

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“Diseño, Aplicación y Validación del Proceso de Selección por Competencias
en la Empresa Cuenca Tennis y Golf Club, durante el trimestre julio-
septiembre del 2005”

Proyecto de Graduación Previo a la obtención
del título de Psicólogo Laboral y Organizacional

DIRECTOR: PSC. MARIO ALEMAN

AUTOR: JUANA CATALINA DAVILA REYES

**CUENCA-ECUADOR
2005**

DEDICATORIA

Al concluir una etapa más de mi vida, y con muchos logros, metas y con el anhelo de ser cada día mejor persona, madre, esposa, hija, hermana y profesional. Quiero dedicar el fruto de mi esfuerzo a la flor más hermosa que ha llenado mi vida, mi hija Domenica Sofía y a mi esposo por su cariño y comprensión, ellos son el pilar y mi fortaleza para seguir adelante.

AGRADECIMIENTO

Los padres son nuestra guía, ejemplo, entrega incondicional, amor abnegado, los amigos que nunca fallan y están en las buenas y en las malas. Ellos son mis Padres, y quiero agradecerles de todo corazón por su apoyo incondicional, para la realización de este Curso de Graduación, ya que sin su ayuda no hubiese sido posible culminar esta etapa de mi vida. A ellos quiero ofrecerles todos mis éxitos profesionales y personales. Gracias Papitos

ABSTRACT

La Gestión del Talento Humano aporta al crecimiento individual y organizacional a medida que va descubriendo talentos. El presente trabajo tiene por objeto el Diseño, Aplicación y Validación de la Selección de Personal por Competencias en la Empresa Cuenca Tennis y Golf Club, lo que permite fundamentalmente el mejoramiento del proceso de Selección en el área de Recursos Humanos.

En este proyecto describiremos la esencia de la GTH por Competencias, el significado del la Selección de Personal y las fases de su proceso.

ABSTRACT

The management of the human Talent contributes to the individual and organizational growth according to the discovery of talents. The present effort has as objective the design, application and value of the staff by competence at the Cuenca Tennis y Golf Club. Enterprise, which lets fundamentally the improvement in the process of selection in the Human Resources Area.

In this project we will describe the essence of the GTH by Competences, the meaning of the staff selection and steps for its process.

INDICE DE CONTENIDOS

Introducción	1
--------------	---

Capítulo I

MARCO TEORICO

1.1	Gestión del Talento Humano por Competencias	
1.2	Importancia de la Gestión del Talento Humano por Competencias	3
1.3	Pasos para implementar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias	4
1.3.1	Definición de Término Competencias	5
1.3.1.1	Clases de Competencias	6
1.3.1.2	Selección de Personal por Competencias	8
1.3.1.3	Pasos para un correcto planeamiento del Proceso de Selección	8
1.3.1.4	Análisis y Descripción de Puestos	9
1.3.1.5	Elección de los canales de búsqueda	10
1.3.1.6	La Entrevista de Selección	11
1.4	La Entrevista por Competencias	12
1.4.1	Preparación de la Entrevista por Competencias	13
1.4.2	La entrevista de Incidentes Críticos	15
1.4.2.1	La entrevista de Eventos Conductuales	16
1.4.2.2	El Tarjet de Selección	16
1.4.2.3	Las Evaluaciones	17
1.4.3	Assessment Center	17
1.5	Aspectos importantes en la aplicación del ACM	18
1.5.1	Tipos de Pruebas Situacionales utilizadas en el ACM	19
1.5.2	Qué, Quién y como se observa un Assessment	20
1.5.2.1	Análisis de Brechas con los Seleccionados	21
1.5.2.2	Análisis de las Consistencias laborales	22
1.5.2.3	Informe de Selección	23

Capítulo II

APLICACIÓN PRACTICA

1.5.3	Diseño del Proceso de Selección del Personal por Competencias	24
1.6	Levantamiento del Perfil por Competencias del Cargo: Capitán hoyo 19	29
1.6.1	Levantamiento del Perfil por Competencias del Cargo: Ayudante de Barman	34
1.6.2	Levantamiento del Perfil por Competencias del Cargo: Asistente de Alimentos y Bebidas	38
1.6.2.1	Levantamiento del Perfil por Competencias del Cargo: Jefe de Cartera	45
1.6.2.2	Levantamiento del Perfil por Competencias del Cargo: Técnico de Sistemas	53
1.6.2.3	Aplicación del Proceso a dos cargos	59
1.7	Validación del Proceso	79
	Conclusiones	81
	Recomendaciones	83
	Anexos	

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran mejorar los servicios y productos, acorde a las normas de certificación internacionales que les permite explorar y ser más competitivos. Hecho que ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como entes que pueden aportar conocimientos, habilidades, destrezas y otras características humanas para la mejoría de los productos.

Son por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la Gestión del Talento Humano por Competencias para desarrollar en los trabajadores comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

Este modelo apunta al desarrollo de competencias y se basa en tres subsistemas: Selección, para que en la puesta en marcha ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación del Desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización y el fundamental, el Desarrollo de las mismas.

El presente trabajo tiene como tema de desarrollo investigativo la Selección de Personal. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. La Selección de Personal por Competencias, viene a dar solución a los problemas que la selección tradicional tenía como la subjetividad, la discriminación de los candidatos y los costos innecesarios derivados por la mala práctica del proceso, todas estas ventajas se originan debido a que la selección del TH se enfoca en las cualidades que el sujeto ha adquirido, desarrollado y aprendido en la ejecución de sus labores en su puesto de trabajo, tomando en cuenta que si estos

comportamientos han sido reales y efectivos el sujeto los podrá repetir en otro puesto de trabajo. La selección por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están la entrevista por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

En este trabajo, para aplicar la Selección de Personal, el primer paso es el Levantamiento de los Perfiles, por lo que en el presente trabajo se levantara la información a cinco cargos, utilizando el método MPC y son: Asistente de Alimentos y Bebidas, Capitán del hoyo 19, jefe de cartera, Asistente de Barman, Técnico en Sistemas; cargos que pertenecen al organigrama de la Empresa Cuenca Tennis y Golf Club.

Adicionalmente se desarrollará un capítulo teórico, que abordará temas como: La Gestión del Talento Humano por Competencias y el Desarrollo del Proceso de Selección con todos sus pasos, y se realizará un capítulo práctico, en donde se diseñara el proceso de Selección y la aplicación de dos técnicas de evaluación como lo son el Assessment y 2 tests denominados el 16pf y el IC, aplicados a los cargos de Asistente y Capitán respectivamente.

Por lo que toda la información plasmada en este trabajo servirá como guía para mejorar el proceso de Selección en la Empresa y para mi autoformación profesional.

MARCO TEÓRICO

1.1 GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La Gestión del Talento Humano por Competencias es un modelo de gerenciamiento que permite detectar y evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo para que quien lo ejecute mantenga un rendimiento elevado. Utilizando para este fin técnicas y métodos de evaluación situacional, psicológica y técnica para elegir, desarrollar y potencializar habilidades, conocimientos y aspiraciones psicológicas de los individuos para ocupar cargos y así muestren un desempeño efectivo.

Su implementación aporta al crecimiento individual y organizacional en medida que descubre talentos, objetiviza la información con respecto a fortalezas debilidades y crea un ambiente propicio para la retroalimentación y la implantación de procesos de desarrollo.

Para su implementación y éxito requiere de los siguientes aspectos:

- ✓ Que sea comprensible para todos los integrantes de la organización
- ✓ Útil para la empresa
- ✓ Fiable y de fácil manejo
- ✓ Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de personas ¹

1.2 IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La importancia y utilidad de la Gestión del Talento Humano, se ve reflejada en las siguientes razones, citadas a continuación:

- ❖ Define perfiles Profesionales que favorecerán a la productividad

¹ Alles, Martha, "Dirección Estrategica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias", Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2001, 1 Edición, pp-78

- ❖ Elabora perfiles por competencias
- ❖ Cuando se instala, la gerencia por competencias se evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- ❖ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo
- ❖ Reduce los costos relacionados con algunos Subsistemas de RRHH
- ❖ Contribuye a la productividad organizacional mediante la potencialización del talento humano. ²

1.3 PASOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Según Martha Alicia Alles, para trabajar bajo un esquema de competencias es necesario empezar por el principio:

- ❖ Definir Misión y Visión de la Empresa, la *misión* es la razón de ser de la organización, su propósito y la *visión*, que es la imagen del futuro deseado por la organización.
- ❖ Definición de Competencias cardinales por la máxima dirección de la compañía y por familia de puestos.
- ❖ Prueba de las Competencias con un grupo de ejecutivos de la empresa
- ❖ Validación de las Competencias
- ❖ Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias

Es importante que la máxima conducción de la compañía participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

² Moreno, Jaime," El enfoque de competencias, potencializando el capital humano e intelectual de la organización", Paredes & Asociados, pp.-15,

1.3.1.DEFINICION DEL TERMINO “COMPETENCIAS”

Para la comprensión de la definición del término Competencia, serán expuestos a continuación algunos conceptos según autores como:

Spencer & Spencer, para quienes “competencia es una característica subyacente a la personalidad que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.³

Ernest &Young, define “competencia, como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.⁴

Las competencias o características de la personalidad se encuentran en lo más profundo de cada uno y se ponen en evidencia cuando son llevadas a la acción, es decir, que es posible ver las competencias de una persona a través de sus comportamientos. Cuando una persona realiza cualquier acción laboral o relacionada con su vida privada, en todos los casos despliega sus características de personalidad o competencias.

En conclusión podríamos decir que las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas. Son también fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad.

³ Alles, Martha, “Dirección Estrategica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2001, 1 Edición, pp-59

⁴ Ernest & Young, “Innovación en la Gestión Empresarial”, Fascículo N 6 Gestión por Competencias, Cuadernos Cinco Días, Madrid, 1998

1.3.1.1.CLASES DE COMPETENCIAS

Siguiendo con la clasificación de las competencias, en las Organizaciones que trabajan bajo un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias tienen ya definidas las mismas según estas denominaciones:

- ❖ **Competencias dominantes**, son aquellas competencias que se considera imprescindibles para la organización(competencias cardinales) o para el puesto (competencias específicas)
- ❖ **Competencias Cardinales o generales**, se las denomina así porque son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle.
- ❖ **Competencias Específicas o particulares**, son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos

Una competencia a su vez tiene un rango de grados, representados en cuatro niveles. Estos niveles deben ser definidos por una frase que explique que se entiende por ese nivel, con el objeto de evitar enfoques subjetivos y son:

A: Nivel de excelencia, desviación tipo por encima del promedio.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo, punto que debe alcanzar el empleado para acceder al puesto.

D: Insatisfactorio, este nivel no se aplica para la descripción del perfil.

A continuación ilustraré con un ejemplo la definición de la Competencia “*Desarrollo en equipo*” también se mostrará la competencia abierta en grados tomada de la obra de Martha Alles, “Gestión por Competencias”, el Diccionario (página 109)

Desarrollo del equipo

Es la habilidad de desarrollar el equipo hacia adentro, el desarrollo de los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y la capacidad de comprender la repercusión que las acciones personales ejercen sobre el éxito de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar, adhesión, fidelidad.

a

Desarrolla su equipo, los recursos humanos de la organización, convencido del valor estratégico que estos aportan a la gestión general y a los negocios en particular. Comprende cabalmente el alcance de sus funciones en relación con su equipo para una gestión exitosa de todos y cada uno de los involucrados.

B

Desarrolla su equipo con conocimiento de las herramientas y del valor estratégico de los recursos humanos para una mejor gestión de negocios.

c

Comprende el concepto y valor del desarrollo del propio equipo pero no consiente de que su accionar pueda dificultar el crecimiento individual de los distintos componentes del equipo

D

Tiene escaso interés por el desarrollo del equipo, esta preocupado por el resultado final de su actividad personal.

Para realizar la evaluación de la competencia “*Desarrollo de Equipo*”, serán detallados los comportamientos, que servirán como guía para facilitar la identificación de los grados en los que está dividida la competencia. Tomado de la obra de Alles Martha, “Gestión por Competencias”, (Diccionario de comportamientos pp. 82)

GRADOS	Comportamientos habituales frente al Recurso Humano del propio equipo de trabajo, en relación con su desarrollo y motivación
<i>a</i>	❖ Motiva a todos los miembros de la organización, para que continúen desarrollando sus competencias.
<i>B</i>	❖ Motiva al equipo para que siga desarrollando sus competencias
<i>c</i>	❖ Espera compromiso y fidelidad de sus colaboradores

D	❖ Demuestra escaso interés por el desarrollo del equipo
---	---

1.3.1.2 SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

Según Jaime Moreno, la Selección “es un proceso técnico sistemático, que permite elegir personal competente entre un conjunto de individuos con conocimientos, destrezas y habilidades y otras competencias personales diferentes, tomando en cuenta, a aquellas que más se acerquen al requerimiento del puesto de trabajo.” 5

Es también, una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o pueden tener empleo en la misma organización o en otras empresas.

En un proceso de selección existen dos alternativas posibles de participación y son:

- ✓ En el primer caso, la organización deriva su trabajo a una consultora,
- ✓ En el segundo caso, el área de Recursos Humanos de la organización.

1.3.1.3 PASOS PARA UN CORRECTO PLANEAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Según Alles, para que el proceso de Selección tenga el éxito deseado, es de importancia realizar un correcto planeamiento, para ello es necesario una buena identificación de los pasos a seguir:

- ❖ Análisis y Descripción de los puestos(job description)
- ❖ Revisar el perfil para conocer requerimientos de Selección
- ❖ Captación de personas e identificación de los distintos”caminos de búsqueda” (canales)
- ❖ Entrevistas: cuantas y de que tipo(entrevista preliminar)

5 Moreno, Jaime, Selección de Personal: Enfoque clásico y de competencias, Quito-Ecuador, 2001

- ❖ Evaluaciones(instrumentos de medición cognoscitiva y psicológica)
- ❖ Análisis de brechas con los seleccionados
- ❖ Análisis de las Consistencias Laborales(referencias)
- ❖ Presentación de finalistas
- ❖ Informe de Selección

Los procedimientos restantes como solicitud de exámenes médicos o contratación son remitidos a otras áreas profesionales.

En síntesis, el proceso de Selección implica una toma de decisión permanente, ya que cada etapa aportara información necesaria para la siguiente. Estas decisiones encadenadas se apoyaran en el sistema de comparación de atributos de los postulantes y permitirán alcanzar la decisión final sobre quien es la persona que más se adecua a los requerimientos del perfil. 6

1.3.1.4 ANALISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“El análisis y la descripción de puestos son una técnica de recursos humanos que, en forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”.7

El análisis de puesto es un procedimiento sistemático mediante el cual se obtiene información referida de un puesto de trabajo y la *Descripción* de puestos consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo de un proceso de análisis de puesto de trabajo. Es un documento escrito, en el que se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de su misión,

6 Alles, Martha A, “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, 1 Edición, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina,2001, pp-115

7 Alles, Martha A, “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina,2001, 1 Edi ,pp.-259

responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones. Para el levantamiento de la información de los cinco cargos, se utilizó el método MPC (modelado perfiles de competencias) ya que es un método que sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas. Mediante este método se identifican las tareas esenciales del puesto, se levanta el perfil de competencias del puesto (desglosando en conocimientos, destrezas y otras competencias) y determina las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

Anexo 1: Formulario de descripción de puestos

1.3.1.5 ELECCIÓN DE LOS CANALES DE BÚSQUEDA

1. El Reclutamiento “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionara alguno para efectuarse el ofrecimiento de empleo.”⁸

Una de las fuentes de Reclutamiento lo constituyen **el Reclutamiento Interno** “es la elección de personas dentro de las filas de la organización mediante promociones, un plan de sucesión o practicas de job posting(auto postulación)”⁹

Reclutamiento Externo, dentro de los métodos tradicionales él más confiable es la recomendación, porque estos suministran al candidato la información realista sobre el puesto y la empresa, base de datos, convenios con universidades y sobre el puesto y la empresa, etc.

⁸ Alles, Martha A, Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina,2001, 1 Edición,pp-115

⁹ Tomado de la página www.monografias.com, bajo el nombre de Selección de Personal

Una vez definida si la búsqueda se hace interna o externamente, se definirá el mejor canal de acceso al mercado según el nivel y la complejidad de la posición.

2. PUBLICACIÓN DEL ANUNCIO: El anuncio del empleo bien o mal redactado es la diferencia entre recibir postulaciones adecuadas o muchas que no lo son. Por su presentación y contenido, el anuncio es un reflejo de su organización, y representa la imagen que desea proyectar o comunicar.

Para lograr una mejor estructuración del diseño de un anuncio, hay que seguir los siguientes pasos:

- ❖ Logotipo y razón social
- ❖ Breve introducción o eslogan de la organización
- ❖ Denominación del cargo
- ❖ Descripción de la posición: Contenido, responsabilidades, lugar de trabajo cuando se trate de un sitio alejado, cualquier dato relevante.
- ❖ Requisitos excluyentes e incluyentes de la posición a cubrir (competencias requeridas)
- ❖ Frase atractiva que describa las ventajas de trabajar en esa empresa
- ❖ Indicaciones finales: adónde escribir o lugar donde presentarse, plazo para la recepción de CV, si hay que indicar número de referencia o pretensiones económicas, se requiere presentar foto. Dirección y teléfono.

Anexo 2: Modelo de un anuncio

1.3.1.6 LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista es una de las principales herramientas de las que se disponen en un proceso de selección. Es por ello que la entrevista por competencias basada en la entrevista conductual y de incidentes críticos es utilizada en un intento de mejorar la objetividad, fiabilidad y validez de la misma como instrumento importante

dentro de un proceso de selección y en ocasiones como un factor determinante dentro de un proceso de toma de decisión.

1.4 LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Es una herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto. Nos permite mirar “con una lupa al entrevistado”.

La entrevista es el instrumento apto para comprender las motivaciones y la consistencia de las manifestaciones del candidato. Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.¹¹

“La entrevista por Competencias difiere de las entrevistas tradicionales puesto que esta focalizada en la obtención de ejemplos conductuales, con los cuales el candidato describe hechos específicos de su vida laboral y/o personal descripciones que muestran comportamientos pasados del candidato susceptibles a ser utilizados como predictores de su comportamiento futuro en su vida laboral”¹²

¹¹ Alles, Martha A, “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2001, 1 Edición, pp.-170

¹² Pereda , Santiago; Berrocal, Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Edit Centro de Estudios Ramón Areces SA, Madrid-España, 2000, 1 Edición

1.4.1 PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

El planeamiento de la entrevista es fundamental, puesto que servirá como guía para poder ejecutarla de la mejor manera. Para su correcto enfoque se recomienda conocer los objetivos de la organización, manejarse con el perfil relevado del cliente interno o externo, a partir de allí debe analizarse el currículum del candidato a entrevistar (revisión de antecedentes y revisión de sus condiciones antes de recibirlos personalmente, lectura de cualquier otra información adicional, preparar preguntas básicas, organizar el tiempo y un ambiente adecuado para la entrevista.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. A continuación expondré algunas recomendaciones que según Alles se deberían tomar en cuenta antes, durante y al cierre de la entrevista y son:

Antes de dar Inicio a la Entrevista

- ❖ Contar con el tiempo suficiente para cada entrevista
- ❖ El lugar donde se lleve a cabo la entrevista debe ser privado
- ❖ Conocer el nombre del candidato
- ❖ Que haya el mínimo de distracción, evitar que el teléfono suene, personas que salgan y entren de la sala o interrumpan la entrevista, etc.
- ❖ No formarse un juicio o una opinión del candidato antes de la entrevista
- ❖ Presentarse por el nombre y título del puesto
- ❖ Explicar el propósito de la entrevista en el proceso de selección y el acercamiento al que planea llegar

Durante el inicio de la Entrevista

- ❖ Antes de comenzar con las preguntas es aconsejable apelar a la amabilidad con preguntas tales como:

¿Le costo trabajo venir hasta aquí?

Esta expresión tiene es un puente entre la etapa de la entrevista y la siguiente, eliminando el silencio o la vacilación que podrían fácilmente presentarse, el objetivo es disminuir la tensión o la ansiedad de entrevistado y también crear un clima de confianza y de apertura a la conversación posterior de otros aspectos como laborales, personales, etc

Desarrollo de la Entrevista

- ❖ Resumen de la trayectoria laboral
- ❖ Resumen del puesto actual
- ❖ Exploración de situaciones de trabajo(etapa de indagación)
- ❖ Recomendaciones como:
- ❖ Terminar un tema antes de pasar al otro, escuchar con atención, repetir lo que el candidato dice es una técnica para estar seguro de haber comprendido bien y por último llevar un registro de la entrevista sobre los datos que responde el candidato como:
 - *Experiencia y conocimientos;
 - *Empresa, remuneración, motivo del cambio

Cierre de la entrevista

Es la etapa final de todo el proceso de la entrevista, al llegar a este punto el entrevistador debe preguntarse si sabe todo lo necesario en relación con el perfil, para esto los formularios de registro son de mucha utilidad para no olvidar detalles importantes.

- ❖ Posteriormente con amabilidad, se debe crear un clima de cierre, dar la sensación de que se han cubierto con todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplida satisfactoriamente.
- ❖ “¿Tiene alguna otra pregunta?” “¿El paso siguiente es?”
- ❖ Indicar próximos pasos del proceso, manifestarle que la empresa le anunciara telefónicamente cualquier resultado, comprobar disponibilidad

- ❖ para las próximas entrevistas y datos para localizar al postulante.¹³

Luego de finalizada la entrevista inmediatamente completar los items que implican alguna valoración sobre el candidato como:

- ❖ Presentación
- ❖ Expresión/Contacto
- ❖ Competencias o características de la personalidad
- ❖ Conclusión al perfil requerido

Anexo 3: Carta de agradecimiento al candidato en caso de que no pase a la siguiente etapa

Anexo 4: Formulario de registro de entrevista

1.4.2 LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS (BEI):

Esta entrevista se basa esencialmente en buscar que el entrevistado cite ejemplos que permitan conocer como actuó en diferentes situaciones.

Proporciona abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas del trabajo en situaciones específicas: Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuando, como, donde adquirieron sus competencias clave.

- ❖ Busca los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato realmente tiene y utiliza.
- ❖ Obtiene el 10% de los comportamientos que suponen un 90% de la diferencia
- ❖ Identifica y muestra lo que los mejores hicieron, dijeron y pensaron en situaciones críticas en su puesto de trabajo

1.4.2.1 LA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

Constituye la entrevista más utilizada en el proceso de selección por Competencias. Es un método cualitativo orientado a detectar competencias,

mediante el análisis del contenido de narraciones del entrevistado. Es una entrevista estructurada ya que sigue un protocolo previamente deseado, en esencia busca obtener ejemplos específicos sobre la experiencia laboral pasada del candidato, ya que parte del principio de que “el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado”. Para obtener mayor cantidad de datos del entrevistado al evaluar las competencias se utiliza el método del embudo o método STAR.

Es un instrumento valioso para evaluar las competencias individuales. Su implementación es extensa, de más de una hora treinta minutos, por lo que se sugiere la realización en un tiempo distinto de la reunión del proceso de psicodiagnóstico laboral, en donde se implementan técnicas proyectivas y psicométricas que permiten medir modelos de trabajo, habilidad mental y personalidad.

1.4.2.2 EL TARGET DE SELECCIÓN

Es una herramienta de selección de tipo informativa y que también permite evaluar un conjunto de competencias, generalmente es utilizada para realizar entrevistas por competencias, es informativa pues encontramos datos como:

- ❖ Denominación del cargo
- ❖ Conjunto de Competencia a evaluar
- ❖ Herramientas de evaluación

Anexo 5: Formato de tarjet de selección

1.4.2.3 LAS EVALUACIONES

Dentro de este grupo se encuentran las evaluaciones técnicas, las psicológicas y los assessment center, la aplicación de estas dependerá del caso, del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado. No existe un método definido, sino que el éxito depende de la habilidad que debe desarrollar un especialista de recursos humanos en detectar cual o cuales de ellos se debe utilizar en cada caso. Estas evaluaciones serán útiles si son aplicadas por personas expertas.

a) EVALUACIONES PSICOLÓGICAS: Estas serán un elemento informativo a considerar para la candidatura final. La información psicometrica derivada de la aplicación y valoración de los tests en ningún caso se usara para descartar candidatos, este constituirá un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de el tenemos por otras vías, esta evaluación ayuda a tomar la decisión final. Es un error pensar que la evaluación psicológica es la única verdad. El informe de la evaluación psicológica debe ser analizado en comparación con el perfil requerido para la posición.

b) LAS EVALUACIONES TÉCNICAS: Tienen como finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en practica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee. Ejemplo:

- ✓ Prueba de conocimientos de contabilidad
- ✓ Prueba de conocimientos de secretariado

1.4.3 ASSESSMENT CENTER O MÉTODO DE CASOS

“Son pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución practica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto

de trabajo”.¹⁴ El diseño o estructura de la situación problema debe estar relacionado con el trabajo o cargo del candidato, las dificultades incluidas dentro de esta evaluación tienen el propósito de interpretar y comprobar las respuestas que los candidatos manifiestan en la entrevista o plasman en su solicitud de empleo.

Según Lévy-Leboyer “ los centros de evaluación, están destinados a evaluar el potencial, las cualidades e incluso las capacidades de desarrollo individual a fin de tomar decisiones de contratación interna o externa, o también de gestión de la carrera profesional”¹⁵

Un Assessment es una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades, es también una practica grupal situacional, consiste en una serie de problemas a resolver en la vida practica, con escenarios de actuación realistas en las que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas-y no siempre completas y coherentes- que debe gestionar hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados. El candidato se enfrenta, de manera real o simulada a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo. Este puede ser aplicado para la evaluación de personas que participan en un proceso de selección(no pertenecen a la organización) y personas que ya pertenecen a la organización y cuyas competencias son evaluadas para diferentes fines o necesidades.

1.5 ASPECTOS IMPORTANTES EN LA APLICACIÓN DEL ACM

¹⁴ Alles, Martha, “Manual de Assessment”, Edit Granica, Buenos Aires –Argentina, 2004, pp. 10

¹⁵ Lévy-Leboyer, Claude, “Gestión de las Competencias”, Ediciones Gestión 2000, Barcelona España,2002,pp.86

Entre los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta al momento de aplicar la técnica del assessment están:

- ❖ Hay que formar grupos de hasta 12 participantes con un evaluador cada 4
- ❖ Se debe disponer de tiempo para una correcta planificación y diseño del caso.
- ❖ Agruparse en grupos homogéneos
- ❖ Que ese utilice un entorno físico adecuado
- ❖ En cuanto a la duración del mismo, dependerá del número y la complejidad de las pruebas, y estas, de la complejidad y alcance de la evaluación,
- ❖ Una vez finalizadas las pruebas, los evaluadores/observadores, previamente entrenados, que habrán reflejado sus impresiones y observaciones en los documentos de trabajo preparados, deberán discutir sus conclusiones en una sesión de integración de datos sobre cada candidato hasta llegar a posiciones más o menos comunes. Se recomienda realizarlo a continuación de la administración del Assessment.

1.5.1 TIPOS DE PRUEBAS SITUACIONALES UTILIZADAS EN EL ACM

La aplicación de las pruebas situacionales van a depender de factores como: creatividad de seleccionar de los expertos, indicaciones del cliente y los evaluadores, así como la naturaleza de la actividad o puesto para el que selecciona y son:

- ❖ **Juegos de negocios:** simulaciones en las que un grupo de participantes compiten entre sí en una situación de toma de decisiones complejas.
- ❖ **Discusión en grupos:** Se plantean situaciones problemáticas a un grupo de participantes de modo que estos deban discutir entre ellos y llegar a una solución conjunta y/o individual.
- ❖ **Grupo de discusión sin roles fijos:** En este caso la persona discute con otros compañeros(entre 4 y 6) una serie de problemas de diferente índole,

cada uno da su opinión sin que haya ningún interés particular o rol asignado que deba defender

- ❖ **Grupo de discusión con roles fijos:** Se trata de un ejercicio similar al anterior, la diferencia radica en que cada componente asume un rol ficticio(jefe de personal) que cuenta con unos intereses que debe defender.
- ❖ **Ejercicio de análisis:** Se presenta a los participantes casos para su análisis, por ejemplo un balance.
- ❖ **Ejercicios de presentación:** Se utilizan en especial para evaluar la comunicación y consiste en presentaciones de sí mismos realizadas por los participantes. .
- ❖ **Entrevistas simuladas:** acerca de alguna situación problemática.
- ❖ **In-Tray:** Es un ejercicio en la que la persona debe adoptar el papel de otro trabajador, normalmente a su mando.

1.5.2 QUE, QUIEN Y COMO SE OBSERVA EN UN ASSESSMENT

En un assesment, participan distintas personas, a su vez, diferentes roles entre sí:

- ✓ El Administrador
- ✓ El observador asistente
- ✓ El observador pasivo, usualmente el cliente interno
- ✓ Los participantes o evaluados

El Administrador: Es el profesional con experiencia en la metodología, usualmente son los Psicólogos de profesión. Es la persona que dirige la actividad, que dice las palabras iniciales, desde el saludo hasta temas como:

- ❖ Duración de la actividad, da consignas generales, hará observaciones a los participantes de ser necesario, tomará a su cargo cualquier situación imprevista y dará el cierre a la actividad.

El Observador asistente: Es un profesional con experiencia en la metodología, usualmente son los psicólogos, pero esta no es la condición más importante, sino la experiencia en la administración de este tipo de herramientas, que podrá ser poco menor que la del Administrador y deberán tener un entrenamiento adecuado en la aplicación práctica del assessment.

- ❖ Su rol es “pasivo”, es decir, no tiene un rol activo con los participantes sino que su rol será observar y estar atento a las consignas del Administrador y si este requiere su apoyo o reemplazo deberá estar en condiciones de hacerlo.

El observador pasivo: El rol del observador pasivo está reservado al cliente Interno. Se trata de una participación muy similar al denominado “Observador Asistente”. La participación del observador de la línea enriquece la evaluación si se trata de un futuro jefe.

Los participantes o evaluados: Si los evaluados participan en un proceso de selección serán de un perfil similar y ya habrán sido preseleccionados según sus antecedentes.

- ❖ Si los evaluados pertenecen a la organización y son evaluados para los distintos propósitos ya mencionados, será de vital importancia el armado de grupos homogéneos, sobre todo a medida que los evaluados pertenecen a niveles jerárquicos superiores.

1.5.2.1 ANÁLISIS DE BRECHAS CON LOS SELECCIONADOS

Consiste en comparar a cada candidato para determinar la distancia que cada se encuentra del perfil. En esta fase el encargado de la selección de personal debe analizar toda la información recolectada hasta el momento, el resultado de este análisis permitirá conocer el ajuste que puede tener cada uno de los candidatos con relación al puesto de trabajo.

1.5.2.2 ANÁLISIS DE LAS CONSISTENCIAS LABORALES: EL PEDIDO DE REFERENCIAS

Es un procedimiento mediante el cual se obtiene información complementaria, al mismo tiempo que se verifica el historial de los candidatos, tanto en su vida personal, social y laboral. Pedir referencia al igual que confirmarlas son indispensables en la selección, porque un aspirante pudo haber obtenido resultados sobresalientes y tener las competencias requeridas para desempeñar cierto cargo, sin embargo si su reputación y conducta en la organización y/o sociedad no son satisfactorias y lo confirman algunas fuentes debe quedar al margen del proceso de selección.

Existen dos tipos de referencias, las formales y las informales. Las **formales** son los datos que da, en general, la oficina de personal del lugar donde el candidato trabajo (fechas y cargo al ingresar y al salir. Otro tipo de referencias formales les constituye las relevadas por distintas fuentes, acerca de que si el candidato tiene juicios pendientes, inhabilitaciones para operar en bancos, si fue despedido, etc.

Las referencias **informales**, se las consiguen por medio de un canal directo como lo es el jefe inmediato, supervisor, etc. quienes nos informaran sobre características importantes de los candidatos como desempeño, modalidad de trabajo, relación con pares, jefes y subordinados.

Dentro de esta denominación se encuentran las referencias personales, que sirven para verificar la honorabilidad del aspirante, su relación interpersonal, información de carácter familiar, información que es suministrada por terceras personas que conocen al candidato en aspectos como honorabilidad, moral, conducta en general con relación a otras personas

Para solicitar una referencia, se tiene que estar convencido de que el candidato reúne todos los requisitos de la búsqueda. Si la referencia que nos proporcionan resulta ser negativa, es necesario cruzar la información con otra referencia como

mínimo. Si después de cruzar la referencia sigue siendo mala, se le debe indicar al interesado, debido a que podría haber una explicación de lo sucedido que puede modificar la referencia, y si no es así, se la habrá dado al candidato la oportunidad de dar su propia versión de los hechos. Hay que tener en cuenta de que un jefe resentido puede dar una mala referencia de un buen empleado, y jefe “amigo” puede dar una buena referencia de uno malo.

1.5.2.3 INFORME DE SELECCIÓN: Los reportes de selección deben contener los datos más esenciales y utilizar un lenguaje sencillo que los haga comprensibles para cualquier persona que carezca de formación en el área de RR.HH.

Consiste en la recopilación de la información del candidato seleccionado para la terna, entre los datos tenemos:

- ✓ Datos personales
- ✓ Instrumentos aplicados
- ✓ Técnicas aplicadas
- ✓ Predicción del rendimiento laboral
- ✓ Posibles aportes al entorno de la organización
- ✓ Fiabilidad de los resultados
- ✓ Confirmación de referencias

APLICACIÓN PRACTICA

1.5.3 Diseño del Proceso de Selección de Personal por Competencias

METODOLOGÍA

PASO 1: Para aplicar el Proceso de Selección por Competencias, el primer paso es definir el *perfil del cargo*, ya que este es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito del puesto y nos permite establecer diferencias entre el perfil del puesto vs., perfil de persona.

Para el desarrollo del Proceso de Selección, que es el tema central de esta monografía, se ha realizado el levantamiento de cinco perfiles de los cargos de: Jefe de Cartera, Técnico de Sistemas, Asistente de Barman, Asistente de Alimentos y Bebidas cuya denominación tradicional es Secretaria y Capitán del Hoyo 19 que su denominación tradicional es Salonero. Adicionalmente al levantamiento de Perfiles, se anexo mas la información con el objeto de elaborar un Descriptivo de los puestos, debido a que no existe en la actualidad.

PASO 2: Una vez definido el Perfil del Puesto, el primer paso para que el Proceso de Selección de su inicio, es el **Requerimiento de las diferentes áreas de la Organización.**

PASO 3: Una vez receptada la solicitud del requerimiento, nos remitiremos al perfil del cargo para conocer las Competencias de Selección, y servirá como referencia para poder reclutar a la terna de candidatos.

ANUNCIO DE PRENSA

PASO 4: El departamento de Selección realizara la difusión de las vacantes a través de los anuncios de prensa, para los cargos de Asistente de Alimentos y Bebidas y Salonero:

CUENCA TENNIS Y GOLF CLUB

Empresa Líder en la producción de servicios para el Entretenimiento

Necesita contratar:

SALONEROS

Con experiencia en hoteles, restaurantes o áreas similares. Buscamos jóvenes proactivos(hombres) entre 20 y 40 años con estudios básicos, además con competencias elevadas en Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo, Generador de Ideas, y Escucha activa, iniciativa

La empresa ofrece. Estabilidad laboral, remuneración competitiva, beneficios legales, ambiente agradable de trabajo, capacitación y desarrollo profesional.

Los interesados deberán presentarse con hoja de vida y demás documentos actualizados en nuestras instalaciones, ubicadas en la vía San Joaquín Km. 1 ½, o comunicarse a nuestros teléfonos 2854-895



CUENCA TENNIS Y GOLF CLUB

Empresa Líder en la producción de servicios para el Entretenimiento

Necesita contratar una:

ASISTENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Con experiencia preferiblemente en la Dirección de Eventos, en hoteles o áreas similares. Buscamos jóvenes con deseo de superación permanente(mujeres) entre 25 y 35 años con estudios superiores en Administración de Empresas o carreras afines, con disponibilidad para trabajar regularmente en eventos, además con competencias elevadas en Orientación al servicio, Trabajo en equipo, Generador de Ideas, Manejo de Recursos Financieros, y escucha activa., Habilidad Analítica, Iniciativa y Negociación.

La empresa ofrece. Estabilidad laboral, remuneración competitiva, beneficios legales, ambiente agradable de trabajo, capacitación y desarrollo profesional.

Los interesados deberán presentarse con hoja de vida y demás documentos actualizados en nuestras instalaciones, ubicadas en la vía San Joaquín Km. 1 ½, o comunicarse a nuestros teléfonos 2854-895



PASO 5:Una vez publicados los requerimientos del personal y reclutados los CV, procedemos a la preselección de carpetas, buscando a los candidatos que mayor aproximación tengan al perfil buscado.

Concluido este proceso se optó por los siguientes candidatos:

CARGO: ASISTENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

- ❖ Maria de los Ángeles Ulloa Peña
- ❖ Diana Rosaly Soto Blacio

CARGO: CAPITAN DEL HOYO 19

- ❖ Marco Bolívar Vizcaíno Cabrera
- ❖ Miguel Ángel Abad Heras

PASO 6: Aplicación de pre-entrevista con el objeto de conocer aspectos relacionados con sus estudios, historia laboral, experiencia para el puesto, motivación para el puesto, relaciones interpersonales, personalidad, habilidades gerenciales, apariencia física.

Al final del formato de la entrevista, se da un espacio para la verificación, de la documentación, para que todo este en orden, y según los requisitos que solicita la empresa y están:

- ✓ Hoja de Vida
- ✓ Fotografía actualizada
- ✓ Copia de la Cédula
- ✓ Record Policial
- ✓ Cedula militar
- ✓ Certificados de Trabajos
- ✓ Copia del Carnet del IESS
- ✓ Copia de los Títulos

GUIA PARA LA ENTREVISTA

Fecha:..... Nombre:..... Puesto:.....	
Temas a relevar	Comentarios
<u>Estudios(Formales y otros)</u> Máximo nivel alcanzado, porque estudio esa carrera, desempeño como estudiante(tiempos y notas). Materias preferidas, cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas	
<u>Historia Laboral</u> Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria(ascendente, estable, descendente) Antigüedad en el empleo actual Si esta desempleado: tiempo Relaciones jefes, pares y subordinados	
<u>Experiencia para el puesto</u> Que experiencia aporta para el puesto requerido	
<u>Motivación para el puesto</u> Que tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones mas allá de lo que se dice	
<u>Relaciones interpersonales</u> En función del perfil buscado, como se adapta el candidato (jefes/pares/subordinados)	
<u>Personalidad</u> Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros	
<u>Habilidades Gerenciales</u> Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de Conducción Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar, desarrollar personal(solicitar el relato de las experiencias reales)	
<u>Apariencia Exterior</u> Aspecto físico y modales Comunicación verbal: tono de voz, claridad y vocabulario Actitud general: seguro, agresivo, tímido entre otros	

Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos, pp. 182

Hoja de Vida <input type="checkbox"/> Fotografía <input type="checkbox"/> Copia de la Cedula <input type="checkbox"/> Record Policial	Certificados de Trabajos <input type="checkbox"/> Copia del Carnet del IESS <input type="checkbox"/> Cedula Militar <input type="checkbox"/> Copia de Títulos
--	--

Hasta aquí he realizado la descripción del proceso de Selección de Personal, la información posterior estará relacionada con la aplicación practica de las herramientas de evaluación hasta la redacción del informe final.

LEVANTAMIENTO DEL PERFIL POR COMPETENCIAS

INSTITUCIÓN: CUENCA TENNIS Y GOLF CLUB

1.6 CARGO: CAPITAN DEL HOYO 19

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto: Capitán del Hoyo 19
Nombre del Ocupante: José Andrés Espinosa
Puesto Superior Inmediato: Maitre
Nombre / superior: Sr. Jaime Limaico
Dirección / departamento: Alimentos y bebidas
Fecha: Cuenca, 21 de septiembre del 2005

II. MISIÓN

Supervisar, Controlar y Atender a socios y clientes en sus requerimientos, mediante principios generales de etiqueta y protocolo estandar, establecidos por el Director de Alimentos y bebidas, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes.

III. DIMENSION

CARGO: Capitán Hoyo 19
No. SUBORDINADOS: 1
DIMENSIONES ECONOMICAS: 0
DIMENSIONES MATERIALES: Equipos, bebidas, computadora, calculadora.

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV 1. FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES

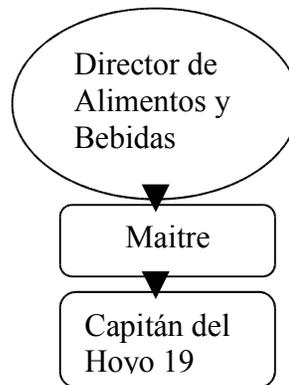
Atender a socios y clientes en sus requerimientos de Alimentos y bebidas, con el objeto de satisfacer sus necesidades.

RELACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

ORGANIZACIÓN	PUESTO	MOTIVO	FRECUENCIA
Tennis Club	Director Alimentos y Bebidas	Solución de problemas del área	6 veces al mes
Tennis Club	Maitre	Supervisión de Funciones de trabajo	10 veces al mes

IV.2 ORGANIGRAMA DEL PUESTO

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES



IV.3. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMAS HUMANOS

- ❖ Falta de personal en días de afluencia alta de socios y clientes(fines de semana)

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Limpia alfombras, mesas, baños, bar del área 19	5	3	2	11

2	Limpia los callejones y vidrios desde el salón principal hasta el callejón del hoyo 19	4	3	2	10
3	Abastece de alimentos y bebidas a la cabaña del hoyo 19	4	4	3	16
4	Toma pedidos de clientes	5	2	1	7
5	Factura las ventas de alimentos y bebidas del hoyo 19	5	3	3	14
6	Cobra los consumos de los clientes del hoyo 19	5	3	3	14
7	Sirve alimentos y bebidas a los socios clientes del hoyo 19	5	2	1	7
8	Atiende a los clientes en eventos y recepciones en el club	3	3	2	9
9	Comercializa alimentos y bebidas a los clientes del hoyo 19	5	3	3	14

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Abastece de alimentos y bebidas a la cabaña del hoyo 19	4	4	3	16
2	Factura las ventas de alimentos y bebidas del hoyo 19	5	3	3	14
3	Cobra los consumos de los clientes del hoyo 19	5	3	3	14
4	Comercializa alimentos y bebidas a los clientes del hoyo 19	5	3	3	14

V. PERFIL DEL PUESTO

CARGO: CAPITAN DEL HOYO 19

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

<u>Nivel de educación</u>	<u>Título requerido</u>	<u>Áreas de Conocimiento formal</u>
Formación básica	Bachillerato General	Servicios, Atención al cliente, mercadeo

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:

- ❖ Conocimiento de Técnicas de Ventas

VI. OTROS ASPECTOS

Por la naturaleza de la actividad que realiza la Institución es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

<u>Conocimientos académicos</u>	<u>Requerimiento de Selección</u>	<u>Requerimiento de capacitación</u>
Ventas y Mercadeo	X	X
Atención personal y al cliente	X	

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

<u>Conocimientos Informativos</u>	<u>Descripción</u>	<u>Requerimiento de Selección</u>	<u>Requerimiento de Capacitación</u>
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la organización		X
Clientes	Conocimiento de clientes de la organización		X

IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

<u>Destrezas Especificas</u>	<u>Detalle</u>	<u>Requerimiento de Selección</u>	<u>Requerimiento de Capacitación</u>
Manejar programas informativos	Word, Excel (básicos)	X	
Operar equipos	Computadora	X	
Otras destrezas requeridas	Facturación, manejo de caja		X

X. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación al Cliente interno y externo	Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes internos o externos puedan requerir.	X	
Iniciativa-Autonomía	Actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a la línea jerárquica	X	
Escucha activa	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y realizar las preguntas adecuadas	X	
Tolerancia a la Presión	Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año en el área de atención al cliente
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
3. Contenido de la experiencia	Hoteles/restaurantes
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

1.6.1 CARGO: AYUDANTE DE BARMAN

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto: Ayudante de Barman
Nombre del Ocupante: Manuel Correa
Puesto Superior Inmediato: Maitre
Nombre / superior: Sr. Jaime Limaico

Dirección / departamento: Alimentos y bebidas

Fecha: Cuenca, 21 de septiembre del 2005

II. MISIÓN

Elaborar bebidas para los socios y clientes, mediante principios generales de etiqueta y protocolo establecidas por el Departamento de Alimentos y bebidas, con el objeto de satisfacer las necesidades de los clientes.

III. DIMENSION

CARGO: Barman

No. SUBORDINADOS: 0

DIMENSIONES ECONOMICAS: 0

DIMENSIONES MATERIALES: Cocteleras, cafeteras, licuadora, congeladores, cristalería, dispensadores de agua.

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV 1. FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES

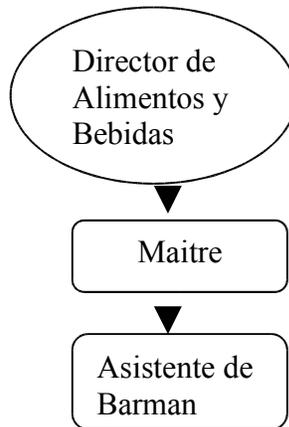
Elaborar bebidas para atender a socios y clientes en sus requerimientos, con el objeto de satisfacer sus necesidades.

RELACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

<i>EMPRESA</i>	<i>PUESTO</i>	<i>MOTIVO</i>	<i>FRECUENCIA</i>
Tennis Club	Maitre	Coordinación de trabajo	10 veces al mes
Tennis Club	Asistente de Alimentos y bebidas	Información sobre productos que no se tengan en stock	5 veces al mes

IV.2 ORGANIGRAMA DEL PUESTO

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES



IV3. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMAS TÉCNICOS

- ❖ No compran y entregan a tiempo los productos para el área de trabajo

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Clasifica la cristalería	5	3	2	11
2	Limpia el área de trabajo	5	2	1	7
3	Lava la cristalería	5	2	1	7
4	Revisa la existencia de los productos de uso diario para su área de trabajo	5	2	2	9
5	Revisa que las frutas estén en buen estado y la cantidad para las ventas del día	5	2	2	9
6	Prepara Cócteles, según requerimiento de clientes	5	3	4	17

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Prepara Cócteles, según requerimiento de clientes	5	3	4	17
2	Revisa la existencia de los productos de uso diario para su área de trabajo	5	2	2	9
3	Revisa que las frutas estén en buen estado y la cantidad para las ventas del día	5	2	2	9

V. PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Asistente de Barman

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

<u>Nivel de educación</u>	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica	Bachillerato General	Servicios, Atención al cliente, bebidas

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:

- ❖ Conocimiento de licores, cocina
- ❖ Manejo de programas básicos como: Word y Excel

VI. OTROS ASPECTOS

Por la naturaleza de la actividad que realiza la Institución es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ventas y Mercadeo	X	X
Atención personal y al cliente	X	

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/ departamentos de la organización		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la organización		X

IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Especificas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informativos	Word, Excel(basico)	X	
Operar equipos	Computadora	X	
Otras destrezas requeridas	Facturación, manejo de caja		X

X. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	X	
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	X	

Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Escucha activa	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y realizar las preguntas adecuadas	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	6 meses en la elaboración de bebidas
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
3. Contenido de la experiencia	Hoteles/bares, barras y restaurantes
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

1.6.2 CARGO: ASISTENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto: Asistente de Alimentos y Bebidas
Nombre del Ocupante: Lorena Flores
Puesto Superior Inmediato: Director de Alimentos y Bebidas
Nombre / superior: Ing. Esteban Rueda
Dirección / departamento: Alimentos y bebidas
Fecha: Cuenca, 21 de septiembre del 2005

II. MISIÓN

Realizar tareas administrativas, comunicar y dar seguimiento a las labores del Director de Alimentos y Bebidas, a eventos así como coordinar compras, de acuerdo a las instrucciones que recibe del Director de Alimentos y bebidas, con el objeto de brindar apoyo eficaz al trabajo.

III. DIMENSION

CARGO:

Asistente de Bebidas y Alimentos

DIMENSIONES ECONOMICAS:

Eventualmente cuando hay eventos

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV 1. FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES

Realizar tareas administrativas, comunicar y dar seguimiento a eventos así como coordinar compras, con el objeto de brindar apoyo eficaz al trabajo.

RELACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

ORGANIZACIÓN	PUESTO	MOTIVO	FRECUENCIA
Tennis Club	Gerente	Asistencia en caso de requerimiento directo	2 veces al mes
Tennis Club	Director de Alimentos y bebidas	Autorizaciones de compras, Firmas en la cotizaciones	60 veces al mes

IV.2 ORGANIGRAMA DEL PUESTO

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES



IV3. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMAS TÉCNICOS

- ❖ No se ha registrado ningún problema por el momento

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Revisa requisiciones de productos y víveres de la bodega general	5	4	3	17
2	Atiende las llamadas de los clientes	5	5	3	20
3	Elabora comunicaciones y memorandos al personal a fin a su área	5	4	4	21
4	Supervisa que el departamento de Compras realice las compras a tiempo	4	4	3	16
5	Supervisa que la comida este lista para los eventos del club	3	5	4	23
6	Supervisa que todos los empleados utilicen sus uniformes	5	4	2	13
7	Supervisa que el desarrollo del evento sea el más idóneo	3	5	2	13
8	Elabora informes de costos de eventos	2	5	5	27
9	Elabora informes de la comida del personal para ser entregado a Contabilidad	3	5	5	28
10	Elabora informe de la comida que se ha utilizado en el evento para ser entregado a Contabilidad	3	5	5	28

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Elabora informes de la comida del personal para ser entregado a Contabilidad	3	5	5	28
2	Elabora informe de la comida que se ha utilizado en el evento para ser entregado a Contabilidad	3	5	5	28
3	Elabora informes de costos de los eventos	2	5	5	27
4	Supervisa que la comida este lista para los eventos del club	3	5	4	23

V. PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Asistente de Alimentos y Bebidas

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

<u>Nivel de educación</u>	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Administración de Empresas y Carreras afines	Comercial, Administrativa

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:

- ❖ Manejo de programas como: Word y Excel, Power Point, Internet

VI. OTROS ASPECTOS

Por la naturaleza de la actividad que realiza la Institución es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales, comunicativa, dinámica y proactiva.

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración y Gestión	X	
Oficina		X
Atención Personal y al cliente	X	X
Recursos Humanos y Personal	X	

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, áreas/departamentos de la organización		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la organización		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización		X

IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informativos	Word, Excel, Power point, Internet	X	
Operar equipos	Computadora, Fax, copiadora, scanner	X	
Otras destrezas requeridas	Compras, Manejo de Eventos, Negociación, Mercado	X	X

X. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje	X	

Negociación	Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos	X	
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Escucha activa	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y realizar las preguntas adecuadas	X	
Habilidad analítica	Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico de los problemas, y reconocer la información significativa	X	
Manejo de recursos financieros	Determinar como debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año en el área administrativa
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades administrativas y dirección de eventos
3. Contenido de la experiencia	Hoteles/Áreas Administrativas
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

1.6.2.1 CARGO: JEFE DE CARTERA

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto: Jefe de Cartera
Nombre del Ocupante: Sra. Silvia Flores
Puesto Superior Inmediato: Gerente
Nombre / superior: Ing. Diego Piedra
Dirección / departamento: Cartera

Fecha: Cuenca, 21 de septiembre del 2005

II. MISIÓN

Recuperar y Cobrar la cartera vencida, Coordinar y Supervisar las actividades de sus subordinados, mediante estrategias establecidas por la

Gerencia, con el objeto de agilizar el cobro de facturas vencidas para cumplir los objetivos organizacionales.

III. DIMENSION

CARGO: Jefe de Cartera
No. SUBORDINADOS: 2
DIMENSIONES ECONOMICAS: 0
DIMENSIONES MATERIALES: Computadora, fax, teléfono, calculadora, rastrilladora, copiadora

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV 1. FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES

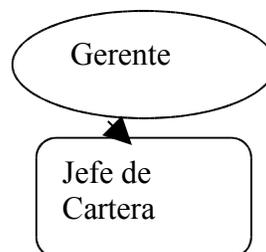
Recuperar y Cobrar la cartera vencida, Coordinar y Supervisar las actividades de sus subordinados, con el objeto de agilizar el cobro de facturas vencidas para cumplir los objetivos organizacionales.

RELACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

ORGANIZACIÓN	PUESTO	MOTIVO	FRECUENCIA
Tennis Club	Gerente	*Información general de la cartera *Autorizaciones de pagos a socios *Reporte de novedades de clientes(eventos, membresías, recuperación	70 veces al mes
Tennis Club	Jefe de Recursos Humanos	Coordina permisos de personal del área para gestión de cobranza	15 veces al mes

IV.2 ORGANIGRAMA DEL PUESTO

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES



IV.3. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMAS HUMANOS

- ❖ La Gerencia dispone de sus subordinados para realizar actividades extraoficiales, que perjudican el cumplimiento de las metas de recuperación de cartera

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Contabiliza las recuperaciones en efectivo, tarjetas de crédito, cheques a la fecha y posfechados	5	4	4	21
2	Contabiliza la cartera enviada a los Bancos, Cargos de Escuelas, Cuotas Sociales y bono de consumo	2	4	4	18
3	Elabora comunicaciones para Bancos y Emisores de tarjetas de crédito	3	4	3	15
4	Contabiliza valores acreditados por procesos de Cartera de los Bancos y tarjetas de Crédito	4	4	4	20
5	Da seguimiento a bancos y emisores de tarjeta de crédito de valores enviados al debito	5	3	3	14
6	Contabiliza la cartera recuperada y rechazada	2	4	4	18
7	Contabiliza las N/C emitidas posteriormente por las Entidades Bancarias	4	4	3	16
8	Contabiliza cruce de cuentas previo a elaboración de liquidación de bienes por servicios	2	5	4	22
9	Cuadra las cuentas internas de Bancos y valores en custodia, elaboración de informe para Contabilidad	2	3	3	11
10	Actualiza datos de socios en el sistema	4	3	2	10

11	Asigna el código de membresía a socios nuevos y su respectiva contabilización	2	4	2	10
12	Recepta y atiende los reclamos de socios	5	3	2	11
13	Atiende directamente al socio en cancelaciones, venta de membresías, transferencias de las mismas y su respectiva contabilización	5	3	3	14
14	Apertura y actualiza las carpetas de los socios	4	2	1	6
15	Ingresa cancelaciones de pagos en el sistema	4	4	2	12
16	Cambia el status del socio en el sistema	4	4	2	12
17	Realiza gestión telefónica para recuperación de cartera	5	3	3	14
18	Elabora informes de cartera recuperada	2	3	2	8
19	Supervisa el trabajo del área	5	2	2	9
20	Enfunda los estados de cuenta de los socios	2	1	1	3
21	Da seguimiento a los cheques posfechados y envía al cobro	5	3	3	14
22	Contabiliza anticipos y cancelaciones de eventos	4	4	3	16
23	Recupera la cartera vencida de los eventos	5	3	3	14

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Contabiliza cruce de cuentas previo a elaboración de liquidación de bienes por servicios	2	5	4	22

2	Contabiliza las recuperaciones en efectivo, tarjetas de crédito, cheques a la fecha y posfechados	5	4	4	21
3	Contabiliza valores acreditados por procesos de Cartera	4	4	4	20
4	Contabiliza la cartera enviada a los Bancos, Cargos de Escuelas, Cuotas Sociales y bono de consumo	2	4	4	18

V. PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Jefe de Cartera

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

<u>Nivel de educación</u>	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Ingeniería	Comercial, Administrativa, Financiera

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:

- ❖ Conocimiento de técnicas de negociación y servicio al cliente
- ❖ Manejo de programas como: Word y Excel, Power Point, Internet

VI. OTROS ASPECTOS

Por la naturaleza de la actividad que realiza la Institución es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales, comunicativa, dinámica, proactiva, que tenga criterio para atender a clientes en general y clientes problema

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración y Gestión	X	
Oficina		X
Atención Personal y al cliente	X	X
Recursos Humanos y Personal	X	
Ventas y Mercadeo	X	X

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, areas/departamentos de la organización		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la organización		X
Mercado/Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización		X

IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Especificas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informativos	Word, Excel, Power point, Internet	X	
Operar equipos	Computadora, Fax, copiadora, scanner	X	

Otras destrezas requeridas	Negociación , mediación	X	X
----------------------------	-------------------------	---	---

X. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES

Destrezas /habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo	X	
Asertividad/Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	X	
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	X	
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	X	

Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Escucha activa	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y realizar las preguntas adecuadas	X	
Manejo de Recursos Humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año en el área de recuperación de cartera
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades administrativas y recuperación de cartera
3. Contenido de la experiencia	Bancos, Recuperadoras de Cartera
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

1.6.2.2 CARGO: TÉCNICO DE SISTEMAS

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto: Técnico de Sistemas
Nombre del Ocupante: Ing. Xavier Zamora
Puesto Superior Inmediato: Gerente
Nombre / superior: Ing. Diego Piedra
Dirección / departamento: Sistemas

Fecha: Cuenca, 21 de septiembre del 2005

II. MISIÓN

Dar mantenimiento y Soporte técnico a las áreas de la Organización, de acuerdo al criterio profesional, con el objeto de brindar apoyo y de proveer de herramientas para el desarrollo eficaz al trabajo.

III. DIMENSION

CARGO: Técnico de Sistemas
No. SUBORDINADOS: 0
DIMENSIONES ECONOMICAS: 0
DIMENSIONES MATERIALES: Computadora, instaladores, CDS, herramientas de red, antivirus

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

IV 1. FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES

Dar mantenimiento y Soporte técnico a las áreas de la Organización, con el objeto de brindar apoyo y de proveer de herramientas para el desarrollo eficaz al trabajo.

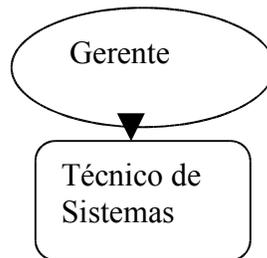
RELACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

<i>ORGANIZACIÓN</i>	<i>PUESTO</i>	<i>MOTIVO</i>	<i>FRECUENCIA</i>
Tennis Club	Gerente	Gastos de red, compras de UPS	4 veces al mes

Tennis Club	Areas de la Empresa	Atiende requerimientos y verifica y arregla errores del sistem.	4 veces al mes
-------------	---------------------	---	----------------

IV.2 ORGANIGRAMA DEL PUESTO

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES



IV.3. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS PROBLEMAS TÉCNICOS

- ❖ No tiene documentación del sistema informático del Club
- ❖ No hay expectativas salariales

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1	Entrena a los usuarios en el manejo de sistemas informaticos	4	3	3	13
2	Instala redes y equipos de computo	4	4	4	20
3	Colabora con diferentes áreas de la empresa con asuntos relacionados con computación	5	3	3	14
4	Opera las maquinas, terminales o equipos alternativos de datos	4	3	4	16

5	Verifica el funcionamiento de los equipos computacionales	5	3	3	14
6	Diseña el Sistema de Recursos Humanos	3	4	4	17
7	Arreglo de errores en el sistema	5	3	3	14

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOT
1	Instala redes y equipos de computo	4	4	4	20
2	Diseña el Sistema de Recursos Humanos	3	4	4	17
3	Opera las maquinas, terminales o equipos alternativos de datos	4	3	4	16
4	Verifica el funcionamiento de los equipos computacionales	5	3	3	14

V. PERFIL DEL PUESTO

CARGO: Técnico en Sistemas

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

<u>Nivel de educación</u>	Titulo requerido	Áreas de Conocimiento formal
Educación superior profesional	Ingeniería	Informática, Sistemas

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:

- ❖ Manejo de programas como: Word y Excel, Power Point, Internet en especial el sistema de la empresa como lo es el AQUACOBOL

VI. OTROS ASPECTOS

Por la naturaleza de la actividad que realiza la Institución es necesario que el candidato cuente con buenas relaciones interpersonales

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración y Gestión	X	
Atención Personal y al cliente	X	X

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Personas y tareas	Conocer personas, areas/departamentos de la organización		X
Clientes	Conocimiento de los Clientes de la organización		X

IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Especificas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informativos	Word, Excel, Power point, Internet, AQCUBOL	X	
Operar equipos	Computadora, Fax, copiadora, scanner	X	

X. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES

Destrezas / habilidades generales	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Generación de Ideas	Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas	X	
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Escucha activa	Escuchar lo que la otra persona esta hablando y realizar las preguntas adecuadas	X	
Instalación	Instalar equipos, maquinarias, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas	X	
Programación	Elaborar programas de computación para varios propósitos	X	

Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuando y que tipo de mantenimiento es requerido		
Operación y Control	Controlar la operación de equipos o sistemas	X	

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia	1 año en el área de sistemas
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia como operador, digitador
3. Contenido de la experiencia	Sistemas de Computo
4. Tiempo de adaptación al puesto	3 meses

1.6.2.3 Aplicación el Proceso a dos cargos:

Para la Aplicación Practica del proceso de Selección por Competencias, se ha escogido dos tipos de Herramientas, cuya finalidad es ayudar a la obtención de un diagnostico acertado de las vacantes: Estas herramientas son:

- ❖ El Assessment Center Method
- ❖ Test 16pf(personalidad) IC(trabajo bajo presión)

Los cargos que han sido escogidos para la aplicación y validación de este proceso son:

- ❖ Asistente de Alimentos y Bebidas
- ❖ Capitán del hoyo 19

Cave recalcar que estas denominaciones se las utiliza dentro del organigrama de la institución y la definición de los puestos, tradicionalmente se los conoce como los cargos de secretaria y saloneró respectivamente.

A continuación será expuesto el Proceso para la aplicación del Assessment Center en los dos cargos:

PROCESO:

PASO 1 : Levantamiento del Perfil por Competencias

PASO 2: Selección de los Currículos vs. perfil del cargo

PASO 3: Selección de la Prueba Situacional y test para cada cargo

PASO 4: Elaboración de los formatos de evaluación

PASO 5: Entrenamiento a los Observadores y análisis de las hojas de vida

PASO 6: Búsqueda del lugar más idóneo para la aplicación

PASO 7: Inducción a los aspirantes y entrega de la prueba situacional

PASO 8: Aplicación de la prueba situacional

PASO 9: Validación del Proceso

ASISTENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Para esta posición de utilizo una prueba situacional de discusión de roles fijos, para la valoración de las competencias se tomaron de los niveles intermedios del Diccionario de Competencias y comportamientos, con el objeto de valorar competencias como:

COMPETENCIAS A EVALUAR	Grado requerido	COMPORTAMIENTOS
<p>Habilidad analítica</p> <p>Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico de los problemas, y reconocer la información significativa</p>	B	<p>-Esta atenta a las oportunidades</p> <p>-Identifica las relaciones causa y efecto de los problemas puestos a su consideración.</p> <p>-Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos, que permiten explicar o resolver problemas complejos</p>
<p>Iniciativa:</p> <p>Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje</p>	B	<p>-Resuelve los problemas que se le presentan con autonomía</p> <p>-Toma decisiones necesarias para poder lograr los resultados deseados, tomando riesgos personales.</p> <p>Presenta propuestas para mejorar los resultados de su área.</p>
<p>Negociación</p> <p>Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos</p>	A	<p>-Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación.</p> <p>-Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos y cuidando la relación</p> <p>-Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.</p>

COMPORTAMIENTOS OBSERVADOS EN CONSENSO CON LOS DEMAS EVALUADORES

ASSESSMENT CENTER METHOD

Guía de observación y registro

Observador/Administrador

Fecha de la actividad: 10-10-05

Objetivo de la actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo (SECRETARIA), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

Administrador/Observador:: Ing. MARLENE SARMIENTO, MARIA FERNANDA ABAD Y CATALINA DAVILA

Competencias dominantes a observar: Habilidad Analítica, Iniciativa, Negociación

Evaluado: MARIA DE LOS ANGELES ABAD PEÑA

COMPETENCIAS REQUERIDAS:	
Competencia:	Comportamientos observados
<p>Habilidad analítica Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico de los problemas, y reconocer la información significativa</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Defiende su punto de vista -Da sus criterios pero se le ve nerviosa -Muy abierta, analítica, dinámica -Expresa sus ideas claramente
<p>Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene creatividad -Constantemente esta presentando propuestas de negociación para que su proyecto salga adelante -Es arriesgada en sus decisiones, se vale de cualquier cosa para defender sus intereses

Negociación

Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos

-Muy buena negociadora, para defender su punto de vista apelo a la justicia social de los derechos humanos
 -Siempre defendió su punto de vista, pero no llego a una resolución final
 -Para su negociación apela a herramientas, como, tener conciencia de, oportunidades, trabajo en equipo

ASSESSMENT CENTER METHOD

INFORME FINAL CONSENSUADO

Fecha de la actividad: 10-10-05

Objetivo de la Actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SALONERO), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

ADMINISTRADOR: Catalina Dávila Reyes

OBSERVADOR ASISTENTE: Maria Fernanda Abad

OBSERVADOR PASIVO: Ing. Marlene Sarmiento

EVALUADO: MARIA DE LOS ANGELES ULLOA PEÑA

COMPETENCIAS REQUERIDAS:

Competencia:	Nivel Requerido	Nivel Detectado	Comportamientos Observados
Habilidad analítica Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico de los problemas, y reconocer la información significativa	B	C	-Defiende su punto de vista -Da sus criterios pero se le ve nerviosa -Muy abierta, analítica, dinámica -Expresa sus ideas claramente

<p>Iniciativa:</p> <p>Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje</p>	B	B	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene creatividad -Constantemente esta presentando propuestas de negociación para que su proyecto salga adelante -Es arriesgada en sus decisiones, se vale de cualquier cosa para defender sus intereses
<p>Negociación</p> <p>Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos</p>	A	A	<ul style="list-style-type: none"> -Muy buena negociadora, para defender su punto de vista apelo a la justicia social de los derechos humanos -Siempre defendió su punto de vista, pero no llego a una resolución final -Para su negociación apela a herramientas, como, tener conciencia de, oportunidades, trabajo en equipo -Vende bien sus ideas

ASSESSMENT CENTER METHOD

Guía de observación y registro

Observador/Administrador

Fecha de la actividad: 10-10-05

Objetivo de la actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SECRETARIA), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

Administrador/Observador:: Ing. MARLENE SARMIENTO, MARIA FERNANDA ABAD Y CATALINA DAVILA

Competencias dominantes a observar: Habilidad Analítica, Iniciativa, Negociación

Evaluado: DIANA ROSALY SOTO BLACIO

	<p>COMPETENCIAS REQUERIDAS:</p>
--	---------------------------------

Competencia:	Comportamientos observados
<p>Habilidad analítica</p> <p>Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico de los problemas, y reconocer la información significativa</p>	<p>-Analiza el caso de manera correcta, pero le falta mas seguridad en defender su punto de vista</p> <p>-Tiene ideas y defiende el campo al que pertenece, se le ve convencida</p> <p>-Sabe escuchar y da ideas</p>
<p>Iniciativa:</p> <p>Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje</p>	<p>-Sabe escuchar, luego cuando la otra persona habla todo, ella con un sentido critico apela a sus finalidades.</p> <p>Tiene iniciativa, es imaginativa, tiene buenas objeciones</p> <p>-Esta generando ideas nuevas constantemente</p>
<p>Negociación</p> <p>Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos</p>	<p>-Buena negociadora, se muestra pasiva, con el objeto de indagar la situación y mostro sus mejores armas</p> <p>-No llego a ningún acuerdo, pero busco la manera de llegar a un acuerdo que busque el beneficio para ambas partes</p> <p>Vende bien sus ideas</p>

ASSESSMENT CENTER METHOD

INFORME FINAL CONSENSUADO

Fecha de la actividad: 10-1005

Objetivo de la Actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SALONERO), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

ADMINISTRADOR: Catalina Dávila Reyes

OBSERVADOR ASISTENTE: Maria Fernanda Abad

OBSERVADOR PASIVO: Ing. Marlene Sarmiento

EVALUADO: DIANA ROSALY SOTO BLACIO

COMPETENCIAS REQUERIDAS:			
Competencia:	Nivel Requerido	Nivel Detectado	Comportamientos Observados
<p>Iniciativa y Autonomía</p> <p>Actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a la línea jerárquica</p>	B	C	<p>-Analiza el caso de manera correcta, pero le falta mas seguridad en defender su punto de vista</p> <p>-Tiene ideas y defiende el campo al que pertenece, se le ve convencida</p> <p>-Sabe escuchar y da ideas</p>
<p>Orientación al cliente interno y externo</p> <p>Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes internos.</p>	B	B	<p>-Sabe escuchar, luego cuando la otra persona habla todo, ella con un sentido critico apela a sus finalidades.</p> <p>Tiene iniciativa, es imaginativa, tiene buenas objeciones</p> <p>-Esta generando ideas nuevas</p>
<p>Tolerancia a la Presión</p> <p>Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	A	A	<p>-Buena negociadora, se muestra pasiva, con el objeto de indagar la situación y mostro sus mejores armas</p> <p>-No llego a ningún acuerdo, pero busco la manera de llegar a un acuerdo que busque el beneficio para ambas partes</p> <p>Vende bien sus ideas</p>

ASSESSMENT CENTER METHOD

PLANILLA DE EVALUACION COMPARATIVA ENTRE PARTICIPANTES

HABILIDAD ANALITICA	INICIATIVA	NEGOCIACION
---------------------	------------	-------------

Participantes	Grado Requerido	Grado Observado	Grado Requerido	Grado Observado	Grado Requerido	Grado Observado
1. Maria de los Ángeles Abad Peña	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	<u>A</u>
2. Diana Rosaly Soto Blacio	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	<u>A</u>

INFORME FINAL DE SELECCION

La presente información deberá ser tomada en cuenta únicamente para procesos de Selección, su uso será exclusivo solo para el departamento de Recursos Humanos.

Apellidos: Ulloa Peña
 Nombres: Maria de los Ángeles
 Edad: 23 años
 Posición: Secretaria

RESULTADOS :

1. TRABAJO BAJO PRESION: Presenta una apreciación de la capacidad y trabajo bajo presión en un 60% que corresponde al rango: Termino medio mas

2. APLICACIÓN DEL TEST 16 PF 5: Descripción de la prueba: Es un compendio de 187 elementos destinados a medir rasgos de personalidad, para una mayor comprensión de la presente evaluación no se utilizaran términos psicológicos y se tratara de ser explicativo al mismo tiempo:

PERSONALIDAD

Tiende a ser dura, fría, escéptica y mantenerse alejada. Le gusta trabajar en solitario y evitar las opiniones comprometidas. Su aprendizaje es concreto algo lento para su aprendizaje y con ideas de inclinaciones concretas y literales.

Persona dócil, dependiente, acepta las ideas de otros y tiende a ser conformista. Suele ser inestable en sus propósitos, tiene falta de atención en los compromisos de grupos. Es confiada en sí misma, realista independiente, responsable y a la vez escéptica de las elaboraciones culturales subjetivas. Suele ser suspicaz, desconfiada y ambigua, le gusta opinar sobre si misma, actuando con premeditación.

3. ASSESSMENT CENTER: los resultados son satisfactorios, cumplen en su totalidad con las competencias, sin embargo presenta un grado menos del establecido en la Habilidad Analítica.

3. REFERENCIA LABORAL: De la información obtenida, nos indican que el Srta. Ulloa es una persona honesta, responsable, cumplida, deja su trabajo por una mejor propuesta laboral trabajo, como Auxiliar Administrativa durante 8 meses, tiene buenas relaciones con sus compañeros, le gusta mucho trabajar con personas. Si recomienda su contratación.

4. REFERENCIA PERSONAL: Es una excelente persona, muy honesta, tiene mucha capacidad, le conoce por el lapso de 20 años, si recomienda su contratación.

En conclusión el Srta. Ulloa es una buena candidata para cubrir la posición.

Es todo cuanto puedo informar de todas las pruebas tomadas durante el proceso.

Psc. Catalina Dávila R.

INFORME FINAL DE SELECCION

La presente información deberá ser tomada en cuenta únicamente para procesos de Selección, su uso será exclusivo solo para el departamento de Recursos Humanos.

Apellidos: Soto Blacio

Nombres: Diana Rosaly

Edad: 21 años

Posición: Secretaria

RESULTADOS :

1. TRABAJO BAJO PRESION: Presenta una apreciación de la capacidad y trabajo bajo presión en un 70% que corresponde al rango: Termino medio mas

2. APLICACIÓN DEL TEST 16 PF 5: Descripción de la prueba: Es un compendio de 187 elementos destinados a medir rasgos de personalidad, para una mayor comprensión de la presente evaluación no se utilizaran términos psicológicos y se tratara de ser explicativo al mismo tiempo:

PERSONALIDAD

Su pensamiento es concreto algo lento para su aprendizaje y con ideas de inclinaciones concretas y literales. Tiende a ser emocionalmente madura, estable con su buena firmeza interior. Es confiada en si misma, realista, independiente, responsable y a la vez, exéptica de las elaboraciones culturales, subjetivas. Se presenta practica, cuidadosa, convencional, regulada por la realidad externa, formal concreta. Preocupada por los detalles. Relajada, aletargada, no frustrada, perezosa.

3. ASSESSMENT CENTER: los resultados son satisfactorios, cumplen en su totalidad con las competencias, sin embargo presenta un grado menos del establecido en la Habilidad Analítica.

3. REFERENCIA LABORAL: De la información obtenida, nos indican que el Srta. Blacio es una persona, responsable, cumplida, con bastante iniciativa y don de gente, dejo su trabajo por reducción de personal en la empresa, trabajo por el lapso de 1 año desempeñándose como secretaria fue muy buena en la realización de sus labores por lo que, si recomiendo su contratación.

4. REFERENCIA PERSONAL: Es una persona, muy honesta, capacidad, desinteresada, preocupada por los demás le conoce por el lapso de 8 años, si recomienda su contratación. En conclusión el Srta. Blacio es una buena candidata para cubrir la posición.

Es todo cuanto puedo informar de todas las pruebas tomadas durante el proceso.

Psc. Catalina Dávila R.

CAPITAN DEL HOYO 19

COMPETENCIAS REQUERIDAS:		
COMPETENCIA A EVALUAR	Grado Requerido	COMPORTAMIENTOS
Iniciativa y Autonomía Actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a la línea jerárquica	B	-Actúa resolutivamente ante problemas concretos siendo eficiente y evitando males mayores. -Siempre esta dispuesto a hacer frete a situaciones cotidianas que entorpezcan su trabajo -Rescata la experiencia de sus colegas y superiores a la hora de aportar soluciones a pequeños problemas, evitando consultas y demoras innecesarias.
Orientación al cliente interno y externo Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes internos o externos puedan requerir.	B	Crea y mantiene una buena relación con quienes puedan requerir de sus servicios.logrando siempre un alto grado de satisfacción. -Es atento y observador ante lo que se solicita, exigiéndose cumplir en tiempo y calidad. -Es abierto y siempre cooperativo con sus clientes, con quienes logra una fluida comunicación.
Tolerancia a la Presión Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	-Resuelve muy eficientemente sus tareas aun cuando convergen al mismo tiempo problemas que exigen mayores esfuerzos. -Mantiene su predisposición y actitud positiva y la transmite a su equipo de trabajo, en aquellas situaciones estresantes de limites muy estrictos de tiempo y alta exigencia de resultados -Se conduce con alto profesionismo sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo que requieren de mayor esfuerzo y dedicación.

COMPORTAMIENTOS OBSERVADOS EN CONSENSO CON LOS DEMAS EVALUADORES

ASSESSMENT CENTER METHOD

Guía de observación y registro

Observador/Administrador

Fecha de la actividad: 10-10-2005

Objetivo de la actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SALONERO), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

Administrador/Observador:: Ing. MARLENE SARMIENTO, MARIA FERNANDA ABAD Y CATALINA DAVILA

Competencias dominantes a observar: Orientación al Cliente interno y externo, Iniciativa, Tolerancia a la Presión

Evaluado: MARCO BOLIVAR VIZCAÍNO CABRERA

COMPETENCIAS REQUERIDAS:		
Competencia:		Comportamientos observados
<p>Iniciativa y Autonomía</p> <p>Actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a la línea jerárquica</p>		<p>-Se acomodo muy bien a la simulación</p> <p>-Tiene mucha facilidad de palabra</p> <p>-Genera ideas nuevas para cada objeción del cliente</p> <p>-Esta al salto para ver que le dice el cliente problema y toma la iniciativa en darle una solución a corto plazo</p>
<p>Orientación al cliente interno y externo</p> <p>Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes internos o externos puedan requerir.</p>		<p>-Se muestra muy atento con el cliente</p> <p>-Le presta mucho interés en su requerimiento</p> <p>-Al entablar su primer dialogo, se muestra muy atento, pero el momento que reniega de la orden el cliente se torna un poco indispuesto.</p>
<p>Tolerancia a la Presión</p> <p>Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>		<p>-En un inicio le entrego la orden rápidamente al cliente, pero cuando se volvió caprichoso el cliente se descontroló un poco</p> <p>-Trata de controlar la situación, pero tiene desborde emocional.</p>

ASSESSMENT CENTER METHOD

INFORME FINAL CONSENSUADO

Fecha de la actividad: 10-10-05

Objetivo de la Actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SALONERO), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

ADMINISTRADOR: Catalina Dávila Reyes

OBSERVADOR ASISTENTE: Maria Fernanda Abad

OBSERVADOR PASIVO: Ing. Marlene Sarmiento

EVALUADO: MARCO BOLIVAR VIZCAÍNO CABRERA

COMPETENCIAS REQUERIDAS:			
Competencia:	Nivel Requerido	Nivel Detectado	Comportamientos Observados
Iniciativa y Autonomía Actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a la línea jerárquica	B	B	-Tiene mucha facilidad de palabra -Genera ideas nuevas para cada objeción del cliente -Esta al salto para ver que le dice el cliente problema y toma la iniciativa en darle una solución a corto plazo
Orientación al cliente interno y externo Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes internos o externos puedan requerir.	B	B	-Se muestra muy atento con el cliente -Le presta mucho interés en su requerimiento -Al entablar su primer dialogo, se muestra muy atento, pero el momento que reniega de la orden el cliente se torna un poco indispueto.
Tolerancia a la Presión Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exig.	A	B	-En un inicio le entrego la orden rápidamente al cliente, pero cuando se volvió caprichoso el cliente se descontrola un poco -Trata de controlar la situación pero tiene desborde

ASSESSMENT CENTER METHOD

Guía de observación y registro

Observador/Administrador

Fecha de la actividad: 10-10-05

Objetivo de la actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SALONERO), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

Administrador/Observador:: Ing. MARLENE SARMIENTO, MARIA FERNANDA ABAD Y CATALINA DAVILA

Competencias dominantes a observar: Iniciativa, Tolerancia a la Presión, Orientación al Cliente interno y externo

Evaluado: MIGUEL ANGEL ABAD HERAS

COMPETENCIAS REQUERIDAS:	
Competencia:	Comportamientos observados
Iniciativa y Autonomía Actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a la línea jerárquica	-Comenzó el dialogo hablando sobre si tuvo problemas para llegar al restaurante -Quería hacer varias cosas a la vez -Le ofreció una cantidad de alternativas de platos, al final el cliente no se decidió por nada
Orientación al cliente interno y externo Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes internos o externos puedan requerir.	-Muy cordial, atento con el cliente -Se mostró muy preocupado en el cliente -Antes de que el cliente le llame se mostró observador
Tolerancia a la Presión Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Al inicio estuvo nervioso, en la mitad del caso no sabia que hacer y luego tomo las riendas.
Otras observaciones: Estuvo nervioso al momento de comenzar con la simulación, al finalizar se mostró más tranquilo. Tiene deseos de superación personal.	

ASSESSMENT CENTER METHOD
INFORME FINAL CONSENSUADO

Fecha de la actividad: 10-10-05

Objetivo de la Actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SALONERO), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

ADMINISTRADOR: Catalina Dávila Reyes

OBSERVADOR ASISTENTE: Maria Fernanda Abad

OBSERVADOR PASIVO: Ing. Marlene Sarmiento

EVALUADO: MIGUEL ANGEL ABAD HERAS

COMPETENCIAS REQUERIDAS:			
Competencia:	Nivel Requerido	Nivel Detectado	Comportamientos Observados
Iniciativa y Autonomía Actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a la línea jerárquica	B	B	-Comenzó el dialogo hablando sobre si tuvo problemas para llegar al restaurante -Quería hacer varias cosas a la vez -Le ofreció una cantidad de alternativas de platos, al final el cliente no se decidió por nada
Orientación al cliente interno y externo Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes internos o externos puedan requerir.	B	B	-Muy cordial, atento con el cliente -Se mostró muy preocupado en el cliente -Antes de que el cliente le llame se mostró observador
Tolerancia a la Presión Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	C	Al inicio estuvo nervioso, en la mitad del caso no sabia que hacer y luego tomo las riendas.

ASSESSMENT CENTER METHOD

PLANILLA DE EVALUACION COMPARATIVA ENTRE PARTICIPANTES

Participantes	INICIATIVA/ AUTONOMIA		ORIENTACIÓN AL CLIENTE		TOLERANCIA A LA PRESION	
	Grado Requerid o	Grado Observa do	Grado Requeri do	Grado Observa do	Grado Requeri do	Grado Observa do
1. Bolívar Vizcaíno C	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	<u>B</u>
2. Miguel Abad H.	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	<u>C</u>

INFORME FINAL DE SELECCION

La presente información deberá ser tomada en cuenta únicamente para procesos de Selección, su uso será exclusivo solo para el departamento de Recursos Humanos.

Apellidos: Vizcaíno Cabrera
Nombres: Marco Bolívar
Edad: 30 años
Posición: Salonero

RESULTADOS :

1. TRABAJO BAJO PRESION: Presenta una apreciación de la capacidad y trabajo bajo presión en un 60% que corresponde al rango: Termino medio mas

2. ASSESSMENT CENTER: los resultados son satisfactorios, cumplen en su totalidad con las competencias, sin embargo presenta un grado menos del establecido de la Tolerancia a la Presión.

3. REFERENCIA LABORAL: De la información obtenida, nos indican que el Sr. Vizcaíno, es una persona honorable, que salió de su trabajo por mejorar su situación económica, tubo siempre buena relación con sus compañeros, era una persona con mucha iniciativa y responsable. Si recomienda su contratación

4. REFERENCIA PESONAL: Buena persona, amable, y querido por nuestra familia, le conoce 5 años. Si recomienda su contratación

En conclusión el Sr. Vizcaíno es un buen candidato para cubrir la posición. Es todo cuanto puedo informar de todas las pruebas tomadas durante el proceso.

Psc. Catalina Dávila R.

INFORME FINAL DE SELECCION

La presente información deberá ser tomada en cuenta únicamente para procesos de Selección, su uso será exclusivo solo para el departamento de Recursos Humanos.

Apellidos: Abad Heras
Nombres: Miguel Ángel
Edad: 29 años
Posición: Salonero

RESULTADOS :

1. TRABAJO BAJO PRESION: Presenta una apreciación de la capacidad y trabajo bajo presión en un 20% que corresponde al rango: Inferior al Terminio medio

2. ASSESSMENT CENTER: los resultados son satisfactorios, cumplen en su totalidad con las competencias, sin embargo presenta un grado bajo del establecido de la Tolerancia a la Presión.

3. REFERENCIA LABORAL: De la información obtenida, nos indican que el Sr. Abad, es una persona responsable, con un buen don de Gentes, que salió de su trabajo por mejorar su situación económica, tubo siempre buena relación con sus compañeros, era una persona con mucha iniciativa y responsable. Si recomienda su contratación.

4. REFERENCIA PERSONAL. Es muy humilde, trabajador, tiene don de gente y le gusta el trabajo.

En conclusión el Sr.Abad es un buen candidato para cubrir la posición, su única deficiencia es la Tolerancia a la presión, pienso que con el entrenamiento y el trato diario con los clientes lo harán cada vez mas tolerante

Es todo cuanto puedo informar de todas las pruebas tomadas durante el proceso.

Psc. Catalina Dávila R.

VALIDACIÓN DEL PROCESO CON LOS CANDIDATOS A LOS CARGOS DE ASISTENTE DE ALIMENTOS Y BEBIDAS Y CAPITAN DEL HOYO 19 Y EL PANEL EXPERTOS

Esta validación se llevó a cabo luego de la aplicación del Assessment Center, en la que los candidatos manifestaron mucho agrado, se mostraron satisfechos debido a que es una técnica de fácil desarrollo.

Les pareció atractiva debido a que su aplicación es dinámica y les permite exteriorizar actitudes y comportamientos, que son limitados en la aplicación de las pruebas psicológicas, siendo las mismas rutinarias y tediosas.

En cuanto al los comentarios de los expertos, de igual manera estuvieron gustosos, experimentaron una técnica nueva, y a medida que fue desarrollándose el ACM, fueron sacando sus propias conclusiones del método, y como este apoya al proceso de Selección al momento de tomar la decisión final sobre cada candidato. Lo tendrán en consideración para futuros procesos de Selección de Personal.

Considero que el ACM, es una técnica de mucha utilidad

CONCLUSIONES

Al finalizar el trabajo de investigación teórico y práctico, he llegado a las siguientes conclusiones:

1. El modelo de Gestión del Talento Humano por Competencias, se caracteriza por el cambio en la concepción del personal, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. Abandonando de esta manera el enfoque tradicional (centrado en costes) y evolucionando hacia una Gestión estratégica del Talento Humano, en la que el hombre juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional, como componentes claves en el proceso de creación de valor.

2. En la actualidad la Gestión del Talento Humano por Competencias es una práctica en amplio desarrollo, utilizada en general por grandes empresas. Su implementación aporta al crecimiento individual y organizacional en medida que descubre talentos, objetiviza la información con respecto a fortalezas debilidades y crea un ambiente propicio para la retroalimentación y la implantación de procesos de desarrollo.

3. Detectar los talentos, recursos y habilidades son pues tarea de aquellos que están conscientes del mejoramiento continuo y saben que es en el interior de la organización en donde van a encontrar los obstáculos u oportunidades para crecer

4. La Selección por Competencias es un subsistema de la GTH, tiene por objeto elegir al personal más competente y viene a dar solución a los problemas que la selección tradicional tenía como: la subjetividad, la discriminación de los candidatos, la falta de probidad de las herramientas y los costos innecesarios derivados por la mala práctica del proceso, todas estas ventajas se originan debido a que la selección del TH se enfoca en las cualidades que el sujeto ha adquirido, desarrollado y aprendido en la ejecución de sus labores en su puesto de trabajo, tomando en cuenta que si estos comportamientos han sido reales y efectivos el sujeto los podrá repetir en otro puesto de trabajo.

5. Para la Empresa, donde se realizó el Levantamiento de perfiles por Competencias, será de mucha utilidad, debido a que en la actualidad el Departamento de Recursos Humanos no cuenta con descriptivos de cargos ni definición de perfiles. Ahora con esta información podrán solicitar personal a la Tercerizadora SOTEM, de manera ágil y confiable, sin tener que idearse las características de la persona que solicitara el puesto. Lo que acredita que el proceso de Selección sea el más idóneo, debido a que los candidatos están direccionados a reales requerimientos del puesto.

6. Luego de la y la elaboración del diseño del proceso de Selección, la aplicación práctica a los dos cargos tipo y a su respectiva validación, puedo afirmar que he cumplido con los objetivos planteados en esta monografía.

RECOMENDACIONES

Terminado el proceso de elaboración de la presente monografía, puedo dar las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al Tennis Club, la utilización del enfoque por competencias en los procesos de selección de personal, de esta manera tendrán el personal más idóneo para el puesto de trabajo más efectivo, además que las contrataciones que se realicen tendrán un grado importante de confiabilidad debido al carácter predictivo que tiene el modelo.
2. Al Departamento de Recursos Humanos, dar continuidad a la labor que viene realizando en la Empresa, puesto que ha contribuido a la definición mas clara de las actividades que cada ocupante tiene en su puesto de trabajo.
3. A la Empresa Tercerizadora SOTEM, que es quien les provee de personal, que apliquen el proceso de selección por competencias, para ajustarse a los requerimientos de las Empresas que en la actualidad aplican la GTH.
4. Cuando realice la aplicación del Assessment Center, pude observar, que los participantes quedaron muy satisfechos, manifestaron que este método es muy dinámico y que su aplicación es mejor a los tests psicológicos, que mayoritariamente son respondidos mecánicamente, sin saber que su mala aplicación altera el diagnostico final. Por lo que recomiendo la implementación de esta herramienta en el Tennis Club y en la Tercerizadora SOTEM, para mejorar sus instrumentos de Selección tradicional, ya que con la ayuda del Assessment podemos explorar rasgos de personalidad, de difícil percepción durante la aplicación de un test.

ANEXOS

Anexo 1: Formulario de Descripción de Puestos

Anexo 2: Modelo de un Anuncio

Anexo 3: Carta de agradecimiento en caso que no sea aceptada

Anexo 4: Formulario de Registro de Entrevista

Anexo 5: Formato del Tarjet de Selección

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2005, 1 Edición
2. ALLES, Martha , Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2000, 1 Edición
3. ALLES, Martha, Elija al Mejor, Como entrevistar por Competencias, Edit Granica, Buenos Aires –Argentina, 1999,2003, 1 Edición
4. ALLES, Martha, Gestión por Competencias, El Diccionario, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2002,2003, 1 Edición
5. ALLES, Martha , Gestión por Competencias, El Diccionario, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2001. 1 Edición
6. ALLES, Martha , Gestión por Competencias, CASOS, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2001. 1 Edición
7. ALLES, Martha, Manual de Assessment,, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2004, 1 Edición
8. BALKIN, David, CARDY, Roberth, GOMEZ, Luis, Dirección de la Gestión de Recursos Humanos, Edit Prentince Hall, Barcelona –España, 1988, 3 Edición
9. BONACHE Jaime, CABRERA Ángel, Dirección Estratégica de Personas, Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI, Edit Prentince Hall, Barcelona España
10. LEVI- LEVOYER, Claude, Gestión de las Competencias, Edit, Gestión 2000, Barcelona España, 1997, 1 Edición

11. MORENO, Jaime, Manual de Selección por Competencias, Quito-Ecuador, 2001, 1 Edición
12. MORENO, Jaime, Manual del método MPC, Quito-Ecuador, 2002
13. PEREDA, Santiago; Berrocal, Francisca, "Gestión de Recursos Humanos por Competencias", Edit Centro de Estudios Ramon Areces SA, Madrid-España, 2000, 1 Edición
14. Schultz, Duane, Psicología Industrial, Bogota- Colombia, 1998, 3 Edición
15. SWAM, William, Como escoger al Personal adecuado, Bogota Colombia, Edit Norma, 2001, 1 Edición
16. www.monografias.com, bajo el nombre de Selección de Personal