal cual soy. Por sus enseñanzas, por aportar y ayudar en mi carrera cuando no sabía realmente qué hacer o cómo actuar. Y sobre todas las cosas por estar conmigo en la salud y en la enfermedad, en las buenas y en las malas. Como tú, nadie! Mis mejores deseos en tus proyectos, eres el hombre más inteligente y guerrero del mundo, nunca olvides quien eres y lo que más deseas, que todos esos sueños y metas se hagan realidad.

A mis compañeros de carrera, de quienes aprendí y reconocí que quiero y que no deseo para mi vida, sin duda alguna, nada fue en vano. Agradezco enormemente a Camila Ardila y Andrea Forero, unas personas magníficas, inteligentes y con gran potencial. Gracias por ese cariño, infinito aprecio, apoyo y respeto, ustedes hicieron este camino mejor. Andre, gracias por abrirme las puertas de su corazón y su hogar. Cami, gracias por dejarme entrar a su vida y enseñarme tanto.

A la empresa Aftechsales y sus directivos, el ingeniero Rafael Angarita y Sandra Yañez, sin ustedes este aprendizaje en el área organizacional no hubiese sido posible, gracias por ser mis patrocinadores durante la pasantía, gracias por aportar tanto a este sueño y esta meta. A Karina Cárdenas, compañera de trabajo y mil aventuras, infinitas gracias por la escucha y comprensión, Dios bendiga su camino.

A Luz Marcela Salazar, quien supervisó y direccionó constantemente mi proceso de pasantía, gracias por sus conocimientos, experiencia en el área, apoyo total y ayudarme a ser una mejor profesional, y a la Universidad Pontificia Bolivariana por tener una excelente planta docente y

a quienes les debo agradecer en gran manera: Angela Albarracin, Silvia Botelho, Claudia Milena Serrano, Luz Marina Álvarez, Manuel Alejandro Mejía, Rosalba Angulo, Ara Cerquera, Ana Fernanda Uribe, Diana Martínez, gracias, todos ustedes dejaron una huella en mi vida y formación académica.

Todo es posible si lo haces con amor, esfuerzo y disciplina.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE PROCESOS DE DIRECCIONAMIENTO DE TALENTO HUMANO EN LA EMPRESA AFTECHSALES S.A.S

AUTOR(ES): KAREN TATIANA CEDIEL MORENO

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

RESUMEN

El siguiente trabajo de grado evidencia el proceso de pasantía diseñado e implementado en la empresa Aftechsales SAS en la ciudad de Bucaramanga, el cual tuvo como objetivo principal: implementar los procesos de direccionamiento de talento humano en la empresa Aftechsales S.A.S favoreciendo el desarrollo humano y crecimiento empresarial. Esto se planteó con el fin de diseñar y estructurar el manual de cargos, diccionario de competencias, estandarizar procesos de selección y contratación, realizar el proceso de inducción y reinducción a empleados, definir formatos de evaluación por competencias y diseñar la evaluación de clima laboral. Para el cumplimiento de dicho objetivo se establecieron como objetivos específicos: (I) Aplicar el modelo de gestión por competencias que permita la estructuración y desarrollo del talento humano en Aftechsales S.A.S. (II) Analizar los perfiles de cargos de Aftechsales S.A.S que permitan la realización del manual de funciones más adecuado a la visión y misión de la empresa.(III) Liderar las demás actividades de reinducción, y desarrollo organizacional que requiera del departamento de talento humano en la empresa Aftechsales S.A.S. En relación al cumplimiento del objetivo de la pasantía se presentan resultados y productos satisfactorios del proceso: creación de la planeación estratégica, creación del manual de cargos y funcionamiento, creación del diccionario por competencias para cada uno de los cargos con los indicadores de la competencia y los descriptivos de la competencia, diseño de carné de empleados, creación de formatos como entrevista inicial, verificación de referencias y estandarización del proceso de selección de personal, en el cual se establece todo el conducto desde la publicación de la vacante hasta la contratación, estudio de riesgos de cada uno de los cargos, creación del formato de evaluación por competencias, entre otras.

PALABRAS CLAVE:

Aftechsales, Psicología, Manual de cargos, Competencias, Selección, Talento Humano.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF HUMAN TALENT STEERING PROCESSES AT THE AFTECHSALES COMPANY S.A.S

AUTHOR(S): KAREN TATIANA CEDIEL MORENO

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

ABSTRACT

The following degree work evidences the internship process designed and implemented in the company Aftechsales SAS in the city of Bucaramanga, which had as main objective: to implement the processes of human talent targeting in the company Aftechsales SAS, favoring human development and growth business This was proposed in order to design and structure the cargo manual, skills dictionary, standardize selection and hiring processes, carry out the induction and reinsertion process for employees, define assessment formats by competencies and design the work climate assessment. To achieve this objective, specific objectives were established: (I) Apply the management model based on competencies that allows the structuring and development of human talent in Aftechsales S.A.S. (II) Analyze the profiles of positions of Aftechsales SAS that allow the realization of the manual of functions more adapted to the vision and mission of the company. (III) Lead the other activities of reinducción, and organizational development that requires the department of human talent in the company Aftechsales SAS In relation to the fulfillment of the objective of the internship, satisfactory results and products of the process are presented: creation of the strategic planning, creation of the manual of charges and functioning, creation of the dictionary by competencies for each of the positions with the indicators of competence and the descriptive of the competition, design of employee's card, creation of formats such as initial interview, verification of references and standardization of the personnel selection process, in which all the conduit is established from the publication of the vacancy to the hiring, study of risks of each one of the positions, creation of the evaluation format by competences, among others.

KEYWORDS:

Aftechsales, Psychology, Manual of positions, Competencies, Selection, Human Talent.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

INTRODUCCIÓN

El siguiente trabajo de grado evidencia el proceso de pasantía diseñado e implementado en la empresa Aftechsales SAS en la ciudad de Bucaramanga, el cual tuvo como objetivo principal: implementar los procesos de direccionamiento de talento humano en la empresa Aftechsales S.A.S favoreciendo el desarrollo humano y crecimiento empresarial. Esto se planteó con el fin de diseñar y estructurar el manual de cargos, diccionario de competencias, estandarizar procesos de selección y contratación, realizar el proceso de inducción y reinducción a empleados, definir formatos de evaluación por competencias, entre otros.

Para el cumplimiento de dicho objetivo se establecieron como objetivos específicos: (I) Aplicar el modelo de gestión por competencias que permita la estructuración y desarrollo del talento humano en Aftechsales S.A.S. (II) Analizar los perfiles de cargos de Aftechsales S.A.S que permitan la realización del manual de funciones más adecuado a la visión y misión de la empresa.(III) Liderar las demás actividades de inducción, reinducción, y desarrollo organizacional que requiera del departamento de talento humano en la empresa Aftechsales S.A.S.

En relación al cumplimiento del objetivo de la pasantía se presentan resultados y productos satisfactorios del proceso: creación de valores organizacionales, creación del manual de cargos y funcionamiento, creación del diccionario por competencias para cada uno de los cargos con los indicadores y descriptivos de desempeño, diseño de carné de empleados, creación de formatos como entrevista inicial, verificación de referencias, solicitud de vacaciones, entrega de recursos y elementos de protección personal, el manual de estandarización del proceso de selección de personal, en el cual se establece todo el conducto desde la publicación de la vacante hasta la firma de la contratación y la creación del formato de evaluación por competencias.

Así mismo, se apoyaron actividades para la estructuración de la planificación estratégica de la organización y se participó en actividades afines para la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia organizacional, el cumplimiento de objetivos y apoyar el crecimiento de la empresa Aftechsales S.A.S. desarrollando un modelo de gestión de talento humano por competencias que permita la adecuada administración de recursos humanos y el cumplimiento de objetivos

organizacionales, generando a su vez identificación del personal con la empresa y mejorando de manera continua los procesos y servicios prestados por la organización.

JUSTIFICACIÓN

La creación e implementación del área de recursos humanos depende de la capacidad económica de la empresa, de su actividad y de su tamaño en términos del número de personas que trabajen en ella, entre otros aspectos. Esto no implica que las empresas que no tengan necesidad de un área enfocada al factor humano dejen de darle importancia a la misma y a su personal (Hernández, Rodríguez, & Palafox, 2012).

Cuando una organización no cuenta con un área de recursos humanos específicamente, es la dirección administrativa o el departamento contable quienes se dividen estas labores. En lo que respecta a aspectos más complejos como misión, visión, capacitación, selección entre otros, al no contar con un experto en el área de RRHH, la empresa toma un líder quien absorbe la tarea, y por medio de este se implementan algunas estrategias, pero esto no siempre es garantía de logro (Hernández, Rodríguez, & Palafox, 2012).

Con el pasar de los años se ha reconocido la importancia de un profesional con formación más amplia que atienda necesidades laborales y las relacionadas con capacitación, motivación y desarrollo organizacional, lo que condujo a lo que conocemos actualmente como dirección de recursos humanos y cuyos departamentos están liderados por psicólogos, ingenieros industriales o afines.

En las empresas se hace necesario sensibilizar al personal con el fin de buscar compromiso con todos los colaboradores, para que contribuyan de igual manera en la identificación y desarrollo de las competencias a través de diferentes estrategias o metodologías, logrando así las metas y el cumplimiento de objetivos.

Es por ello, que se hace importante la presencia de un profesional en el área que pueda desde su conocimiento y experiencia fortalecer los procesos necesarios en la empresa, para generar y favorecer la comunicación, el clima organizacional y apoyar el éxito empresarial, compartiendo valores, objetivos estratégicos, la misión y la visión de la empresa, entre otros (Alles, 2008).

Teniendo en cuenta que Aftechsales, es una empresa pequeña pero que desea organizarse y fortalecerse para a futuro ser la mejor y más reconocida proveedora de soluciones tecnológicas en

la industria automotriz, se hace necesario empezar a implementar procesos de gestión humana que garanticen la contribución y el apoyo de su grupo humano y las metas empresariales propuestas. Para ello se hace importante diseñar e implementar la misión, la visión, el organigrama, el manual de cargos, estandarizar los procesos de selección, crear un diccionario de competencias y formatos pertinentes, entre otras actividades que permitan la implementación acorde a la empresa, sus necesidades y objetivos.

Todo esto con el fin de generar identificación y sentido de pertenencia con la empresa, logrando que el empleado sienta satisfacción en su trabajo y sus labores diarias, puesto que si el trabajador o colaborador está convencido que su empresa es buena y que le aporta valor, querrá conseguir los objetivos organizacionales. Esto es precisamente lo que necesitan las empresas hoy en día, que se trabaje en equipo, unidas y en un ambiente laboral satisfactorio, dando a los clientes un excelente servicio. Además, es importante mencionar que, en un mundo tan competitivo y globalizado, el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores.

DESCRIPCION DE LA INSTITUCIÓN

AFTECHSALES SAS es una empresa cuya actividad principal es el desarrollo de actividades de consultoría informática y actividades de administración de instalaciones informáticas para el sector automotriz. Actualmente cuenta con 10 empleados, que abarcan áreas administrativas, técnicas, operacionales y comerciales.

Su objetivo principal y estratégico está basado en ofrecer a la industria automotriz herramientas tecnológicas que mejoren y faciliten, la interactividad, organización, productividad, eficiencia, eficacia, soporte y apoyo de los procesos operativos, ofreciendo una experiencia satisfactoria y de positiva recordación para sus clientes creando en ellos la necesidad y lealtad de escogerlos como su taller de confianza.

Su visión, es ser la mejor y más reconocida proveedora de soluciones tecnológicas en la industria automotriz. Esto, desde principios y valores como: innovación, excelencia, integridad, equipo, responsabilidad.

OBJETIVOS

OBJETIVO PRINCIPAL:

Implementar los procesos de direccionamiento de talento humano en la empresa Aftechsales S.A.S favoreciendo el desarrollo humano y crecimiento empresarial.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

1. Aplicar el modelo de gestión por competencias que permita la estructuración y desarrollo del talento humano en Aftechsales S.A.S.
2. Analizar los perfiles de cargos de Aftechsales S.A.S que permitan la realización del manual de funciones más adecuado a la visión y misión de la empresa.
3. Liderar las demás actividades de inducción, reinducción, y desarrollo organizacional que requiera del departamento de talento humano en la empresa Aftechsales S.A.S.

MARCO CONCEPTUAL

La psicología se caracteriza por abarcar el estudio científico de la conducta, por lo tanto posee un terreno amplio y complejo que abarca diferentes áreas del conocimiento, uno de estos campos es el área organizacional, del cual hace varios años atrás, la psicología hace parte, siendo aplicada a las problemáticas organizacionales (Spector, 2002; Cárdenas, Miranda, Caro, Ocampo, Rodríguez, Sierra, Peralta, Suarez, Tapias & Vargas, 2013). Para Arnold y Randal (2012), el campo organizacional, y unido a este la psicología del trabajo, se orienta a una categoría específica de conducta, la conducta de las personas en el área laboral que, en la mayoría de los casos, tiene lugar en el marco de una organización. Según Richino (2000), mediante la psicología organizacional se realizan aportes distintos a los que las otras áreas puedan percibir, debido a que la formación del psicólogo se orienta hacia la comprensión de la conducta humana, funcionalidades, dinámicas, características del puesto, entre otras.

Las personas constituyen el principal activo de la organización y es el departamento de gestión humana quien debe contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios: ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos, realizar su misión, proporcionar competitividad a la organización: esto significa saber emplear las habilidades y la capacidad de la fuerza laboral; suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados mejorando el desempeño; desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo; establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables de acuerdo a las normativas institucionales (Chiavenato, 2007).

Ahora bien, el desarrollo del psicólogo organizacional se lleva a cabo especialmente en el área de talento humano o recursos humanos, encargándose de tareas de organización como: planificación, selección, motivación y formación, valoración de los puestos; de gestión: administración, relaciones laborales, servicios sociales y de evaluación y control del desempeño: control de incidencias, evaluación de resultados. Y es un factor fundamental clave de éxito y desarrollo para la organización, y sus procesos de gestión humana pueden potenciar, o no, el desarrollo y desempeño de los colaboradores de acuerdo a lo establecido con Peiro (2004). Adicionalmente Chiavenato (2007), menciona que, el talento humano es uno de tantos nombres que se le ha asignado al grupo de personas que trabajan en las organizaciones con el fin de

alcanzar las metas planteadas por la compañía y así mismo lograr los objetivos personales propuestos, el papel de quienes integran este departamento es conducir al éxito a la compañía, ya que hacen grandes inversiones en la organización (en forma de esfuerzo, dedicación, responsabilidad y compromiso) esperando obtener ganancias (en forma de salarios, incentivos, crecimiento profesional, etc.) y son quienes mejor conocen los procesos, esfuerzos y necesidades de la empresa (Chiavenato, 2007).

Para el logro de los objetivos en el departamento de talento humano se plantean unas fases, dentro de las cuales se encuentra la planeación, la cual se realiza por medio de análisis de cargo y manuales de cargos. Este proceso está orientado a facilitar la consecución de las personas, definición de vacantes y necesidades de personal en la empresa, generando adicionalmente una identificación en la empresa y su rol como colaborador de la misma.

La segunda etapa es el proceso de reclutamiento y selección. Según Hernández (2012), “la selección de personal es hoy en día un proceso complejo que permite delimitar desde el ingreso el tipo de personal que la empresa desea; además, a partir de la descripción y análisis de cargos, se acomoda a los individuos a los perfiles que la organización construye en razón de las necesidades de la empresa” (p. 175). Torrico (2007) menciona que para realizar un adecuado proceso de selección uno de los requisitos necesarios es tener correctamente definido y diseñado el perfil del cargo, es decir contar con los requisitos de desempeño, las condiciones, los resultados esperados y por supuesto, las funciones y objetivos del mismo, que se operacionalizan en el manual de funciones.

Seguido de ello, se encuentra la etapa de contratación, en la cual se legalizan los documentos, se realizan las respectivas afiliaciones, se firma el contrato y se radica la información en el sistema empleado por la empresa o institución, adicionalmente se deben tener en cuenta aspectos como inducciones y capacitaciones al personal.

Respecto al proceso de planeación, se encuentra que este es definido como, el conjunto de medidas que, basadas en el estudio de antecedentes relacionados con el personal y en los programas y previsiones de la organización, tienden a determinar, desde el punto de vista individual y general, las necesidades humanas de una industria en un plazo determinado,

cuantitativa y cualitativamente, así como su costo. Es una técnica que involucra la proyección de la provisión y demanda de empleados que una organización requerirá. Al determinar el número y el tipo de empleados que serán necesarios, el departamento de recursos humanos puede planear sus labores de reclutamiento, selección, capacitación, evaluación y otras. Para desarrollar de forma adecuada esta etapa, se hace necesaria la realización de análisis de cargos existentes, encontrando así un indicador y diagnóstico de las necesidades y fortalezas de la empresa.

Ahora bien, haciendo énfasis en el modelo de gestión por competencias. Se encuentra que este modelo ha generado tan alto impacto que se ha pretendido implantar en diferentes organizaciones ya que ha sido un factor distintivo y estratégico para conseguir ventajas competitivas en el mercado a través de las capacidades individuales enfocadas en el puesto de trabajo. Dolan et al., en el 2003 señala que el modelo no sólo ha contribuido en el ámbito organizacional, sino también en el campo educativo y de administración pública (citado por Guerrero, Valverde & Gorjup, 2013).

Martha Alles en el 2013, ha logrado evidenciar que éste modelo posibilita manejar los recursos humanos de la organización, logrando alinearlos a la estrategia de negocios ya que al conocer las competencias que las personas posean y las que la empresa necesita, prevalecerá un funcionamiento óptimo y eficaz en relación al desempeño de las labores, dominando un beneficio de forma bidireccional (empleado-empresa) y no de forma unidireccional, conformando así un sistema de ganar -ganar.

Por otro lado, García, Reyes & Carballo en el 2009, señalan que la Gestión por Competencias es aquella herramienta que: Permite flexibilizar a la organización mediante un proceso de integración entre las dimensiones organizaciones considerando la gestión de las personas como principal artista en el proceso de cambio de las empresas y la creación de ventajas competitivas de la organización (p.4).

Del mismo modo, Cruz & Vega (2001) concretan que, el modelo de gestión por competencias permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, y de la persona que lo ejecuta, además es una herramienta que permite flexibilizar la gestión , ya que logra

separar la organización del trabajo de la gestión de personas, introduciendo a estas como actores principales en los procesos de cambio de las empresas y finalmente, contribuir a crear ventajas competitivas en la organización (p.10).

Ernst & Young (2008) constatan como objetivos principales del Modelo de Gestión por competencias los siguientes: Primero, implantar un nuevo estilo de dirección de la empresa que posibilite gestionar los recursos humanos integralmente de una manera más efectiva en la organización, partiendo de las características claves del personal; segundo, concordar la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas del negocio, posibilitando el alcance de los objetivos a corto, medio y largo plazo; tercero, generar un proceso de mejora continua en la calidad ante la toma de decisiones de manera objetiva; y finalmente, contribuir al desarrollo profesional del personal y de la organización en un entorno cambiante.

Por otro lado, designan el beneficio que trae consigo el modelo al llevar a cabo un procedimiento medido. Como elemento inicial, se encuentra la elaboración y descripción del perfil de cargo, que hace posible visualizar las necesidades de cada puesto de trabajo y de la persona ideal para desarrollarlo, considerando primero, las necesidades que tiene la organización y el equipo de trabajo con el que se cuenta, dando apertura a un análisis riguroso que favorece la toma de decisiones organizativas; segundo, se analiza el ajuste del personal con el requerimiento del puesto, identificando los candidatos óptimos y sus necesidades de formación y desarrollo; tercero, se evalúa la evolución de la organización planteando un plan para la adecuación personal actual a las características y necesidades futuras de cada puesto de trabajo y de la organización (Ernst & Young, 2008, p.7)

Como segundo elemento, se encuentra la Integración de equipos de trabajo en donde se asignan las personas adecuadas a los puestos donde mejor encajen una vez se obtiene una descripción completa de los puestos y ocupantes ideales. Obteniendo así un grupo de trabajo integrado y enfocado a la consecución de los objetivos de la empresa (Ernst & Young, 2008, p.7)

Como tercer elemento, se encuentra la gestión del cambio, que se consolida una vez se vaya estructurando el modelo, ya que se adquiere información útil en los momentos de cambio y tensiones organizacionales, proporcionando la integración entre el personal, comprometiéndose

con la organización, reduciendo la resistencia al cambio al aceptar las nuevas demandas que requiere el paso de una etapa a otra (Ernst & Young, 2008, p.8).

Martínez en el 2001, constata que la implantación de un modelo de gestión por competencias, supone un cambio cultural en cuanto a cómo la empresa valora el conocimiento (lo capta, selecciona, organiza, distingue y presenta), le da importancia a aprender de su propia experiencia y a focalizarse en adquirir, almacenar y utilizar el conocimiento para resolver problemas, aumentar la inteligencia y la adaptabilidad de la empresa (citado por García, Reyes & Carballo, 2009). Alles en el 2013, establece que para tal implementación es imprescindible la participación de la máxima conducción de la compañía antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias para que sea posible el desarrollo de los demás procesos.

Por medio de la Gestión por competencias se pretende: Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos; buscar la generación de un proceso de mejora de continua calidad y asignación de los mismos; vincular a los directivos en ésta gestión y la toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos y finalmente, contribuir al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante (Ernst y Young ,2009).

Etapas de la implementación:

Para lograr los objetivos se requiere que se lleve a cabo el manejo de los recursos humanos en función del modelo, por ende, Alles en el 2008, plantea la implementación del modelo de gestión por competencias de la siguiente manera:

1. Planeamiento estratégico: en él se hace necesario partir de la definición estratégica que cada organización posea, es decir, su misión y visión, y todo el material disponible con relación a la ésta.
2. Definir las competencias por la máxima dirección de la compañía en las categorías que ésta considere que sea pertinente.
3. Se elaboran los documentos necesarios: diccionarios de competencia y comportamientos.
4. Se asignan las competencias, grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.

5. Se determinan las brechas entre las competencias definidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización y finalmente, se valida el modelo de competencias al aplicarlo en los diferentes procesos o subsistemas de Recursos humanos por competencias tal como se evidencia a continuación:

- Análisis y descripción de puestos

En esta fase, se realizan los perfiles y las descripciones de puestos por competencias; a partir del perfil, el puesto a cubrir requerirá conocimientos y competencias que se evaluarán con métodos que permitan observar comportamientos (Alles, 2008, p.84).

- Atracción, selección e incorporación

Teóricamente se constata que al desarrollar un proceso de selección fundamentado en un análisis exhaustivo y aplicación de las competencias, se evidencian resultados favorables puesto que : sólo los candidatos que cumplen con el nivel de competencias requeridas, desempeñan las funciones de forma eficaz , obteniendo no sólo un logro personal que propicia un bienestar psicológico , sino también el mantenimiento de su desempeño a nivel laboral .El producto del rendimiento laboral de cada uno de los empleados, logrará consolidar un cimiento para impulsar la ventaja competitiva de la compañía (Ting-Ding, & Déniz, 2007) razón por la cual este proceso no se centra en los conocimientos completamente técnicos. En cuanto a la integración o socialización es elemental orientarles eficazmente cómo acceder y hacer uso del conocimiento de manera práctica y rápida, capacitándolo en la comprensión de temas personales y organizativos (competencias) que puedan afectar al desempeño en su función actual o futura (Guerrero, Valverde & Gorjup, 2013).

- Desarrollo y planes de sucesión.

Los planes de carrera y de sucesión están direccionados en la aplicación y puesta en marcha de las acciones para alcanzar las metas profesionales. Para la organización conlleva la adecuación puesto-persona, partiendo de las exigencias del mismo puesto, lo que permite que ésta ascienda

hasta determinados niveles de responsabilidad, lo que le garantiza a la organización la disponibilidad de personal para alcanzar sus objetivos.

Para ello se implementan técnicas como el autodesarrollo y coaching.

- Formación

El proceso de formación se enfoca en el desarrollo de las competencias necesarias, presentes y futuras, las cuales están enfocadas en la mejora continua de los comportamientos y actitudes de los individuos, potenciando el aprendizaje.

- Evaluación de desempeño

Para evaluar el desempeño por competencias, primero es necesario tener la descripción de puestos por competencias. A partir de este, es posible orientarse hacia la apreciación de la actuación de la persona a lo largo de un periodo de tiempo determinado

- Remuneración y Beneficio.

Es primordial diseñar un sistema global de retribuciones que respeten los principios de equidad interna y competitividad externa. Desde el punto de vista de las competencias ambos principios, alcanzables: las competencias son excelentes predictores del desempeño y de los resultados que las personas obtienen (equidad interna), y el nivel de competencias demostradas en el desempeño de las responsabilidades del puesto puede compararse entre diferentes empresas (competitividad externa).

La autora señala que antes de realizar los procesos anteriormente mencionados es crucial sensibilizar al personal con el fin de buscar compromiso con todos los colaboradores, quienes contribuyan de igual manera en la identificación y desarrollo de las competencias a través de diferentes estrategias o metodologías (Alles, 2008, p.66).

Siguiendo con el marco conceptual de la pasantía, se hace necesario exponer algunos conceptos y procesos que fueron clave durante el proceso en la empresa:

VALORES Y PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:

Los valores y principios en las empresas deben atender a los procesos que determinan decisiones y comportamientos de las organizaciones. Mediante el cumplimiento de estos, se pueden acabar con prácticas corruptas que destruyen valor y dañan la economía y la sociedad. Si se estimula y fomenta la cultura organizacional, con valores comunes que sirvan como guía para los individuos que conforman las organizaciones se pueden dar mayores componentes éticos a una empresa, generar confianza, lealtad y sostenibilidad ante el mercado (Moreno y Del cerro, 2009).

Los valores y principios organizacionales mejoran el funcionamiento de la empresa de diferentes maneras: reducen los conflictos de los miembros que la forman, mejoran la imagen exterior de sí misma, facilita el comercio, agrega valor y confianza a la actividad económica a la que se dedica, supone un componente esencial del concepto de “calidad, atrae a mejor capital humano.

Un comportamiento empresarial ético, con valores y principios es un medio para construir un organización estable y prospera, ya que el comportamiento no ético puede repercutir en conflictos y problemas, tanto interna como exteriormente (Moreno y Del cerro, 2009).

MANUAL DE CARGOS, FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS:

Es un documento instrumental de información detallado e integral. Contiene, en forma ordenada y sistemática, instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, sistemas y reglamentos de las distintas operaciones o actividades que se deben realizar individual y colectivamente en una empresa, en todas sus áreas, secciones, departamentos y servicios (Spector, 2002). En el se registra el conjunto de actividades y funciones dentro de la organización. Ejemplo de función: seleccionar el talento humano idóneo para la organización, conforme con los requisitos del cargo.

Para la realización del manual de cargos, funciones y procedimientos, se hace necesario desarrollar una serie de procesos que permitirán diseñar y crear un documento de gran utilidad en la empresa, dicho proceso se describirá en el apartado de procedimientos.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS:

El Diccionario de Competencias es una selección de competencias recopiladas en un documento interno de cada organización. Estas competencias han de estar relacionadas con las necesidades de la organización y definidas en función de la estrategia de la misma (Alles, 2005). Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que, aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo, tanto en un empleo como en una unidad para la generación de ingreso por cuenta propia, se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio. En otras palabras, la competencia laboral es la capacidad que una persona posee para desempeñar una función productiva en escenarios laborales usando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran la calidad en el logro de los resultados (Alles, 2005).

El diccionario de la empresa Aftechsales, presenta competencias laborales y competencias por cargo, las cuales se expondrán en el apartado de resultados. Las competencias laborales generales se caracterizan por no estar ligadas a una ocupación en particular, ni a ningún sector económico, cargo o tipo de actividad productiva, pero habilitan a las personas para ingresar al trabajo, mantenerse en él y aprender. Junto con las competencias básicas y ciudadanas, facilitan la empleabilidad de las personas. La empleabilidad es la capacidad de una persona para conseguir un trabajo, mantenerse en él y aprender posteriormente los elementos específicos propios de la actividad.

Estas competencias son transferibles, es decir, se aplican en cualquier ambiente donde existe una organización productiva: la familia, la comunidad, la empresa; generan el desarrollo continuo de nuevas capacidades y son observables y medibles, lo cual significa que es posible evaluarlas y certificar que una persona cuenta con ellas (Alles, 2005).

Las competencias laborales específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo. Poseerlas significa tener el dominio de conocimientos, habilidades y actitudes que conllevan al logro de resultados de calidad en el cumplimiento de una ocupación y, por tanto, facilitan el alcance de las metas organizacionales. Las competencias laborales específicas están relacionadas con las funciones productivas, es decir, con el conjunto de actividades laborales necesarias para lograr resultados específicos de trabajo, en relación con el propósito clave de un área objeto de análisis (Alles, 2005).

EVALUACION DE COMPETENCIAS:

Este formato permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de capacitación posterior. Para esto es importante realizar entrevistas, socializar y visualizar las competencias más pertinentes para cada cargo, que permitan de forma óptima una futura evaluación a los colaboradores de la organización (Clavijo 2008).

MANUAL DE ESTANDARIZACION DE PROCESOS DE SELECCIÓN:

El Manual de Procedimientos de Reclutamiento y Selección se crea con el fin de propiciar una transparente y eficiente gestión de los procesos de reclutamiento y selección, donde el mérito, la idoneidad y la no discriminación sean los elementos centrales en su ejecución apoyando técnicamente el trabajo de los encargados de los procesos de selección o del área de recurso humano (Ballen, 2012). Finalmente se destaca que el objetivo de esta manual es, como su mismo nombre lo dice estandarizar los procesos de selección, realizando los procedimientos indicados, logrando satisfacer las necesidades de selección del personal que requiere la compañía, consiguiendo colaboradores idóneos y comprometidos que contribuyan con la misión, visión y política de calidad (Ballen, 2012).

METODOLOGIA

La pasantía se desarrolló a partir de la exploración, análisis y recolección de información para así determinar y definir las necesidades de la empresa y el personal que la conforma. Desde la implementación y direccionamiento del talento humano, se cumplieron objetivos y requisiciones necesarias para el buen desarrollo y aprovechamiento de las potencialidades de los empleados y el logro de las metas organizacionales.

POBLACIÓN

La empresa Aftechsales actualmente está conformada por 10 empleados, distribuidos en los siguientes cargos:

Tabla 1.

Empleados Aftechsales y cargos desempeñados

CARGO	No. DE PERSONAS POR CARGO
Gerente General	1
Director Administrativo	1
Director Operativo y Comercial	1
Pasante Psicología	1
Secretaria y Auxiliar Contable	1
Ejecutivo de Soporte	1
Ejecutivo de Cuenta	2
Técnico Automotriz	1
Contador	1
TOTAL	10

Población de la empresa Aftechsales que fueron parte de la pasantía y los respectivos procesos.

Adicionalmente se realizó un proceso de reclutamiento durante el proceso de pasantía, durante este proceso se llevó a cabo un proceso de selección en el cual se recibieron 57 hojas de vida y se realizaron ocho entrevistas directas, que incluían la aplicación de pruebas, informes y reportes para cada preseleccionado (Ver tabla 2).

Tabla 2.

Características principales de los curriculum recibidos

NÚMERO DE CANDIDATOS	PROMEDIO EDAD	D.E	FORMACIÓN	EXPERIENCIA (en años)	D.E
			Técnico 72%	3	2.8
54	26	3.22	Tecnólogo 28%	4	1.3
			Ingeniero 0.04%	2	1.7
TOTAL			100 %		

Curriculum recibidos desde plataformas como: Computrabajo, agencia de empleo SENA y servicio de empleo Comfenalco.

INSTRUMENTOS

FORMATO DE PERFILES DE CARGO:

Este formato busca indagar y determinar la información pertinente para un trabajo específico, mediante la observación y el estudio de cada cargo. Según Martin y Zarco (2009), el análisis de los cargos permite determinar las tareas, responsabilidades, y funciones que componen un cargo o trabajo para ejecutar su ejercicio y que lo diferencia de todos los demás cargos. Algunos de los elementos que se hallan en este instrumento son el nombre del cargo, la misión, las funciones, experiencia, entre otros.

Este formato fue creado de acuerdo a lo encontrado en la literatura y con base a las necesidades de la organización.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS (MARTA ALLES)

Es un libro que recoge y explica de forma ordenada las actitudes y comportamientos de un individuo para hacer algo o intervenir en un asunto determinado, desempeñando de forma exitosa un cargo. Contiene la descripción de las competencias, su definición y su división por niveles. Este libro fue la base fundamental para la creación y definición del diccionario de competencias de la empresa Aftechsales SAS (Alles, 2005).

PRUEBAS PSICOLÓGICAS:

Las pruebas psicológicas utilizadas durante los procesos desarrollados en la empresa Aftechsales, para evaluar las capacidades y habilidades del personal que labora en la empresa y aplicadas en los procesos de selección fueron:

INVENTARIO DE PERSONALIDAD PARA VENDEDORES (IPV):

Es una prueba que busca evaluar la disposición general para las ventas y las dimensiones de receptividad y agresividad en profesiones comerciales, así como la construcción de un perfil individual. Esto, basado en nueve rasgos de la personalidad: comprensión, adaptabilidad, control de sí mismo, tolerancia a la frustración, combatividad, dominancia, seguridad, actividad y sociabilidad. Su aplicación es individual o colectiva, está compuesta por ochenta y siete (87) ítems de selección múltiple con única respuesta, en las que se muestran situaciones en las que de forma indirecta una persona puede verse involucrada. Su desarrollo tiene una duración aproximada de una (1) hora (ECPA, 2016).

CUESTIONARIO DE VALORES Y ANTIVALORES (VALANTI):

El cuestionario Valores-Antivalores VALANTI, tiene como propósito medir la prioridad que dentro de una escala de valores da la persona a parejas de ítems, mostrando el sistema de creencias que apoya su posición valoral, esto permite compararlos con el sistema de valores de la organización o del cargo, generando mayor confiabilidad al momento de realizar procesos de selección. Para su ejecución, el sujeto debe dar un valor de 0 a 3 en las casillas correspondientes según la importancia que él de a cada una de las frases en su vida personal, las únicas opciones de respuesta son: 0-3; 3-0; 2-1; 1- 2. Esta prueba está compuesta por 30 ítems y la calificación se realiza de manera sistematizada, utilizando el programa Excel, con la hoja Valanti.xls, que forma parte de la prueba (Escobar, 2007).

CUESTIONARIO FACTORIAL DE PERSONALIDAD (16PF):

El Cuestionario Factorial de Personalidad, 16PF, es un instrumento de medida de espectro amplio de personalidad para adolescentes mayores de 16 años y adultos. Tiene como finalidad la

apreciación de dieciséis rasgos de primer orden (o escalas primarias de personalidad) y cinco dimensiones globales de personalidad (antes factores de segundo orden). Los dieciséis rasgos primarios que evalúa son: Afabilidad (A), Razonamiento (B), Estabilidad (C), Dominancia (E), Animación (F), Atención a las normas (G), Atrevimiento (H), Sensibilidad (I), Vigilancia (L), Abstracción (M), Privacidad (N), Aprensión (O), Apertura al cambio (Q1), Autosuficiencia (Q2), Perfeccionismo (Q3) y Tensión (Q4). Las cinco dimensiones globales de personalidad son: Extraversión (Ext), Ansiedad (Ans), Dureza (Dur), Independencia (Ind) y Auto-control (AuC) (Tea Ediciones, 2017).

La versión utilizada para la organización fue el 16 PF – 3, está compuesta por 185 ítems de selección múltiple con única respuesta y tiene una duración promedio de una (1) hora.

WARTEGG:

Esta prueba proyectiva de personalidad, analiza aspectos dinámicos de la personalidad como: posicionamiento frente al medio, relacionamiento interpersonal, manejo de ansiedades y frustraciones, expectativas, ambiciones, proyecto de vida, afiliación y rebeldía frente normas institucionales, entre otros. La duración aproximada es de 25 a 45 minutos.

En la empresa Aftechsales SAS fue utilizado el Wartegg de ocho (8) campos, estos campos se denominan en su orden de la siguiente manera: campo 1: autoconcepto, campo 2: afectividad, campo 3: proyecto de vida, campo 4: contenidos inconscientes, campo 5: Impulsos, campo 6: Tipo de raciocinio, campo 7: madurez sexual, campo 8: laboral (López y Gomez, 1977).

ENTREVISTAS Y FORMATOS:

Se realizaron y utilizaron formatos con el fin de optimizar y mejorar procesos en la empresa, dentro de estos formatos se diseñaron entrevistas estructuradas, como se describen a continuación:

Tabla 3.

Formatos y manuales creados para la empresa Aftechsales SAS y su respectivo código

Formato o Manual	Código
Manual de funciones, cargos y procedimientos	MFP-MA01
Diccionario de competencias	DCA-MA01
Manual de estandarización de procesos de reclutamiento y selección	ERS-MA01
Formato entrevista inicial (Ver anexo 1)	SEI-FOR01
Pautas para realización de entrevista (Ver anexo 2)	SPE-FOR02
Pautas de análisis de entrevista (Ver anexo 3)	SAE-FOR03
Formato verificación de referencias (Ver anexo 4)	SVR-FOR04
Formato informe psicológico (Ver anexo 5)	SPI-FOR05
Evaluación competencias cargo gerente general	EVGG-FOR01
Evaluación competencias cargo director administrativo	EVDA-FOR02
Evaluación competencias cargo director operativo y comercial	EVDO-FOR03
Evaluación competencias cargo ejecutivo de soporte	EVES-FOR04
Evaluación competencias cargo ejecutivo de cuenta	EVEC-FOR05
Evaluación competencias cargo secretaria y auxiliar contable	EVSA-FOR06
Evaluación competencias cargo técnico automotriz	EVTA-FOR07
Formato análisis y perfiles de cargo (Ver anexo 6)	RHPA-FOR01
Formato entrevista por competencias (Ver anexo 7)	RHEC-FOR02
Formato inducción y reinducción (Ver anexo 8)	RHIR-FOR03
Formato entrega de recursos y elementos de protección personal (Ver anexo 9)	RHEP-FOR04
Formato de programación de capacitación	RHPC-FOR05
Formato solicitud de vacaciones (Ver anexo 10)	RHSV-FOR06
Formato base de datos	RHBD-FOR07
TOTAL FORMATOS Y MANUALES	22

Formatos y manuales diseñados para la empresa Aftechsales con el respectivo código asignado. El código está estructurado con el nombre del documento y el tipo de documento

PROCEDIMIENTO

FASE 1.

CONOCIMIENTO DE LA INSTITUCIÓN Y SUS DIRECTIVAS:

Para dar inicio al desarrollo de la pasantía fue necesario conocer la institución y las necesidades de la misma. Dentro de estas se evidenció la necesidad de implementar procesos de direccionamiento de talento humano y a su vez la planeación estratégica para la empresa, proceso que estaba iniciando con apoyo de una asesora externa. Esto con el fin de generar mayor sentido de pertenencia en la empresa, claridad en las funciones y desarrollo de cada cargo mejorando y optimizando los procesos llevados a cabo hasta la fecha.

Cabe resaltar que todos los documentos creados y diseñados a partir de la pasantía eran respectivamente revisados y avalados por las directivas y asesora externa y podrán ser utilizados a partir de la fecha.

FASE 2.

ENTREVISTAS

Con el fin de generar un perfil a cada uno de los cargos, crear el diccionario de competencias y realizar el diseño del formato de evaluación de competencias, se desarrollaron entrevistas las cuales indagaban por aspectos como:

- Misión del cargo
- Objetivos del cargo
- Funciones y tareas a desarrollar, responsabilidades y riesgos ocupacionales.
- Recursos
- Formación
- Personal a cargo y jefes inmediatos.
- Competencias, habilidades y los comportamientos asociados a cada una.
- Capacidades y dificultades al desarrollar su labor, entre otras.

FASE 3**CREACION DEL MANUAL:**

Creado cada perfil de cargo de acuerdo a las entrevistas, se pasaba a realizar reuniones donde se llegaban a acuerdos con las directivas y asesora externa para determinar y definir los aspectos y tareas de cada cargo.

FASE 4:**CREACION DE FORMATOS**

Como parte de la optimización de procesos y de acuerdo a las necesidades presentadas se empezaron a diseñar los formatos para la empresa Aftechsales SAS. La lista de los formatos creados, se puede observar en la tabla 3 en el apartado de instrumentos, del presente informe.

FASE 5:**DISEÑO DEL DICCIONARIO Y FORMATO DE EVALUACIÓN:**

Al proceder a realizar estas actividades, fueron necesarios varios procedimientos, que incluían entrevistas reuniones con directivos y supervisiones constantes. Este proceso tuvo una duración aproximada de tres meses, en los cuales se desarrollaron y conceptualizaron, competencias, entrevistas, definición, selección de competencias, creación de indicadores y descriptivos de las competencias, entre otras.

El proceso de creación del formato, involucró:

Tener una entrevista con cada uno de los empleados de la empresa, los empleados que están desempeñando sus labores en Bogotá, tenían una entrevista vía Skype y con los empleados que desarrollan sus labores en Bucaramanga, se realizaba una entrevista directa.

Definidas las competencias por cargo, se procedía a crear los indicadores de la respectiva competencia y los descriptivos de la misma. En general se realizaron, cuatro competencias por cargo y cada una de ellas con tres indicadores y cuatro descriptivos de la competencia.

Seguido de ello, se procedía a realizar la socialización y validación de cada competencia. Para esto, los empleados seleccionaban las competencias que consideraban pertinentes para el cargo y

después se procedía a socializar, seleccionar y si era necesario modificar las competencias según consideración de las directivas de la empresa y jueces del proceso.

Como jueces para este proceso, participaron: Gerente General, Rafael Angarita; Director Administrativo, Sandra Liliana Yañez; y Asesor Externo: Luz Marcela Salazar, con ellos se agendaron las respectivas reuniones para socializar y validar la evaluación de desempeño.

Finalmente se hace importante mencionar que para la ejecución del formato de evaluación de competencias, se debe diligenciar el apartado de datos, donde se describen el nombre del evaluado, el cargo y la fecha, y el nombre de quien evalúa y el cargo que desempeña. Es de resaltar que al momento de evaluar solo se deberán digitar las calificaciones en cada uno de los indicadores, siendo 1 insuficiente, 2 aceptable, 4 sobresaliente y 4.5 excelente y de forma automática y sistematizada el formato genera un informe con tablas y gráficas acerca de la evaluación de competencias del empleado, su porcentaje de cumplimiento y una valoración general de la evaluación.

FASES ADICIONALES:

Como parte del proceso de la pasantía, se participó en la socialización e implementación de la planeación estratégica de la organización y las funciones, responsabilidades y objetivos de cada trabajador en su respectivo cargo.

Adicionalmente se realizaron labores de reclutamiento, entrevistas, selección de personal y la gestión de capacitaciones para empleados de la empresa Aftechsales.

RESULTADOS

Antes de evidenciar los resultados del proceso de pasantía, se hace importante mencionar que se levantó por medio de la asesora externa de la empresa la planeación estratégica de Aftechsales SAS y con base a esto, se diseñaron e implementaron los demás procesos, dentro de la planeación estratégica se encuentran: misión, visión, objetivos estratégicos, objetivo general, objetivos específicos, factores clave de éxito.

Adicionalmente se apoyaron los procesos de creación de valores corporativos, principios estratégico, generando así los productos que se describen a continuación.

VALORES CORPORATIVOS (ver imagen 1):

Imagen 1:

Valores corporativos creados para la empresa Aftechsales SAS


VALORES CORPORATIVOS	
INNOVACIÓN	Buscamos impulsar soluciones tecnológicas anticipándonos a las necesidades facilitando los procesos y actividades desarrolladas por nuestros clientes.
EXCELENCIA	Buscamos la eficiencia y calidad a través del mejoramiento continuo de nuestros colaboradores y los procesos internos generando una permanente voluntad de servicio a nuestros clientes.
INTEGRIDAD	Todas nuestras acciones se enmarcan en el cumplimiento de compromisos éticos y morales.
EQUIPO	Trabajamos en equipo con el fin de colaborar, compartir esfuerzos y multiplicar logros, ofreciendo respeto en nuestro proceder.
RESPONSABILIDAD	Cumplimos puntual, fielmente, con lealtad y confidencialidad los compromisos adquiridos para lograr las metas propuestas.

Fuente: elaboración propia.

MANUAL DE CARGOS FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS:

A continuación se muestra de forma general el manual, su contenido y como se describen las funciones, responsabilidades y competencias (ver imagen 2), en este caso se evidencia el cargo de dirección administrativa.

Imagen 2:
Estructura del manual de cargos con la descripción de sus apartados

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO		VERSIÓN: 01
			PÁGINA: 29 de 65
DESCRIPCIÓN DEL CARGO		CÓDIGO: MFP-MA01	

Cargo: DIRECTOR OPERATIVO Y COMERCIAL	Código: OC-ORGOS
Departamento o área: DIRECCION OPERATIVA	
Cargos que le reportan: EJECUTIVOS DE SOPORTE Y EJECUTIVOS DE CUENTA.	
Cargo al que reporta: GERENTE GENERAL	Código: GG-ORGOS

Objetivo del cargo	1. Asegurar el cumplimiento de los objetivos comerciales generando cuatro nuevas cuentas mensuales y sostener las cuentas existentes con un scorecard superior al 60%. 2. Asegurar el éxito en las diferentes operaciones realizadas por AFTECHSALES SAS mediante una adecuada integración entre el personal a su cargo con el fin de responder de manera adecuada y oportuna a las necesidades de los clientes
--------------------	--

Recursos utilizados para la realización de las actividades	Moral Computador Celular con sistema operativo Android. Plan móvil que incluye minutos e internet.
--	---

FUNCIONES	
1. Velar por el cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa de acuerdo con las directrices establecidas por la Gerencia General. 2. Dirigir la aplicación de estrategias de investigación del mercado. 3. Planear la estrategia de comercialización del producto al cliente según las demandas y expectativas del mismo. 4. Actualizar y aumentar el portafolio de clientes logrando la apertura de nuevas cuentas gestionando las ventas según los procedimientos establecidos. 5. Solicitar a gerencia condiciones especiales de negociación adicionales a las definidas para clientes con posibilidad superior de cinco cuentas. 6. Asistir a las reuniones de los clientes y a sus llamados con el fin de resolver sus necesidades.	


DESCRIPCIÓN DEL CARGO

OBJETIVO DEL CARGO

RECURSOS NECESARIOS

FUNCIONES

Continuación imagen 2.

	MANUAL DE FUNCIONES Y PERFILES DE CARGO		VERSIÓN: 01
			PÁGINA: 32 de 65
	DESCRIPCIÓN DEL CARGO		CÓDIGO: MFP-MA01

RESPONSABILIDADES	← RESPONSABILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar las ventas en la empresa AFTECHSALES SAS • Lograr la apertura de un mayor número de cuentas. • Coordinar las actividades con el equipo de trabajo de acuerdo con necesidades y requerimientos de los clientes. • Mantener las cuentas abiertas y tener el menor número de cancelaciones de cuentas. 	
RIESGOS OCUPACIONALES	
Clase de riesgo III – Código (ARL): 3517002	
→ RIESGOS OCUPACIONALES	

REQUISITOS DEL CARGO	
Educación:	Profesional en Ingeniería Industrial o Administración de Empresas
Estudios complementarios:	Ventas y servicio al cliente.
Competencias Generales:	Adaptabilidad, planificación y organización, orientación al cliente, trabajo en equipo.
Competencias Específicas:	Conocimiento de servicios, orientación a resultados, negociación efectiva, dirección de equipos de trabajo.
Experiencia:	Acreditar mínimo cuatro años de experiencia en cargos administrativos y de servicio al cliente.

Elaboró: Karen Tatiana Cediel Moreno	Revisó: Luz Marcela Salazar	Aprobó: Rafael Angarita Rodríguez.
---	--------------------------------	---------------------------------------

Fuente: elaboración propia.

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES:

La imagen adjunta (ver imagen 3), evidencia la estructura o el formato de la presentación del diccionario por competencias. En total contiene la descripción de 32 competencias laborales, las cuales están distribuidas de la siguiente manera (ver tabla 4 y 5).

Imagen 3:
Estructura del diccionario de competencias, indicador y descriptivo de la competencia.

The diagram illustrates the structure of the competency dictionary, indicator, and descriptor. It is organized into several key sections:

- INFORMACIÓN GENERAL:** This section provides general information about the competencies, including their characteristics, when they are applied, their relationship to job performance, and their causal relationship to success.
- ELEMENTOS DEL DICCIONARIO:** This section defines the operational definition of the competency and the indicators used for evaluation, including the levels of performance and the behavior that indicates the competency is developed or not in a person.
- NOMBRE DE LA COMPETENCIA:** This section identifies the specific competency being described.
- CONCEPTO:** This section provides a conceptual definition of the competency, such as 'Orientación al cliente' (Customer orientation).
- INDICADOR:** This section lists the indicators used to measure the competency, such as 'Trabajo en equipo' (Teamwork).
- DESCRIPTIVO:** This section provides a detailed description of the competency, including specific behaviors and actions that demonstrate the competency, such as 'Colabora y coopera con los demás, fomenta el espíritu de trabajo y cumplimiento de metas en la organización'.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4.

Competencias laborales de la empresa Aftechsales SAS

Competencias Aftechsales SAS
Adaptabilidad
Planificación y Organización
Orientación al cliente
Trabajo en equipo

Competencias establecidas para los empleados de la empresa Aftechsales SAS

Tabla 5.

Competencias laborales por cargo de la empresa Aftechsales SAS

Competencias específicas	Cargo
Pensamiento analítico y estratégico	
Orientación al logro	Gerente General
Empoderamiento	
Negociación	
Orientación a resultados	Director Administrativo
Planeación	
Liderazgo de grupos de trabajo	
Manejo de información	
Conocimiento de los productos o servicios	Director Operativo y Comercial
Orientación a resultados	
Negociación efectiva	
Dirección de equipos de trabajo	Ejecutivo de Soporte
Orientación a resultados	
Manejo técnico y de software	
Resolución de problemas	
Innovación	Ejecutivo de Cuenta
Orientación a resultados	
Conocimiento del producto o servicio	
Construcción de relaciones de negocio	
Presentación de soluciones y resolución de problemas	Secretaria y Auxiliar Contable
Compromiso	
Orientación a resultados	
Responsabilidad	Técnico Automotriz
Manejo de información	
Orientación a resultados	
Responsabilidad	
Construcción de relaciones de negocio	
Conocimiento de productos o servicios	
TOTAL: 28 competencias	7 cargos

Competencias por cargos definidas para la empresa Aftechsales SAS

MANUAL DE ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN:

Con el fin de establecer los lineamientos para garantizar que las vacantes sean cubiertas por el personal idóneo al puesto, cumpliendo con el perfil y el procedimiento administrativo de reclutamiento, selección y contratación de personal, y facilitar y precisar las funciones y procedimientos al momento de realizar y desarrollar estos procesos, se diseñó y creó dicho manual (ver imagen 4).

Imagen 4:
Manual de estandarización de procesos de reclutamiento y selección

The image shows three pages from the manual. The first page is the 'CONTENIDO' (Table of Contents) with a table listing sections and page numbers. The second page is 'IMPORTANCIA DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN', which discusses the importance of selection and the role of the HR department. The third page is 'ESQUEMA DE LAS ÁREAS Y LOS PROCESOS DESARROLLADOS', showing an organizational chart with 'DIRECCION GENERAL' and 'DIRECCION ADMINISTRATIVA' at the top, and 'COORDINACION GESTION HUMANA' below. It also lists 'RECLUTAMIENTO' and 'SELECCION' processes with their respective steps and descriptions.

OBJETIVOS Y JUSTIFICACIÓN

ESQUEMAS

The flowchart 'FLUJO DE PROCESO' details the recruitment and selection process. It starts with 'RECLUTAMIENTO' (Recruitment) and 'SELECCION' (Selection). Key steps include: 'Definición de la necesidad de personal', 'Elaboración de la oferta de trabajo', 'Difusión de la oferta', 'Recepción de solicitudes', 'Selección de candidatos', 'Entrevista de selección', 'Evaluación de candidatos', 'Selección final', and 'Contratación'. A red arrow points to the 'FLUJO DE PROCESO' title.

The 'ENTREVISTA DE SELECCION' section describes the interview process. It states that the goal is to select personnel by comparing candidates against job requirements. It details the structure of the interview, including the use of a questionnaire and specific questions. A red arrow points to the 'DESCRIPCIONES Y RECOMENDACIONES' title.

Fuente: Elaboración propia.

FORMATO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS:

El formato se creó en el programa EXCEL con el objetivo de entregar resultados codificados y estructurados de acuerdo a las necesidades de cada uno de los cargos (Ver imagen 5).

Imagen 5.

Formato de evaluación por competencias empresa Aftechsales SAS

aftechsales		EVALUACION DE DESEMPEÑO PARA CARGO AFTECHSALES			
		TOTAL	#¡REF!		
NOMBRE:					
CARGO:	FECHA:				
EVALUADOR:	CARGO:				
CRITERIOS DE CALIFICACION					
INSATISFACTORIO NIVEL D	ACEPTABLE NIVEL C	SOBRESALIENTE NIVEL B	EXCELENTE NIVEL A		
No cumple las competencias e indicadores requeridas para el cargo.	Sus competencias o habilidades son inferiores a las exigidas para el cargo. Requiere acompañamiento y capacitación constante.	Se evidencian algunas características de la competencia, aunque en ocasiones requiere de un plan de mejoramiento.	Tiene habilidad y desarrollo en la competencia ya que cumple con la mayoría de indicadores. Cumple con el objetivo, la competencia y sus indicadores, siendo un ejemplo a seguir para otros en este aspecto.		
1.0 a 1.9	2.0 a 3.0	3.5 a 3.9	4.0 a 4.4		
			4.5 a 5.0		

CRITERIOS DE CALIFICACION NIVELES

DATOS EVALUADO

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES	INDICADOR DE LA COMPETENCIA	CALIFICACION	TOTAL
ADAPTABILIDAD	Es un empleado versátil, logra adaptarse a distintos contextos, situaciones y responsabilidades de manera rápida y eficiente asumiendo las responsabilidades que se le solicitan sino que crea nuevas alternativas de búsqueda de información.	4	4.7
	No se limita a buscar información, sabe utilizar tecnologías de la información y la comunicación en las diferentes instancias del ejercicio profesional.	5	
	Determina eficazmente, los recursos, los tiempos y las prioridades en la realización de las tareas diarias estableciendo objetivos y plazos. Es capaz de administrar simultáneamente y dar cumplimiento a diferentes tareas que exigen concentración y cuidado. Identifica con anterioridad las dificultades que pueden sobrevenir en la empresa dando soluciones prontas y efectivas.	1	3.0
	4		
ORIENTACION AL CLIENTE	Su comportamiento se orienta a satisfacer las necesidades del cliente y anticiparse a ellas.	1	1.8
	Busca respuestas a problemas de difícil solución sin esperar a que otros los resuelvan.	1	
	Genera ambientes basados en el positivismo logrando los objetivos del buen servicio.	1	
	Sabe utilizar tecnologías de la información y la comunicación en las diferentes instancias del ejercicio profesional.	4	
TRABAJO EN EQUIPO	Favorece las relaciones interpersonales y aporta sus habilidades para trabajar con otros asertivamente en pro del logro de un objetivo común.		2.0
	Se orienta a mantener el equipo como un sistema equilibrado evitando los antagonismos emocionales y los conflictos. Adapta su manera de ser a las condiciones del entorno subordinando sus intereses a los del equipo.	4	

INDICADORES DE LA COMPETENCIA

CALIFICACIONES OBTENIDAS

COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

PROMEDIO DE CALIFICACIONES OBTENIDAS

Continuacion imagen 5:

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	INDICADORES DE COMPETENCIA	CALIFICACION	TOTAL
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Entrega sus tareas de manera oportuna cumpliendo con los tiempos establecidos y necesarios para mejorar los procesos.	4	4,0
	Cumple los objetivos cuantitativos de su cargo, mostrando alto nivel de productividad.	3	
	Brinda adecuado soporte al cliente solucionando sus problemas, anticipándose a las necesidades y asegurando el uso del 100% de la	5	
MANEJO TÉCNICO Y DE SOFTWARE	Diagnostica, soluciona y corrige problemas relacionados con el uso y la operación de la herramienta.	5	4,3
	Utiliza métodos acordes a la necesidad del cliente con el fin de resolver y dar un soporte oportuno, garantizando el uso de la herramienta.	5	
	Entrega informes y mantiene un score card superior al 60%.	3	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	Tiene habilidad para atender y resolver los problemas presentados con la herramienta.	4	4,0
	Satisface al cliente dando cumplimiento a los objetivos y necesidades que el cliente manifiesta.	5	
	Propone soluciones que permitan minimizar problemáticas futuras y garantizar al cliente un excelente servicio.	3	
INNOVACIÓN	Facilita al cliente la consecución de resultados dando un soporte inmediato.	4	4,0
	Genera nuevas estrategias disminuyendo los indicadores de recesión aumentando la satisfacción del cliente.	4	
	Propone nuevas estrategias para desarrollar mejor tareas, actividades o servicios que generen beneficios a la empresa.	4	
TOTAL		4,08	

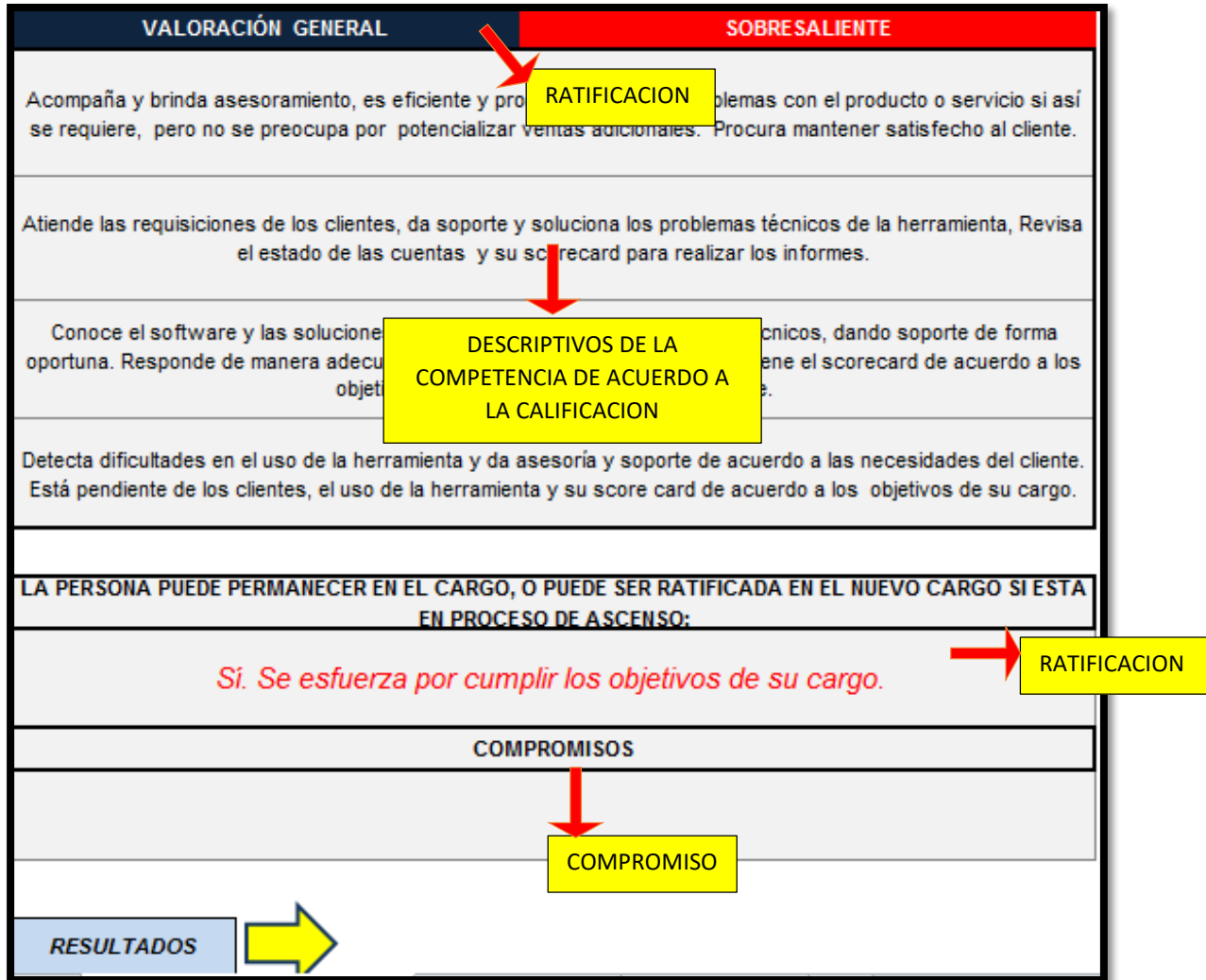
TOTAL CALIFICACION
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

CUMPLIMIENTO DE LA EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS		82%		CUMPLIMIENTO	
% CUMPLIMIENTO		CALIFICACIÓN	PORCENTAJE	DESCRIPTIVO DE COMPETENCIA	CUMPLIMIENTO DE LA COMPETENCIA
TOTAL EVALUACION	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	4,0	80,00	B	CUMPLE
	MANEJO TÉCNICO Y DE SOFTWARE	4,3	86,67	B	NO CUMPLE
	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	4,0	80,00	B	CUMPLE
	INNOVACIÓN	4,0	80,00	B	CUMPLE

CALIFICACIONES

DESCRIPTIVO OBTENIDO

Continuación imagen 5.

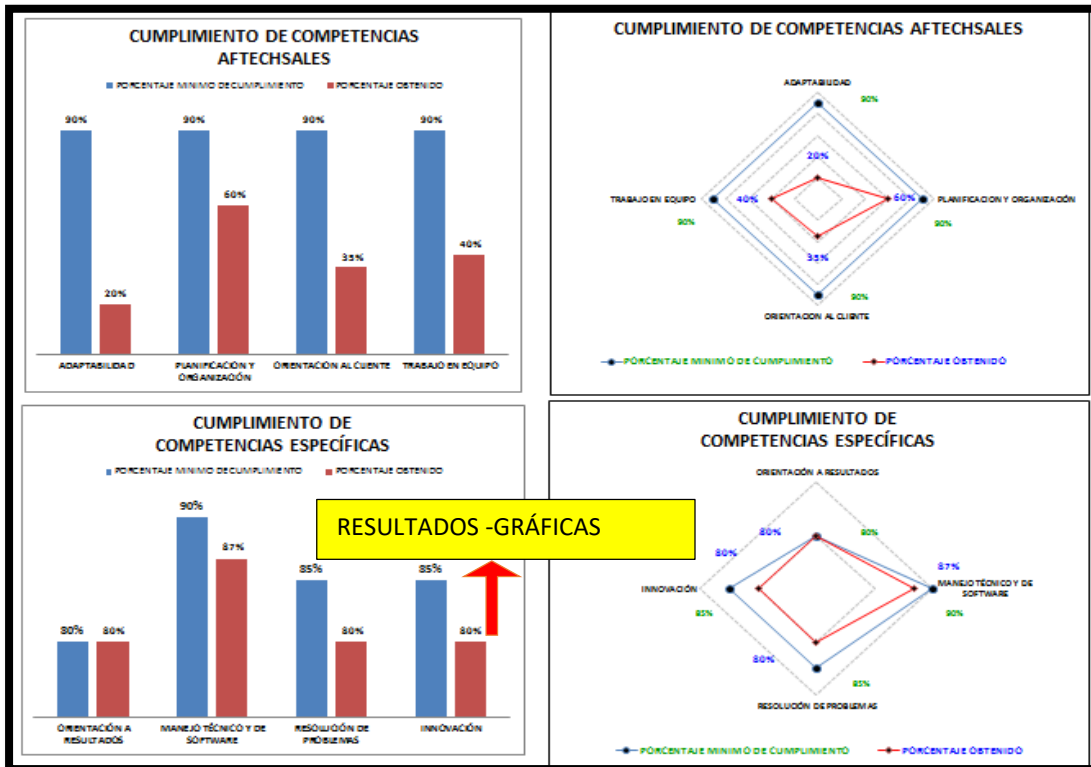


Continuación imagen 5.

CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES.				
COMPETENCIA	PORCENTAJE MINIMO DE CUMPLIMIENTO	PUNTAJE OBTENIDO	PORCENTAJE OBTENIDO	CUMPLIMIENTO DE LA COMPETENCIA
ADAPTABILIDAD	90%	1,0	20%	NO CUMPLE
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	90%	3,0	60%	NO CUMPLE
ORIENTACION AL CLIENTE	90%	1,8	35%	NO CUMPLE
TRABAJO EN EQUIPO	90%	2,0	40%	NO CUMPLE

RESULTADOS SINTETIZADOS

CUMPLIMIENTO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.				
COMPETENCIA	PORCENTAJE MINIMO DE CUMPLIMIENTO	PUNTAJE OBTENIDO	PORCENTAJE OBTENIDO	CUMPLIMIENTO DE LA COMPETENCIA
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	80%	4,0	80%	CUMPLE
MANEJO TÉCNICO Y DE SOFTWARE	90%	4,3	87%	NO CUMPLE
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	85%	4,0	80%	CUMPLE
INNOVACIÓN	85%	4,0	80%	CUMPLE



Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN

A lo largo de la presente pasantía se identificó la importancia del ejercicio del diseño e implementación de la dirección del talento humano en la organización, pues su cumplimiento garantiza que el trabajador y el empleador establezcan una relación de trabajo clara, donde se fomenta el respeto, el orden y el cumplimiento de objetivos de acuerdo a los cargos que se desempeñen. Generando así una mejor prestación del servicio y creando una conciencia y un sentido de pertenencia por la empresa, sus recursos y su labor misma. A su vez el empleador sabe y reconoce las capacidades y debilidades de su equipo de trabajo, y capacita, enseña obteniendo entonces mayores resultados y beneficios.

Según Peña (citado en Porret, 2010) la formación de los recursos humanos, “es un proceso de desarrollo o mejoramiento” de las capacidades, aptitudes, conocimientos de los trabajadores, los cuales permite dotar, para aumentar su actividad y rendimiento profesional; es importante resaltar entonces que este proceso está destinado a mejorar los recursos humanos para conseguir mayores niveles de producción y un valor añadido superior.

Cito lo anterior, puesto que durante el desarrollo del proceso pasantía y la ejecución de los objetivos, se evidenció lo planteado por Peña, ya que dotar al personal, mejora su rendimiento, su motivación y esto genera en la empresa un plus o un valor agregado que hace que tenga mayor competitividad en el mercado. Sumado a lo anterior, se destacan las palabras de Richino (2000), quien expresa que, las condiciones de trabajo seguro, capacitado, supervisado, con oportunidades de crecimiento, aprendizaje y un clima laboral positivo, son factores de importancia para que el trabajador se adapte y se desempeñe de la mejor manera en sus labores.

Cabe mencionar que durante el proceso de pasantía, se desarrollaron actividades del área de la psicología organizacional, tales como lo es la creación de un Manual de descripción de perfiles de cargos, el cual va a permitir la claridad del rol en la organización y un proceso de reclutamiento y selección más eficiente. El manual de estandarización de procesos de selección que reúne todos los procedimientos que se llevan a cabo durante esta actividad, los formatos de evaluación de desempeño, entre otros.

En la empresa Aftechsales era necesario implementar y socializar con el personal la planificación estratégica con el fin de buscar compromiso con todos los colaboradores, para que contribuyan de igual manera en la identificación, desarrollo y cumplimiento de su misión y visión. Esta labor de sensibilización e implementación de procesos organizacionales y de talento humano en la empresa, son de importancia y requieren de tiempo, de dedicación y de acompañamiento constante por parte de un profesional en el área que pueda desde su conocimiento y experiencia fortalecer los procesos necesarios en la empresa, para generar y favorecer la comunicación, el clima organizacional y apoyar el éxito empresarial, compartiendo valores, objetivos estratégicos, la misión y la visión de la empresa, entre otros (Alles, 2008). Respecto al manual de cargos, es de importancia dar a conocer que ya fue socializado con los empleados por medio de la asesora externa de la empresa.

CONCLUSIONES

En el transcurso de la pasantía se estructuraron y desarrollaron diferentes procesos de acuerdo a los objetivos y necesidades de la organización. Para el cumplimiento del objetivo principal de la pasantía se planteó: (I) Aplicar el modelo de gestión por competencias que permita la estructuración y desarrollo del talento humano en Aftechsales S.A.S. (II) Analizar los perfiles de cargos de Aftechsales S.A.S que permitan la realización del manual de funciones más adecuado a la visión y misión de la empresa.(III) Liderar las demás actividades de inducción, reinducción, y desarrollo organizacional que requiera del departamento de talento humano en la empresa Aftechsales S.A.S.

De acuerdo con lo anterior, se estableció desde un modelo de talento humano por competencias la estructuración de los perfiles de cargo, funciones y procedimientos y la planeación estratégica de la organización. Para esto fue necesario realizar diferentes reuniones con los colaboradores de la empresa, sus directivos y asesora externa. Realizado y diseñado el manual de cargos y la planeación estratégica, se procedió a socializar y dar a conocer las nuevas políticas de la empresa, disminuyendo así las ambigüedades en los roles, estableciendo canales de comunicación, optimizando tiempos y procedimientos y objetivos comunes para el logro de las metas organizacionales.

Para la definición de los valores, principios y competencias se hizo necesario obtener desde la literatura información y conceptualizaciones que permitieran definir cada constructo de la mejor manera, de acuerdo con las necesidades de la empresa y actividad económica. Este proceso fue de gran aporte ya que se generaron conceptos acordes para los cargos y de acuerdo a la planificación estratégica de la empresa.

Por otra parte, se realizó la aplicación de una prueba (IPV) a empleados que formaban parte del equipo de ventas del servicio Clearmechanic, para obtener información sobre aspectos a mejorar en los cargos desempeñados y se encontró la necesidad formación y capacitación en dos de ellos. Con lo que se logró finalmente mejorar las condiciones y habilidades de estos colaboradores desde programas de formación específicos.

Como resultado del proceso de pasantía, se evidencia un gran avance en el direccionamiento del talento humano desde un modelo por competencias en la empresa Aftechsales SAS, lo que ha permitido mayor afinidad del trabajador con el cargo, claridad en los roles desempeñados, responsabilidades, tiempos de ejecución, definición de recursos y objetivos de su cargo. Destacando de esta manera que una planeación estratégica clara e implementada, genera con el tiempo impacto positivo en el desarrollo empresarial.

Con lo anterior, se ve reflejado el cumplimiento del objetivo de la pasantía, presentándose resultados y productos satisfactorios del proceso: creación de valores organizacionales, creación del manual de cargos, funciones y procedimientos, creación del diccionario por competencias para cada uno de los cargos con los indicadores y descriptivos de las competencias, diseño de carné de empleados, creación de formatos como entrevista inicial, verificación de referencias, solicitud de vacaciones, entrega de recursos y elementos de protección personal, el manual de estandarización del proceso de selección de personal, en el cual se establece todo el conducto desde la publicación de la vacante hasta la firma de la contratación y la creación del formato de evaluación por competencias.

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta que Aftechsales, es una empresa pequeña pero que desea organizarse y fortalecerse para a futuro ser la mejor y más reconocida proveedora de soluciones tecnológicas en la industria automotriz, se hace necesario seguir implementando procesos de gestión humana que garanticen la contribución y el apoyo de su grupo humano y las metas empresariales propuestas.

Para esto, se sugiere de la presencia de un profesional en el área que desarrolle y apoye procesos como:

- La realización de la evaluación de competencias a los empleados.
- La creación y el diseño del cronograma de capacitaciones, según las necesidades.
- El diseño y la implementación del manual de inducción y reinducción.
- La creación del formato de la evaluación de clima laboral y realizar la respectiva aplicación.
- La creación de un programa de bienestar laboral.
- El apoyo de la implementación del Sistema de Seguridad y Salud en el trabajo.

Buscando de esta manera una mejora continua y el éxito empresarial propuesto, pues como se ha resaltado en los anteriores apartados, el factor diferenciador y de garantía de éxito en las organizaciones, es un personal capacitado, motivado por su trabajo, que preste y garantice excelentes servicios según las políticas establecidas por la empresa, con el fin de mejorar la eficiencia organizacional, el cumplimiento de objetivos y apoyar el crecimiento de la empresa Aftechsales S.A.S desde un modelo de gestión de talento humano por competencias que permita la adecuada administración de recursos humanos y el cumplimiento de objetivos organizacionales,

Esto es precisamente lo que necesitan las empresas hoy en día, que se trabaje en equipo, unidas y en un ambiente laboral satisfactorio, dando credibilidad a los clientes y prestando un excelente servicio. Además, es importante mencionar que, en un mundo tan competitivo y

globalizado, el compromiso y el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa son factores tan valiosos que pueden llegar a marcar la diferencia con respecto a los competidores.


REFERENCIAS

- Alles, M. (2005). *Gestión por Competencias: El Diccionario*. Buenos Aires, Argentina: Granica.
- Alles, M. (2008). *Talento Humano y Competencias*. Buenos Aires, Argentina: Granica
- Alles, M. (2013). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias*. Barcelona, Buenos Aires: Editorial Granica,
- Arnold, J. & Randall, R. (2012). *Psicología del trabajo: comportamiento humano en el ámbito laboral*. México D.C.: Pearson Educación.
- Ballen, F. (2012). *Estandarización y mejoramiento de procesos de selección para empleos de carrera en Colombia*. En XVII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Cartagena, Colombia.
- Cárdenas, L., Miranda, N., Caro, M., Rodríguez, Y., Sierra, M., Peralta, R., Suarez, A., Tapias, N., & Vargas, N. (2013). Perfiles por competencias del profesional en psicología. *Colegio Colombiano de psicólogos*, 1 – 110.
- Clavijo, C. (2008). *La evaluación del proceso de formación*. Recuperado de http://www.colombiaaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-178627_ponen7.pdf
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital Humano de las Organizaciones*. México: Mc. Graw-Hill.
- Cruz, K., & Vega, M. (2001). *La gestión por competencias: una nueva herramienta en la planificación estratégica del recurso humano*. Tesis de pregrado, Universidad de Antofagasta.
- ECPA (2016). *IPV. Inventario de Personalidad para Vendedores (Departamento TEA Ediciones, adaptadores)*. Madrid: TEA Ediciones
- Ernst & Young. (2008). *Gestión por competencias, formación humana*. Recuperado de: <https://formaciónhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>
- Escobar O. (2007). *Manual VALANTI Cuestionario de Valores y Antivalores*. Colombia: Ed. PSEA, Ltda.
- García, Y., Reyes, L, & Carballo, C. (2009). ¿Por qué la importancia de implementar Sistemas de Gestión por Competencias en nuestras organizaciones?. *Ciencias Holguín*, 15(2), 1-9.
- Guerrero, C., Valverde M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. De la teoría a la práctica. *Contaduría y Administración*, 58 (1), 251-288.

- Hernández, B. (2012). La selección de personal, algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15 (31) 173-186.
- Hernández, S., Rodríguez, S., & Palafox, A. (2012). *Administración: teoría, proceso, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Mexico D.C: MC Graw
- López. M., & Gómez. J. (1977). *Test Wartegg*. Montevideo: Cono Sur.
- Martin y Zarco. (2009) *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Moreno, C., Del Cerro, s. (2009). *Valores empresariales: dela teoría a la práctica. Un primer estudio*. Recuperado de <http://www.url.edu/ethos/wp-content/uploads/2012/11/VALORES-EMPRESARIALES.pdf>
- Peiro, J. (2004) El sistema de trabajo y sus implicaciones para la prevención de los riesgos psicosociales en el trabajo. *Universitas Psychologicas*, 3 (2) ,179-186.
- Porret, M. (2010) *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. Madrid: ESIC
- Richino, S. (2000). *Selección de personal*. Buenos aires, Argentina: Paidós.
- Spector, P. (2002). *Psicología industrial y organizacional*. México D.C.: Manual Moderno.
- TEA Ediciones. (2017). *16 PF. Cuestionario Factorial de Personalidad*. Recuperado de: <https://web.teaediciones.com/16-PF-5--CUESTIONARIO-FACTORIAL-DE-PERSONALIDAD--5-EDICION.aspx>
- Ting-Ding, J. M., & Déniz, M. D. (2007). La selección del personal como un proceso ético y eficiente: el caso de la entrevista personal. *Dialnet*, 3555-3571.
- Torrice, A. (2007). Economía y recursos humanos: la selección de personal. *Perspectivas*, 20, 29-44.

ANEXOS.

Anexo 1: Formato entrevista inicial

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN:	1 de 1
	ENTREVISTA ASPIRANTE	PAGINA:	1 de 8
		CODIGO:	BEI-FOR01

Fecha:	Cargo al que se postula:	Aspiración salarial:

INFORMACION DEL EMPLEADO O CANDIDATO

Nombre completo:			
Edad:		Sexo:	H___ M___
Licencia de conducción:	SI___ NO___	Renovada:	SI___ NO___
Ciudad de residencia:		Barrio:	
Celular:			
Jorruje:	Camiseta:	Pantalón:	Zapatos:

Aspectos que favorecen o dificultan su desarrollo en el ámbito laboral:


Habilidades- Fortalezas	Debilidades- Dificultades

CONTEXTO FAMILIAR

Estado civil:			
Personas con las que reside			
Nombre y Apellido	Edad	Parentesco	Ocupación

¿Quién sostiene económicamente el hogar? _____ _____
¿Cómo son las relaciones familiares, afinidad, comunicación, discusiones, convivencia? _____ _____ _____

Elaboró: Karen Tatiana Cediel	Revisó: Sandra Lilliana Vañez	Aprobó: Rafael Angarita
----------------------------------	----------------------------------	----------------------------

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN: 1 de 1
		PAGINA: 2 de 6
	ENTREVISTA ASPIRANTE	CÓDIGO: BEIFOR01

ENTORNO SOCIAL Y USO DEL TIEMPO LIBRE

¿Prestó servicio militar? ¿Cómo definió su situación?

¿Pareja, Nombre, edad, ocupación? ¿Tiempo de relación? ¿Planes a futuro?

¿En qué medio de transporte se moviliza?

¿Actividades ~~escolares~~, a las que dedica tiempo y en qué horario?

ANTECEDENTES MÉDICOS

¿Presenta alguna restricción médica para realizar alguna actividad?


¿Ha tenido alguna situación crítica en la cual haya tenido que visitar instituciones expertas en el área? (psicólogos, psiquiátricos) ¿Cuál fue el diagnóstico?

Fuma	<input type="checkbox"/>	Consumo BPA	<input type="checkbox"/>
Toma	<input type="checkbox"/>	Hospitalizaciones	<input type="checkbox"/>
Usa lentes	<input type="checkbox"/>	Tratamientos médicos	<input type="checkbox"/>
Cirugías	<input type="checkbox"/>	Consumo de medicamentos	<input type="checkbox"/>
Accidentes Laborales	<input type="checkbox"/>	Accidentes de tránsito	<input type="checkbox"/>
Alergias	<input type="checkbox"/>	Inconvenientes de salud actualmente	<input type="checkbox"/>

Elaboró:
Karen Tatiana Cediel

Revisó:
Sandra Lilliana Jañez

Aprobó:
Rafael Angarita

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN: 1 de 1
		PAGINA: 3 de 6
	ENTREVISTA ASPIRANTE	CÓDIGO: SEI-POR01

FORMACIÓN ACADÉMICA

Nivel de estudio terminado	Título obtenido	Institución	Año de culminación
Primaria <input type="checkbox"/>			
Bachillerato <input type="checkbox"/>			
Secundaria <input type="checkbox"/>			
Sociológico <input type="checkbox"/>			
Profesional <input type="checkbox"/>			
Posgrado <input type="checkbox"/>			

Estudios suspendidos: (motivo, planes de retoma)


Estudios actuales:

Planes de estudio:

Elaboró:
Karen Tatiana Cediel

Revisó:
Sandra Lilliana ~~Yañez~~

Aprobó:
Rafael Angarita

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN:	1 de 1
	ENTREVISTA ASPIRANTE	PAGINA:	4 de 8
		CODIGO:	SEIFOR01

INFORMACION LABORAL

Fecha Ingreso (MM-AAAA)	Tiempo	Empresa	Cargo	Motivo de Retiro
¿Tiempo despedido? ¿Cómo se ha sostenido? ¿Por qué no ha trabajado? _____ _____ _____				

META S Y PLANES PERSONALES Y PROFESIONALES

¿Metas y proyectos deseados?

¿Cuál ha sido su mejor logro?
 Personal:

Laboral:


¿Cuál ha sido su mejor dificultad? ¿Cómo lo solucionó?
 Personal:

Laboral:

Elaboró:
Karen Tallana Cediel

Revisó:
Sandra Lilliana Yañez

Aprobó:
Rafael Angarita

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN: 1 de 1
		PÁGINA: 5 de 6
	ENTREVISTA ASPIRANTE	CÓDIGO: BEIFOR01

EXPECTATIVAS EN AFTECHSALES

¿Por qué le interesa trabajar con nosotros?

¿Tienen conocimiento en el área que se postula? Califique de uno a diez, siendo 1. Nada en absoluto y 10. Comprendo a la perfección sobre el tema y área.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

¿Qué es lo que más le gusta de desempeñarse en el área?

¿Por qué debería ser usted el elegido?

¿Cuáles son los valores que lo caracterizan?

¿Qué cree que sería lo más difícil o qué se le complicaría al trabajar con nosotros?

PREGUNTAS ADICIONALES


¿Se encuentra postulado en algún otro proceso de selección?

¿Hace constar que toda la información y documentación suministrada es veraz?

Elaboró:
Karen Tatiana Cediel

Revisó:
Sandra Lilliana Yañez

Aprobó:
Rafael Angarita

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN:	1 de 1
	ENTREVISTA ASPIRANTE	PÁGINA:	8 de 8
		CÓDIGO:	SEIFOR01

EVALUACION TALENTO HUMANO

CONCEPTO	5	4	3	2	1
Puntualidad					
Presentación personal (De acuerdo al nivel del cargo)					
Actitud, disposición y energía					
Expresión verbal					
Expresión no verbal					

(5. Excelente 4. Bueno 3. Aceptable 2. Regular 1. Deficiente)

CONCEPTO DEL EVALUADOR:

-

-

-

-

-

-

Continúa en el proceso: SI _____ NO _____

Se contactó al candidato y se dan instrucciones de pruebas técnicas y exámenes ocupacionales:
SI _____ NO _____


Nombre del evaluador Firma

Elaboró
Karen Tallana Cediel


Revisó:
Sandra Lilliana ~~Yañez~~


Aprobó:
Rafael Angarita

Anexo 2: Pautas para realización de entrevista

	PROCESO DE SELECCIÓN		VERSIÓN:	1 de 1			
			PAGINA:	1 de 1			
	PAUTA PARA REALIZACIÓN ENTREVISTA		CÓDIGO:	SPE-FOR02			
Pautas para entrevistas							
FORMACIÓN ACADÉMICA	¿Dónde realizó sus estudios? ¿Qué lo motivó a estudiar esa carrera?						
	Si tuviera la oportunidad de elegir nuevamente que estudiar, ¿Elegiría la misma carrera?						
	¿Qué idiomas maneja y a qué nivel?						
EXPERIENCIAS LABORALES	Hábleme de sus experiencias laborales. ¿Qué cargo es el último que ha desempeñado?						
	¿Por qué dejó el último empleo?						
	¿De todo lo que ha hecho hasta ahora, qué es lo que más le gusta y por qué?						
COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO	¿Qué experiencias tiene del trabajo en equipo con otros profesionales o técnicos?						
	¿Qué opina de sus directores anteriores? ¿Qué aspectos positivos tienen?						
	¿Qué aspectos negativos?						
	¿Cómo era su relación con sus compañeros de trabajo?						
	¿Ha tenido alguna situación imprevista con alguno de sus jefes o compañeros? ¿Cómo la manejó?						
	¿Tuvo la posibilidad de hacer propuestas y llevarlas a cabo?						
MOTIVO DE LA SOLICITUD	¿Por qué le gustaría trabajar con nosotros?						
	¿Qué le llamó la atención del cargo y de la empresa?						
POTENCIAL DE DESARROLLO	¿Cuáles son sus metas a corto, mediano y largo plazo?						
	¿Qué méritos cree usted le pueden proporcionar ventajas respecto a otros candidatos?						
	Si usted fuera seleccionado, ¿cómo se proyecta de aquí a tres años?						
CONDICIONES PERSONALES	¿Puede incorporarse inmediatamente a este puesto?						
	¿Tiene otras ofertas de trabajo alternativas?						
	¿Tiene alguna afección para sus ojos? ¿En que los ocupa?						
	¿Tiene otras afecciones no ha podido desarrollar y aspira a hacerlo en el futuro?						
SITUACIÓN FAMILIAR	¿Con qué personas convive en su casa?						
	¿Quién mantiene el hogar económicamente?						
	¿Cómo son las relaciones con las personas que convive?						
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center; padding: 10px;"> _____ Elaboró: Karan Tatiana Cecilia Moreno </td> <td style="width: 33%; text-align: center; padding: 10px;"> _____ Revisó: Luz Marcela Salazar </td> <td style="width: 33%; text-align: center; padding: 10px;"> _____ Aprobó: Rafael Argente Rodríguez </td> </tr> </table>					_____ Elaboró: Karan Tatiana Cecilia Moreno	_____ Revisó: Luz Marcela Salazar	_____ Aprobó: Rafael Argente Rodríguez
_____ Elaboró: Karan Tatiana Cecilia Moreno	_____ Revisó: Luz Marcela Salazar	_____ Aprobó: Rafael Argente Rodríguez					

Anexo 3: Pautas de análisis de entrevista

	<p>PROCESO DE SELECCIÓN</p>	<p>VERSIÓN: 1 de 1</p>			
	<p>PAUTA PARA ANALISIS DE ENTREVISTA</p>	<p>PAGINA: 1 de 1</p>			
	<p>CÓDIGO: 8AE-FOR03</p>				
<p>NP</p>	<p>Información que entrega cada ítem</p>				
<p>1</p>	<p>FORMACIÓN: Da cuenta del conocimiento técnico que posee el candidato y de su interés de complementar su formación para desempeñar el puesto.</p>				
<p>2</p>	<p>EXPERIENCIAS LABORALES: Se puede obtener información acerca del entusiasmo, y disposición que se tiene para realizar una labor particular. Se puede inferir la inspiración que conduce a alcanzar lo que se desea, su comportamiento en la empresa y evidencia la forma en que se desenvuelve laboralmente.</p>				
<p>3</p>	<p>COMPORTAMIENTO EN EL TRABAJO: Este ítem permite recoger información relacionada con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adaptación/flexibilidad entendida como la capacidad para adecuarse a los cambios en los procesos de trabajo, ambiente y nuevas tareas manteniendo un buen desempeño. • Planeamiento y organización: capacidad para anticipar, planear y organizar tareas o proyectos a través de decisiones apropiadas. • Comunicación: Da cuenta de la capacidad para presentar ideas e instrucciones con efectividad y sentido de la oportunidad y para escuchar activamente. • Relaciones Interpersonales, entendida como la capacidad para establecer vínculos de manera efectiva con diferentes personas o grupos. • Estilo de liderazgo e influencia, entendida como la capacidad para alinear su conducta y la de otras personas hacia la visión de la institución. • Trabajo en equipo entendido como la capacidad de compartir tareas y responsabilidades y para conseguir metas comunes. • Valores como la responsabilidad, honestidad, cooperación, ética, etc. 				
<p>4</p>	<p>MOTIVO DE LA SOLICITUD: Entrega información acerca de lo que el candidato maneja respecto del entorno y la organización a la que postula, también se obtiene información acerca de su capacidad para orientar herramientas y prácticas necesarias, atendiendo y reconociendo las particularidades propias del establecimiento.</p>				
<p>5</p>	<p>POTENCIAL DE DESARROLLO: Permite identificar la capacidad del candidato de reconocer sus fortalezas y debilidades desde una mirada objetiva, asimismo, permite conocer sus motivaciones en el ámbito profesional.</p>				
<p>6</p>	<p>CONDICIONES PERSONALES: Este ítem está orientado a conocer la capacidad para tomar decisiones, entablar relaciones con diferentes personas, manejo del uso de su tiempo libre, capacidad de reconocer sus fortalezas y debilidades, para evaluar nuevas alternativas laborales y para comprometerse con áreas de interés.</p>				
<p>7</p>	<p>SITUACIÓN FAMILIAR: Da cuenta de valores familiares, del cumplimiento de las obligaciones en diferentes situaciones de vida y sentido de pertenencia.</p>				
<table border="0" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center; border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p>— Elaboró: Karen Tatiana Cabel Monero</p> </td> <td style="width: 33%; text-align: center; border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p>— Revisó: Luz Marcela Salazar</p> </td> <td style="width: 33%; text-align: center; border: 1px dashed black; padding: 10px;"> <p>— Aprobó: Rafael Argente Rodríguez</p> </td> </tr> </table>			<p>— Elaboró: Karen Tatiana Cabel Monero</p>	<p>— Revisó: Luz Marcela Salazar</p>	<p>— Aprobó: Rafael Argente Rodríguez</p>
<p>— Elaboró: Karen Tatiana Cabel Monero</p>	<p>— Revisó: Luz Marcela Salazar</p>	<p>— Aprobó: Rafael Argente Rodríguez</p>			

	PROCESO DE SELECCION	VERSIÓN:	1 de 1
	VERIFICACION DE REFERENCIAS	PAGINA:	2 de 2
		CÓDIGO:	SVR-FOR04

A TENER EN CUENTA	OBSERVACIONES
Tuvo memorandos, llamados de atención o procesos disciplinarios. SI ___ NO ___	
Manejaba dinero, documentos o información confidencial. SI ___ NO ___	
Hubo Inconsistencias por mal manejo de recursos o información. SI ___ NO ___	
Integrarla nuevamente a esta persona a su empresa. SI ___ NO ___	
Recomendarla a esta persona para trabajar en Aftechsales Aftechsales SAS. SI ___ NO ___	

Observaciones del evaluador:

Responsable de tomar la Información

Nombre del evaluador _____ Firma _____


Cargo: _____

Elaboró:
Coordinador Talento Humano

Revisó:
Dirección Administrativa

Aprobó:
Gerencia General

Anexo 5: Formato informe psicológico

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN:	1 de 1
	INFORME PRUEBAS PSICOLÓGICAS	PAGINA:	1 de 4
		CÓDIGO:	SIP-FOR05

INFORME PSICOLÓGICO LABORAL
Documento confidencial.

1. Ciudad y Fecha:

2. Datos Personales:

Apellidos y Nombres:	
C.C:	
Edad:	
Fecha de nacimiento:	
Estado Civil:	

3. PROPOSITO DE LA EVALUACIÓN: *Ejemplo: Diagnóstico de competencias y actitudes.*

4. FECHA DE LA EVALUACIÓN:

5. PRUEBAS APLICADAS:

Apellidos y Nombres:	
C.C:	
Edad:	
Fecha de nacimiento:	
Estado Civil:	

Elaboró: Karen Tallana Cediel Moreno

Revisó: Luz Marcela Salazar

Aprobó: Rafael Angarita Rodríguez.

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN:	1 de 1
		PAGINA:	2 de 4
	INFORME PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	CÓDIGO:	SIP-FOR05

DESCRIPCIÓN E INFORME PSICOLÓGICO

PERSONAL Y FAMILIAR

Empty space for the 'PERSONAL Y FAMILIAR' section.

SOCIAL

Empty space for the 'SOCIAL' section.

Elaboró:
Karen Tallano Cedillo Moreno

Revisó:
Luz Marcela Salazar

Aprobó:
Rafael Angarilla Rodríguez

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN:	1 de 1
		PAGINA:	3 de 4
	INFORME PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	CÓDIGO:	SIP-FOR05


LABORAL

OTRAS AREAS

Elaboró:
Karen Tallana Cediel Moreno

Revisó:
Luz Marcela Salazar

Aprobó:
Rafael Angarilla Rodríguez.

	PROCESO DE SELECCIÓN	VERSIÓN:	1 de 1
		PAGINA:	4 de
	INFORME PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	CÓDIGO:	SIP-FOR05

EVALUACION TALENTO HUMANO

Empty space for evaluation notes.

CANDIDATO OPTIMO PARA EL CARGO:

SI: _____ NO: _____

OBSERVACIONES:

IMPRESION DIAGNOSTICA REALIZADA POR:	_____ Firma Nombre Completo Cargo No. Tarjeta Profesional
---	---



ANÁLISIS Y PERFIL DE CARGO

VERSION:	1 de 1
PAGINA:	2 de 4
CODIGO:	RRHH-FORD1

CRITERIOS DE DESEMPEÑO POR FUNCIÓN PRINCIPAL:

3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO	
<p>EDUCACION:</p> <p>SECUNDARIA <input type="checkbox"/></p> <hr/> <p>TÉCNICA <input type="checkbox"/></p> <hr/> <p>TECNOLOGÍA <input type="checkbox"/></p> <hr/> <p>UNIVERSITARIA <input type="checkbox"/></p> <hr/> <p>POSGRADO <input type="checkbox"/></p> <p>TÍTULO REQUERIDO:</p>	<p>CONOCIMIENTOS:</p> <hr/> <p>HABILIDADES Y DESTREZAS:</p>

4. EXPERIENCIAS PREVIAS
<p>EXPERIENCIA ESPECÍFICA:</p> <p>EXPERIENCIA RELACIONADA:</p> <p>EQUIVALENCIA EDUCACIÓN Y EXPERIENCIA:</p>



ANÁLISIS Y PERFIL DE CARGO

VERSION:	1 de 1
PAGINA:	3 de 4
CODIGO:	RRHH-FORD1

5. RESPONSABILIDADES

Empty space for detailing responsibilities.

6. RESULTADO FINAL DEL PROCESO:

Empty space for detailing the final result of the process.

7. MAQUINAS Y EQUIPOS:

Empty space for detailing machines and equipment.

8. CONTACTO CON EL PÚBLICO:

Empty space for detailing contact with the public.

9. MANEJO DE INFORMACION- SUMINISTROS:

Empty space for detailing information management and supplies.

INFORMACION CONFIDENCIAL:


Empty space for confidential information.

DINERO Y/O VALORES:

Empty space for detailing money and/or values.

10. SUPERVISION:


Empty space for detailing supervision.

 <p>aftechsales</p>	<h2 style="margin: 0;">ANÁLISIS Y PERFIL DE CARGO</h2>	VERSION: 1 de 1	PAGINA: 4 de 4
		CÓDIGO: RRHH-FORD1	

II. NIVEL DE ESFUERZO	
MENTAL:	
FÍSICO:	
POSIBILIDADES DE CARRERA:	
III. CONDICIONES DE TRABAJO DEL CARGO	
AMBIENTAL:	RIESGOS:

Elaborado por:	Verificado por:	Aprobado por:
Karen Tatiana Cediel Moreno	Luz Marcela Salazar	Rafael Angarita

Anexo7: Formato entrevista por competencias

	ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.	VERSIÓN:	1 de 1
		PAGINA:	1 DE 1
		CÓDIGO:	RRHH-FOR02

Formato de entrevista: Identificación de Competencias Específicas

1. IDENTIFICACION Y DESCRIPCIÓN DEL CARGO DESEMPEÑADO


Nombre del trabajador:
Cargo:
Tiempo en el cargo:
Tiempo en la empresa:

A continuación le haré una serie de preguntas las cuales tienen como fin indagar las competencias laborales que nos ayudaran al crecimiento y desarrollo de la organización y un mejor desempeño por cada uno de sus colaboradores.

Este proceso de identificación requiere de una serie de pasos y su éxito depende en gran medida de la información que como colaborador me pueda suministrar. Razón por la cual realizaré las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son las habilidades o destrezas que más fortalece en el cargo que desempeña?
¿Qué fortalezas o cualidades cree necesarias para realizar de manera eficaz sus funciones?
2. ¿Cuáles son las debilidades que cree se evidencian más al desarrollar su trabajo?
3. ¿Qué es lo más exigente de su trabajo en aftechsales SAS?
4. Mencione cuál es el valor agregado que usted le da a su labor.
5. ¿En su trabajo que cree que necesita mayor responsabilidad?
6. Si pudiera contratar a alguien para su mismo cargo, que características, habilidades o destrezas le gustaría que tuviera el candidato? Es decir, para el cargo que usted desempeña, ¿Qué características cree que un aspirante debe poseer?

Anexo 8: Formato inducción y reintroducción

 afftechsales	INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL	VERSIÓN:	1 de 1
		PAGINA:	1 de 1
	Inducción: _____ Reintroducción: _____	CÓDIGO:	RHR-FOR01

Fecha:	
Nombre del empleado:	
Cargo:	
Tiempo en el cargo:	

INFORMACIÓN A SUMINISTRADA	SI	NO
Generalidades de la empresa (Misión, visión, valores, principios, objetivos y estructura organizacional)		
Aspectos generales y legales de seguridad y salud en el trabajo		
Reglamento Interno de trabajo		
Manual de convivencia		
Copessi		
Comité de convivencia laboral		
Peligros, riesgos y sus controles		
Plan de emergencias		
Investigación y reporte de accidentes de trabajo		
Procedimientos seguros para el desarrollo de la tarea		
Funciones y responsabilidades del cargo y SST		

Observaciones:

Se comparte material didáctico o visual: SI ____ NO ____

Correo electrónico: _____

Nombre del empleado: _____ Firma: _____

Elaboró

Coordinador Talento Humano

Revisó:

Dirección Administrativa

Aprobó:

Gerencia General

