UNIVERSIDAD DEL AZUAY

Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

"DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA TERCERIZADORA SERVICEJ EN EL PERIODO JUNIO-OCTUBRE DEL 2005"

Proyecto de graduación
previo a la obtención del
Título de Psicólogo Laboral y
Organizacional

DIRECTORA: Psic. Cristina Crespo Andrade
AUTORA: Verónica Espejo Campoverde

Cuenca - Ecuador
2005

DEDICATORIA

A mi hija por ser la razón de mi existencia.

A mi esposo por su comprensión y por ser

la persona que comparte todos mis sueños.

A mi papá que desde el cielo ilumina mis días

y guía mis pasos.

A mi mamá por su amor, por su apoyo

incondicional y por estar siempre junto a mí.

AGRADECIMIENTO

A Dios por brindarme la oportunidad de vivir este momento.

A la Universidad del Azuay por ser mi lugar de formación.

A la Psicóloga Cristina Crespo, mi sincero agradecimiento por el tiempo y el esfuerzo dedicado.

ABSTRAC

La presente monografía, contiene una aplicación del proceso de selección por competencias al cargo de Psicólogo Laboral y Cajera de la tercerizadora Servicej, con la finalidad de lograr su aplicación en el ámbito laboral y elevar el rendimiento del personal que requiere la empresa.

The present monograph, it contains an application of the process of selection by competitions to the position of Labor Psychologist and Teller of the tercerizadora Servicej, with the purpose of obtaining its application in the labour scope and of elevating the yield of the personnel who requires the company.

INDICE

CAPITULO I

Gestión del Talento Humano……..1
Ventajas de la Gestión por Competencias……..2
Competencias……3
Selección de Personal por Competencias……....4
Pasos de la selección por competencias……....5
Perfil o modelo de competencias……..…….6
Cómo elaborar un perfil por competencias…… …..7
Solicitud de empleo ……..7
Reclutamiento……....7
Fuentes de Reclutamiento…… ..8
Entrevistas por competencias……9
Confirmación de referencias laborales y personales……..9
Evaluación de datos……...10

CAPITULO II

Aplicación práctica

Anuncio……11
Perfiles……..12

Solicitud de Requerimiento…… 18
Entrevista……..30
Evaluación de los candidatos…… ….41
Comparación de candidatos…….. .42
Validación del proceso……..… 45
Conclusiones…… .46
Recomendaciones…… 47
Bibliografía…… .48

ANEXOS

Diseño del proyecto de graduación
Diseño del marco teórico
Perfiles
Entrevistas
Referencias
Solicitud de empleo
Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Día a día las empresas crecen considerablemente y cada vez existen más necesidades que deben ser cubiertas satisfactoriamente, pues, el mundo competitivo en el cual nos desenvolvemos se mueve notablemente y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente.

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participan otros niveles de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo este proceso se requiere seguir una serie de pasos, sin embargo, la selección por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, más no por los pasos. Para hacer selección por competencias primero se debe confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.

Por lo general este proceso resulta nuevo en el ambiente laboral debido a que en su gran mayoría el sistema utilizado es la selección tradicional, sin embargo este método debe ser aplicado pues está calificado para satisfacer las demandas y exigencias de la sociedad.

Siendo la selección de personal uno de los servicios más utilizados en la tercerizadora Servicej, es necesario optar por un cambio y un mejoramiento continuo, con la finalidad de mejorar las demandas y exigencias de la sociedad, además que se lo debe considerar como la mejor alternativa de un servicio personalizado en la Administración de Recursos Humanos.

Esta monografía está estructurada en dos capítulos, un primer capítulo que consta de un aporte teórico, además de opiniones personales y un segundo capítulo que comprende la aplicación práctica realizada a través de levantamientos de perfiles, referencias personales, solicitudes de empleo, entrevistas por competencias, validación y comparación de los candidatos para escoger al más apto para el cargo.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

1. GESTION DEL TALENTO HUMANO

"En esta nueva concepción, las personas dejan de ser simples recursos organizacionales, para ser estudiadas como seres dotados de inteligencia, personalidad, conocimientos, habilidades, destrezas, aspiraciones y percepciones singulares". [1]

Desde este punto de vista las personas actualmente son consideradas como socios o colaboradores de la organización influyendo activamente en el desarrollo del personal y colaborando en crear planes de carrera para los empleados obteniendo alta motivación y por consiguiente productividad.

La gestión de recursos humanos se refiere a como ejecuta la organización sus operaciones de reclutamiento, selección, entrenamiento, remuneración, beneficios, comunicación, higiene y seguridad industrial.

Estos conceptos nos ayudan a entender el porqué de la Gestión de Recursos Humanos, a través de la cual, nosotros los Psicólogos Laborales podemos guiarnos y fundamentarnos para cumplir con los objetivos principales de la gestión que es la de disponer de un personal motivado, eficiente y por tanto altamente productivo.

Es importante para todos los directivos y para todas las áreas, que tengamos presente lo que no es bueno para la empresa para de esta manera evitar ciertos inconvenientes como pueden ser:

---

[1] CHIAVENATO, Idalberto, *"Gestión del Talento Humano"*, Primera edición, Editora Campus, Colombia, año 2002 pp. 6

- Tomar a la persona equivocada

- “Tener alta rotación de personal, es decir, que la gente no este comprometida, que los empleados piensen que su salario es injusto, que el personal no este capacitado o que en el momento de la incorporación pierda luego su nivel”. [2]

Es decir que los empleados deben ser competitivos y adecuarse al contexto actual, por lo que el área de Recursos Humanos debe ser absolutamente profesional, no debe improvisar, además el área de Recursos Humanos debe crear compromiso más no cumplir una vigilancia sobre el personal.

2. VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Según el material de apoyo del curso de graduación de Diego Avilés, las ventajas son las siguientes:

- Colabora con al aprendizaje de un lenguaje común dentro de la empresa.
- El comportamiento pasado es predictor.
- Focaliza las tareas hacia los resultados.
- Permite la comparación entre perfiles de diferentes puestos
- Facilita un enfoque integrador de la gestión de Recursos Humanos.
- Influye en la motivación del trabajador

[2] ALLES, Martha, “Dirección estratégica de Recursos Humanos por competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires, Argentina, 2003,pp.145

- Crea planes de carrera dentro de la empresa
- Sirve como base fundamental dentro del reclutamiento y selección.
- Permite el desarrollo del talento del trabajador dentro de la empresa.

3. COMPETENCIAS

Según Ernest & Young "competencia es la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo". [3]

Teniendo en cuenta que las competencias son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que los ayudan a sobresalir en una situación determinada, es indispensable, que manejemos este aspecto con el mayor conocimiento posible para que logremos que el personal de la organización satisfaga sus necesidades y se cree el compromiso de ellos hacia la institución, además que esto contribuirá a un mejor rendimiento laboral.

En conclusión este concepto define en común a las competencias como un conjunto de características que determinan si un trabajador es o no apto para cumplir un puesto y el desempeño de sus actividades.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

---

[3] LEVY-LEBOYER, Claude, *"Gestión de las competencias"*, Ediciones Gestión S.A., Barcelona, 2002. pp. 67

a. Motivación.- Las motivaciones conllevan, dirigen y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

b. Características.- Características físicas y respuestas consistentes o información.

Los motivos y las características son rasgos supremos propios que determinan cómo se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin supervisión.

c. Concepto Propio.- Las actitudes, valores o imagen propia de una persona, es decir, la seguridad, la confianza de poder desempeñarnos bien en cualquier situación.

d. Conocimiento.- Es toda la información que una persona posee sobre áreas específicas.

e. Habilidad.- Es la capacidad de desempeñar cierta área física o mental.

Chiavenato menciona que la “Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”

Selección es el proceso de recopilar y utilizar información acerca de los aspirantes reclutados a fin de elegir cuales de ellos son los más idóneos para desempeñar el puesto vacante y eliminar los que no son aptos para el mismo

Por tanto la Selección por Competencias se refiere a que las personas no solo deben ocupar un puesto de trabajo sino que también deben dominar, poseer un conjunto de competencias para que no solo se pueda evaluar destrezas y conocimientos sino también las conductas.

La selección por competencias se basa en una concepción diferente del mercado económico laboral. Parte de la premisa de que la economía se mueve en un escenario cambiante y que en un futuro esta volatilidad de los escenarios se acentuará. Se enfoca más en la productividad basada en el trabajo en equipo y que exista una mayor interdependencia entre trabajadores prestando una mayor atención a los elementos que repercuten en esta productividad más allá del desempeño de tarea y una mayor preocupación por la seguridad y la salud física y mental de los empleados.
La Selección por Competencias, es el proceso de elegir al candidato que tenga más afinidad con los perfiles del puesto vacante utilizando técnicas como entrevistas conductuales, simulaciones, etc., buscando la eficacia y la asertividad dentro de este proceso.

4. PASOS DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Primer paso

- La visión y misión de la empresa
- Los objetivos del negocio y el plan de acción
- La visión de la alta dirección
- La cultura de la empresa
- La competencia requerida

Segundo paso

- Detectar en los candidatos las características clave que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo

Tercer paso

- Utilizar nuevas herramientas:
- Nuevo formato de entrevista
- Manual de competencias
- Dinámica grupal

Cuarto paso

- Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

El objetivo del modelo de competencias no es el desarrollo de la persona sino lograr que la empresa sea competitiva.

La selección de personas es un proceso de varias etapas que atraviesan los candidatos es decir los candidatos que superan los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes ya que si no consiguen superar las dificultades son rechazados y salen del proceso.

El proceso de selección utiliza generalmente la combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del cargo vacante.

Cada técnica de selección proporciona cierta información sobre los candidatos.

Hoy en día las empresas utilizan varias técnicas de selección para obtener la información necesaria acerca del personal que va a ingresar. Cuanto mayor sea el número de técnicas de selección mayor será la oportunidad de obtener información de selección para trabajar.

5. PERFIL O MODELO DE COMPETENCIAS.-

“Un perfil o modelo de competencias es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento” [4]

Al Modelo de Competencias se le considera también como el análisis de los factores críticos asociados al alto rendimiento conduciéndonos a una hipótesis predictiva.

Los perfiles tradicionales especifican los requisitos mínimos que aseguran un nivel mínimo aceptable de desempeño. En cambio, un perfil de competencias los requerimientos para lograr un rendimiento superior.
El perfil de puesto por competencias, es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales ligadas a resultados superiores en el puesto.

6. CÓMO ELABORAR UN PERFIL POR COMPETENCIAS

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales.
- Realizar entrevistas de incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona tiene y usa.
- Formular preguntas para detectar competencias
- Tener acceso a una base de datos de competencias con información sobre otras organizaciones y puestos similares.

[4] MORENO, Jaime, “Selección del personal basada en competencias material de apoyo”, 2004, pp. 2

7. SOLICITUD DE EMPLEO

Martha Alles nos quiere decir que la solicitud puede utilizarse en dos momentos al inicio que es solo para completar información y al final antes o durante los trámites de ingreso.

8. RECLUTAMIENTO

"El objetivo del reclutamiento consiste en atraer a candidatos cualificados para el puesto es decir los candidatos tienen que ser entrevistados y estudiados antes de que se pueda determinar si están o no cualificados, para evitar costes; el esfuerzo de reclutamiento debe estar dirigido únicamente a los candidatos que tienen la cualificación mínima para desempeñar un cargo". [5]

8.1 FUENTES DE RECLUTAMIENTO

Chiavenato detalla algunas fuentes de reclutamiento:

[5] ALLES, Martha, "Elija al mejor como entrevistar por competencias", Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, 2003, pp. 112

1) Los empleados actuales. La contratación interna da a los empleados actuales la oportunidad pasar a los puestos más deseables de le empresa. Sin embargo, la promoción interna crea de forma automática otro puesto libre para desempeñar el cargo.

2) Referencias de los actuales empleados. Algunos estudios han demostrado que los empleados contratados a través de referencias son más leales y se quedan más tiempo en la organización.

3) Empleados anteriores. Una empresa puede reclutar a empleados que han trabajado con anterioridad para la organización. Normalmente Estas personas fueron despedidas, aunque también podían ser trabajadores estacionales.

4) Anuncios impresos. Estos se pueden utilizar cuando se hacen un reclutamiento local o para búsqueda regionales, nacionales o internacionales.

5) Anuncios en Internet y en páginas web especializadas. La mayoría de empresarios acuden a la red como herramienta de contratación por la acogida que este tiene actualmente. La red no solo resulta un medio de reclutamiento económico y eficiente, sino que además es un método útil para los que buscan trabajo ya que se conectan con todo el mundo.(Hojas contratación de personal.)

Los directivos pueden mejorar el funcionamiento del departamento de Recursos Humanos ofreciendo al personal de Recursos Humanos información contínua sobre la calidad de las diferentes fuentes de reclutamiento.

9. ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

La entrevista es uno de los métodos más significativos en la selección del personal, casi no existen procesos de selección en donde no sea tomada en cuenta la entrevista. Sin embargo no siempre los resultados son los esperados. La entrevista por competencia tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir a la vez tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado.

Es decir que la entrevista por competencia requiere por parte del entrevistador no solo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos; por lo tanto es importante que se conozca a qué se dedica la empresa, qué hace el entrevistado, los distintos niveles de las organizaciones y los roles que juegan dentro de ellas.

En mi opinión la entrevista es la herramienta más completa en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final dándonos a conocer si el candidato es apto o no para el puesto.

La preparación para la entrevista es fundamental porque tenemos que conocer los objetivos de la organización, revisar el perfil, preparar preguntas básicas, organizar el tiempo y crear un ambiente adecuado.

10. CONFIRMACION DE REFERENCIAS PERSONALES Y LABORALES

El pedir referencias es una parte fundamental e indispensable en un proceso de selección. Es necesario que esta parte se realice antes de presentar el informe de las entrevistas.

Normalmente, obtenemos información y recomendaciones como fechas de empleo y puestos ocupados, esto podemos verificar (si es real el tiempo laboral del candidato, la experiencia, los aportes, aciertos y desaciertos que pudo tener el candidato).

"Sin embargo, existen pruebas de que en muchos casos las referencias para puestos de rutina son un desperdicio de tiempo y que dan lugar a abusos de poder o de confianza. Muchas referencias no son válidas o confiables para predecir el desempeño. Lo más aconsejable es utilizarlas solo en caso necesario y manejarlas con precaución." [6]

11. EVALUACIÓN DE DATOS

Jaime Moreno nos indica una guía para la elección de instrumentos según el tipo de competencias: ." [7]

Conocimientos Específicos

[6] COWLING, Alan y JAMES, Philip, "La Administración de Personal y las Relaciones Industriales", Nomos, Colombia, 1997. pp. 156

[7] MORENO, Jaime, "Selección de Personal basada en competencias, material de apoyo", 2004, pp.17

Pruebas de Conocimientos: son elaborados por el evaluador y su intención es medir el grado de conocimiento en un área específica.

Entrevista Técnica: es una entrevista estructurada cuya finalidad es determinar el nivel de conocimientos de un individuo en un área determinada.

Certificados de Entrenamiento: son documentos que avalan la competencia profesional del individuo.

Conocimientos en General

- Certificados de Educación Superior
- Certificados de Capacitación
- Entrevistas de Conocimientos Generales

Destrezas y Habilidades

Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares: la experiencia asegura un nivel mínimo de destrezas, éstas se desarrollan en la práctica.

Entrevistas Situacionales: se describen situaciones de trabajo al entrevistado y se le pregunta que haría en esa situación, éstas son tomadas de ejemplos de reales de trabajo y se determinan las respuestas aceptables.

Simulaciones de Alta y Baja Fidelidad: son pruebas que replican con la mayor fidelidad posible una situación de trabajo.

Centros de Evaluación: Es una técnica para evaluar múltiples destrezas con variedad de métodos de evaluación

APLICACIÓN PRÁCTICA

Capítulo II

INFORMACIÓN GENERAL DE LA TERCERIZADORA SERVICEJ

Filosofía Empresarial

Es una organización que cuenta con un equipo humano altamente calificado y especializado, en la administración del talento humano, brinda servicios diversificados que velan por el bienestar de los trabajadores y sus familias, lo cual los convierte en el mejor socio estratégico de nuestros Clientes.

Antecedentes

Servicej es una empresa de servicios integrales, en la selección administración de personal, organización de eventos especiales y capacitación de recursos humanos.

Nace como una respuesta a las necesidades de la empresa moderna, que busca una mejor alternativa en el manejo del personal y su objetivo es lograr la satisfacción total de sus clientes. Abre sus puertas en octubre de 1992, con una organización modesta.

Es estos trece años, ha adquirido una sólida experiencia, ofreciendo sus servicios a empresas nacionales y multinacionales del sector público y privado del país, respaldada por la calidad, la satisfacción de sus clientes y el reconocimiento oficial del Ministerio de Trabajo y Recursos Humanos. Ha logrado expandir su organización a nivel nacional.

En 1999 la empresa no escapó a la mayor crisis económica que viviera el país y asistió dolosamente al cierre de muchas empresas, con el consiguiente impacto del despido masivo del personal y su repercusión en el desempleo y subempleo.

Sin embargo aquí comienza una nueva etapa caracterizada por el dinamismo. En efecto, las empresas ecuatorianas empiezan a tomar conciencia de la necesidad de ser competitivas para sobrevivir y enfocar sus esfuerzos hacia las actividades específicas del giro de su negocio, tratando de entregar la administración laboral, que la consideran muy compleja, en manos de expertos especializados que operan fuera de la empresa. Por ello Servicej ofrece sus servicios con la finalidad de ser para sus clientes la mejor alternativa de un servicio personalizado en la Administración de Recursos Humanos.

El servicio de selección enfatiza en el ahorro de tiempo y costo de selección idóneos. Por lo que se está implementando dentro de la organización los procesos de selección basado en competencias.

Actualmente Servicej mantiene el proceso de selección tradicional, el mismo que no brinda las seguridades necesarias para una empresa al momento de enviar a los candidatos, debido a la poca fiabilidad del mismo ya que muchas veces no cubre

con las expectativas del cliente. Por el contrario al aplicar un proceso de selección por competencias podemos obtener el candidato apropiado para el cargo solicitado; un personal que se ajuste a lo solicitado por las empresas.

Consciente de que un personal calificado rinde mejor en su puesto de trabajo, considero de gran importancia la aplicación de un proceso de selección por competencias; por lo que es importante diseñar los perfiles de los cargos según cada empresa y de allí partir para un rediseño de los procesos de selección, ahora utilizando el método por competencias. Dicho diseño será validado por dos expertos quienes a través de la retroalimentación nos ayudarán a obtener un diseño de selección por competencias apropiado.

MATRIZ DE DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

Institución: Servicej
Nombre del cargo: Psicólogo laboral **Fecha:** 17/06/2005
Analista: Verónica Espejo **Hoja**
Nº……..

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	**CE**	**CM**	**Total**
	Detecta necesidades de capacita en periodos establecidos	4	4	3	**16**
	Recepta requerimiento de personal de los diferentes departamentos	4	1	1	4
	Ejecuta planes de evaluación de desempeño en las empresas	3	4	4	**19**
	Selecciona personal de acuerdo a los requerimientos	2	4	4	**18**
	Informa a gerencia aspectos relacionados a recursos humanos	4	2	2	8
	Evalúa el sistema de salud ocupacional de la empresa	2	3	3	11

METODOLOGÍA PARA EL LAVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Institución: Servicej

Nombre del cargo: Psicólogo laboral **Fecha:** 17/06/2005

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vías educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (Aptitudes - rasgos)
Ejecuta planes de evaluación de desempeño en las empresas	Leyes y regulaciones	C	Pensamiento critico	AMB	Escrupulosidad
Selecciona personal de acuerdo a los requerimientos	Naturaleza del área	P	Construcción de relación	AMB	Honestidad
Detecta necesidades de capacitación en periodos establecidas	Datos empresariales	C	Identificación de causas fundamentales	AMB	Responsabilidad
				AMB	

METODOLOGÍA PARA EL LAVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
2 = Antes y durante el desempeño del puesto.
3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Nombre del puesto: Psicólogo Laboral

No	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
	Leyes y regulaciones	1 2 3
	Naturaleza del área	1 2 3
	Datos empresariales	1 2 3
		1 2 3
	Transcriba las destrezas requeridas	
	Liderazgo	1 2 3
	Carismático	1 2 3
	Honorabilidad	1 2 3
	Creatividad	1 2 3
	Don de Gente	1 2 3
	Trabajo en equipo	1 2 3
	Iniciativa	1 2 3
	Transcriba las destrezas especificas	
	Identificación de problemas	1 2 3
	Comprensión lectora	1 2 3
	Juicio y toma de decisiones	1 2 3
	Manejo de equipo	1 2 3
	Pensamiento analítico	1 2 3
	Compromiso	1 2 3

MATRIZ DE DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

Institución: Servicej
Nombre del cargo: Cajera **Fecha:** 25/07/2005
Analista: Verónica Espejo **Hoja Nº**……..

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
	Realiza giros enviados del exterior	5	4	1	9
	Paga Bonos	5	4	1	9
	Realiza retiros	5	5	1	10
	Ingresa depósitos de los realizados por los clientes	5	5	1	**10**
	Llena planillas del SRI	4	5	2	**14**
	Elabora el historial laboral	5	4	1	9
	Efectúa cobranzas de los usuarios	5	4	1	9
	Elabora cierre de caja	5	4	1	9
	Cuadra caja	5	5	1	**10**
	Marca reloj de salida	5	4	1	9

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Institución: Servicej

Nombre del cargo: Cajera **Fecha:** 25/07/2005

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vías educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).
Ingresa depósitos realizados por los clientes	Contabilidad	PD	Aprendizaje activo
Llena planillas del SRI	Contabilidad	D	Orientación de servicio
Cuadra caja	Contabilidad	D	Matemática

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
2 = Antes y durante el desempeño del puesto.
3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Nombre del puesto: Cajera

No	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
	Bachiller	1 2 3
	Atención personal y al cliente	1 2 3
	Contabilidad	1 2 3
	Matemáticas	1 2 3
		1 2 3
	Transcriba las destrezas requeridas	
	Atención al cliente	1 2 3
	Aprendizaje activo	1 2 3
	Manejo del tiempo	1 2 3
	Transcriba las destrezas especificas	
	Don de gente	1 2 3
	Carismática	1 2 3
	Paciente	1 2 3
	Comodidad para trabajar bajo presión	1 2 3
	Disciplina	1 2 3
		1 2 3

Solicitud de requerimiento personal

Datos del solicitante					
Puesto: psicólogo laboral					
Nombres completos: Juan Carlos					
Apellidos: Rivera Valdivieso					
Cedula de Identidad 010204667-9			Fecha de nacimiento: 28 / 09 / 75		
Salario: $360					
Dirección domiciliaria: la Prensa y el Mercurio				Teléfono: 2868351	
Estado Civil: Soltero x		Casado	Divorciado	Viudo	
Numero de hijos:					
Familiares que viven a su cargo:					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar
Educación					

	Institución	Titulo	Años aprobados
Primaria	Federico Proaño		
Secundaria	Daniel Córdova		
Universidad	UDA	Psicólogo Laboral	
Post-grados			

Otros conocimientos						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Ingles	X	x			x	

Experiencias Laborales
Cargo: Asistente RRHH Institución: Destilería Zhumir
Fecha de ingreso 3 – marzo - 00 Fecha de Salida 20 - feb - 02
Nombre del Jefe: Teléfono
Cargo: Psicólogo Institución: Servicej
Fecha de ingreso 1 – abril – 02 Fecha de Salida: hasta la fecha
Nombre del jefe: Miguel Quezada Teléfono

Cargo		Institución:	
Fecha de ingreso		Fecha de Salida	
Nombre del jefe:		Teléfono	
Referencias:			
Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
Eduardo Patiño	Ing. De Sistemas	Martínez Mera 3-20	2800025
Narda Rendón	Abogada	Max uhle e ingapirca	2427356
Otros conocimientos			
Que programas informáticos maneja:			
Word x	Power Point x		
Excel x	Otros Auto Cad		
Equipo que opera:			
Computadora	Impresora		
Fax	Otros		
Firma		Fecha 05 / 10 / 05	

Solicitud de requerimiento de personal

Datos del solicitante					
Puesto: Cajera					
Nombres completos: Yomayra Soledad					
Apellidos: Peralta Lara					
Cedula de Identidad: 010316856-2			Fecha de nacimiento: 1/04/84		
Salario: $250					
Dirección domiciliaria: Av. Ordóñez lazo				Teléfono: 2894270	
Estado Civil: Soltero x	Casado	Divorciado		Viudo	
Numero de hijos:					
Familiares que viven a su cargo:					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar

Educación			
	Institución	Titulo	Años aprobados
Primaria	3 de Noviembre		
Secundaria	Ciudad de Cuenca	Contabilidad	
Universidad	Estatal	Ing. En Contabilidad	2
Post-grados			

Otros conocimientos						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Ingles	X	x			x	

Experiencias Laborales	
Cargo: Cajera	Institución: Pacificard
Fecha de ingreso 2002	Fecha de Salida: hasta la actualidad
Nombre del Jefe: Marco García	Teléfono 895151
Cargo:	Institución:
Fecha de ingreso	Fecha de Salida:
Nombre del jefe:	Teléfono

Cargo		Institución:	
Fecha de ingreso		Fecha de Salida	
Nombre del jefe:		Teléfono	
Referencias:			
Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
Jorge Urgidles	Abogado	Sucre y Gral. Torres	821091
Freddy Mora	Ing. Sistemas	Benigno Malo P. Aguirre	808502
Otros conocimientos			
Que programas informáticos maneja:			
Word x	Power Point		
Excel x	Otros		
Equipo que opera:			
Computadora x	Impresora x		
Fax	Otros		
Firma		Fecha 26 / 09 / 05	

Solicitud de requerimiento personal

Datos del solicitante					
Puesto: cajero					
Nombres completos: Pablo Andrés					
Apellidos: Cárdenas Gonzáles					
Cedula de Identidad 010399951-2			Fecha de nacimiento: 25 / 08 / 85		
Salario: $300					
Dirección domiciliaria: ciudadela las Pencas				Teléfono: 821095	
Estado Civil: Soltero x		Casado	Divorciado	Viudo	
Numero de hijos:					
Familiares que viven a su cargo:					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar
Educación					

	Institución	Titulo	Años aprobados
Primaria	Salle		
Secundaria	Salle	Físico Matemático	
Universidad	UDA	Ing. Comercial	2
Post-grados			

Otros conocimientos

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Ingles	X	x	X	x		
Francés	X	X	X		x	

Experiencias Laborales	
Cargo: Cajero	Institución: Banco Bolivariano
Fecha de ingreso 2003	Fecha de Salida 2004
Nombre del Jefe: Eco. Teodoro Ávila	Teléfono 800328
Cargo:	Institución:
Fecha de ingreso	Fecha de Salida:
Nombre del jefe:	Teléfono

Cargo		Institución:	
Fecha de ingreso		Fecha de Salida	
Nombre del jefe:		Teléfono	
Referencias:			
Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
Pedro Córdova	Economista	Bueran y rió upano	835420
Esteban Malo	Ing. Comercial	Ciudadela Tossi	864043
Otros conocimientos			
Que programas informáticos maneja:			
Word x	Power Point x		
Excel x	Otros x		
Equipo que opera:			
Computadora x	Impresora x		
Fax x	Otros		
Firma		Fecha 05/ 10 / 05	

Solicitud de requerimiento personal

Datos del solicitante					
Puesto: Psicología Laboral					
Nombres completos: Soledad Priscila					
Apellidos: Mogrovejo Ruiz					
Cedula de Identidad 010222484-5			Fecha de nacimiento: 26 / 08 / 76		
Salario: $300					
Dirección domiciliaria: Florencia Astudillo 10-51				Teléfono: 879345	
Estado Civil: Soltero	Casado x		Divorciado	Viudo	
Numero de hijos: 1					
Familiares que viven a su cargo:					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar
Carlos	Hijo			Si	Asunción
patricio	Esposo	Ing. Comer.	Banco Austro		

Educación			
	Institución	Titulo	Años aprobados
Primaria	Dolores j Torres		
Secundaria	M. Garaicoa C	Ciencias contables	
Universidad	U.P.S	Lcda. Psicología	5

Otros conocimientos						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Ingles	X	x	X	X		
Alemán	X	X	X			x

Experiencias Laborales	
Cargo: jefe de personal	Institución: municipio de Cuenca
Fecha de ingreso Abril / 2000	Fecha de Salida: mayo / 2005
Nombre del Jefe: Carmen Barreto	Teléfono 2350479

Cargo:		Institución:	
Fecha de ingreso		Fecha de Salida:	
Nombre del jefe:		Teléfono	
Cargo		Institución:	
Fecha de ingreso		Fecha de Salida	
Nombre del jefe:		Teléfono	
Referencias:			
Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
Juan Córdova	Medico	Chaullabamba	2450360
Teodoro Naula	Miembro FFA	Quito	02-2270-355
Otros conocimientos			
Que programas informáticos maneja:			
Word x	Power Point x		
Excel x	Otros Atlas ti		
Equipo que opera:			

Computadora x	Impresora x
Fax x	Otros
Firma	Fecha 19 /09 /05

Solicitud de requerimiento personal

Datos del solicitante					
Puesto: Psicología Laboral					
Nombres completos: Jessenia Cristina					
Apellidos: Cordero Capelo					
Cedula de Identidad 010237294-8			Fecha de nacimiento: 15-09-1978		
Salario: $550					
Dirección domiciliaria: Hermano Miguel 10-74				Teléfono: 805107	
Estado Civil: Soltero x		Casado	Divorciado	Viudo	
Numero de hijos:					
Familiares que viven a su cargo:					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar
Educación					

	Institución	Titulo	Años aprobados
Primaria	Alfonso Cordero		
Secundaria	Ciudad de cuenca	Bachiller en ciencias sociales	
Universidad	Politécnica	Lcda. Psicología	

Otros conocimientos

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Ingles	X	x	X		x	
Francés	X	X	X			x

Experiencias Laborales	
Cargo: auxiliar d jefe de personal / Institución: Mirasol	
Fecha de ingreso 15 / 08 / 2001	Fecha de Salida: 30/ 09/ 2005
Nombre del Jefe: Vinicio Farfán	Teléfono 2801-105
Cargo:	Institución:
Fecha de ingreso	Fecha de Salida:

Nombre del jefe:		Teléfono	
Cargo		Institución:	
Fecha de ingreso		Fecha de Salida	
Nombre del jefe:		Teléfono	
Referencias:			
Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
Franco Rodas	Ing. Comercial	Ingapirca	807-770
Fabián Pesantez	Abogado	Gran Colombia3-49	808-502
Vinicio Farfán	Ing. Comercial	Los Fresnos	80-25-46
Otros conocimientos			
Que programas informáticos maneja:			
Word x	Power Point x		
Excel x	Otros		
Equipo que opera:			
Computadora x	Impresora x		
Fax x	Otros		
Firma			Fecha 13- 09-05

Solicitud de requerimiento personal

Datos del solicitante					
Puesto: Cajera					
Nombres completos: Laura Elizabeth					
Apellidos: López Alvarado					
Cedula de Identidad 010562386-2			Fecha de nacimiento: 17/01/87		
Salario: $300.00					
Dirección domiciliaria: puruhues 1-21 totoracocha				Teléfono: 2808764	
Estado Civil: Soltero x		Casado	Divorciado	Viudo	
Numero de hijos:					
Familiares que viven a su cargo:					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar
Educación					
	Institución		Titulo	Años aprobados	
Primaria	Ricardo Muñoz			6	

Secundaria	Herlinda Toral	Contabilidad	6
Universidad			

Otros conocimientos						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Ingles	X	x	X		x	

Experiencias Laborales
Cargo: auxiliar contabilidad Institución: Decohouse
Fecha de ingreso 2003 Fecha de Salida: 2004
Nombre del Jefe: Franco Rodas Teléfono 2870759
Cargo: Cajera Institución: Produbanco
Fecha de ingreso 2004 Fecha de Salida: hasta ahora
Nombre del jefe: Arturo Molina Teléfono 822752
Cargo Institución:
Fecha de ingreso Fecha de Salida

Nombre del jefe:		Teléfono	
Referencias:			
Nombre	Ocupación	Dirección	Teléfono
Ivon Sari	Psicopedagogo	Paseo de los cañaris	2864103
José Machado	Ing. Comercial	Av. Yanaurco	2864729
Oscar Barreto	Ing. Sistemas	Paseo de los cañaris	2820559
Otros conocimientos			
Que programas informáticos maneja:			
Word x	Power Point x		
Excel x	Otros		
Equipo que opera:			
Computadora x	Impresora x		
Fax x	Otros		
Firma			Fecha 29/09/05

Entrevista

Puesto: psicóloga laboral	**Fecha:** 13 – 09 - 05
Candidato: Jessenia Cordero	**Entrevistador:** Verónica Espejo

Formación.

1. **¿Qué aspectos de su educación lo han preparado para un puesto como este?**

   Mis estudios universitarios, experiencia en puestos parecidos y mi trabajo de tesis final

Antecedentes laborales

2. **¿recibió alguna capacitación que los habilite para este cargo?**

   Si he seguido seminarios tanto en la universidad como en mi anterior empresa

3. **¿Cuénteme que hacia en su anterior o actual empleo?**

   Era parte del equipo de Departamento de personal y ayudaba a la mejor relación entre compañeros

4. **¿Por qué se ha retirado de su último empleo o por que desea retirarse de su empleo actual?**

   Por que deseo seguir superándome y mejorar mi capacidad de profesional.

5. **Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo**

   - atención permanente a las familias de trabajadores
   - motivar a los trabajadores para un buen desempeño en sus funciones

- diálogos permanentes con todos los equipos de trabajo

6. **¿Cuáles son los factores que lo motivan en su trabajo?**

   Estabilidad, buen equipo de trabajo, confianza entre el equipo de trabajo, sueldo justo

7. **¿Describa una situación donde haya cometido en error y como manejo el hecho?**

   Cuando me equivoque al entregar la misma actividad a dos compañeros lo que hice es asumir este error y pedir disculpas a mi jefe.

8. **¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos anteriores?**
   - la muy buena interrelación con todos mis compañeros y jefes
   - el mayor y menor conocimiento de las necesidades de los compañeros trabajadores

Competencias

9. **¿cree que es importante tener un empleo estable?**

   Si porque te motiva y te ayuda ha tener metas y objetivos para salir adelante en este trabajo.

10. **Cuénteme ud. ¿tenia conocimiento de las leyes y políticas de la empresa?**

    No, porque el material de apoyo de las políticas de la empresa no me fue entregado y no tuve ningún acceso a la misma.

11. **Dígame ¿alguna vez tuvo que pasar por alto algún requerimiento en el proceso de selección y por que?**

    No, no he tenido la necesidad

12. **Hábleme ¿De que manera detecta las necesidades de capacitación de la empresa?**

    Mediante encuestas, conversación con los empleados y trabajadores de la empresa y haciendo evaluaciones periódicas de los avances y dificultades que se tiene en la empresa

13. **¿En el puesto que ud. Desempeña, son necesarias los conocimientos numéricos?**

    Si, por que se maneja estadísticas.

Entrevista

Puesto: psicólogo laboral	**Fecha:** 5 – octubre – 2005
Candidato: Juan Rivera	**Entrevistador:** Verónica Espejo

Formación.

1. **¿Qué aspectos de su educación lo han preparado para un puesto como este?**

   La educación brinda conocimientos; pero en si es la experiencia lo que nos forma para cualquier área

Antecedentes laborales

2. **¿recibió alguna capacitación que los habilite para este cargo?**

   Diferentes seminarios brindados en la universidad

3. **¿Cuénteme que hacia en su anterior o actual empleo?**

   Anteriormente colaboraba como asistente de Recursos Humanos

4. **¿Por qué se ha retirado de su último empleo o por que desea retirarse de su empleo actual?**

   De mi último empleo me retire por que tuve una mejor propuesta

5. **Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo**

   - Puntualidad

- Conseguir trabajar en equipo
- Asesoramiento

6. **¿Cuáles son los factores que lo motivan en su trabajo?**

   Estoy muy satisfecho de trabajar en un área que me gusta mucho, además que la remuneración llena y cubre mis expectativas

7. **¿Describa una situación donde haya cometido en error y como manejo el hecho?**

   No he tenido esos inconvenientes todavía

8. **¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos anteriores?**
   - El haber adquirido nuevos conocimientos y experiencia

Personalidad

9. **¿cree que es importante tener un empleo estable?**

   Si

Competencias

10. **Cuénteme ud. ¿tenia conocimiento de las leyes y políticas de la empresa?**

    Al principio dan conocimientos generales sobre esto

11. **Dígame ¿alguna vez tuvo que pasar por alto algún requerimiento en el proceso de selección y por que?**

    No, porque esos son los primeros requisitos que se deben cumplir, realizar todo el proceso

12. Hábleme ¿De que manera detecta las necesidades de capacitación de la empresa?

Por las deficiencias en ciertas áreas y por el baja rendimiento

13. ¿En el puesto que ud. Desempeña, son necesarias los conocimientos numéricos?

No

Cierre

14. ¿Cómo piensa que se desempeño en esta entrevista?

Bien

Entrevista

Puesto: Cajero	**Fecha:** 5 / 10 / 05
Candidato: Pablo Andrés Gonzáles	**Entrevistador:** Verónica Espejo

Formación.

1. **¿Qué aspectos de su educación lo han preparado para un puesto como este?**

   Mi instrucción secundaria

Antecedentes laborales

2. **¿recibió alguna capacitación que los habilite para este cargo?**

   Por supuesto seminarios y talleres de capacitación bancaria

3. **¿Cuénteme que hacia en su anterior o actual empleo?**

   Actividades acorde al puesto

4. **¿Por qué se ha retirado de su último empleo o por que desea retirarse de su empleo actual?**

   Para subir categoría y poder aplicar conocimientos de mi instrucción universitaria en el área que estudio

5. **Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo**

   - Facilitan retiros y depósitos - Cuadran caja - Cobran pago de impuestos

6. **¿Cuáles son los factores que lo motivan en su trabajo?**

   Ambiente, Compañeros, Sueldo

7. **¿Describa una situación donde haya cometido en error y como manejo el hecho?**

   Falla al cuadrar caja, solucione revisando varias veces el movimiento del dinero en depósitos y retiros.

8. **¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos anteriores?**

   - La experiencia adquirida

Entrevista

Puesto: cajera	**Fecha:** 29 / 09 / 05
Candidato: Laura López	**Entrevistador:** Verónica E.

Formación.

1. **¿Qué aspectos de su educación lo han preparado para un puesto como este?**

   Conocimientos del colegio como contabilidad

Antecedentes laborales

2. **¿recibió alguna capacitación que los habilite para este cargo?**

   Si en el banco

3. **¿Cuénteme que hacia en su anterior o actual empleo?**

   Llevar la contabilidad de la empresa

4. **¿Por qué se ha retirado de su último empleo o por que desea retirarse de su empleo actual?**

   Mejor sueldo en otra institución

5. **Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo**

   - Archivar – control de caja - vendedora

6. **¿Cuáles son los factores que lo motivan en su trabajo?**

   Ninguno

7. **¿Describa una situación donde haya cometido en error y como manejo el hecho?**

   No he cometido ningún error

8. **¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos anteriores?**

   Ninguno

Personalidad

9. **¿cree que es importante tener un empleo estable?**

   Si

Competencias

10. **Cuénteme ud. ¿tenia conocimiento de las leyes y políticas de la empresa?**

    Si, tuve que adaptarme a todas las responsabilidades

11. **Dígame ¿alguna vez tuvo que pasar por alto algún requerimiento en el proceso de selección y por que?**

    Si, por que así realizamos un mejor trabajo

12. **¿Con que frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Hábleme de su relación.**

    Siempre, con todos me llevo

13. **cuénteme de una situación en la que el comportamiento de una persona le desagrado y como lo sobrellevo.**

El mal carácter de mi jefe y si lo supe sobrellevar

Cierre

14. ¿Cómo piensa que se desempeño en esta entrevista?

Bien

Entrevista

Puesto: cajera	**Fecha:** 26 / 09 / 05
Candidato: Yomayra Peralta	**Entrevistador:** Verónica Espejo

Formación.

1. **¿Qué aspectos de su educación lo han preparado para un puesto como este?**

   Contabilidad que es de lo que me gradué en el colegio

Antecedentes laborales

2. **¿recibió alguna capacitación que los habilite para este cargo?**

   Si en el banco nos capacitan para ocupar el puesto

3. **¿Cuénteme que hacia en su anterior o actual empleo?**

   Atención al personal

4. **¿Por qué se ha retirado de su último empleo o por que desea retirarse de su empleo actual?**

   Por que quiero desempeñarme en otra área como contabilidad superior

5. **Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo**

   - Cuadrar caja

6. **¿Cuáles son los factores que lo motivan en su trabajo?**

El ambiente las personas y el sueldo adecuado

7. **¿Describa una situación donde haya cometido en error y como manejo el hecho?**

   Al cuadrar caja se cometen mas errores hubo un faltante, pero como siempre me descontaron de mi sueldo

8. **¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos anteriores?**

   Ninguno, por que es mi primer trabajo

Personalidad

9. **¿cree que es importante tener un empleo estable?**

   Si por que no buscas otros empleos

Competencias

10. **¿tuvo problemas al inicio para desempeñarse en el puesto, por que?**

    Ninguno por que es fácil

11. **Dígame ¿le gusta trabajar en equipo dígame por que?**

    No mucho por que todos tenemos puntos de vista diferentes y no nos podemos poner de acuerdo

12. **¿Con que frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Hábleme de su relación.**

    Muy poco por que mi puesto no es como para estar en constante interacción, pero me llevo con la mayoría

13. **cuénteme de una situación en la que el comportamiento de una persona le desagrado y como lo sobrellevo.**

Bueno no he tenido muchas pero se en una ocasión que la señora se molesto mucho por que se fue el sistema y me grito pero mas bien no le di importancia y ahí se quedo todo

Cierre

14. ¿Cómo piensa que se desempeño en esta entrevista?

Bien por que dije todo lo que sentía

Entrevista

Puesto: Psicóloga laboral	**Fecha:** 19 / 09 / 05
Candidato: Soledad Mogrovejo	**Entrevistador:** Verónica Espejo.

Formación.

1. **¿Qué aspectos de su educación lo han preparado para un puesto como este?**

   Social – investigación de campo – practicas realizadas

Antecedentes laborales

2. **¿recibió alguna capacitación que los habilite para este cargo?**

   Si en talleres y seminarios – mediante las prácticas que la universidad nos obliga a realizar

3. **¿Cuénteme que hacia en su anterior o actual empleo?**

   Planificación de actividades, talleres

4. **¿Por qué se ha retirado de su último empleo o por que desea retirarse de su empleo actual?**

   Bajo sueldo, la institución se resiste a los cambios

5. **Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo**

   - Planificación de actividades – evaluación del trabajo realizado – dictar talleres

6. **¿Cuáles son los factores que lo motivan en su trabajo?**

Planificación conjunta entre los superiores y los empleados sentir que todos somos necesarios paro no indispensables para sacar adelante una institución o empresa

7. **¿Describa una situación donde haya cometido en error y como manejo el hecho?**

   No haber presentado a tiempo la planificación de actividades y lo maneje asumiendo mi valentía mi falla

8. **¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos anteriores?**

   Haber adquirido experiencia, poner en práctica lo aprendido en la universidad.

Personalidad

9. **¿cree que es importante tener un empleo estable?**

   Si por que se tiene un sueldo seguro a pesar de que los productos se vendad o no

Competencias

10. **Cuénteme ud. ¿Tenia conocimientos de las leyes y políticas de la empresa?**

    No por que solo en algunas empresas te dan a conocer y en la que labore jamás lo dieron a conocer

11. **Dígame ¿alguna vez tuvo que pasar por alto algún requerimiento en el proceso de selección y por que?**

    No.

12. **Hábleme ¿De que manera detecta las necesidades de capacitación de la empresa?**

    - comportamiento del personal – mediante el trabajo que realiza – forma de atención al cliente

13. **¿En el puesto que ud. Desempeña, son necesarias los conocimientos numéricos?**

En toda área creo que son necesarios los conocimientos numéricos ya que hoy la mayoría de instituciones trabajan con estadísticas

14. **¿Cómo piensa que se desempeño en esta entrevista?**

Con un poco de temor, insegura, con incertidumbre.

Evaluación

La evaluación de datos la realice mediante la comparación del perfil requerido con las competencias de cada candidato que me ayudarán a determinar quién es el candidato más apto para desempeñar el puesto.

Educación formal Requerida

Cargo: Psicólogo Laboral

Nivel de Educación: Superior

Destrezas Requeridas	**Descripción**	**Grado**
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	Alto
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Alto
Identificación de causas fundamentales	Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	Medio

COMPARACIÓN DE LOS CANDIDATOS

Cargo: Psicólogo Laboral

Grado alto 9 - 10

Grado medio 6 - 8

Grado bajo 1 - 5

Competencias requeridas	Juan Rivera		Jessenia Cordero		Soledad Mogrovejo	
	Calificación	Grado	Calificación	Grado	Calificación	Grado
Pensamiento Crítico	7	Medio	9	Alto	5	bajo
Construcción de relaciones	6	Medio	10	Medio	7	Medio
Identificación de causas fundamentales	8	Medio	9	Medio	6	Medio

Educación formal Requerida

Cargo: Cajera

Nivel de Educación: Bachiller o Superior

Destrezas Requeridas	**Descripción**	**Grado**
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	Alto
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Alto
Matemática	Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o formula matemática	Medio

COMPARACIÓN DE LOS CANDIDATOS

Cargo: Cajera

Grado alto 8 - 10

Grado medio 5 - 7

Grado bajo 1 - 4

Competencias requeridas	Yomayra Peralta		Pablo Cárdenas		Laura López	
	Calificación	Grado	Calificación	Grado	Calificación	Grado
Aprendizaje activo	4	Bajo	9	Alto	5	Medio
Orientación de servicio	6	Medio	10	Alto	7	Medio
Matemática	5	Medio	8	Alto	6	Medio

Validación del Proceso

Una vez realizados los instrumentos de selección procedo a validar los formatos de la solicitud de empleo, las referencias personales y la entrevista. Con el propósito de obtener la información necesaria que me permita conocer si el candidato cumple con las exigencias de la empresa.

Referencias.-Esta la realicé con Paola Bravo quién es la persona encargada de Recursos Humanos en la empresa Servicej, quién comentó que es un material de gran aporte para la empresa; ya que da a conocer comportamientos pasados de la vida laboral del candidato. También explicó que existen otras referencias que no son muy confiables como las que se realizan por teléfono, ya que varias veces la persona a la que se le llama a pedir las referencias no es la persona idónea para dar la información que uno necesita, razón por la cual, no responden con objetividad a las preguntas establecidas por el simple hecho de que el candidato no es de su agrado.

Solicitud de empleo

El Economista Diego Saldaña, quién pertenece a Servipagos, señala que la solicitud tenía los datos necesarios sobre el solicitante del cargo, además mencionó que ésta era concreta, entendible y que sobre todo abarcaba toda la información que necesitaba saber a cerca del solicitante, por lo mismo, no dio ninguna sugerencia.

Entrevista

La realicé en la Cooperativa Juventud Ecuatoriana Progresista, con el Economista Hugo Vanegas, quién me dio a conocer su opinión sobre que le pareció la entrevista. Comentó que era bastante explícita y concreta, por lo que, consideró importante la realización de dichas entrevistas a su personal, ya que, es una manera de conocerles más detenidamente en lo personal. Una recomendación que hizo fue que se haga tres o cuatro preguntas referentes a la personalidad, pues, es una manera de acercarse más a los empleados y conocer sus inquietudes

CONCLUSIONES

- La gestión por competencias es fundamental dentro de Servicej, ya que, es el principal motor de motivación para todo el personal que labora en esta tercerizadora, generando así un aumento en la productividad y un mayor rendimiento laboral.

- La selección de personal por competencias es la mejor elección para la selección del candidato idóneo para desempeñar un cargo.

- La entrevista de personal por competencias resulta fundamental en este proceso porque mediante esta se descubren comportamientos generales de un individuo al momento de ingresar a la organización.

- Este proceso de selección nos ofrece una nueva alternativa para poder determinar cargos específicos para el personal, pues, nos brindará óptimos resultados para el desempeño actual del candidato.

RECOMENDACIONES

- Sería de gran importancia que Servicej use otras herramientas de trabajo como es la selección por competencias, ya que, es un método que abarca diferentes aspectos que se requieren para cubrir un cargo determinado, ayudando al proceso en la búsqueda del personal idóneo.

- Siendo una herramienta moderna debe lograr un mejor rendimiento del personal y un aumento en la productividad, debido a que, procura obtener características humanas que nos ayudan a mantener motivados al personal ubicándolos en áreas específicas en las cuales ellos puedan aplicar a cabalidad todos sus conocimientos.

- La entrevista por competencias debe ser aplicada en esta tercerizadora, ya que, es uno de los principales pasos del proceso de selección, pues, es el mejor método para que el entrevistado alcance el desempeño requerido dentro de la organización al ubicarlo en un cargo que cubra todas sus expectativas y necesidades.

BIBLIOGRAFÍA

- ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos por competencias”, Ediciones Granica S.A, Buenos Aires-Argentina, 2003.

- ALLES, Martha Alicia, Gestión por competencias: “Diccionario de comportamientos”

- AVILÉS, Diego, “Conceptos Básicos de Competencias y Perfiles” Material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005.

- COWLING, Alan y James, Philip,”La administración de personal y las relaciones industriales”, Nomos, Colombia, 1997.

- CHIAVENATO, Idalberto,”Gestión del Talento Humano”, Editora Lily Solano Arévalo, Colombia

- JOHN M, Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner,”Gestión, calidad y competitividad”

- LEVY LEBOYER, Claude, “Gestión de las competencias”Ediciones, Gestión S.A, Barcelona, 2002

- MORENO, Jaime, “Selección del personal basado en competencias,” material de apoyo 2004

- PAREDES, Alfredo, & Asociados Cía. Ltda,”Administración de Recursos Humanos por Competencias”.
- PAREDES, Alfredo, & Asociados Cía. Ltda,”Manual de selección de personal basado en competencias”, Editorial Alide, 2001.

ANEXOS

PROYECTO DE GRADUACIÓN

TEMA:

DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA TERCIARIZADORA SERVICEJ EN EL PERÍODO JUNIO – OCTUBRE DEL 2005

ANTECEDENTES DE LA EMPRESA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Servicej es una empresa terciarizadora encargada de proporcionar personal calificado y competente a las organizaciones que soliciten este servicio. Servicej tiene su matriz principal en Quito y sucursales en Guayaquil, Ambato, Machala, Portoviejo, Loja y Cuenca incursionando el mercado local desde hace tres años, pero su procedimiento de selección esta basado de la manera tradicional, es decir, no tiene el programa de competencias implementado.

Esta selección tradicional esta basada solamente en la recepción de carpetas, análisis de las mismas, y luego contratar a la persona que más se encuentre enfocada en los requerimientos del puesto, impidiendo de esta manera a la empresa la posibilidad de competir en su ambiente de servicios con efectividad y competitividad.

De igual manera esta forma de selección impide planificar y orientar las actividades del Departamento de Recursos Humanos de una forma más estratégica que beneficie a la organización afectando directamente al trabajador y a su desenvolvimiento dentro de la misma.

A través de este proyecto realizaré un análisis de cargos para determinar las diferentes competencias, destrezas, aptitudes y habilidades que requiere el cargo para establecer a la persona idónea a desempeñarlo, logrando de esta manera conseguir alto nivel de productividad, motivación y compromiso hacia su puesto de trabajo y a la empresa en general.

Lograré de esta forma un modelo de cambio a seguir basado en un proceso de selección más eficaz basado en competencias y no en criterios muchas veces mal analizados e innecesarios para el cargo, ya que día a día el ambiente laboral y comercial requiere un personal más polivalente para poder competir y alcanzar los nuevos retos futuros.

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar, aplicar y validar procesos de selección por competencias en la terciarizadora SERVISEJ.

OBJETIVOS ESPECIFICOS:

- Levantar perfiles de cinco puestos: Psicóloga Laboral, Asistente de Recursos Humanos, Asistente de Sistemas, Auxiliar Contable y Cajera.
- Diseñar el proceso de selección por competencias para los cargos antes citados.
    a) Requerimiento de personal
    b) Modelo de solicitud de empleo
    c) Modelo para levantar referencias
    d) Modelo de Eventos Conductuales.
    e) Modelo de informe final de selección.

- Aplicar el proceso de selección por competencias a los cargos de Cajera y Psicóloga con tres candidatos.

MARCO TEÓRICO:

La selección basada en competencias examina si los perfiles propuestos han permitido seleccionar a los mejores candidatos a un puesto, el mismo que es un nuevo enfoque para administrar de una forma más eficiente el capital humano dentro de las organizaciones representando así una reinvención en la gestión de recursos humanos de una manera más productiva y competente.

"El objetivo es que los responsables de la selección de personal cuenten con una herramienta sencilla pero eficaz, que les permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización" (1)

Para continuar detallaré algunos de los términos que usaré en el proceso del proyecto:

Competencia: "Competencia es una palabra polisémica y su definición depende del campo donde se use. En el enfoque de competencias, se refiere al sentido de habilidad, ser competente en el desempeño de una actividad" (2)

Según Schippmann "las competencias surgen de la integración de varias corrientes teóricas como las Psicología de las Diferencias Individuales, la Psicología Educativa etc". (3)

"Las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc), requeridas para desempañar un cargo o

Perfil de Competencias: "Un perfil o modelo de competencias es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo al máximo nivel de rendimiento".(4)

Diferencias entre Perfil Tradicional y Perfil de Competencias: "Los perfiles tradicionales especifican los requisitos mínimos que aseguran un nivel mínimo aceptable de desempeño. En cambio, un perfil de competencias especifica los requerimientos para lograr un rendimiento superior" (5)

Una de las técnicas para levantar un perfil de competencias es el M.P.C (Modelado de Perfil por Competencias), a continuación detallaré su significado:

M.P.C : "Es una técnica para obtener información, cuyo objetivo es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible"(6)

La Selección por Competencias permite evaluar al trabajador de una manera profunda y eficaz de tal manera que los encargados de seleccionar contará con una herramienta sencilla que les permitirá ejecutar una selección apropiada para definir perfiles de competencias para cualquier cargo de la organización.

La Selección por Competencias es una herramienta de la Gestión de Recursos Humanos por competencias, por lo que vamos a diferenciar con la Gestión Tradicional.

Gestión Tradicional es aquella que da énfasis a la actividades operativas, requiriendo especialista para cada subsistema de la organización, no se preocupa por los aspectos estratégicos y la funciones de los recursos humanos son centralizadas. Tiene una pobre conceptualización del desempeño laboral
limitando el desarrollo profesional, dando poca importancia a la retroalimentación sin tener referente para planificar ni orientar las actividades del capital humano *(Paredes & Asociados Cia. Ltda. (2000) .Administración de Recursos Humanos por Competencias. Editoral Genial).*

Gestión por Competencias da en cambio prioridad a las actividades estratégicas requiriendo personal polivalante, generando funciones compartidas pues las actividades involucrarían a todas las áreas centrada en la mejora de los niveles de desempeño y satisfacción. Se basa en una selección eficaz pues selecciona por competencia y no con criterios relevantes dando alta importancia a la retroalimentación y una total preocupación por el cambio teniendo un referente claro de competencias y los objetivos estratégicos de la organización. *(Paredes & Asociados Cia. Ltda. (2000) .Administración de Recursos Humanos por Competencias. Editoral Genial).*

TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS:

a. **Revisión Documental:** Utilizaré esta técnica para recolectar la información para el marco teórico y como base de la parte práctica.

b. **Método MPC:** Utilizaré esta técnica para obtener la información necesaria con personas especializadas para levantar los perfiles de cinco cargos. Aplicaré esta técnica a jefes inmediatos o personas que desempeñan actualmente los cargos que voy a desarrollar.

c. **Entrevista:** Utilizaré esta técnica para detectar las competencias que requieran los diferentes cargos, mediante el análisis de la información que pueda recolectar de los entrevistados.
También utilizaré esta técnica para que junto con dos expertos poder validar el proceso de selección.

ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO I

MARCO TEORICO

- **Gestión por Competencias.**
- Ventajas
- Diferencias entre Gestión por Competencias y el método tradicional
- **Selección por Competencias**

- **Perfiles por Competencias, levantamiento.**
- **Herramientas de Selección**
- Entrevistas de Eventos Conductuales
- Referencias
- Informe Final

CAPITULO II

APLICACIÓN PRACTICA

- **Información sobre la empresa terciarizadora SERVICEJ.**
- Diseño del proceso de selección.
- Aplicación del proceso de selección a dos cargos.
- Validación del proceso de selección.

CAPITULO III

- Conclusiones
- Recomendaciones
- **Anexos**
- **Bibliografía**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

OBJETIVO	ACTIVIDADES	DURACION
1	Entrevista con personas relacionadas con los cinco cargos	5 días
	Levantar los perfiles de cinco cargos	5 días
2	Elaborar formato de requerimiento de personal	4 días
	Elaborar formato de solicitud de empleo	4 días
	Elaborar formato para levantar referencias	4 días
	Elabora formato de Eventos Conductuales.	5 días
3	Aplicación de herramientas o modelos de selección	16 días
	Realización de Informe Final	4 días
4	Buscar dos expertos para validar matrices y el proceso de selección	5 días

BIBLIOGRAFÍA:

- Paredes & Asociados (2000) **Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias**. Editorial Genial.

- Alfredo Paredes & Asociados (2001) **Manual de selección de personal basada en competencias** Editorial Alide

- Martha Alicia Alles (2000) **Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** Editorial Granica.

- John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner (1996) **Gestión, Calidad y Competitividad**. Editorial Irwin

- Módulo 2. Seminario de Graduación de Psicología Laboral (2005) **Conceptos Básicos de Competencias y Perfiles**.

- Martha Alicia Alles (2002-2003) **Gestión por competencia: Diccionario de Comportamientos** Editorial Granica.

- Claude Lévy-Leboyer (1996) **Gestión de las competencias.** Ediciones Gestión 2000, S.A.

- **Enciclopedia de la Psicología Volumen I Capítulo 6 Motivación** Grupo Editorial Océano.

- **Enciclopedia de la Psicología Volumen IV Diccionario de Términos de Psicología** Grupo Editorial Océano.

MATRIZ DE DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

Institución: Servicej
Nombre del cargo: Auxiliar de contabilidad
Fecha: 18/08/2005
Analista: Verónica Espejo
Hoja Nº……..

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
	Contabiliza roles de pago en el sistema contable	2	4	4	**18**
	Elaborar y presentar declaraciones del impuesto a la renta	1	4	4	**17**
	Clasifica documentos recibidos de otras áreas	5	3	3	**14**
	Codifica retención en sistemas de contabilidad	5	3	3	**14**
	Declara impuesto al fisco	2	4	3	14
	Registra cada uno de los documentos en sistemas de contabilidad	5	2	3	11
	Registra inventarios físicos en hojas de calculo	2	3	3	11
	Revisa información ingresada al sistema contable	2	3	3	11

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Institución: Servicej
Nombre del cargo: Auxiliar de contabilidad
Fecha: 18/08/2005

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vías educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Otras competencias (Aptitudes - rasgos)
Contabiliza roles de pago en el sistema contable	Contabilidad	D	Matemáticas	Atención selectiva
Elaborar y presentar declaraciones del impuesto a la renta	Aprendizaje activo	C	Pensamiento analítico	Responsabilidad
Clasifica documentos recibidos de otras áreas	Ordenar información	C	Recopilación de información	Velocidad (dedos - muñecas)
Codifica retención en sistemas de contabilidad	contabilidad	D	Pensamiento analítico	responsabilidad

No	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
	Contabilidad	1 2 3
	Conocimiento de varios programas de computación	1 2 3
	Aprendizaje activo	1 2 3
	Transcriba las destrezas requeridas	
	Habilidad manual	1 2 3
	Pensamiento analítico	1 2 3
	Aprendizaje activo	1 2 3
	Transcriba las destrezas especificas	
	Comodidad para trabajar bajo presión	1 2 3
	Iniciativa	1 2 3
	Paciente	1 2 3
	Don de la gente	1 2 3
	Flexibilidad	1 2 3
	Observador	1 2 3

MATRIZ DE DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

Institución: Servicej

Nombre del cargo: Asistente de sistemas **Fecha:** 05/08/2005

Analista: Verónica Espejo **Hoja**

Nº……..

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	**CE**	**CM**	**Total**
	Revisa el funcionamiento del sistema	5	5	3	20
	Accesoria técnica al personal	3	5	3	**18**
	Realiza mantenimiento de redes	3	4	4	19
	Elabora informes para el jefe	4	1	4	8
	Brinda servicio técnico	3	5	4	**23**
	Configura equipos y manipulación del servidor	4	5	5	**29**

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Institución: Servicej

Nombre del cargo: Asistente de sistemas **Fecha:** 05/08/2005

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vías educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (Aptitudes - rasgos)
Configura equipos y manipulación del servidor	Sistemas operativos	C	Operación y control	AMB	Atención selectiva
Brinda servicio técnico	Análisis de sistemas	C	Operación y control	AMB	Habilidad manual
Revisa el funcionamiento del sistema	Análisis de sistemas	C	Mantenimiento de equipos	AMB	Atención selectiva
				AMB	

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
2 = Antes y durante el desempeño del puesto.
3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Nombre del puesto: Asistente de Sistemas

No.	**Transcriba los conocimientos académicos e informativos**	Señale
	Orientación, asesoramiento	1 2 3
	Programación	1 2 3
	Mantenimiento de equipos	1 2 3
	Manejo de recursos materiales	1 2 3
	Informática	1 2 3
	Transcriba las destrezas requeridas	
	Habilidad manual	1 2 3
	Pensamiento analítico	1 2 3
	Aprendizaje activo	1 2 3
	Selección de equipo	1 2 3
	Operación y control	1 2 3

	Transcriba las destrezas especificas	
	- Creatividad	1 2 3
	- Comodidad para trabajar bajo presión	1 2 3
	- Expresión Oral	1 2 3
	- Don de Gente	1 2 3
	- Paciente	1 2 3
		1 2 3

MATRIZ DE DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

Institución: Servicej

Nombre del cargo: Asistente de Recursos Humanos **Fecha:** 4/07/2005

Analista: Verónica Espejo **Hoja**

Nº……..

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	**CE**	**CM**	**Total**
	Controla avisos de entrada y salida del personal que ingresa	4	3	4	**16**
	Elabora plantillas de aportes al IESS	5	1	2	7
	Archiva documentos	1	2	1	2
	Controla asistencia medica	1	3	4	13
	Elabora contratos de personal que ingresan	4	4	4	**20**
	Controla vencimientos de contratos	2	3	3	11
	Controla horas extras	1	3	3	10
	Elabora roles de 1ra y segunda quincena	4	5	5	**29**

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Institución: Servicej

Nombre del cargo: Asistente de Recursos Humanos **Fecha:** 4/07/2005

Transcriba las actividades esenciales del puesto	**Conocimientos académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vías educación formal y/o capacitación)**	**PCD**	**Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).**	**Grado**	**Otras competencias (Aptitudes - rasgos)**
Controla avisos de entrada y salida del personal que ingresa	Atención personal y al cliente	P	Escritura	AMB	Responsabilidad
Elabora roles de 1ra y segunda quincena	Recursos humanos y personal	PD	Aprendizaje activo	AMB	Responsabilidad
Elabora contratos de personal que ingresan	Recursos humanos y personal	P	escritura	AMB	Responsabilidad

MATRIZ DE DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL PUESTO

Institución: Servicej
Nombre del cargo: Asistente de Recursos Humanos **Fecha:** 4/07/2005
Analista: Verónica Espejo **Hoja**
Nº……..

No	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
	Contabiliza roles de pago en el sistema contable	2	4	4	18
	Elaborar y presentar declaraciones del impuesto a la renta	1	4	4	17
	Elaborar y presentar declaraciones de retenciones en la fuente del SRI	1	4	4	17
	Clasifica documentos recibidos de otras áreas	5	3	3	14
	Codifica retención en sistemas de contabilidad	5	3	3	14
	Declara impuesto al fisco	2	4	3	14
	Registra cada uno de los documentos en sistemas de contabilidad	5	2	3	11
	Registra inventarios físicos en hojas de calculo	2	3	3	11
	Revisa información ingresada al sistema contable	2	3	3	11

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).
2 = Antes y durante el desempeño del puesto.
3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Nombre del puesto: Asistente de Sistemas

No.	**Transcriba los conocimientos académicos e informativos**	Señale
	Conocimiento de computación	1 2 3
	Conocer sobre las leyes laborables	1 2 3
	Tener experiencia en el área	1 2 3
	Atención personal al cliente	1 2 3
	Recursos humanos y personal	1 2 3
	Transcriba las destrezas requeridas	
	Construcción de relaciones	1 2 3
	Percepción social	1 2 3
	Hablado	1 2 3
	Aprendizaje activo	1 2 3
	Especificas	
	Don de Gente	1 2 3
	Paciencia	1 2 3
	Comodidad para trabajar bajo presión	1 2 3
	Creatividad	1 2 3
	Dinamismo	1 2 3

SOLICITUD DE REFERENCIAS

Nombres	Apellidos
Numero de seguridad social	Obtuvo un puesto como:
He formulado una solicitud para empleo en _____ solicito y autorizo la publicación de toda la información solicitada abajo relacionada con mi registro de empleo razón por la cual deje el empleo o mi educación por este medio divulgo _____ mis referencias personales, mis anteriores empresas y colegios y todos los individuos relacionados con esto y libero de toda responsabilidad de cualquier daño por proporcionarme esta información. Firma _____ fecha _____	
Referencia de empleo puesto	Departamento
Nombre del supervisor inmediato	Fecha de empleo De: A:
Razón del abandono Despedido ___ Renuncia ___ Suspensión ___	Si fue despedido explique:
Empresa anterior. Sírvase llenar lo siguiente gracias	
¿Es correcta la información anterior? SI No Si no proporcione la información correcta ---------- ---------- ----------	

Califique las competencias	Alto	Medio	Bajo	Comentarios
Responsabilidad				
Organización de la información				
Planificación				
Manejo del tiempo				
Trabajo en equipo				

¿Lo recomendaría para el empleo? Si No

¿Lo volvería a contratar?
Si No

Comentarios adicionales:----------

_____ _____

Firma del empresario Titulo