

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA

EDUCACIÓN

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“Diseño, Aplicación, Validación de un Proceso de Selección por Competencias en Adelca, Acería del Ecuador C.A, en el periodo junio – septiembre del 2005”

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

Director: Lcdo. Mario Alemán

Autor: Lornyn Soledad Goercke Vásquez

Cuenca - Ecuador

2005

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA

EDUCACIÓN

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“Diseño, Aplicación, Validación de un Proceso de Selección por Competencias en Adelca, Acería del Ecuador C.A, en el periodo junio – septiembre del 2005”

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

Director: Lcdo. Mario Alemán

Autor: Lornyn Soledad Goercke Vásquez

Cuenca - Ecuador

2005

DEDICATORIA

*A mis padres por concederme
siempre su amor, sus consejos
y su apoyo incondicional...*

*A mi esposo, amigo y compañero
de luchas interminables...*

*A mis hijos Santiago y Juan Diego,
que con su inocencia y ternura
constituyen mi mayor orgullo...*

AGRADECIMIENTO

A mis padres, por ofrecerme su incansable voz de aliento,
A Diego y a mis niños por brindarme su comprensión, colaboración y ánimo sin lo cual hubiera sido imposible alcanzar esta aspiración...

Agradezco de forma especial al Lic. Mario Alemán por su valioso aporte en la elaboración de esta monografía.

ABSTRACT

El presente trabajo de investigación trata el tema “Diseño, Aplicación, Validación de un Proceso de Selección por Competencias en Adelca, Acería del Ecuador C.A, en el periodo junio – septiembre del 2005”, posee como objetivo principal aplicar y validar el proceso de selección por competencias a los cargos de Gerente Comercial Regional del Austro y Secretaria – Recepcionista.

ABSTRACT

The present investigation work treats the topic Design, Application, Validation of a Process of Selection for Competitions in Adelca, Acería of the Ecuador C.A, in the period June - September of the 2005", possesses as main objective to apply and to validate the selection process for competitions to the positions of Regional Commercial Manager of the Austro and Secretary - Receptionist.

ÍNDICE

Contenido	Páginas
INTRODUCCIÓN	1
MARCO TEÓRICO	3
CAPÍTULO I	
Gestión de Recursos Humanos por Competencias	
Proceso de Selección por Competencias	4
1.1 Definición de Competencias	5
1.2 Clasificación de las Competencias	6
1.3 Teoría del Iceberg	8
1.4 ¿Qué es la gestión de Recursos Humanos por Competencias?	9
1.5 Utilidad de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias	10
1.6 Pasos del Proceso de Selección por Competencias	11
1.7 Definición de Reclutamiento	12
1.8 Pasos del Proceso de Reclutamiento	13
1.9 Proceso de Selección	14
1.10 Descripción de Herramientas del Proceso de Selección por Competencias	19
APLICACIÓN PRÁCTICA	27
CAPÍTULO II	28
2.1 Aplicación Práctica de Técnicas de Recopilación de Información para el Levantamiento de Perfiles por Competencias en Adelca C.A.	29
2.2 Levantamiento de Perfiles por Competencias	29
2.2.1 Información General sobre Adelca, Acería del Ecuador C.A.	29
2.2.2 Perfiles por Competencias	31
2.3 Elaboración de un Proceso de Reclutamiento para Adelca C.A.	54
2.4 Elaboración de un Proceso de Selección para Adelca C.A.	55
2.5 Aplicación del Proceso de Selección por Competencias a dos Cargos en Adelca C.A.	56
2.6 Aplicación de las Herramientas de Validación al Proceso de Selección de Personal por Competencias	58

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
3.1 Conclusiones	63
3.2 Recomendaciones	67
Bibliografía	69
Anexos	71

INTRODUCCIÓN

En el contexto empresarial actual se concibe a los Recursos Humanos como parte vital y estratégica de la empresa; puesto que en un mundo globalizado y altamente competitivo la diferencia entre las organizaciones ya no está determinadas por la tecnología, capital o inversión; sino por las capacidades, cualidades, habilidades y conocimientos de los individuos que las conforman, razón por la cual se debe aprovechar estas características al máximo en pro del desarrollo y éxito organizacional. Bajo este enfoque se ha desarrollado la Gestión de Recursos Humanos por Competencias que involucra a todos los subsistemas como análisis de cargos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación, formación, etc.

En el presente trabajo teórico – práctico nos hemos centrado en el Proceso de Selección por Competencias que persigue el objetivo final de elegir al candidato que posea tanto las competencias derivadas del conocimiento como las competencias de gestión, derivadas de la conducta, requeridas para desempeñar con éxito las actividades más importantes o claves de un cargo.

La aplicación práctica de esta monografía se llevó a cabo en la empresa Adelca, Acería del Ecuador, C.A. sucursal Cuenca, en donde se realizó el Levantamiento de Perfiles por Competencias a cinco puestos utilizando el método de Jaime Moreno, y posteriormente el Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias de los cargos de Gerente Comercial Regional del Austro y de Secretaria – Recepcionista, aplicando como herramienta principal la entrevista por competencias, dicho proceso fue validado a través de los criterios de las personas que participaron en el proceso y por el análisis de un experto.

En el primer capítulo de ésta monografía se efectúa una breve revisión teórica de la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y de los Procesos de Reclutamiento y Selección por Competencias; en el siguiente capítulo se realiza la aplicación práctica donde constan el Levantamiento de Perfiles por Competencias a cinco cargos, la elaboración, aplicación y validación del Proceso

de Selección por Competencias a dos puestos de la empresa Adelca C.A; en la parte final se hallan las conclusiones y recomendaciones; posteriormente se encuentra el apartado de anexos, donde constan: el diseño del presente trabajo, cuadros, el proceso de reclutamiento y selección, guías y registros de entrevistas, el resultado final del proceso, además se hallan la encuesta y entrevista que se diseñaron con el propósito de obtener opiniones respecto al proceso de selección para lograr su validación, las mismas se aplicaron al Gerente Comercial Regional del Austro de Adelca, C.A. y a los participantes.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

1.1 DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

El término **COMPETENCIAS** puede ser definido, según Jaime Moreno, como: “Todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, rasgos de la personalidad), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento¹”.

Componentes de la definición

1. **Características personales:** Conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, motivos.
2. **Actividades claves:** Aquellas que conducen al logro de resultados de impacto.
3. **Alto nivel de eficacia:** Desempeñar la actividad del modo más favorable para la organización.

Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

Existen otras definiciones como las siguientes:

- ❑ Competencia “ es la combinación de conocimientos, destrezas y comportamientos que coadyuvan a la eficiencia personal en las labores de trabajo”².
- ❑ Competencia “ Conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarios para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de tareas (es decir, una ocupación), y por extensión el conjunto de

¹ AVILÉS DIEGO, “Conceptos Básicos de la Gestión por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

² HELLRIEGEL, Don, “ Administración un Enfoque basado en Competencias”, Novena Edición, Editorial Thomson, México, 2003, PG. 4.

conocimientos y cualidades necesarias para desarrollar con éxito un cargo dentro de una empresa”³

Competencia*, finalmente puede ser definida como las destrezas, conocimientos y características de la personalidad indispensables para cumplir con éxito las labores de un cargo.

1.2 CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS⁴

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

1. **Motivación:** Se refiere a los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: Los individuos motivados que desean logros en su vida profesional se fijan objetivos, sus comportamientos como la auto capacitación, actualización y aplicación de nuevos procesos, asistencia a seminarios, cursos, etc. , los conducen hacia la consecución de esa meta.

2. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

Ejemplo: la competencia física de un marchista olímpico es poseer un excelente estado físico, mientras que la autodisciplina y autocontrol son “respuestas consistentes a situaciones” como en el caso del atleta durante la competencia en donde deberá demostrar autodisciplina para no cometer fallas técnicas y autocontrol para mantener la concentración y ritmo para vencer a sus oponentes.

Los motivos y las características físicas son “rasgos supremos” propios

³ ORDÓÑEZ, Miguel, " Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos", Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996, PG. 134.

* Nota del Autor: Este concepto de competencias refleja mi opinión personal.

⁴ ALLES, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias", Editorial Granica, Argentina 2003, PG. 60.

que determinan cómo se desempeñarán las personas a largo plazo sin supervisión.

- 3. Concepto propio o concepto de sí mismo:** “Las actitudes, valores o imagen propia de una persona”⁵.

Ejemplo: la seguridad y la auto confianza de poder cumplir con nuevos objetivos de trabajo, reflejan el concepto propio.

Los valores de las personas son motivos reactivos que predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones en donde otros individuos están a cargo. Por ejemplo si un sujeto valora ser líder y se le asciende a una jefatura demostrará comportamientos de liderazgo.

- 4. Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: conocimientos de informática y electrónica de equipos de computación.

- 5. Habilidad:** La capacidad para desempeñar cierta tarea física y mental.

Ejemplo: Capacidad de un ingeniero electrónico de componer microchip de un sistema de telecomunicaciones.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamientos de información y datos, determinación de causa – efecto), organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Según el autor Miguel Ordóñez existen dos tipos de competencias⁶:

⁵ ALLES, Martha Alicia, “Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias”, Editorial Granica, Argentina 2003. PG. 61.

⁶ ORDÓÑEZ, Miguel, “ Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos”, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996, PG. 138.

- **Conocimiento:** Es el elemento básico e indispensable para poder desempeñar con éxito las funciones encomendadas y se desarrollan mediante la formación. Ejemplo electrónica, contabilidad.
- **Cualidades profesionales:** Son las que reflejan patrones de conducta y características personales necesarios para desempeñar con éxito las funciones encomendadas, se relacionan con la gestión y la experiencia, son observables, graduables, identificables ya que se valoran en las personas. Por ejemplo: planificación, gestión de recursos, comunicación, etc.

1.3 TEORÍA DEL ICEBERG⁷

Spencer & Spencer introducen el modelo de iceberg donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos:

1. **Destrezas y conocimientos:** Son las competencias más fáciles de detectar y de desarrollar mediante la capacitación, tienden a ser características visibles y relativamente superficiales.
2. **Concepto de uno mismo, Valores, actitudes, personalidad, motivaciones:** Son las competencias menos fáciles de detectar y desarrollar, están ligadas profundamente a la personalidad.



Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Martha Alicia Alles.

⁷ ALLES, MARTHA ALICIA, Martha Alicia, "Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias", Editorial Granica, Argentina 2003. PG. 63.

1.4 QUÉ ES LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS?

La gestión de Recursos Humanos por Competencias “es un modelo que permite conocer y evaluar las competencias específicas que posee la persona que ejecuta con éxito las labores en un puesto de trabajo, además es una herramienta que permite flexibilizar la organización puesto que las competencias son desarrollables y pueden cambiar según las necesidades empresariales, además logra vincular a las personas como actores principales en los procesos de transformación de la empresa y contribuir a crear ventajas competitivas de la organización”⁸.

La gestión o administración de recursos humanos por competencias identifica las competencias clave para el cumplimiento de los objetivos organizacionales y facilita el desarrollo del personal hacia las mismas.

Los pasos necesarios para la implementación de un sistema de gestión de recursos humanos por competencias en una organización son los siguientes:⁹

1. Definir la visión, misión y objetivos estratégicos de la organización
2. Analizar la capacidad de la organización y sus recursos
3. Estudio de la viabilidad económica y financiera del modelo
4. Definir las competencias y sus grados por la máxima dirección de la compañía
5. Diseñar perfiles profesionales
6. Realizar un análisis de las competencias del personal
7. Implementar el sistema.

⁸ www.gestionpolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrh/gesporcomp.htm

⁹ www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cintefor/publ/spanish/regio/ampro/cintefor/publ/sala/vargas/for_comp/iii_c.htm

1.6 UTILIDAD DE LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Es importante implantar el sistema de gestión por competencias a toda la organización y a todos los subsistemas de recursos humanos, como se explica brevemente a continuación¹⁰.

- **Selección:** Se centra en métodos de filtrado a través de los cuales se busca a personas con las competencias exigidas para el desarrollo eficaz de un puesto de trabajo.
- **Entrevista por competencias:** Consiste en detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se necesita evaluar.
- **Evaluación de desempeño por competencias:** Permite evaluar los resultados alcanzados en el desempeño, el potencial de las personas dentro de la organización, e identifica los puntos débiles y fuertes de cada individuo para adoptar medidas de ajuste.
- **Evaluaciones del Potencial:** Las empresas utilizan la gestión de competencias para evaluar el potencial de su personal de forma más objetiva, con el propósito de entrenar, cambiar de puesto, etc.
- **Planes de carrera y sucesión:** Los planes de carrera y de sucesión deben cimentarse en las competencias requeridas, las mismas que cambian y evolucionan, según evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo ya lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro¹¹.

¹⁰ ULLOA, Pablo, "El desafío de la Gestión de Recursos Humanos", Universidad de Bolívar, Bolívar 2000, PG.45.

¹¹ ALLES, Martha Alicia. "Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias", Editorial Granica, Buenos Aires 2003. PG.80.

- **Análisis y descripción de puestos:** El análisis y la descripción de puestos por competencias son vitales, porque de ahí partirá la implementación de todos los demás procesos.
- **Capacitación y entrenamiento:** Las necesidades de formación se detectan al comparar las competencias que posee un individuo con las competencias exigidas en un puesto, este análisis define claramente las áreas en que se debe entrenar o capacitar al trabajador para alcanzar el nivel de competencia requerido.
- **Desarrollo de los recursos humanos:** Se puede desarrollar los recursos humanos en relación con las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.
- **Compensaciones:** Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

1.6 PASOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS*

1. Requerimiento de Personal
2. Definición de competencias clave
3. Planificación del Proceso
4. Elección de las fuentes de reclutamiento
5. Redacción del Anuncio
6. Recepción – Lectura y Preselección del Currículo Vitae
7. Entrevista preliminar

* Nota del Autor: Para comprender mejor el proceso de Selección de Personal por Competencias (de Martha Alicia Alles) se ha incluido en esta parte de la obra, el mismo se encuentra graficado en el Anexo I.

8. Entrevista por Competencias
9. Evaluaciones
10. Comparación de Candidatos
11. Comprobación de referencias
12. Armado de carpetas finalistas
13. Decisión Final
14. Negociación y Contratación
15. Inducción

Con fines didácticos se ha separado el proceso de selección en procesos de reclutamiento y de selección.

1.7 DEFINICIÓN DE RECLUTAMIENTO

Reclutamiento es proceso mediante el cual se busca y atrae un conjunto de personas entre las cuales se pueda elegir a candidatos cualificados para los puestos ofertados¹².

Las fuentes de reclutamiento pueden ser internas y externas.

❑ **Reclutamiento Interno:** “Se efectúa cuando los candidatos a los puestos los proporciona la propia organización, como en el caso de traslados y promociones”¹³. Este proceso requiere un programa de desarrollo para el personal e información actualizada sobre nivel de desempeño, educación, etc.; se puede realizar mediante publicaciones o anuncios internos en los que deben constar el título del puesto, remuneración, requisitos y plazos de presentación de solicitudes.

❑ **Reclutamiento Externo:** Consiste en buscar candidatos

¹² LLOYD L, BYARS. Leslie W.Rue. "Gestión de Recursos Humanos." Editorial. McGraw Hill. España 2000.PG 149.

¹³ Ídem.

fuera de la organización. Existen varios métodos de reclutamiento externo como el reclutamiento informal a través de los propios empleados o conocidos, presentaciones espontáneas, reclutamiento en centros universitarios o de formación, anuncios en la prensa local, regional o nacional, agencias de trabajo, internet, consultores externos, etc¹⁴.

1.8 PASOS DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO¹⁵

Según Martha Alicia Alles el proceso de reclutamiento consta de los siguientes pasos:

1. Definir el perfil por competencias y establecer los puntos clave:

Este proceso se realiza a través del análisis de puestos por competencias, el mismo que está directamente relacionadas con la estructura, estrategia y cultura empresarial e implican características personales ligadas al éxito en el desempeño de un cargo.

2. Planificación: Una vez que existe un puesto vacante, es importante que se establezca una planificación del proceso, las etapas, costos, un cronograma de trabajo en donde se determinen plazos de tiempo e imprevistos.

3. Elección de fuentes de reclutamiento: La elección de la fuente de reclutamiento se realiza según las políticas y necesidades de cada organización.

¹⁴ WERTHER, William. Davis Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Quinta Edición, Editorial Mc.Graw-Hill. México 2000.

¹⁵ Nota del autor: Según el Dr. Manuel Peña Baztán en su Obra Dirección de Personal, (Editorial Hispano Europea S.A., Madrid, 2000) se puede separar con fines didácticos el Proceso de Selección en Pasos de Reclutamiento y Pasos de Selección.

4. **Redacción de anuncio:** En el anuncio se debe definir la empresa, describir el cargo, condiciones de trabajo responsabilidades, requisitos, remuneración, competencias, lugar donde escribir o presentarse, etc.

5. **Preselección del currículum vital y Lectura del currículum vital:** Se analizarán a partir de los requisitos técnicos del perfil ; además se debe considerar: la presentación del CV.; edad, sexo, estudios del postulante; el tipo de empresas en que laboró, la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral, la experiencia, rotación, y puestos que desempeñó; esta información permite clasificar a los candidatos en idóneos, intermedios y no aptos para el cargo¹⁶.

1.9 PROCESO DE SELECCIÓN

La Selección de personal puede ser definida como “un proceso que permite escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial, su capacidad de adaptación y las competencias que posee”.¹⁷

En mi opinión y realizando un resumen de varios autores¹⁸ Selección es un proceso mediante el cual se elige al candidato que cumpla con los requisitos del perfil y las competencias necesarias para desempeñar con éxito las actividades del cargo y sea compatible con la organización.

¹⁶ ALLES, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”. Editorial Granica, Argentina 2003, PG. 127.

¹⁷ ANSORENA, Álvaro, “Quince Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Métodos e Instrumentos”, Quinta Edición, Editorial Paidós, España 2000. PG. 21

¹⁸ Ídem.

MUÑOZ Arturo, “Selección de Personal por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca. Año 2005.

Los pasos del proceso de selección por competencia son:¹⁹

1. Entrevista preliminar
2. Entrevistas por Competencias
3. Evaluaciones
4. Comparación de los candidatos
5. Comprobación de referencias
6. Armado de la carpeta de finalista
7. Decisión final
8. Negociación y Contratación
9. Inducción

1. Entrevista Preliminar: Consiste en efectuar una breve entrevista con él objeto de corroborar los requisitos básicos del perfil, en esta etapa se excluye a los candidatos que no cumplen con los requerimientos básicos o demuestran desinterés.

2. Entrevista por Competencias²⁰: En ésta etapa se desarrolla entrevistas, con el propósito de obtener información de los candidatos sobre educación, experiencia laboral, intereses, motivaciones, conocimientos, comportamientos pasados que permitan evaluar las competencias clave requeridas por el puesto, etc.

Las competencias exigidas en el cargo son evaluadas en la entrevistas realizadas por Recursos Humanos, el jefe de área y jefe inmediato del cargo disponible.

¹⁹ Alles Martha Alicia." Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias", Editorial Granica, Buenos Aires 2003.PG. 157

²⁰ ANSORENA, Álvaro,"Quince Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Métodos e Instrumentos", Quinta Edición, Editorial Paidós, España 2000. PG. 42

3. Evaluaciones: Las evaluaciones pueden ser de distinto tipo:

- **Evaluaciones Psicotécnicas y de potencial:** Permiten identificar características de la personalidad, destrezas intelectuales, aspectos sociales – laborales y el potencial de los postulantes para contrastarlas con la entrevista de incidente críticos, no deben ser usadas para descartar candidatos. Los tests más usados son el de Raven o Dominós, el Test de Cubos de Koch, el 16PF5, tests proyectivos, etc.
- **Assessment Center:** Consiste en crear situaciones que simulen la realidad laboral en la que se ha de desenvolver una persona, por lo tanto las pruebas deben de ser específicas para el puesto u adaptadas a la cultura organizacional. Los participantes son observados por un grupo de personas entrenadas que califican sus comportamientos²¹.
- **Pruebas técnicas:** Se refieren a las pruebas de conocimientos técnicos o habilidades específicas relacionadas con el conocimiento. Estas pruebas pueden ser exámenes escritos, entrevistas, etc.
- **Idioma:** Cuando el perfil del puesto requiere un idioma extranjero, se debe aplicar pruebas de conocimiento del mismo.

4. Comparación de los candidatos: Mediante una reunión se debe comparar a los candidatos con el perfil, establecer diferencias entre ellos, y unificar los criterios de los diferentes entrevistadores²².

En esta etapa se elige a los aspirantes que cubran con las especificaciones del cargo y posean las competencias necesarias.

²¹ ANSORENA, Álvaro, "Quince Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Métodos e Instrumentos", Quinta Edición, Editorial Paidós, España 2000. PG. 53

²² ALLES, MARTHA ALICIA, "Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias". Editorial Granica, Argentina 2003, PG. 168.

5. Comprobación de Referencias: La comprobación de referencias debe realizarse a todos los candidatos finalistas que cumplan con los requisitos y competencias y pueden ser:

- **Referencias Formales:** Son los datos que proporciona el Departamento de Personal donde laboró el individuo y se refieren a confirmación de puestos ocupados, tiempo de permanencia en la compañía, etc.
- **Referencias Informales:** Son suministradas de forma verbal y permiten obtener información sobre comportamientos. La información debe ser equilibrada y se debe comprobar a través de varias fuentes como el jefe inmediato, el jefe de área, pares, subordinados, etc.²³. Cuando se han obtenido referencias circulares desfavorables se debe informar y solicitar explicaciones de los hechos al candidato.

6. Armado de la carpeta de finalistas: Se refiere a la elaboración del informe final de la terna de candidatos que mejor cubran el perfil, es importante incluir el criterio de los diferentes entrevistadores, aspectos económicos de la posición, con una recomendación final en cada caso, etc.²⁴

7. Decisión final: La decisión final debe de ser tomada por el jefe o gerente de área que solicitó el personal, luego de un riguroso análisis.

8. Negociación y Contratación: La negociación y la oferta de trabajo deben ser realizadas por el jefe de área que solicitó el personal, en la negociación

²³MUÑOZ Arturo, "Selección de Personal por Competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca. Año 2005.

²⁴ ALLES Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias". Editorial Granica. Buenos Aires 2003. PG. 98

se incluirá temas como fecha de inicio, remuneraciones, momento de las futuras revisiones salariales, etc. La contratación se refiere a la firma del Contrato de Trabajo y su legalización en la Inspectoría de Trabajo.

- 9. Inducción:** El período de inducción es considerado un proceso de adaptación al trabajo, a la tarea, a la empresa y al entorno humano²⁵; es recomendable diseñar un manual de inducción que explique la visión y misión de la compañía, organigrama, políticas, normas internas, beneficios, comunicaciones, costumbres, horarios, etc.

Existen otros procesos de Selección por Competencias, como el siguiente del autor Álvaro Ansorena que se explica de forma breve a continuación²⁶:

1. Descripción y análisis de puesto de trabajo por competencias
2. Determinación objetiva de los requisitos
3. Preselección del currículum a partir de su lectura y análisis
4. Entrevista focalizada que permite conocer al candidato personalmente, contrastar la información que el mismo provea con el currículum e identificar habilidades conductuales.
5. Realización de la evaluación de conocimientos, habilidades, aptitudes, de elementos de la personalidad a través de técnicas psicométricas, tests proyectivos y pruebas situacionales.
6. Entrevista de profundidad permite conocer del aspirante sus experiencias académicas, profesionales y personales, valores, actitudes y además evaluar competencias relacionadas con el puesto que pretende ocupar.

²⁵ PEÑA B. MANUEL. "Dirección de Personal. Organización y Técnicas. Octava Edición. Editorial Hispano Europea Barcelona 2000. PG. 399.

²⁶ ANSORENA, Álvaro, "Quince Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Métodos e Instrumentos", Quinta Edición, Editorial Paidós, España 2000. PG. 36

7. Formación de candidaturas en la que a través de un análisis del ajuste persona – puesto se determina a los candidatos más idóneos.
8. Presentación de los candidatos por escrito incorporando información relevante sobre su formación, experiencia profesional, resultados de las evaluaciones aplicadas y de la entrevista de profundidad.
9. Selección del candidato finalista que está a cargo del futuro jefe inmediato.
10. Incorporación del nuevo empleado
11. Seguimiento del nuevo trabajador a través de entrevistas de seguimiento y evaluación de desempeño.

En el presente trabajo de investigación se utiliza el Proceso de Selección de Martha Alicia Alles porque es el más adecuado a nuestra realidad.

1.10 DESCRIPCIÓN DE HERRAMIENTAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Para evaluar competencias se dispone de diferentes herramientas, las más utilizadas son: la entrevista por competencias, entrevista de incidentes críticos, comportamiento observable, assessment center o técnicas grupales para la evaluación de competencias, simulaciones²⁷.

a. Entrevista por competencias

La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar²⁸.

La Entrevista por competencias “está focalizada a la

²⁷ MUÑOZ Arturo, “Selección de Personal por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca. Año 2005.

²⁸ www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/rrhh/lalunch.htm

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”²⁹.

Es aconsejable que la **entrevista por competencias sea estructurada y registrada**³⁰, es decir que se utilice una guía o formato de entrevista, en donde se inscriban los datos obtenidos; y la misma sea aplicada a todos los candidatos.

Antes de realizar una entrevista por competencias es importante que el entrevistador³¹:

- Revise el currículo vital del postulante, se informe sobre la persona que va a entrevistar
- Disponga de un lugar adecuado
- Planifique duración y horarios de entrevista si va realizarse a varias personas
- Determine si va a grabar y / o tomar notas durante la entrevista
- Prepare la guía de entrevista

El entrevistador durante la entrevista debe tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Crear una “atmósfera adecuada a través de una charla informal que tiene por objeto tranquilizar al candidato”³², hacer hincapié en la confidencialidad, explicar motivos de la entrevista, pedir permiso si va a grabar, motivar a hablar al aspirante.

²⁹ PEREDA, Santiago. BERROCAL Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Centro de Estudios Ramón Aredes, Madrid 2001. PG 107.

³⁰ ALLES Martha Alicia. “Elija al Mejor. Cómo Entrevistar por Competencias”. Ediciones Granica, Buenos Aires 2003, PG.190.

³¹ ANSORENA, Álvaro, “Quince Pasos para la Selección de Personal con Éxito. Métodos e Instrumentos”, Quinta Edición, Editorial Paidós, España 2000. PG. 71

³² SWAN William. “Cómo Escoger al Personal Adecuado”. Editorial Norma S.A. Colombia 1991. PG. 68

- Realizar preguntas sobre educación, habilidades, experiencia laboral, carrera profesional, responsabilidades laborales.
- Informar sobre la organización, las funciones y responsabilidades del puesto de trabajo.
- Formular preguntas relacionadas con las competencias relevantes exigidas en el puesto, buscando hechos reales.
- Determinar la compatibilidad motivacional, se refiere a “el grado en que las actividades, responsabilidades, el modo de operación, los valores de la organización, la comunidad en donde vivirá y trabajará el individuo, y la ubicación geográfica sean compatible con el tipo de medio ambiente que proporciona satisfacción personal, es decir el grado en el que el propio trabajo sea satisfactorio”³³.
- Al finalizar la entrevista el entrevistador debe agradecer y concluir.

La forma correcta de **entrevistar por competencias** es formular las preguntas de comportamiento que busquen obtener información sobre:

- La **Situación** o **Tarea** a la que se enfrenta el candidato (escenario relacionado con la competencia que se desea evaluar).
- Las **Acciones** realizadas por el candidato.
- Los **Resultados** o cambios causados por estas acciones.

Para recordar que debe obtener un comportamiento completo se utiliza la palabra **STAR** (siglas de Situación, Acción, Resultados).³⁴

³³MUÑOZ Arturo, “Selección de Personal por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca. Año 2005.

³⁴ Ídem.

Elementos de una STAR

1. Situación o tarea: Es el contexto donde actuó el candidato; explica la razón por la que un aspirante actuó como lo hizo. Las situaciones o tareas son originadas por situaciones tales como:

- Cambios de responsabilidades del puesto o los procesos del trabajo del candidato
- Demandas hechas por un gerente o un cliente
- Desafíos para cumplir con un plazo

2. Acciones: Son el núcleo de las STAR porque nos muestra el comportamiento del candidato. Son lo que el candidato dijo o hizo, o lo que dejó de hacer o decir para responder a una tarea o situación. Entre las acciones pueden figurar:

- Las medidas adoptadas para llevar a cabo una asignación de trabajo
- La forma en que un individuo distribuyó el trabajo para un proyecto en particular.
- Acciones que realizó la persona para cumplir con una fecha límite difícil o para evitar demoras costosas.
- Expresiones verbales que provocaron conflicto con compañeros de trabajo
- Precauciones que alguien debería haber tomado pero no lo hizo.

3. Resultado: Son los efectos de las Acciones del candidato; nos dicen los cambios o diferencias producidos por las acciones de la persona y si las acciones fueron eficaces o apropiadas.

Ejemplo de una Respuesta STAR:

Competencia a evaluar:

Tenacidad³⁵: Mantenerse en una posición o con un plan de acción

³⁵ MUÑOZ Arturo, "Selección de Personal por Competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca. Año 2005.

hasta que se logre el objetivo deseado, o éste ya no sea razonablemente posible de lograr.

Pregunta de Comportamiento

Describe una situación en la cual haya tratado de lograr un objetivo invirtiendo el máximo de tiempo y esfuerzo.

Respuesta:

Situación: Cuando trabajé como visitador médico tenía que cumplir con los montos de venta exigidos por mes, tuve que realizar una venta en una institución pública, donde el Director era un hombre ocupado y de difícil trato.

Acción

Cuando logré conversar con el director, rechazó mi propuesta. Insistí y logré convencerlo, explicándole las características de nuestros productos, sus precios económicos.

Resultado

Pude realizar la venta y cumplir con los objetivos de ese mes.

Durante la entrevista por competencias se pueden generar tres tipos de preguntas³⁶: de comportamiento, teóricas, o que sugieren respuesta.

- **Preguntas de Comportamiento:** Las preguntas de comportamiento solicitan al aspirante que proporcione información específica relacionada con las partes de una **STAR**, incita al candidato que describa una

³⁶ MUÑOZ Arturo, "Selección de Personal por Competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca. Año 2005.

experiencia que haya tenido y que se relacione con la competencia que deseamos evaluar. Por ejemplo: Cuénteme una ocasión en la que..., describa un ejemplo en donde..., etc.

- **Preguntas Teóricas:** Solicitan a los candidatos teorías, opiniones o acciones generales, sobre un tema o una situación. Este tipo de pregunta es ineficaz porque no se responde con ejemplos de comportamientos pasados y no permiten construir una **STAR** completa. Ejemplos: ¿Cómo presentaría UD. un informe a la junta de accionistas?, ¿Qué haría para vende más?
- **Preguntas que sugieren respuesta:** Estas preguntas hacen que los candidatos respondan con lo que piensan que UD. desea escuchar, y no permiten construir una STAR por ejemplo: La puntualidad es importante en esta empresa, ¿Es UD. puntual?.

- b. Entrevista por Incidentes Críticos³⁷:** A este tipo de entrevista se le conoce también como B.E.I (Behavioral Event Interview) o Entrevista por eventos conductuales, se puede aplicar en selección de personal clave en evaluación de desempeño y en fusiones o adquisiciones de empresas para determinar el capital intelectual; “su principal objetivo es obtener descripciones detalladas de conductas (comportamientos) en situaciones críticas del trabajo con el propósito de evaluar las competencias clave del puesto”³⁸.

La entrevista por incidente críticos es similar a la entrevista por competencias, sigue prácticamente los mismos pasos con la diferencia que se solicita al entrevistado que describa en detalle, cinco o seis

³⁷ ALLES Martha Alicia. “Elija al mejor. Cómo Seleccionar por Competencias”. Ediciones Granica. Buenos Aires. 2003 PG. 197.

³⁸ www.gestionpolis.com/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp/htm.

situaciones o incidentes críticos; llamados también **eventos conductuales**; que haya experimentado en el puesto, dos o tres exitosos y dos o tres no exitosos. Esto se complementa con preguntas sobre competencias, (máximo cuatro por cada competencia clave del puesto) que deben ser registrados en la guía de entrevista.

c. Comportamiento Observable³⁹

Es importante observar el comportamiento actual de los candidatos, para lo cual existen dos procedimientos básicos:

- 1. Observación del comportamiento en la entrevista:** Consiste en observar lo que el candidato dice y hace en el transcurso de la entrevista. Por ejemplo: si se está evaluando la comunicación como competencia, es importante observar la claridad, coherencia de lo que dice y el nivel de escucha del postulante durante la entrevista.

- 2. Simulaciones:** Se efectúan simulaciones en las que intervenga el aspirante en situaciones que se asemejen a las que afrontaría en el puesto de trabajo y proporcionan información sobre los siguientes aspectos:
 - Las acciones reales permiten evaluar las diferentes competencias requeridas en el cargo.
 - El desempeño real ayudará al entrevistador a predecir cómo se desempeña el candidato en circunstancias similares en el puesto.
 - Cuando se observa al candidato en acción, se obtiene una perspectiva clara y genuina de su desempeño.

³⁹ MUÑOZ Arturo, "Selección de Personal por Competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca. Año 2005.

d. Assessment Center o centros de evaluación

El Assessment Center es una herramienta de evaluación basada en un sistema integrado de CASOS y SIMULACIONES, que sirven de estímulo para generar comportamientos similares a los que se requieren para desempeñar exitosamente un puesto de trabajo⁴⁰.

Los comportamientos de los candidatos son valorados por un grupo de observadores entrenados y/o expertos que registran datos, conductas y evidencias que posteriormente se utilizarán para llegar a un consenso en una sesión de integración de información sobre cada candidato.

Las pruebas utilizadas en el Assessment Center deben ser “planificadas, estructuradas en función a la realidad del cargo y efectuadas en forma sistemática”, pueden aplicarse de forma individual, en parejas y grupales; en el Assessment pueden intervenir hasta doce personas y su duración es variable.

⁴⁰ MUÑOZ Arturo, “Selección de Personal por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca. Año 2005.

APLICACIÓN PRÁCTICA

CAPÍTULO II

2.1 APLICACIÓN PRÁCTICA DE LAS TÉCNICAS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES EN ADELCA C.A.

En ADELCA, ACERÍA DEL ECUADOR C.A, REGIONAL DEL AUSTRO se realizó el levantamiento de perfiles por competencias a cinco puestos. Se consideró más adecuado aplicar la técnica de entrevista, razón por la cual se desarrolló una guía (Anexo II), en la que se obtuvo valiosa información sobre los aspectos clave de los cinco puestos.

Es importante mencionar que antes de efectuar el levantamiento del perfil de cada puesto se explicó de manera individual sobre la gestión por competencias y la definición de competencia con el propósito de lograr una mayor comprensión y colaboración por parte del personal entrevistado.

2.2 LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

Para llevar a cabo el levantamiento de perfiles por competencias es necesario conocer a la organización, su visión, su misión, sus estrategias, etc.

La descripción de puestos se realizaron teniendo como base el mini diccionario de Competencias* (Anexo III) que se desarrolló según las características, actividades y necesidades de Adelca C.A.; conjuntamente se empleó el Modelo de Descripción de Cargos de Jaime Moreno (Anexo IV).

* Nota del Autor: Se tomó como base para la elaboración del Mini Diccionario de Competencias de Adelca C.A. el Diccionario de Competencias de Martha Alicia Alles, Editorial Granica, Buenos Aires 2003

2.2.1 Información General sobre ADELCA, ACERÍA DEL ECUADOR C.A.⁴¹.

Historia

En 1963, un grupo de empresarios ecuatorianos crearon ADELCA, ACERÍA DEL ECUADOR C.A. con el propósito de elaborar productos de acero de alta calidad para cubrir las necesidades del sector de la construcción.

En la actualidad existen varias sucursales en todo el país, en la ciudad de Cuenca se encuentra la filial de comercialización y distribución del Austro, en la que laboran aproximadamente treinta personas.

Visión

Siempre pensando en usted, con el mejor servicio y el mejor producto de acero del país.

Misión

Servir y satisfacer a nuestros clientes, entregando productos de acero de la más alta calidad para el sector de la construcción y afines.

Estamos convencidos que el desarrollo humano y tecnológico, nos permiten alcanzar los objetivos deseados, obteniendo rentabilidad y contribuyendo al progreso del país.

Objetivos

- Ser líderes, lograr mayor participación en el mercado nacional
- Generar mayor rentabilidad a los socios
- Comprometer al personal con la organización

Estrategias

- Investigar las necesidades del mercado para desarrollar productos para satisfacer las mismas.

⁴¹ ADELCA, Acería del Ecuador C.A. Revista promocional de productos de Acero. Quito, 2005.

- Incrementar la cobertura geográfica para llegar a más sectores del mercado con atención ágil y oportuna.
- Involucrar a todo el personal en actividades de mejoramiento continuo en cada una de las áreas de la empresa.

2.2.2. PERFILES POR COMPETENCIAS

GERENTE COMERCIAL REGIONAL DEL AUSTRO

1. Identificación del Cargo

Código	Número de ocupantes: 1	Fecha: 15/09/2005
Nombre del Cargo: Gerente Comercial Regional del Austro	Área: Comercial	
Supervisado por: Vicepresidente Ejecutivo y Gerencia Comercial Nacional	Supervisa a: Asistente de: Crédito, Ventas, Despacho, Asistente general, Secretaria-Recepcionista, Guardianía, obreros.	

2. Misión del Cargo

Planificar, coordinar, organizar, supervisar y orientar las actividades comerciales y del personal de Adelca C.A. Regional del Austro, siguiendo normas, reglamentos, políticas y estrategias de la organización para cumplir con los objetivos de la misma.

3. Actividades del Cargo

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Revisa volumen de ventas	5	5	2	15
2	Soluciona problemas operativos	5	5	5	30
3	Revisa reportes de crédito	5	5	3	20
4	Revisa reportes de ventas	5	5	3	20
5	Revisa reportes de despacho	5	5	3	20
6	Analiza cartera	4	4	3	16
7	Determina riesgo de cartera vencida	4	4	3	16
8	Realiza reuniones con ventas	4	4	5	24
9	Analiza situación del mercado para proponer estrategias	4	5	5	29
10	Revisa inventarios de bodega	4	3	3	13
11	Presenta informes de ventas y gestión a gerencia	2	5	5	27
12	Planifica actividades de Adelca C.A. del Austro	1	4	4	9
13	Visita clientes para entender la situación del mercado	2	4	4	18
14	Administra personal	4	5	3	19
15	Coordina actividades generales	3	3	3	12
16	Soluciona conflictos del personal	5	5	5	30
17	Coordina reuniones con las diferentes áreas	2	4	3	14
18	Realiza cambios para mejorar procedimientos	2	4	3	14
19	Capacita al personal en atención al cliente	1	3	5	16
20	Orienta la solución de problemas con clientes	5	5	3	20
21	Analiza situación mundial del acero	2	2	5	12
22	Realiza propuestas a gerencia comercial	2	4	5	22

4. Actividades Esenciales

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Soluciona problemas operativos	5	5	5	30
2	Analiza situación del mercado para proponer estrategias	4	5	5	29

3	Presenta informes de ventas y gestión a gerencia	2	5	5	27
4	Soluciona conflictos del personal	5	5	5	30

5. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo
Soluciona problemas operativos	Adelca C.A. Subalternos Clientes
Analiza situación del mercado para plantear estrategias	Adelca C.A. Departamento de ventas Clientes
Presenta informes de ventas y gestión a gerencia	Adelca C.A. Gerencia Comercial
Soluciona conflictos del personal	Adelca C.A. Personal de Adelca C.A. Clientes

6. Educación Formal requerida

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Superior	Ingeniero Comercial	Administración
	Economista	Administración de Personal
	Ingeniero Civil	Marketing - Ventas
	Arquitecto	Finanzas
Otros (cursos)		Servicio al Cliente, Proyectos, Comercialización, Relaciones Públicas

7. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
Administración y Gestión	X	
Oficina	X	
Economía y Contabilidad	X	
Ventas y mercadeo	X	
Atención personal y al cliente	X	
Recursos Humanos y Personal	X	

8. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Nivel Estratégico	Conocimiento de visión, misión, objetivos, factores de éxito, estrategias, planes, prioridades de la		X

	organización, área o departamento.		
Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización.	X	X
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X
Personas y Tareas	Conocer personas, áreas o departamentos de la organización.		X
Datos Empresariales	Estadísticas Financieras, ventas, recursos humanos, etc.	X	
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes, regulaciones, reglamentos internos o externos relevantes para el trabajo.		X

9. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejo de programas informáticos	Word, excel, power point. BAN	X	X
Operar equipos	Fax, Copiadora, scanner.		X
Otras Destrezas	Análisis de mercado, de cartera, de reportes de ventas, de despacho, etc.		X

10. Competencias Cardinales

Competencia	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación al Cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	X	X
Orientación a los Resultados	Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.	X	X
Integridad	Obrar con rectitud y probidad, actuar en		

	consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento	X	
--	--	---	--

11. Competencias Específicas

Competencias	Grado Requerido	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	A	X	
Empowerment	A	X	X
Habilidad Analítica	A	X	
Liderazgo	A	X	X
Comunicación	A	X	
Profundidad en el conocimiento del producto	B		X
Negociación	A	X	X
Trabajo en Equipo	A	X	
Capacidad de Planificación y organización	A	X	
Conocimiento de la Industria y del Mercado	A	X	X
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos	B	X	X
Capacidad de Solución de Conflictos	A	X	
Autocontrol	A	X	

Confianza en sí mismo	A	X	
Desarrollo de Relaciones	A	X	
Iniciativa – Autonomía	A	X	
Modalidades de Contacto	A	X	X

12. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la Experiencia	Descripción
Tiempo de experiencia	Tres años
Especificidad de la experiencia	Gerente Comercial – Gerente General
Contenido de la experiencia	Industrias o comercializadoras de materiales de Construcción.

Secretaría Recepcionista

1. Identificación del Cargo

Código	Número de ocupantes: 1	Fecha: 15/09/2005
Nombre del Cargo: Secretaria - Recepcionista		Área: Administrativa
Supervisado por: Gerente Comercial del Austro		Supervisa a: Mensajero

2. Misión del Cargo

Realiza actividades secretariales, de recepción y de contabilidad, siguiendo las normas y reglamentos de la compañía para cumplir con los objetivos del cargo y brindar un excelente servicio al cliente.

3. Actividades del Cargo

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Envía correspondencia, documentos a clientes	5	5	2	15
2	Contesta llamadas telefónicas	5	3	2	11
3	Orienta al cliente sobre servicios	5	2	1	8
4	Ingresa pagos de clientes en efectivo y cheques en el sistema	5	4	4	21
5	Realiza pagos de transporte a clientes	5	4	4	21
6	Ingresa facturas y retenciones de impuestos	5	4	4	21
7	Informa al personal sobre sueldos, préstamos, seguro social	4	3	2	10
8	Administra útiles de oficina y aseo	4	2	2	8
9	Realiza citas para gerencia	5	3	2	11
10	Escribe cartas y oficios de gerencia	5	3	2	11
11	Lleva agenda de gerencia	5	3	2	11
12	Envía documentos, cartas a Quito	5	4	2	13
13	Recibe documentos de otras sucursales	5	4	2	13
14	Consulta a Gerencia de Recursos Humanos sobre sueldos, Seguro Social	4	2	2	8
15	Solicita envío de avisos de enfermedad a Gerencia de Recursos Humanos de Quito	4	2	2	8
16	Supervisa actividades del mensajero	5	2	3	11

4. Actividades Esenciales

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Envía correspondencia, documentos a clientes	5	5	2	15
2	Ingresa pagos de clientes en efectivo y cheques en el sistema	5	4	4	21
3	Realiza pagos de transporte a clientes	5	4	4	21
4	Ingresa facturas y retenciones	5	4	4	21

5. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo
Envía correspondencia, documentos a clientes	Adelca C.A. Clientes
Ingresa pagos de clientes en efectivo y cheques en el sistema	Adelca C.A. Clientes
Realiza pagos de transporte a clientes	Adelca C.A. Clientes
Ingresa facturas y retenciones	Adelca C.A. Clientes

6. Educación Formal requerida

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Bachiller	Secretaria, Contadora	
Cursos		Atención al cliente interno y externo Relaciones Humanas Contabilidad

7. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
Oficina	X	X
Contabilidad	X	X
Atención personal y al cliente	X	X

8. Conocimientos informativos requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la organización.		X
Personas y tareas	Conocer personas, áreas / departamentos.		X
Clientes	Conocer a los clientes de la organización.		X

9. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos	Word, excel. BAN	X	X
Operar equipos	Fax, copiadora, central telefónica.		X

10. Competencias Cardinales

Competencia	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación al Cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	X	X
Orientación a los Resultados	Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.	X	X
Integridad	Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento	X	

11. Competencias Específicas

Competencias	Grado Requerido	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Iniciativa y Autonomía	C	X	
Liderazgo	D	X	X
Comunicación	C	X	X
Modalidades de Contacto	C	X	

Profundidad en el conocimiento del producto	D		X
Negociación	C		X
Trabajo en Equipo	C	X	
Capacidad de Planificación y organización	D	X	
Conocimiento de la Industria y del Mercado	D		X
Capacidad de Solución de Conflictos	C	X	
Autocontrol	B	X	
Confianza en sí mismo	D	X	
Desarrollo de Relaciones	C	X	

12. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la Experiencia	Descripción
Tiempo de experiencia	1 año
Especificidad de la experiencia	Cargo similares
Contenido de la experiencia	Empresa similares, de comercialización y de prestación de servicios

Jefe de Despachos y Bodega

1. Identificación del Cargo

Código	Número de ocupantes: 1	Fecha: 15/09/2005
Nombre del Cargo: Jefe de Despachos y Bodega	Área: Despachos	
Supervisado por: Gerente Comercial del Austro	Supervisa a: Obreros	

2. Misión del Cargo

Organizar, supervisar, coordinar, controlar: bodega, el despacho de productos y la facturación de los mismos; y las actividades de los obreros siguiendo las normas y procedimientos del departamento y de Adelca C.A. con el propósito de ofrecer un servicio eficiente a los clientes y cumplir con los objetivos de la empresa.

3. Actividades del Cargo

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Realiza la lista de existencia del producto para control	5	3	2	11
2	Reporta despachos a Quito	5	3	2	11
3	Planifica despachos por medio de reportes de pedido	5	3	3	14
4	Realiza pedidos de producto a Quito	5	3	3	14
5	Emite órdenes de envío a clientes para su facturación	5	4	3	17
6	Supervisa el trabajo de los obreros cuando despachan	5	4	3	17
7	Organiza grupos de trabajo	5	4	2	13
8	Revisa inventarios físicos diarios por muestreo	4	3	4	16
9	Realiza el conteo de los productos en bodega	4	3	4	16
10	Coordina los despachos con bodegas de otras ciudades	4	2	2	8
11	Coordina la fabricación de pedidos especiales con la planta de Quito	4	3	2	10
12	Coordina tiempo y entrega de productos de pedido especial	4	3	2	10
13	Coordina la producción de vigas figuradas de acuerdo a necesidades de los clientes	5	3	2	11
14	Realiza reportes de despacho para comparar con reportes de ventas	4	4	2	12
15	Realiza el inventario total físico de bodega	4	3	3	13
16	Realiza el inventario total físico de bodega (Semestral)	2	2	3	8
17	Propone mejoras en su departamento	1	2	3	7
18	Realiza la emisión de facturas a clientes	5	5	2	15
19	Realiza notas de devolución	4	5	2	14
20	Despecha productos en la fecha indicada por el cliente	5	3	2	11

4. Actividades Esenciales

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Emite órdenes de envío a clientes para su facturación	5	4	3	17
2	Supervisa el trabajo de los obreros cuando despachan	5	4	3	17
3	Revisa inventarios físicos diarios por muestreo	4	3	4	16
4	Realiza el conteo de los productos en bodega	4	3	4	16

5. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo
Emite órdenes de envío a clientes para su facturación	Adelca C.A. Clientes Departamento
Supervisa el trabajo de los obreros cuando despachan	Adelca C.A. Clientes Departamento
Revisa inventarios físicos diarios por muestreo	Adelca C.A. Departamento
Realiza el conteo de los productos en bodega	Adelca C.A. Departamento

6. Educación Formal requerida

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Bachiller	Contador	
Cursos		Atención al cliente interno y externo Relaciones Humanas, Contabilidad Manejo de inventarios y de bodega Recursos Humanos.

7. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
Oficina	X	X
Contabilidad	X	
Atención personal y al cliente	X	X
Recursos humanos y personal	X	X

8. Conocimientos informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la organización.		X
Personas y tareas	Conocer personas, áreas / departamentos.		X
Clientes	Conocer a los clientes de la organización.		X

9. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas informáticos	Word, excel. BAN	X	X
Operar equipos	Fax, copiadora.		X

10. Competencias Cardinales

Competencia	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación al Cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	X	X
Orientación a los Resultados	Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.	X	X
Integridad	Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento	X	

11. Competencias Específicas

Competencias	Grado Requerido	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Alta Adaptabilidad – Flexibilidad	B	X	
Empowerment	B	X	X
Iniciativa y Autonomía	B	X	
Habilidad Analítica	B	X	
Liderazgo	B	X	X
Comunicación	B	X	X
Modalidades de Contacto	B	X	
Profundidad en el conocimiento del producto	A		X
Negociación	B	X	X
Trabajo en Equipo	B	X	
Capacidad de Planificación y organización	B	X	
Conocimiento de la Industria y del Mercado	C		X
Capacidad de Solución de Conflictos	C	X	
Autocontrol	B	X	
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos	C		X
Confianza en sí mismo	B	X	

Desarrollo de Relaciones	C	X	
---------------------------------	---	---	--

12. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la Experiencia	Descripción
Tiempo de experiencia	Dos años
Especificidad de la experiencia	Jefe de bodega, bodeguero
Contenido de la experiencia	Manufactureras

Obrero

1. Identificación del Cargo

Código	Número de ocupantes: 1	Fecha: 15/09/2005
Nombre del Cargo: Obrero 1		Área: Despachos
Supervisado por: Jefe de bodega y despachos		Supervisa a:

2. Misión del Cargo

Recibir, registrar órdenes de despacho, verificar y enviar productos según instrucciones del jefe de bodega y despachos para satisfacer las necesidades del cliente y cumplir con los objetivos del departamento y de Adelca C.A.

3. Actividades del Cargo

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Registra en el inventario de bodega los despachos de productos	5	3	3	14
2	Recibe órdenes de despacho de productos	5	3	3	14
3	Coordina con otros obreros el cargamento de productos en vehículos	5	2	2	9
4	Clasifica a los productos según su grosor, tamaño, y peso al embarcarlos	5	2	2	9
5	Verifica despacho de productos	5	4	2	13
6	Envía despachos a clientes	5	3	2	11
7	Conduce montacargas	5	2	2	9

4. Actividades Esenciales

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Registra en el inventario de bodega los despachos de productos	5	3	3	14
2	Recibe órdenes de despacho de productos	5	3	3	14
3	Verifica el despacho de productos	5	4	2	13
4	Envía despachos a clientes	5	3	2	11

5. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo
Registra en el inventario de bodega los despachos de productos	Adelca C.A. Departamento de Despacho
Recibe órdenes de despacho de productos	Adelca C.A. Departamento de Despacho

	Clientes
Verifica el despacho de productos	Adelca C.A. Departamento de Despacho Clientes
Envía despachos a clientes	Adelca C.A. Departamento de Despacho Clientes

6. Educación Formal Requerida

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Octavo año de educación básica		
Cursos		Contabilidad básica y administración de bodega.

7. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
Contabilidad Básica	X	X

8. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la organización.		X
Personas y tareas	Conocer personas, áreas / departamentos.		X
Clientes	Conocer a los clientes de la organización.		X

9. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Operar maquinaria o herramientas	Montacargas, cierras, alicates, etc.		X

10. Competencias Cardinales

Competencia	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación al Cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.		X
Orientación a los Resultados	Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.		X
Integridad	Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento	X	

11. Competencias Específicas

Competencias	Grado Requerido	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Iniciativa y Autonomía	D	X	
Comunicación	D	X	
Modalidades de Contacto	D	X	
Profundidad en el conocimiento del producto	C		X
Trabajo en Equipo	D	X	

Capacidad de Planificación y organización	D	X	
Capacidad de Solución de Conflictos	D	X	
Autocontrol	C	X	
Confianza en sí mismo	D	X	

12. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la Experiencia	Descripción
Tiempo de experiencia	No requiere experiencia previa
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

Asistente de Ventas

Código	Número de ocupantes: 1	Fecha: 15/09/2005
Nombre del Cargo: Asistente de ventas		Área: Departamento de ventas
Supervisado por: Gerente Comercial del Austro		Supervisa a:

2. Misión del Cargo

Recibir, ingresar, coordinar órdenes de pedido, informar sobre despachos a clientes siguiendo normas y procedimientos de la empresa, para satisfacer necesidades de cliente y cumplir con los objetivos de la organización.

3. Actividades del Cargo

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Recibe pedidos de productos	5	4	2	13
2	Ingresar pedidos en el sistema	5	4	3	17
3	Coordina hora y fecha de las órdenes de pedido con el departamento de despachos	5	3	2	11
4	Informa al cliente sobre la fecha y hora del despacho	5	3	3	14
5	Ingresar retenciones de impuestos de cartera	5	2	2	9
6	Administra caja chica	5	2	2	9

4. Actividades Esenciales

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1	Recibe pedidos de productos	5	4	2	13
2	Ingresar pedidos en el sistema	5	4	3	17
3	Coordina hora y fecha de las órdenes de pedido con el departamento de despachos	5	3	2	11
4	Informa al cliente sobre la fecha y hora del despacho	5	3	3	14

5. Interfaz del Cargo

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo
Recibe pedidos de productos	Adelca C.A. Departamento de ventas Clientes
Ingresar pedidos en el sistema	Adelca C.A. Departamento de despacho Clientes

Coordina hora y fecha de las órdenes de pedido con el departamento de despachos	Adelca C.A. Departamento de despacho Clientes
Informa al cliente sobre la fecha y hora del despacho	Adelca C.A. Departamento de despacho Clientes

6. Educación Formal requerida

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal
Bachiller	Secretariado Contador	
Cursos		Ventas, Atención al cliente interno y externo, Relaciones Humanas Contabilidad.

7. Conocimientos Académicos

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
Oficina	X	
Contabilidad	X	
Ventas y mercadeo	X	X
Atención personal y al cliente	X	X

8. Conocimientos Informativos Requeridos

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la organización.		X
Personas y tareas	Conocer personas, áreas / departamentos.		X
Clientes	Conocer a los clientes de la organización.		X

9. Destrezas Específicas Requeridas

Destrezas Específicas	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Manejar programas	Word, excel. BAN	X	X

informáticos			
Operar equipos	Fax, copiadora		X

10. Competencias Cardinales

Competencia	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Orientación al Cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.	X	X
Orientación a los Resultados	Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.	X	X
Integridad	Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento	X	

11. Competencias Específicas

Competencias	Grado Requerido	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Alta adaptabilidad – Flexibilidad	C	X	
Iniciativa y Autonomía	B	X	
Liderazgo	D	X	X
Comunicación	C	X	X
Modalidades de Contacto	B	X	
Profundidad en el conocimiento del producto	C		X
Negociación	B	X	X

Trabajo en Equipo	C	X	
Capacidad de Planificación y organización	D	X	
Conocimiento de la Industria y del Mercado	D		X
Capacidad de Solución de Conflictos	C	X	
Autocontrol	B	X	
Confianza en sí mismo	B	X	
Desarrollo de Relaciones	B	X	

12. Experiencia Laboral Requerida

Dimensiones de la Experiencia	Descripción
Tiempo de experiencia	Un año
Especificidad de la experiencia	Asistente de ventas, vendedor
Contenido de la experiencia	Empresas similares

2.3 ELABORACIÓN DE UN PROCESO DE RECLUTAMIENTO PARA ADELCA C.A.

Es importante señalar que la o las personas responsables de los procesos de reclutamiento y selección por competencias deben ser profesionales en el área de Recursos Humanos o poseer amplia formación y experiencia.

Proceso de Reclutamiento de Adelca C.A.

1. El primer paso es **definir el perfil por competencias y establecer las competencias clave**, basándose en la estrategia, objetivos organizacionales y características personales ligadas al éxito en el desempeño de un cargo.
2. Cuando existe el cargo vacante se debe realizar la solicitud a través de la **hoja de requerimiento** de personal (Anexo V).
3. **Planificar el proceso de reclutamiento y selección** determinando plazos, etapas y responsables de cada una (Anexo VI).
4. Elegir las **fuentes de reclutamiento**, interna o externa, según las necesidades de la empresa.
5. En caso de realizar una publicación, la redacción del anuncio debe seguir el formato establecido por la empresa (Anexo VII), el tamaño podrá variar según el cargo que se solicite.
6. Se debe receptor las hojas de vida de los candidatos en la fecha determinada en la planificación y en el anuncio.

7. Se debe analizar y **preseleccionar los currículos vitales** a partir de los requisitos técnicos del perfil y prestar atención al tipo de empresas en que laboró el candidato, a la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral, experiencia, rotación y puestos ejercidos; en caso de existir alguna duda al respecto se puede solicitar explicación al candidato.

2.4 ELABORACIÓN DE UN PROCESO DE SELECCIÓN PARA ADELCA C.A.

1. Se llevará a cabo la **entrevista preliminar** a los candidatos preseleccionados con el propósito de verificar los requisitos básicos del perfil y excluir a los que no lo cumplan.
2. Los aspirantes que continúan en el proceso serán citados a una **entrevista por competencias estructurada**, siguiendo la planificación, determinando horarios y responsables. Cuando el caso amerite la entrevista será realizada por varios entrevistadores que verterán su criterio sobre el candidato.
3. Es facultad de la empresa determinar la necesidad de **evaluaciones** psicológicas, técnicas, o de idioma. En caso de ser necesarias se contratará los servicios de un profesional o de un experto en el área para que practique la valoración.
4. Cuando termine la etapa de entrevistas y evaluaciones, se convocará a una reunión a los diferentes entrevistadores, en caso de existirlos, o a los responsables del proceso de selección para realizar la **comparación de los aspirantes** con el propósito de establecer diferencias entre los mismos,

unificar criterios de los diferentes entrevistadores y elegir a los candidatos que cumplen con las especificaciones del cargo y posean las competencias requeridas. Se puede utilizar la matriz de comparación de candidatos para facilitar esta tarea. (Anexo VIII).

5. Sugerimos comprobar **referencias** formales (llamada telefónica a Departamento de Recursos Humanos de las empresas en que ha laborado el aspirante, para corroborar datos) de los candidatos finalistas, en casos especiales, se puede recurrir a las referencias de jefes, subordinados, etc.
6. Se debe elaborar un **informe final** de la terna de finalistas que cubran de mejor forma el perfil y las competencias requeridas. Se puede utilizar el formato de presentación de candidaturas. (Anexo IX)
7. La **decisión final** será tomada por el jefe o gerente de área que solicitó el personal.
8. La **negociación** con el candidato seleccionado sobre fecha de inicio, salario, bonificaciones, etc, la realizará el jefe inmediato y la **contratación e inducción** estará a cargo del departamento de personal.

2.5 Aplicación del Proceso de Selección por Competencias a dos cargos de Adelca C.A.

El proceso de reclutamiento y selección se aplicará a los cargos de Gerente Comercial Regional del Austro y al cargo de Secretaria –

Recepcionista*.

Proceso de Reclutamiento y Selección del Cargo de Gerente

Comercial Regional del Austro y Secretaria Recepcionista.

1. El proceso se inicia realizando el **requerimiento de personal** para el cargo de Gerente Comercial Regional del Austro (Anexo X) y para el cargo de Secretaria Recepcionista (Anexo XI).
2. Posteriormente se efectuó la **planificación del proceso** de selección del cargo de Gerente Comercial Regional del Austro (Anexo XII) y para el cargo de Secretaria Recepcionista (Anexo XIII)
3. En este caso la fuente de **reclutamiento** es externa, razón por la cual se ha redactado anuncios. (Anexos XIV – XV).
4. Luego de realizar la publicación del anuncio se procede a **receptar los currículos vitales** (Anexo XVI y XVII), para los dos cargos vacantes, se dan lectura y se preselecciona a los candidatos que cumplen con el perfil y los requisitos. Los candidatos reclutados fueron: Pedro Salvador Armijos Cueva, Juan Francisco Carpio Abad, Ximena Patricia Calle Riera, Silvia Andrea Álvarez León.
5. A los candidatos preseleccionados, se les aplica la **entrevista preliminar** vía telefónica para verificar requisitos básicos del perfil, se excluye a los que no cumplen con el mismo. (Anexo XVIII)
6. Los postulantes que se encuentran dentro del proceso se someten a una **entrevista por competencias** estructurada para el cargo de Gerente Comercial Regional del Austro (Anexo XIX) y para el cargo de Secretaria Recepcionista. (Anexo XX).

* Nota del Autor: En la elaboración de esta monografía se ejecutó un proceso de reclutamiento y selección ficticio, razón por la cual no se puede cumplir con todas las etapas establecidas en la planificación; solamente nos limitamos a mencionárlas.

7. La información obtenida a través de la entrevista nos permite **comparar a los candidatos** y determinar a los aspirantes finalistas. (Anexo XXI y Anexo XXII)*.
8. La **Presentación de Candidaturas** se realiza mediante un cuadro donde consta el perfil de los candidatos más idóneos para desempeñar el cargo de Gerente Comercial Regional del Austro (Anexo XXIII) y para ejercer el cargo de Secretaria Recepcionista (Anexo XXIV). La Srta. Silvia Álvarez es la candidata finalista para ocupar el cargo de Secretaria Recepcionista; mientras que el EC. Juan Francisco Carpio es el aspirante que se encuentra más cerca de cumplir con el perfil requerido para desempeñar el cargo de Gerente Comercial Regional del Austro.
9. La **Decisión Final** es responsabilidad de los jefes inmediatos de los cargos vacantes en el caso del cargo de Gerente Comercial Regional del Austro el encargado será el Gerente Comercial Nacional y en el caso del cargo de Secretaria Recepcionista el responsable será el Gerente Comercial Regional del Austro.
10. La **Negociación** de fecha de inicio, revisiones salariales futuras, bonificaciones, etc., estará a cargo del jefe inmediato de cada puesto y la **Contratación e inducción** será responsabilidad del departamento de Recursos Humanos.

2.6. APLICACIÓN DE LAS HERRAMIENTAS DE VALIDACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Las herramientas que se emplearon para validar el proceso de selección por competencias aplicado a los Cargos de Gerente Comercial Regional del

* Nota del Autor: En este proceso de selección no se realizó la comprobación de referencias debido a que es ficticio.

Austro y al cargo de Secretaria Recepcionista de la empresa Adelca C.A constan de una entrevista de opinión (Anexo XXV) realizada al Ing. Diego Cordero F. Gerente Comercial Regional del Austro de esta organización que cumple también con las funciones de seleccionador de personal y posee amplia experiencia en esta materia, además se aplicó una encuesta de opinión (Anexo XVI) a las cuatro personas que colaboraron en este proceso.

La entrevista y la encuesta fueron diseñadas con el fin de obtener criterios sobre:

- Opiniones sobre el proceso de selección aplicado y su diferencia con el proceso clásico
- El nivel de eficacia del proceso de selección por competencias aplicado
- Eficiencia en la determinación de las competencias
- Diferencias con la entrevista clásica
- La calidad de la estructura de la entrevista
- El tiempo de duración de la entrevista
- La profundidad de la entrevista
- Nivel de comprensión de las preguntas
- Claridad de vocabulario utilizado en las preguntas
- Obtención de descripciones detalladas de hechos pasados

Luego de aplicar la entrevista y encuesta se obtuvo las siguientes opiniones:

- Todas las personas coincidieron en calificar al proceso como interesante e innovador y que se diferenciaba del clásico en el tipo de entrevista utilizado.

- › Todos los consultados opinaron que el proceso cumple con todas las etapas para ser eficaz.
- › El Ing. Diego Cordero coincide con el resultado final de la selección.
- › El Ing. Diego Cordero opina que las competencias evaluadas en la entrevista son las indicadas, es decir existió eficiencia en la determinación de las competencias clave, puesto que son las requeridas en esos cargos.
- › Los sondeados calificaron a la estructura de la entrevista como muy buena puesto que desarrolla todos los pasos como el saludo, la pequeña charla para romper el hielo, la revisión de formación y experiencia laboral, preguntas por competencias, brinda información sobre la organización, etc.
- › Respecto al tiempo de duración de la entrevista los candidatos a gerente comercial regional del Austro opinaron que era demasiado largo, mientras que las candidatas al cargo de secretaria – recepcionista lo calificaron de duración larga.
- › Referente a la profundidad de la entrevista un candidato a gerente y una candidata a secretaria catalogaron como muy profunda porque exigieron demasiados detalles de hechos pasados, mientras que sus pares la calificaron como profunda ya que exigió detalles.
- › Una candidata a secretaria indicó que las preguntas le fueron difíciles de comprender y responder, mientras que los otros candidatos señalaron que eran comprensibles.
- › Tres candidatos señalaron que el vocabulario en la entrevista fue claro y preciso, una candidata lo calificó como medianamente claro y preciso
- › Todos los sondeados afirman que las preguntas realizadas buscaron obtener descripciones detalladas de hechos pasados.

Basándose en estas opiniones podemos aseverar que el proceso de selección por competencias que se aplicó en Adelca C.A. a los cargos de Gerente Comercial Regional del Austro y Secretaria Recepcionista fue interesante e innovador, se diferencia del proceso clásico en el tipo de entrevista, y fue calificado como eficaz puesto que cumplió con todos los pasos*. La estructura de la entrevista fue considerada como muy buena puesto que cumple con todos los pasos, su tiempo duración fue estimado como demasiado largo y largo. Las preguntas formuladas fueron comprensibles y el vocabulario fue claro y preciso, para finalizar podemos afirmar que se cumplió con el propósito de obtener descripciones de hechos pasados.

Las personas consultadas hicieron las siguientes sugerencias con el propósito de mejorar el proceso:

- Recuerde informar a los candidatos que son separados en el proceso de selección para no crear falsas expectativas.
- En la entrevista realice menos número de preguntas por competencia
- Trate de formular preguntas que valoren varias competencias a la vez, para que la duración de la entrevista sea más corta.
- Cuando planifique las preguntas cuide que el vocabulario utilizado sea adecuado para el nivel de educación de persona que vaya a entrevistar.

* Nota del Autor: El proceso de selección por competencias es ficticio razón por la cual algunos pasos no se han cumplido en la práctica, solamente han sido enumerados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- El término competencias hace referencia a todas aquellas características (conocimientos, destrezas, rasgos de la personalidad), requeridas para desempeñar con éxito las labores de un cargo.
- El reclutamiento es un proceso que busca y atrae a personas entre las cuales se pueda elegir a candidatos cualificados para los puestos ofertados.
- El proceso de selección por competencias utiliza herramientas especiales como el assessment center, entrevista por competencias, entrevistas de eventos críticos, etc., que tienen por objeto evaluar las competencias que posee cada aspirante.
- La entrevista por competencias se basa en el análisis de comportamientos pasados para detectar las competencias relevantes para la posición que se está evaluando en ese momento. El entrevistador debe poseer los conocimientos y la experiencia necesaria para realizarla de una forma adecuada; la manera correcta de entrevistar por competencias es formular preguntas de comportamiento que busquen información sobre Situación o Tarea, Acciones y los Resultados de las mismas.
- Para realizar el levantamiento de Perfiles por Competencias es necesario explicar que es la gestión por competencias, competencia y la importancia del análisis de puesto por competencias para lograr la comprensión y colaboración de los trabajadores.

- El proceso de selección por competencias que se aplicó en Adelca, Acería del Ecuador C.A., tuvo como candidata finalista para ocupar el cargo de Secretaria Recepcionista a la Srta. Silvia Andrea Álvarez León puesto que posee los requisitos de educación, conocimiento, experiencia laboral y competencias en el grado requerido; el candidato que más se acerca al perfil necesario para desempeñar el cargo de Gerente Comercial Regional de Austro es el Ec. Juan Francisco Carpio Abad ya que posee la educación, conocimientos, experiencia laboral indispensables, pero las competencias liderazgo y capacidad de solución de conflictos no se encuentra en el nivel requerido y la competencia integridad no se halla manifiesta.
- El proceso de selección por competencias que se aplicó en Adelca C.A. a los cargos de Gerente Comercial Regional del Austro y Secretaria Recepcionista fue calificado por las personas que participaron en el mismo, como interesante e innovador, eficaz porque cumplió con todos los pasos y se diferenció del proceso de selección clásico por la entrevista por competencias.
- La estructura de la entrevista por competencias fue considerada como muy buena por las personas que participaron en el proceso de selección por competencias, puesto que cumple con todos los pasos, su tiempo duración fue estimado como demasiado largo y largo.

- La entrevista por competencias aplicada a los candidatos cumplió con el propósito de obtener descripciones detalladas de hechos pasados.
- Las preguntas formuladas durante la entrevista por competencias fueron comprensibles y el vocabulario fue claro y preciso.
- Para que la entrevista por competencias sea más corta se puede realizar menos número de preguntas por competencia, formular preguntas que valoren varias competencias a la vez.
- Cuando se planifica las preguntas se debe cuidar que el vocabulario utilizado sea adecuado para el nivel de educación de la persona a entrevistar para de esta forma asegurar una mayor comprensión.
- Es muy importante, que el entrevistador se prepare para la entrevista por competencias revisando el currículum vitae de los candidatos, preparando un lugar adecuado donde no existan interrupciones, ni distracciones.
- Se debe recibir al candidato de forma amable, cortar el hielo con una agradable charla, explicar la estructura general de la entrevista por competencias, brindarle confianza para que se exprese, luego de realizar las preguntas por competencias es imprescindible ofrecer información sobre el puesto y la empresa, se debe concluir la entrevista, explicar los siguientes pasos del proceso de selección y finalmente agradecer la cooperación.

- La calificación de la entrevista se debe de realizar lo más rápido posible después de despedirse del candidato.
- Durante la entrevista es vital observar el lenguaje corporal del candidato y su conducta en general puesto que constituyen una importante fuente de información.

Recomendaciones

- La visión, misión, estrategias y objetivos organizacionales deben contemplar el desarrollo integral del capital humano, puesto que actualmente su valor estratégico es determinante a la hora de establecer la competitividad de una organización.
- Se deben generar nuevas investigaciones sobre la Gestión de Recursos Humanos por Competencias aplicadas a la realidad de nuestro país para obtener información suficiente para incentivar a las empresas a la práctica de este sistema que posee beneficios tanto para la empresa como para el personal.
- Adelca, Acería del Ecuador es una empresa en continuo proceso de desarrollo que posee el potencial suficiente para instaurar el Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias que contribuiría a mejorar la productividad organizacional e individual.
- Las empresas que carecen del Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias pueden utilizar en su proceso de selección, entrevistas en las que se formulen preguntas sobre comportamientos pasados que se relacionen con las responsabilidades del cargo, con el propósito de obtener información más certera sobre el accionar de los candidatos en situaciones reales.

- Las personas encargadas del proceso de selección por competencias deben poseer amplia formación en la gestión de Recursos Humanos por Competencias.
- Cuando se aplica un proceso de selección por competencias es importante cumplir con todas las etapas para lograr la efectividad del mismo.
- La entrevista por competencias es vital en el proceso de selección por competencias razón por la cual el entrevistador debe de revisar la hoja de vida del candidato, la guía debe ser preparada con anterioridad, se debe definir un lugar adecuado para aplicarla y durante la misma brindar confianza para estimular al interlocutor a hablar.

BIBLIOGRAFÍA

ADELCA, Acería del Ecuador C.A. Revista promocional de productos de Acero. Quito, 2005

ALLES, Martha Alicia, "Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias", Editorial Granica, Argentina 2003. 478PG

ALLES, Martha Alicia. "Gestión por competencias. Diccionario de Comportamientos". Editorial Granica, Buenos Aires Argentina. 2003. 278PG.

ALLES Martha Alicia, "Elija al Mejor. Cómo Entrevistar por Competencias". Ediciones Granica, Buenos Aires, 2003.252 PG.

AVILÉS DIEGO, "Conceptos Básicos de la Gestión por Competencias", material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005.

HELLRIEGEL, Don, " Administración un Enfoque basado en Competencias", Novena Edición, Editorial Thomson, México, 2003, 667 PG.

LLOYD L, Byars. RUE, Leslie. "Gestión de Recursos Humanos". Editorial. McGraw Hill. España 2000. 583 PG

MUÑOZ, Arturo, "Selección de Personal por Competencias, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

ORDÓÑEZ, Miguel, "Modelos y Experiencias Innovadoras en la Gestión de Recursos Humanos", Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, 1996, 322 PG.

PEÑA B. MANUEL. "Dirección de Personal. Organización y Técnicas". Octava Edición, Editorial Hispano Europea Barcelona 2000. 662 PG.

PEREDA, Santiago. BERROCAL Francisca, "Gestión de Recursos Humanos por Competencias", Centro de Estudios Ramón Aredes, Madrid 2001. 107 PG.

SWAN William. Cómo Escoger al Personal Adecuado. Editorial Norma S.A. Colombia 1991. 242 PG.

ULLOA, Pablo, "El desafío de la Gestión de Recursos Humanos", Universidad de Bolívar, Bolívar 2000, 105 PG.

WERTHER, William. Davis Keith, "Administración de Personal y Recursos Humanos", Quinta Edición, Editorial Mc.Graw –Hill. México 2000. 548 PG.

www.gestionpolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrh/gesporcomp.htm

www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cintefor/publ/spanish/regio/ampro/cintefor/publ/sala/vargas/for_comp/iii_c.htm

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldoc/rrhh/lalunch.htm

ANEXOS

Diseño de Monografía

1. Título

Diseño, Aplicación, Validación de un Proceso de Selección por Competencias en ADELCA, Acería del Ecuador C.A. En el periodo junio-septiembre de 2005.

2. Antecedentes y Justificación.

Adelca, Acería del Ecuador C.A. es una empresa ecuatoriana, dedicada a la rama industrial de la siderurgia, es líder en la fabricación de productos de acero de la más alta calidad para el sector de la construcción. Esta empresa se encuentra en un proceso de crecimiento a través del desarrollo humano y tecnológico; cuenta con sucursales en todas las regiones del país, su principal centro de producción se encuentra en la ciudad de Quito; en la ciudad de Cuenca existe una sucursal en donde se despacha toda la línea de productos y se producen algunos.

Adelca, sucursal Cuenca, se encuentra en un proceso de desarrollo continuo en todas sus áreas, en especial en el área de recursos humanos; razón por la cual se hace necesario implementar un programa de gestión por competencias, que contribuirá a mejorar la productividad organizacional e individual; se iniciará este proceso con un plan piloto que consistirá en el levantamiento de perfiles por competencias de cinco cargos, el diseño y desarrollo de un proceso de selección por competencias con el objetivo de escoger a las personas más idóneas para el desempeño de los diferentes cargos.

3. Objetivos

Objetivo General

Diseñar, aplicar, validar procesos de selección por competencias en Adelca, Acería del Ecuador C.A.

Objetivos Específicos

1. Levantar perfiles por competencias de los siguientes cargos: Gerente Regional, secretaria, jefe de bodega, jefe de despacho y obrero.
2. Diseñar un proceso de selección por competencias en dos cargos.
3. Aplicar el proceso de selección por competencias a los siguientes puestos: cargo de Gerente Regional, y de Secretaria.

4. Validar el proceso de selección por competencias a través de un piloto aplicado a dos cargos, como el de gerente general y el de secretaria.

4. Marco teórico

En el contexto empresarial actual se concibe al Recurso Humano como parte vital de la empresa; razón por la cual se desea aprovechar al máximo las cualidades, habilidades y conocimientos individuales en pro del desarrollo y éxito organizacional. Bajo este enfoque se ha desarrollado la gestión de recursos humanos por competencias que involucra a todos los subsistemas como análisis de cargos, reclutamiento, selección, inducción, evaluación, formación, etc.

El término **COMPETENCIAS** puede ser definido, según Jaime Moreno, como: "Todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, rasgos de la personalidad), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.

Componentes de la definición

10. Características personales: Conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, motivos.

11. Actividades claves: Aquellas que conducen al logro de resultados de impacto.

12. Alto nivel de eficacia: Desempeñar la actividad del modo más favorable para la organización.

Son todos los requisitos para ser competente en la ejecución de un puesto o actividad.

Existen otras definiciones de competencia, como la siguiente:

"La capacidad productiva de un individuo que se define y mide en términos de desempeño en un determinado contexto laboral y no solamente de conocimientos, habilidades, o destrezas en abstracto, es decir, la competencia es la integración entre el saber, saber hacer y el saber ser" Ibarra Agustín.

Clasificación de las Competencias⁴²

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

⁴² ALLES, MARTHA ALICIA, Dirección estratégica de Recursos Humanos, Editorial Granica, Argentina 2003, PG. 60.

6. **Motivación:** Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones dirigen, conllevan y seleccionan el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.
7. **Características:** Características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.
8. **Concepto propio o concepto de sí mismo:** Las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
9. **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.
10. **Habilidad:** La capacidad para desempeñar cierta capacidad física y mental.

Las competencias mentales o cognoscitivas incluyen pensamiento analítico (procesamientos de información y datos, determinación de causa – efecto, organización de datos y planos) y pensamiento conceptual (reconocimiento de características en datos complejos).

Teoría de Iceberg

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planteamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad tienden a ser características visibles y relativamente superficiales, son fáciles de detectar y de desarrollar mediante la capacitación. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están ligadas profundamente a la personalidad y son menos fáciles de detectar y de desarrollar.

Pasos necesarios de un sistema de gestión por competencias

Para trabajar con un sistema de gestión de competencias es necesario definir la visión y misión empresarial, definir las competencias y sus grados por la máxima dirección de la compañía, diseñar perfiles profesionales, realizar un análisis de de las competencias del personal e implementar el sistema.

Cuando se establece un sistema de competencias este debe relacionarse con toda la organización y con todos los procesos de recursos humanos, como se explica brevemente a continuación.

Selección

Para realizar la selección por competencias se debe partir de la realización de los perfiles y las descripciones de puestos por competencias que contendrán competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión derivadas de la conducta. Una correcta selección deberá contemplar ambos tipos de requerimientos.

Entrevista por competencias

Consiste en detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se necesita evaluar.

Evaluación por competencias

Las empresas utilizan la gestión de competencias para evaluar a su personal de forma más objetiva, utilizando como base el análisis de puestos por competencias y se debe tener muy en cuenta que los evaluadores deben ser entrenados adecuadamente en evaluación por competencias.

Evaluación de 360 grados

Este sistema consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos, que son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.

Planes de carrera y sucesión

Los planes de carrera y los planes de sucesión deben combinar los requerimientos de conocimientos y habilidades específicas con las competencias conductuales requeridas, las mismas cambian y evolucionan, según evolución del mapa de puestos. Para los planes de sucesión las competencias deberán ser analizadas con relación al individuo y a lo requerido por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro.

Análisis y descripción de puestos

El análisis y la descripción de puestos por competencias son vitales, porque de ahí partirá la implementación de todos los demás procesos.

Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación y entrenamiento por competencias es necesario definir las competencias y conocer al personal, por medio de evaluación del potencial o evaluación del desempeño.

Desarrollo de los recursos humanos

Se puede desarrollar los recursos humanos en relación a las competencias de la organización, su visión, su misión y sus valores.

Compensaciones

Compensar por competencias significa que la empresa deberá implementar sistemas de remuneración variables donde se considerarán para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño. Es imprescindible evaluar el desempeño por competencias.

En nuestro trabajo de investigación profundizaremos en el tema de selección por competencias, a continuación expondremos brevemente los conceptos mas importantes sobre este tema.

Concepto de reclutamiento⁴³

Reclutamiento es el 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 seleccionará a alguno.

Concepto de Selección

Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor posibilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Pasos para el proceso de selección

1. Definir el perfil
2. Identificar los puntos clave
3. Generar confianza en nuestro cliente interno

⁴³ Idem.

4. Elegir el o los canales de búsqueda
5. Preselección del currículum vital
6. Lectura del currículum vital
7. Entrevistas
8. Evaluaciones
9. Armado de carpeta de finalistas
10. Concertación de entrevistas con el cliente interno
11. Seguimiento

Concepto de entrevista

Es una herramienta 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.

La entrevista es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar.

Concepto de entrevista por competencias

Se basa en el análisis de comportamientos pasados para detectar las competencias relevantes para la posición que se está evaluando en ese momento. Las preguntas pueden ser de la siguiente forma: ¿Cuénteme en donde UD. Haya tenido que trabajar en grupo? ¿Cuál era el rendimiento esperado?

Pasos para la selección por Competencias

Primer paso

Para detectar las competencias clave para el puesto, hay que tener claro

- La visión y la misión de la empresa
- Los objetivos del negocio y el plan de acción
- La visión de la alta dirección
- La cultura de la empresa y su estilo
- 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, como nuevo formato de entrevista, manual de competencias, dinámica grupal, etc.

Cuarto Paso

Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Análisis de las consistencias laborales, pedido de referencia, toma de decisión final y oferta.

La selección por competencias utiliza varias herramientas como la entrevista de incidentes críticos, las entrevistas grupales, realización de registro de entrevista, evaluaciones psicológicas individuales y grupales, assessment center, pruebas técnicas, etc.

5. Metodología

Las técnicas de investigación que se utilizarán para desarrollar la monografía serán los siguientes: investigación bibliográfica, cuestionario, entrevistas, levantamiento de perfiles por competencias.

- **Técnica de la Investigación Bibliográfica:**⁴⁴ Consiste en la investigación del tema a través de la revisión en libros y revistas especializadas, con el propósito de construir el marco teórico de la investigación.
- **Técnica del Cuestionario:** Es una técnica de investigación dedicada a obtener información a través de sistema de preguntas estructurado en formularios impresos, que el informante responde por sí mismo, sin la participación del entrevistador.
- **Técnica de la Entrevista:** Es una técnica de investigación dedicada a obtener información mediante un sistema de preguntas a través de la interrelación verbal.

⁴⁴ ACHIG, LUCAS. Metodología de la investigación Científica Editorial LNS. Cuenca, 2000. PG.88.

La técnica de investigación del cuestionario y la técnica de entrevista serán aplicadas a los ocupantes de los cargos de Gerente Regional, Secretaria, Jefe de Bodega, Jefe de Despacho, y Obrero; con el objetivo de obtener información para el levantamiento de perfiles por competencias.

- **Técnica de levantamiento de perfiles por competencias:** Esta técnica consiste en obtener información a través de cuestionarios, entrevistas con el propósito de obtener la mayor cantidad información sobre las actividades que se realizan en un cargo determinado, el nivel de educación y experiencia que se requieren para desempeñarlo con eficiencia o éxito dentro de una organización.
Esta técnica será aplicada a los individuos que ocupan los cargos de Gerente Regional, Secretaria, Jefe de Bodega, Jefe de Despacho, y Obrero.
- El proceso piloto se aplicará en Adelca C.A, y el método para evaluar y validar el trabajo será a través de entrevistas a la personas que serán seleccionadas en el proceso o un panel de expertos.

6. Esquema de Contenidos

Capítulo I

Marco Teórico

- 1.1. Definición de Competencias
- 1.2. Clasificación de Competencias
- 1.3. Teoría del Iceberg
- 1.4. ¿Qué es gestión de recursos humanos por competencias?
- 1.5. Pasos necesarios para un Sistema de Gestión por Competencias
- 1.6. Utilidad del la Gestión de Recursos Humanos por Competencias
- 1.7 Definición de Reclutamiento
- 1.8 Pasos del Reclutamiento
- 1.9 Definición de Selección
- 1.10 Pasos del Proceso de Selección
- 1.11 Descripción de las Herramientas del Proceso de Selección

Capítulo II

Aplicación Práctica

- 2.1 Aplicación de las técnicas de recopilación de información para el levantamiento de perfiles por competencias en Adelca C.A.
- 2.2 Levantamiento de perfiles por competencias
- 2.3 Elaboración de un proceso de reclutamiento
- 2.4 Elaboración de un proceso de selección
- 2.5 Aplicación del Proceso de Selección por Competencias a dos cargos
- 2.5 Aplicación de herramientas de validación del proceso de selección

Capítulo 3

- 3.1 Conclusiones
- 3.2 Recomendaciones
- 3.3 Anexos

7. Cronograma

Actividades	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Realización capítulo 1	_____	—		
Realización capítulo 2		—		
Levantamiento de perfiles		_____		
Diseño del modelo de reclutamiento y selección			_____	
Aplicación del proceso de selección			_____	_____
Validación del proceso de selección y elaboración del informe				_____
Realización de Conclusiones, recomendaciones				_____

Simbología: _____ Tiempo Estimado

El Presente cronograma puede estar sujeto a variaciones.

8. Bibliografía

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, 478p.

ALLES, Martha Alicia, Desempeño por Competencias. Evaluación de 360 grados. Editorial Granica, Buenos Aires, 2002, 350p.

ALLES, Martha Alicia, Gestión por Competencias. El Diccionario, Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, 278p.

ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias. Casos. Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, 174p.

ALLES, Martha Alicia, Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. Editorial Granica, Buenos Aires, 2003, 252p.

LLOYD L . Byars, Gestión de Recursos Humanos. McGraw Hill, España, 2000,583p.

MALDONADO Omar, Implementación de Selección por Competencias, Cuenca.

ANSORENA CAO Álvaro, Quince Pasos para la Selección de Personal: Método e Instrumentos. ED. Paidós. Barcelona, 2001. 270 p.

BERNYE Marie, ABOVILLE Arnaud. Tests de Selección de Personal, Inteligencia – Personalidad. Ediciones Deusto. Barcelona 2003. 158 p.

Anexo I

Pasos del Proceso de Reclutamiento y Selección

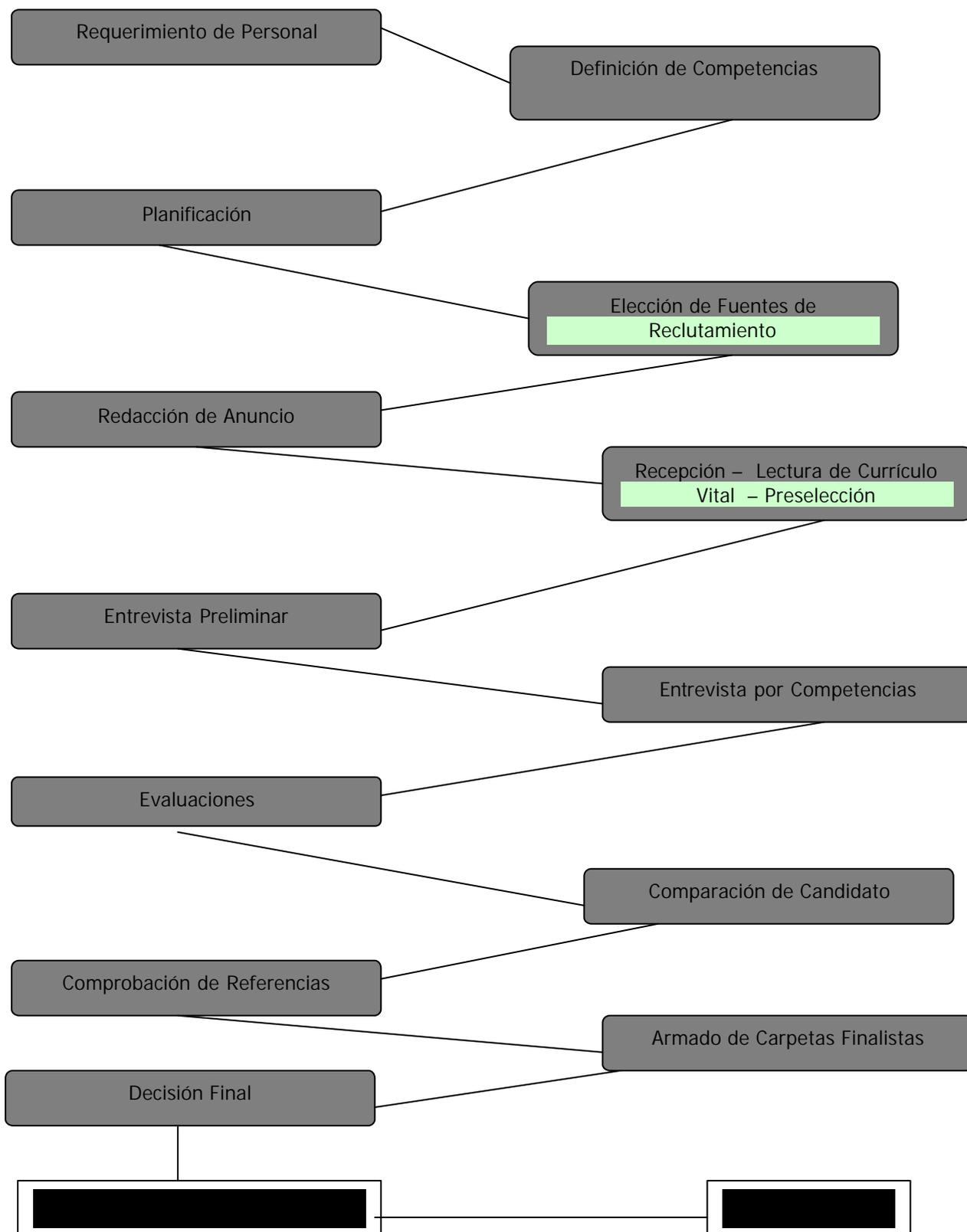


Gráfico Nº 2

Fuente: Martha Alicia Alles. Elija al Mejor

Anexo II

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. Identificación del Cargo

Nombres del Ocupante del cargo:

Instrucción:

Nombre del cargo

Código:	Número de ocupantes:	Fecha:
Area / Departamento:	Unidad:	
Supervisado por:	Supervisa No. De personas supervisadas Directamente	Cargos:
	No. De personas supervisadas indirectamente	Cargos
Total de supervisados:		

2. Misión del cargo (Resumen corto de la principal actividad del cargo ¿Para qué existe el puesto?)

3. Listado de Actividades e Identificación de Actividades Esenciales

F = Frecuencia 5= todos los días 4 =1/ sem. 3 =1v c/15 d 2=1/mes 1= bimensual, trimestral,semestral

CE = Consecuencia de Error 5= muy grave toda org. 4= cons. graves a resultados, procesos / áreas func. 3= cons.en resultados. y trab. de otros 2. peq. Incidencia en resultados y actividades del mismo cargo. 1= poca o ninguna incidencia.

CM = Complejidad 5= mayor esfuerzo, conocimientos y habilidades 4=considerale nivel de e.c.h 3= grado medio e,c,h 2= baja complejidad 1=mínima complejidad

Total = F+(CExCM)

No.	Actividades	F	CE	CM	Total

9. Por su cargo ¿Ud. debe mantener relaciones con otras organizaciones? Si__ No__

Indique

Organización	Cargos	Motivos	Frecuencia

10. Educación formal requerida para ocupar el cargo

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento Formal
Cursos		

11. Señale los conocimientos académicos (conocimientos que se adquieren con educación formal o capacitación) que Ud. necesita para realizar sus tareas diarias. Marque con una X en el respectivo casillero si se trata de requerimientos de selección o requerimientos de capacitación.

Conocimientos Académicos	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación
Administración y Gestión	Conocimiento de los principios o procesos involucrados en el negocio y la planificación, coordinación y la ejecución organizacional. Esto incluye planificación estratégica, asignación de recursos, modelado de la fuerza de trabajo, técnicas de liderazgo y métodos de producción.		
Oficina	Conocimiento de procedimientos y sistemas administrativos y de oficina. Como por ejemplo sistemas de procesamiento de palabras, sistemas de archivos y registros, agendas, transcripciones, procedimientos y terminología de oficina.		
Economía y Contabilidad	Conocimientos de principios y prácticas de economía y contabilidad, mercado financiero, banca. Incluye análisis y reporte de información financiera.		
Ventas y mercadeo	Conocimiento de los principios y / o métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos y servicios. Esto incluye estrategias y prácticas de mercadeo, demostraciones de producto y técnicas de ventas y sistemas de control de ventas.		
Atención personal y al cliente	Conocimiento de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes, incluye técnicas de asesoramiento de necesidades y estándares de calidad de servicio, sistemas alternos de entrega y técnicas para medir la satisfacción del cliente.		
Recursos Humanos y Personal	Conocimiento de las políticas y prácticas involucradas en las funciones de personal y recursos humanos. Esto incluye reglamentos y procedimientos en cuanto a reclutamiento, selección, entrenamiento y promoción; paquetes de compensaciones y beneficios, relaciones laborales y estrategias de negociación y sistemas de información al personal.		

Otros	Defina:		
-------	---------	--	--

12. Identifique que conocimientos informativos (conocimientos que no se adquieren con educación formal, sino a través de medios semiformales o informales como explicaciones verbales, lecturas, socialización y observaciones.) Señale con un X si se tratan de requerimientos de capacitación o de selección.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Nivel Estratégico	Conocimiento de visión, misión, objetivos, factores de éxito, estrategias, planes, prioridades de la organización, área o departamento.		
Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización.		
Mercado y Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización.		
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		
Personas y Tareas	Conocer personas, áreas o departamentos de la organización.		
Datos Empresariales	Estadísticas Financieras, ventas, recursos humanos, etc.		
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes, regulaciones, reglamentos internos o externos relevantes para el trabajo.		

13. Para desempeñar adecuadamente su puesto ¿necesita conocimientos adicionales? Si__ No__ Indique cuáles:

Inglés__ Lectura __ % Escritura__% Comprensión__%

Informática__ Indique qué programas_____

Marketing__ Relaciones públicas____ Otros_____

14. ¿Qué maquinaria o equipos debe conocer para realizar con éxito sus labores? _____

15. Señale el tiempo mínimo de experiencia que se requiere en el cargo_____

Señale en qué actividades_____ y en qué tipo de organizaciones_____

16. Señale el tiempo mínimo de adaptación en el cargo_____

17. Indique características personales que son necesarias para realizar sus actividades laborales:_____

GRACIAS.

Anexo III

MINI DICCIONARIO DE COMPETENCIAS*

COMPETENCIAS CARDINALES

Competencia	Definición
Orientación al Cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.
Orientación a los Resultados	Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.
Integridad	Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

Competencia	Definición	Grado A	Grado B	Grado C	Grado D
Alta adaptabilidad - Flexibilidad	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinadas objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. La Flexibilidad está asociada a la versatilidad cognitiva y a la capacidad crítica.	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder. Revisa rápida y críticamente sus acciones y las del grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo ameriten.	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo. Revisa críticamente su accionar y puede instrumentar cambios.	Puede poner en marcha cambios en situaciones variables cuando los mismos sean sugeridos.	Escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar o el de otros.
	Establece objetivos claros de desempeño y asigna las	Establece objetivos claros de desempeño y asigna las	Fija los objetivos de desempeño asignando responsabilidades y	Fija objetivos y asigna responsabilidades en el	Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar

* Nota del Autor: Se tomó como base para la elaboración del Mini Diccionario de Competencias de Adelca C. A. el Diccionario de Competencias de Matha Alicia Alles. Editorial Granica. Buenos Aires, 2003.

Empowerment	correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección, aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr valor agregado al negocio. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo y comparte las consecuencias de los resultados, emprende acciones eficaces para mejorar las capacidades y talentos de los demás.	correspondientes responsabilidades personales. Aprovecha la diversidad de los miembros del equipo para lograr valor agregado al negocio. Es consejero confiable, compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones para mejorar el talento y capacidades de los demás.	aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo.	equipo.	responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.
Habilidad Analítica	Capacidad para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Realiza un análisis lógico, identifica problemas, reconoce la información significativa, busca y coordina los datos relevantes. Tiene habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar, presentar datos y establecer conexiones relevantes numéricos.	Analiza e identifica problemas coordinando datos relevantes, organiza y presenta datos numéricos,	Escasa habilidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.
Iniciativa Autonomía	Rápida ejecutividad y pro actividad ante dificultades y problemas diarios sin efectuar consultas en la línea jerárquica, evitando así su agravamiento. Capacidad para decidir, estar orientado a la acción, utilizar la iniciativa para proponer mejoras y cambios en los procedimientos y rapidez de acción para asegurar una efectiva instrumentación y alta competitividad.	Responder con rapidez asegurando una efectiva instrumentación, de forma clara y simple. Realiza cambios para mejorar. Su iniciativa y rapidez transforman su accionar en una ventaja competitiva.	Responde con rapidez asegurando una buena instrumentación de los cambios propuestos por la dirección. Habitualmente y por propia iniciativa propone mejoras dentro de su área de responsabilidad. Resuelve pequeñas dificultades con efectividad.	Resuelve con rapidez propone mejoras en su área. Pone en marcha adecuadamente los cambios propuestos por la dirección.	Pone en marcha con poca diligencia los cambios que se le proponen y consulta con su superior sobre todos los problemas cotidianos.
Liderazgo	Capacidad de orientar la acción del grupo a una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo. Fija objetivos y realiza su seguimiento, capacidad de dar feedback integrando opiniones de los miembros del equipo, motiva y trasmite energía en pos de un objetivo fijado por el mismo.	Orienta la acción del grupo a una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento, da feedback integrando opiniones de los miembros del equipo, motiva y trasmite energía en pos de un objetivo fijado por el mismo. Planifica y apoya el desarrollo de su equipo, capacita.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los integrantes. Escucha a otros y es escuchado.	Fija objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.	Fija objetivos solamente para su puesto.

Comunicación	Capacidad para escuchar y comprender, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	Posee habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.	En su área es un interlocutor confiable por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.	Comunicación de forma clara y precisa en forma oral y escrita.	Comunicación clara en forma oral.
Modalidades de Contacto -	Capacidad de comunicación clara y precisa, efectiva, alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás, sabe escuchar. Incluye comunicación no verbal.	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión, escucha y demuestra interés por las personas, acontecimientos e ideas.	Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión, alienta el intercambio de información e ideas, es abierto, sensible los consejos y puntos de vista ajenos.	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás, hace preguntas constructivas.	El nivel de comunicación es simple, escucha órdenes y realiza preguntas simples.
Profundidad en el Conocimiento de Productos	Capacidad de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos y necesidades del cliente.	Conoce los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de la nuevas versiones del producto.	Es el referente del producto para la comunidad profesional local, conoce profundamente a la competencia y las ventajas competitivas de sus productos.	Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales, obteniendo ventajas con los que cada uno ofrece. Conoce los productos de la competencia.	Conoce los productos utilizados habitualmente.
Negociación	Capacidad para dirigir y controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar, planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos.	Posee habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos; utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la negociación.	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la empresa.	Realiza pocas negociaciones para llegar a acuerdos y cumplir con objetivos organizacionales y de su cargo.	No realiza negociaciones, cumple órdenes estrictas.
Trabajo en Equipo	Capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso de forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo colectivo que las circunstancias del propio equipo de trabajo	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización, crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.	Recibe órdenes u las cumple, priorizando los objetivos de su departamento.
Capacidad de Planificación y	Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con un gran	Es capaz de administrar simultáneamente diversos	Establece objetivos y plazos para la realización de tareas,	Organiza el trabajo y administra adecuadamente

Organización	/área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos; incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.	proyectos complejos estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.	define prioridades controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.	los tiempos.
Conocimiento de la Industria y del Mercado	Capacidad de comprender las necesidades del o de los clientes, de los consumidores finales, capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de la competencia y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.	Identifica las tendencias del mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y amenazas de la competencia y del mercado.	Planifica su accionar u conoce a fondo las variables, toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, genera planes de acción y seguimiento que apunta a lograrlos.	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes; conoce la segmentación del mercado que sus propios cliente realizan, los productos y servicios que ofrecen.	Comprende el negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria, maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.
Desarrollo Estratégico de los Recursos Humanos	Capacidad para analizar y evaluar el desempeño actual y potencial de los colaboradores y definir e implementar acciones de desarrollo para las personas y equipos en el marco de las estrategias de la organización, adoptando un rol de facilitador y guía.	Realiza una proyección de las necesidades de recursos humanos considerando distintos escenarios a largo plazo. Tiene un papel activo en la definición de políticas en función del análisis estratégico.	Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa, promueve acciones de desarrollo.	Aplica herramientas de desarrollo disponibles; define acciones para el desarrollo de competencias críticas, esporádicamente hace un seguimiento de las mismas.	Utiliza las herramientas disponibles para evaluar a su equipo de trabajo, planifica algunas acciones formales para el desarrollo a corto plazo.
Capacidad de Solución de Conflictos	Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender, analizar, determinar causas y dar solución inmediata a conflictos del equipo de trabajo, clientes internos o externos mediante el diálogo, mediación o acciones inmediatas, bajo normas y reglamentos organizacionales, Incluye tomar medidas preventivas para evitar conflictos.	Capacidad de escuchar adecuadamente, analizar comprender, determinar causas y dar solución a conflictos del equipo de trabajo, clientes internos o externos mediante el diálogo, mediación, o acciones inmediatas, bajo normas y reglamentos organizacionales. Toma acciones preventivas.	Capacidad de comprender conflictos entre integrantes del equipo de trabajo y darles solución a través de acciones o diálogo.	Soluciona conflictos simples de su trabajo.	Soluciona conflictos acudiendo a su jefe inmediato.
Autocontrol	Capacidad para controlar las emociones personales y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como enfado y frustración extrema, pero actúa hablando, actuando o	Controla sus emociones abandonando el lugar o se aparta del desencadenante.	No se involucra, siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

	trabaja en condiciones de estrés, asimismo implica tener resistencia a condiciones constantes de estrés.	funcionando constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.	trabajando con calma ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación.		
Confianza en sí Mismo	Es el convencimiento de que se es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema; esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista.	Se enfrenta a sus superiores, clientes, o subordinados con convicción y firmeza; no es brusco, ni mal educado. Se ofrece para misiones extremadamente desafiantes y / o personalmente muy arriesgadas, disfruta con los cometidos desafiantes.	Busca nuevas responsabilidades Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior pero expresa educadamente su desacuerdo y presenta su posición en forma clara y segura.	Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar o a pesar de un desacuerdo manifestado por compañeros y subordinados.	Trabaja sin requerir supervisión, demuestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.
Desarrollo de Relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas	Planifica y desarrolla redes de relaciones con los clientes, colegas, compañeros de trabajo para mantenerse informado, identificar oportunidades de negocios si lo considera necesario.	Muestra permanente motivación para incrementar sus relaciones con clientes y para formar un grupo de relaciones e intereses comunes.	Establece y mantiene relaciones cordiales con un amplio círculo de amigos, y clientes con el objetivo de mejores resultados en el trabajo.	Se relaciona informalmente con compañeros de la empresa.

Anexo IV

Esquema Explicativo del Modelo de Descripción de Cargos por Competencias de Jaime Moreno.

Nombre del Cargo

1. Identificación del Cargo

Código: <i>Código del cargo</i>	Número de ocupantes: <i>del cargo</i>	Fecha: <i>Fecha de elaboración</i>
Nombre del Cargo:		Área: <i>Área a la que pertenece el cargo</i>
Supervisado por: <i>Puesto (s) por el cual es supervisado directamente</i>		Supervisa a: <i>Cargo (s) al cual supervisa directamente</i>

2. Misión del Cargo

Resumen corto y general de la principal actividad del cargo.

3. Actividades del Cargo

Listado de todas las actividades que se realizan en el cargo

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1					
2					

F = Frecuencia

CE = Consecuencia de error

CM = Complejidad

Total = Importancia de la actividad / 30 puntos Total = F + (CE x CM)

Gradación de Escalas

Grado	Frecuencia	Consecuencias de errores	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Afectan a toda la organización en múltiples aspectos.	Máxima Complejidad: La actividad demanda el mayor esfuerzo/ conocimientos/ habilidades.
4	Una vez por semana	Consecuencias Graves: Afectan resultados, procesos, o áreas funcionales de la organización.	Alta Complejidad: La actividad demanda considerable nivel de esfuerzo, conocimiento, habilidades.
3	Una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o los trabajos de otros.	Complejidad Moderada: La actividad requiere un grado de esfuerzo medio de conocimientos y habilidades.
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja Complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzos, conocimientos y habilidades.
1	Otro (bimestral, Trimestral, semestral)	Consecuencias Mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima Complejidad: La actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzos, conocimientos y habilidades.

4. Actividades Esenciales

Son las actividades que tienen mayor puntaje en el listado de actividades y que cumplen con los siguientes criterios:

1. Tienen mayor impacto para la organización porque generan resultados y agregan valor.
2. Demanda los mayores recursos psicológicos de ocupante (conocimientos, habilidades, destrezas, etc.)
3. La organización debe asegurarse que el ocupante de la posición desempeñe con competencia las actividades esenciales.

Nº	Actividades del Cargo	F	CE	CM	Total
1					
2					
...					

5. Interfaz del Cargo

Hace referencia al cargo o cargos que se benefician directamente de las actividades esenciales del puesto; el interfaz del cargo es de mucha utilidad e importancia cuando se va a desarrollar la evaluación de desempeño, puesto que se conoce quien debe evaluar ciertas actividades.

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo

6. Educación Formal Requerida

Señala la educación requerida para desempeñar el cargo con éxito.

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de Conocimiento Formal

7. Conocimientos Académicos

Los conocimientos académicos se adquieren con la educación formal y capacitación.

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimientos de Capacitación

8. Conocimientos Informativos Requeridos

Estos conocimientos se adquieren a través de medios semiformales o informales como explicaciones verbales, lecturas, socialización y observación.

Conocimientos Informativos	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

9. Destrezas Específicas Requeridas

Son comportamientos automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Destrezas Específicas	Descripción	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

10. Competencias Cardinales

Las competencias cardinales, generales o genéricas son aquellas que todos los integrantes del personal de una empresa deberán poseer.

Competencia	Definición	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

11. Competencias Específicas

Se refiere a las competencias necesarias para desempeñar exitosamente una función, éstas competencias poseen niveles de A (grado alto) al D (competencia no desarrollada), el grado requerido en cada puesto es variable de acuerdo a las necesidades del cargo.

Competencias Específicas	Grado Requerido	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

12. Experiencia Laboral Requerida

Experiencia laboral requerida para desempeñar un determinado cargo.

Dimensiones de la Experiencia	Descripción
Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

ANEXO V

Requerimiento de Personal

Fecha:
Departamento o área que solicita el personal:
Jefe o Supervisor que solicita el Personal:
Cargo vacante:

Misión del Cargo:

Supervisa a		
Sueldo		Horarios:

Requisitos

Educación Requerida		
Conocimientos		
Conocimientos Informativos		
Destrezas Específicas		

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia	
Especificidad de la experiencia	
Contenido de la experiencia	

Competencias

Competencias Cardinales	Compromiso, Orientación al Cliente, Orientación a los resultados, Integridad.	
Competencias Específicas	Nivel	

Cuadro N° 1
Fuente: Propia Autoría

ANEXO VI

Planificación del Proceso de Reclutamiento y Selección

Cargo:

Actividades	Cronograma	Costos	Responsable
Redacción y Publicación de Anuncio			
Recepción de C.V.			
Lectura y Preselección del C.V.			
Entrevista Preliminar			
Entrevista por Competencias			
Aplicación de Técnicas de Evaluación			
Comparación de Candidatos			
Comprobación de Referencias			
Armado de Carpetas Finalistas			
Decisión Final			
Negociación y Contratación			
Inducción			
	Total	\$	

Cuadro Nº 2
Fuente: Propia Autoría

ANEXO VII

FORMATO DE ANUNCIO DE RECLUTAMIENTO



ACERÍA DEL ECUADOR C.A.
COMPLEJO SIDERÚRGICO MÁS IMPORTANTE DEL ECUADOR

Requiere

Señalar el cargo

Misión en caso de cargos ejecutivos

Requisitos

Conocimientos en:

Competencias

Ofrecimientos.

Lugar y Fecha de presentación de currículum vital

Cuadro N° 3

Fuente: Propia autoría

ANEXO VIII

Cuadro de Comparación de Candidatos

Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C
Estudios			
Conocimientos Especiales			
Idiomas requeridos			
Conocimiento de Informática			
Competencias			
Etc.			

Cuadro N° 4

Fuente: Martha Alicia Alles

Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Anexo IX

Presentación de las candidaturas

Área:
Cargo vacante:

Requisitos del Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C
Experiencia			
Educación			
Otros Requisitos			
Competencias			

Fecha.....

Responsable.....

Cuadro N° 5

Fuente: Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Martha Alicia Alles

ANEXO X

Requerimiento de Personal

Cargo de Gerente Comercial Regional del Austro

Fecha: 20 de septiembre de 2005
Departamento o área que solicita el personal: Gerencia Comercial Nacional
Jefe o Supervisor que solicita el Personal: Dr. Pedro Pérez. Gerente Comercial Nacional
Cargo vacante: Gerente Comercial Regional del Austro

Misión del Cargo

Planificar, coordinar, organizar, supervisar y orientar las actividades comerciales y del personal de Adelca C.A. Regional del Austro, siguiendo normas, reglamentos, políticas y estrategias de la organización para cumplir con los objetivos de la misma.

Supervisa a	Supervisa a: Asistente de: Crédito, Ventas, Despacho, Asistente general, Secretaria – Recepcionista, Guardianía, mensajero, obreros.	
Sueldo	\$ 3000 mensuales	Horario: 8h00 AM - 13h00 PM 15h00PM - 18h00PM De Lunes a Viernes

Requisitos

Educación Requerida	Superior	Título: Ing. Comercial, Economista, Ing. Civil o Arquitecto
Conocimientos	Administración de Empresas, Finanzas, administración de Personal, Marketing, Ventas, Comercialización, Servicio al Cliente, Proyectos, Relaciones Públicas.	
Conocimientos Informativos	Conocimiento del mercado y comercialización de materiales de construcción.	
Destrezas Específicas	Manejo de programas informáticos Word, excel, Ban	

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia	Tres años
Especificidad de la experiencia	Gerente Comercial – Gerente General
Contenido de la experiencia	Industrias o comercializadoras de materiales de

	Construcción.
--	---------------

Competencias

Competencias Cardinales	Orientación al Cliente, Orientación a los resultados, Integridad.
--------------------------------	--

Competencias Específicas	Nivel
Modalidades de Contacto	A
Habilidad Analítica	A
Capacidad de Planificación y Organización	A
Liderazgo	A
Capacidad de solución de Conflictos	A

Cuadro N° 6
Fuente: Propia autoría

ANEXO XI

Requerimiento de Personal

Cargo de Secretaria Recepcionista

Fecha: 20 de septiembre de 2005
Departamento o área que solicita el personal: Área Administrativa
Jefe o Supervisor que solicita el Personal: Ing. Com. Diego Cordero Grte. Comercial Regional
Cargo vacante: Secretaria - Recepcionista

Misión del Cargo

Realiza actividades secretariales, de recepción y de contabilidad, siguiendo las normas y reglamentos de la compañía para cumplir con los objetivos del cargo y brindar un excelente servicio al cliente.

Sueldo	\$ 200 mensuales	Horario: 8h00 AM - 13h00 PM De Lunes a Viernes	15h00PM - 18h00PM
--------	------------------	---	-------------------

Requisitos

Educación Requerida	Bachiller	Título: Secretaria, Contadora.
Conocimientos	Atención al cliente interno y externo Contabilidad	
Conocimientos Informativos	No indispensables.	
Destrezas Específicas	Manejo de programas informáticos Word, excel, Ban.	

Experiencia Laboral Requerida

Tiempo de experiencia	Un año
Especificidad de la experiencia	Posiciones Similares
Contenido de la experiencia	Empresas similares

--	--

Competencias

Competencias Cardinales	Orientación al Cliente, Orientación a los resultados, Integridad.	
	Competencias Específicas	Nivel
	Iniciativa y Autonomía	C
	Comunicación	C

Cuadro N° 7
Fuente: Propia autoría

Anexo XII

Planificación del Proceso de Reclutamiento y Selección

Cargo: Gerente Comercial Regional del Austro

Actividades	Cronograma	Costos	Responsable
Redacción y Publicación de Anuncio	21 y 22 de septiembre	\$ 200	Secretaria
Recepción de C.V.	21- 23 septiembre	10	"
Lectura y Preselección del C.V.	24 septiembre	\$ 40	Lornyn Goercke
Entrevista Preliminar	25 de septiembre	\$ 20	"
Entrevista por Competencias	26 septiembre	\$ 500	Lornyn Goercke, Gerente Com. Nacional.
Comparación de Candidatos	27 de septiembre	\$ 100	"
Armado de Carpetas Finalistas	28 de septiembre	\$ 20	"
Decisión Final	29 de septiembre	\$ 50	Gerente. Nacional Comercial
Negociación y Contratación	30 de septiembre	\$ 200	Gerente. Nacional Comercial
Inducción	1 de octubre - 12 octubre	\$ 100	Jefe de Recursos Humanos
	Total	\$ 1240	

Cuadro N° 8
Fuente: Propia Autoría

ANEXO XIII

Planificación del Proceso de Reclutamiento y Selección

Cargo de Secretaria Receptionista

Actividades	Cronograma	Costos	Responsable
Redacción y Publicación de Anuncio	21 - 22de septiembre	\$ 100	Secretaria
Recepción de C.V.	21- 23 septiembre	10	"
Lectura y Preselección del C.V.	24 septiembre	\$ 40	Lornyn Goercke
Entrevista Preliminar	25 de septiembre	\$ 20	"
Entrevista por Competencias	26 septiembre	\$ 200	Lornyn Goercke
Comparación de Candidatos	27 de septiembre	\$ 100	"
Armado de Carpetas Finalistas	28 de septiembre	\$ 20	"
Decisión Final	29 de septiembre	\$ 100	Gerente Comercial Regional del Austro (encargado)
Negociación y Contratación	30 de septiembre	\$ 100	"
Inducción	1-12 de octubre	\$ 80	Jefe de Recursos Humanos
	Total	\$ 790	

Cuadro N° 9
Fuente: Autoría Propia

Anexo XIV

Anuncio de Reclutamiento para el cargo de Gerente Comercial Regional del Austro de Adelca C.A



ACERÍA DEL ECUADOR C.A.

COMPLEJO SIDERÚRGICO MÁS IMPORTANTE DEL ECUADOR

Compañía dedicada a la Fabricación y Comercialización de Productos
de acero para la Construcción

Requiere

GERENTE COMERCIAL REGIONAL DEL AUSTRO

MISIÓN

Planificar, coordinar, organizar, supervisar, y orientar las actividades comerciales y de personal de Adelca C.A. Regional del Austro, siguiendo, normas, reglamentos, políticas y estrategias de la organización para cumplir con los objetivos de la misma.

Buscamos profesionales con título universitario en Ingeniería Comercial, Economía, o Ingeniería Civil, Arquitectura; con amplio conocimiento del Mercado de la Construcción en el Austro, con sólidos conocimientos de Administración y Finanzas; Venta, Comercialización y Mercadeo de Materiales de Construcción, Servicio al Cliente, Administración de Recursos Humanos, Relaciones Públicas. Excelente manejo de utilitarios de computación. La posición requiere experiencia de mínimo tres años en posiciones similares o de Gerente General en empresas del sector de la construcción.

Se requieren ejecutivos con alto nivel de liderazgo, habilidad analítica, capacidad de organización y planificación, capacidad de resolución de conflictos, integridad, orientación al cliente y a los resultados.

La Empresa ofrece un paquete remunerativo atractivo acorde a la posición y a las responsabilidades.

Los interesados, favor remitir su hoja de vida actualizada a Av. Carlos Tossi 2-09, hasta el 23 de septiembre, en horas de oficina.

Cuadro Nº 10
Fuente: Autoría Propia

ANEXO XV

Anuncio de Reclutamiento para el cargo de Secretaria – Recepcionista de Adelca C.A.



ACERÍA DEL ECUADOR C.A.
COMPLEJO SIDERÚRGICO MÁS IMPORTANTE DEL ECUADOR

Requiere

Secretaria - Recepcionista

Requisitos

Bachiller en Secretariado o Contabilidad

Conocimientos en:

Contabilidad
Atención al Cliente Interno y Externo
Word y Excel.

Experiencia: Mínimo 1 año en actividades similares en empresas dedicadas a la comercialización o prestación de servicios

Se requieren personas con alto nivel de comunicación, iniciativa y autonomía, integridad orientación al cliente y a los resultados.

La Empresa ofrece un paquete remunerativo acorde a la posición y a las responsabilidades.

Las interesadas, favor remitir su hoja de vida actualizada a Av. Carlos Tossi 2-09, hasta el 23 de septiembre, en horas de oficina.

Cuadro N° 11

Fuente: Autoría Propia

ANEXO XVI
HOJAS DE VIDA DE LOS CANDIDATOS AL CARGO DE GERENTE
COMERCIALREGIONAL DEL AUSTRO

CURRICULUM VITAE DEL SR.

ING. PEDRO SALVADOR ARMIJOS CUEVA

FECHA DE NACIMIENTO: 11 MAYO DE 1971

DOMICILIO: CALLE SHYRIS S-N URB. MUTUALISTA AZUAY II Y GENERAL EPICLACHIMA
ESQ. (TOTORACOCHA)

TELEFONOS: 2870587, CELULAR 097894621

ESTUDIOS PRIMARIOS: ESCUELA FEDERICO PROAÑO

ESTUDIOS SECUNDARIOS: COLEGIO RAFAEL BORJA

TITULO: BACHILLER EN CIENCIAS

ESPECIALZACION: FISICO- MATEMATICAS

ESTUDIOS SUPERIORES: UNIVERSIDAD DEL AZUAY

TITULO: INGENIERO COMERCIAL

CURSOS PRACTICOS REALIZADOS:

RELACIONES INDUSTRIALES

PLANIFICACION ESTRATEGIGA

ADMINISTRACION FINANCIERA

GESTION DE OPERACIONES

ANALISIS DEL ENTORNO

PROYECTOS

MARKETING

CREACION DE UNA EMPRESA

DESARROLLO DE EJECUTIVOS

GERENCIA DE VENTAS

EXPERIENCIA LABORAL:

- JEFE DE CRÉDITO DE FIAP
- OFICIAL DE CREDITO, ANALISIS CUANTITATIVO, CUALITATIVO, ANALISIS DEL LAS 5 Cs DEL CREDITO, RECOMENDACIONES DE ACEPTACION O RECHAZO DE LOS MISMOS DURANTE 6 AÑOS
- OFICIAL DE VENTAS DE PLAN DE VIVIENDA RACAR
- ASISTENTE EN EL DEPARTAMENTO DE PLANIFICACIÓN DE PLANES HABITACIONALES
- ADMINISTRACION Y CONTROL DE CREDITO, DISEÑO DEL PUESTO Y CARGO DURANTE 2 AÑOS
- JEFE DEL SISTEMA DE INCENTIVOS PARA LA VIVIENDA (SIV), CON EL MINISTERIO DE DESARROLLO URBANO Y VIVIENDA (MIDUVI), BONO PARA LA VIVIENDA, DURANTE 6 AÑOS
- OFICIAL DE CARTERA DURANTE 2 AÑOS
- AYUDANTE DE AHORROS, CAJERO 2 AÑOS

TODAS ESTAS ACTIVIDADES LAS HE REALIZADO DURANTE 12 AÑOS EN MUTUALISTA AZUAY

TRABAJO DE INVESTIGACION REALIZADO PARA LA OBTENCION DEL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL: METODOS DE ANALISIS, CALIFICACION Y EVALUACION DE RIESGOS CREDITICIOS PARA LA VIVIENDA.

REFERENCIAS PERSONALES:

EC. SARA DELGADO JARA
GERENTE DE CREDITO MUTUALISTA AZUAY
TELEFONO 2842377 EXT 1300

ING. COM. HOMERO DURAN BUSTAMANTE
CONTADOR GENERAL MUTUALISTA AZUAY
TELEFONO 2842377 EXT 1520

HOJA DE VIDA

EC. CARPIO ABAD JUAN FRANCISCO

Dirección: Paseo Tres de Noviembre 4-21

Teléfono: 2835-874 Celular 098961818

Edad 45 años

Estado Civil: Casado

Profesión: Economista

FORMACIÓN

Primaria: La Salle

Secundaria: La Salle Título Bachiller en Físico Matemático

Superior: Universidad Estatal de Cuenca Título Economista

Universidad San Francisco de Quito diplomado en Administración Empresarial

Cursos:

- Diseño, Planificación y Ejecución de Proyectos Financieros para Instituciones Públicas, Contraloría General del Estado, Quito marzo de 1988.
- Auditoría Interna, Contraloría General del Estado, Quito Febrero-Junio de 1990
- Administración hacia el Cambio Universidad Estatal de Cuenca Noviembre de 2002

EXPERIENCIA LABORAL

Ministerio de Obras Públicas Regional del Austro

- o 1980 – 1989 Asistente del Director Financiero
- o 1990 - 1999 Director Financiero

TERAFLEX

- o 2000 – hasta la fecha Gerente General

REFERENCIAS

Dr. Alfonso Ordóñez. Juez de la Quinta Corte Penal de Cuenca Telf. 2891-305 2884-359

Dr. Carlos Martínez Director General de la Clínica Medica del Sur 2869-632 2842-377

ANEXO XVII

HOJAS DE VIDA DE LAS CANDIDATAS AL CARGO DE SECRETARIA - RECEPCIONISTA

Currículo Vital

APELLIDOS: Calle Riera

NOMBRE: Ximena Patricia

Fecha de Nacimiento: 20 de septiembre de 19976

Estado Civil: Casada

Teléfonos: 2805-080 Celular 097476398

Dirección: Av. 13 de Abril Cdma. Une.

Educación:

Primaria Escuela Alfonso Cordero

Secundaria: Asunción Bachiller en Ciencias Químicas y Biológicas

Superior: Universidad del Azuay Título Ingeniería en Administración Bancaria

Cursos: Word y Excel, SECAP Cuenca

Experiencia Laboral

1998 Solbanco Cajera

1999 – 2002 Secretaria Colegio de Ingenieros Civiles del Azuay

2000 - 2003 Asistente de Contabilidad Distribuidora Barrera

2005 – hasta la fecha Secretaria de la Cámara de la Construcción de Cuenca

Referencias

Lic. Lorena Sigcha Asistente de Comercialización de EASA. Telf. 2387-221

In. Com. Diana Pesantez Asistente Administrativo Cristal. Telf. 2866-228

Hoja de Vida

SILVIA ANDREA ÁLVAREZ LEÓN

Edad: 20 años

Estado Civil: Soltera

Teléfono: 2827-840 2895-021

Dirección: Urbanización Las Retamas Bajas Calle Pancho Villa S/n

Educación

Escuela Asunción

Bachiller Contadora-Secretaria Colegio Herlinda Toral

Universidad del Azuay Aprobado segundo semestre de Contabilidad Superior

Experiencia Laboral

LABORES S.A. Secretaria Recepcionista - Auxiliar Contable desde mayo del 2004

Referencias

CPA Doris Marín Contadora de LABORES S.A. 2898-387

Ing. Com. Marcia Ramón Gerente de INTEX 2845-624

ANEXO XVIII

Guía de Entrevista Preliminar

Nombres.....
Apellidos.....
Edad..... Cédula.....
Estado Civil.....
Teléfono.....
Dirección.....
Educación
Primaria.....
Secundaria Título.....
Superior
Carrera..... Años aprobados.....
Título obtenido.....
Otros
Cursos.....
.....
Actualmente Estudia.....
Horarios.....
Historia Laboral
Lugar..... Cargos ocupados.....
Tiempo de permanencia.....
Lugar..... Cargos ocupados.....
Tiempo de permanencia.....
Lugar..... Cargo ocupado.....
Tiempo de permanencia.....
Lugar..... Cargo ocupado.....
Tiempo de permanencia.....
Disposición a viajar.....
Cumple con el perfil Si_ No_
Determinar día y hora de entrevista.....

ANEXO XIX

Guía y Registro de Entrevista * 42Nº 1

Cargo: Gerente Comercial Regional del Austro	Fecha: 26 -09-2005
Candidato: Armijos Cueva Pedro Salvador	Entrevistador: Lornyn Goercke
Pretensión salarial:	

1. Revisión de Antecedentes

Educación

Nivel	Establecimiento	Título Obtenido	Años Cursados
Primaria	Federico Proaño		SEIS
Secundaria	Rafael Borja	Físico Matemático	SEIS
Universidad	UDA	Ing. Comercial	CINCO
Post grado			
	UDA	Cursos RELACIONES INDUSTRIALES PLANIFICACION ESTRATEGIGA ADMINISTRACION FINANCIERA GESTION DE OPERACIONES ANALISIS DEL ENTORNO PROYECTOS MARKETING CREACION DE UNA EMPRESA DESARROLLO DE EJECUTIVOS GERENCIA DE VENTAS	6 MESES

¿Cómo lo ha preparado la educación / la experiencia que tuvo para ocupar un puesto como este?
Ocupo el cargo de Jefe de Crédito en FIAP, por lo que poseo experiencia en administración financiera y en administrar personal.

¿Qué programa de computación maneja?
Word y Excel

¿Qué conocimientos posee en el área financiera y de marketing?
Tengo experiencia en al área financiera y de ventas, cuando trabajaba en Mutualista Azuay fui oficial de crédito y de ventas de planes habitacionales. Considero que al ofrecer créditos al cliente se realiza la venta de un bien intangible.

¿Qué conocimientos posee sobre el mercado de productos para la construcción?
En Mutualista Azuay un tiempo realizaba negociaciones con empresas comercializadoras de materiales de construcción para los planes de vivienda.

Antecedentes Laborales

Describa su historia Laboral

1993 – 2005 Trabajé en Mutualista Azuay 12 años, ocupé el cargo de cajero durante dos años, fui oficial de cartera por dos años, oficial de investigación, asistente de planificación de proyectos de vivienda, oficial de crédito, ventas y jefe del sistema de incentivos para la vivienda (SIV) con el ministerio de desarrollo urbano y vivienda (MIDUVI), durante 6 años,

Desde agosto del 2005 hasta la fecha laboro en FIAP y desempeño el cargo de Jefe de Crédito

* Nota del Autor: Al iniciar todas las entrevista se llevó a cabo una pequeña charla con el objetivo de crear un clima de confianza.

⁴² MBA. MUÑOZ ARTURO. Copiados de Selección de personal por Competencias. Curso de graduación de Psicología Laboral. Universidad del Azuay 2005.

Calificación Modalidad de Contacto 3

2. Evaluación de Competencias

Competencia: Orientación al cliente

Definición: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.

Acciones³¹:

- El cuidado del cliente forma parte de su estrategia de empresa, es una convicción que promueve a través del ejemplo.
- Planifica sus acciones, las de la empresa, del equipo, o de su cargo considerando las necesidades del cliente.
- Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes
- Está disponible para clientes externos e internos

Preguntas

1. Describame una situación, en su trabajo anterior, en la que estableció estrategias de cuidado al cliente, ¿Cómo lo hizo?, ¿Cuáles fueron las estrategias usadas? ¿Qué resultados obtuvo?
2. Nárreme una situación, en su trabajo anterior donde tuvo que cambiar las acciones de su equipo, o las suyas para satisfacer los requerimientos del cliente. ¿Cómo lo hizo?, ¿Qué pasó?
3. Cuénteme una situación en la que Ud. tuvo que realizar una investigación sobre el mercado de un producto ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
4. Refiérame una experiencia en la que UD. estuvo muy estresado con otras labores y al mismo tiempo tuvo que intervenir en un problema difícil entre un cliente y un subordinado. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1.Los créditos para vivienda son altos por lo que existía un mercado pequeños de clientes.	Amplíe los plazos y bajé la tasa de interés para vivienda	Existieron más clientes y menos riesgo para la empresa porque el crédito de vivienda es muy seguro.
2.Un cliente necesitaba urgentemente un crédito hipotecario	Realicé un crédito puente, es decir un crédito quirografario de mayor monto que el permitido por las políticas de la empresa	Le dimos el crédito en corto tiempo, el cliente quedó satisfecho.
3.Investigación de mercado de préstamos	Acudimos a varias instituciones financieras	Determiné que la mayor parte de instituciones disfrazan las tasas efectivas con comisiones y cobros por servicios, fue fundamental para que realizar la transparentación de información.
4. Cuando analizaba un crédito muy importante llegó un cliente que estaba molesto porque no se le concedió una operación.	Le expliqué los motivos por los que no se le concedió la operación y lo que tenía que hacer para mejorar la información que proporcionó	El cliente salió satisfecho con la explicación y poco después regresó solucionando sus problemas y le concedimos el préstamo.

Modalidad de Contacto 3

Calificación de comp. Orientación al cliente 3.

Competencia: Orientación a los Resultados

Definición: Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.

Acciones:

- ▶ Organiza las actividades de la empresa, área, o puesto basándose en objetivos organizacionales
- ▶ Orienta, estimula, premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a la consecución de los objetivos organizacionales, el mejoramiento continuo y la eficiencia,
- ▶ Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes.
- ▶ Realiza y apoya cambios que mejoran procesos o servicios con el fin de que la empresa, el área sea más eficiente y competitiva.

Preguntas

1. Cuénteme una situación en la que tuvo que planificar y organizar las actividades de su empresa o de su área a cargo ¿En qué se basó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál fue el resultado?
2. Nárreme una circunstancia en la que tuvo que encaminar, las actitudes y acciones de sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales ¿Cuáles fueron sus acciones? ¿Qué resultado obtuvo?
3. Refiérame un suceso en su trabajo anterior, en que un cliente tuvo una necesidad imperiosa que Ud. tenía que resolver y adelantarse a la competencia. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
4. Describame una situación en la que Ud. haya tomado decisiones o acciones con el fin de que su empresa o su área mejoren. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. Planifico a diario mis actividades.	Planifico el tiempo que me toma realizar mis actividades diarias de analizar créditos, atención al cliente, a los subordinados o reuniones.	Todas mis actividades diarias son planificadas.
2. Mis subordinados estaban cometiendo demasiados errores en la recepción de documentos para la calificación de préstamos, lo que hacía el trámite mas lento.	Conversé con mis subordinados, les indiqué lo importante que era revisar los documentos para nosotros y para el cliente.	Desde esa ocasión cumplimos mejor el objetivo de satisfacer al cliente.
3.	Analizo el tiempo de otorgamiento de crédito en otras instituciones, y para ser más competitivo realizo visitas a los clientes para recibir información y documentos	
4. En FIAP cuando recién ingresé detecté que existían falencias en el análisis de crédito.	Mejoré implementando nuevas normas y reglamentos donde se pide más información al cliente sobre su situación económica lo que permite analizar de mejor forma la capacidad de pago.	Se ha mejorado el índice de cartera vencida produciendo mayores utilidades a la institución.

Modalidad de Contacto 3

Calificación comp. Orientación a los resultados 2Débil..

Competencia: Integridad

Definición: Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento.

Acciones:

- › Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores
- › Genera y promueve equipos de trabajo orientado por valores
- › Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto
- › Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores

Preguntas

1. Cuénteme una situación en la que dentro de su equipo de trabajo existieron conflictos por falta de valores ¿Qué sucedió? ¿Qué hizo? ¿Qué resultado obtuvo?
2. Relate una circunstancia en su trabajo en la que tuvo que promover valores a su equipo. ¿Cómo lo hizo y cuáles fueron los resultados?
3. Describa una ocasión en la que sus valores se hayan visto comprometidos para realizar un negocio muy importante. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el desenlace?
4. Refiera un evento en su anterior trabajo en el que Ud. cometió un error grave que afectó el trabajo de otros. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué hizo? ¿Qué paso finalmente?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. Algunos clientes se han quejado por que no se les ha comunicado el cobro de otros valores.	Les explico que estos valores están inmersos en el crédito y en el contrato de crédito constan, que somos honestos.	
2. Para que no existan mal entendidos con los clientes sobre costos de créditos.	He pedido que mis subordinados honestidad, que den información completa y transparente sobre los costos reales	Los cliente conocen los costos reales, han disminuido las quejas.
3. En la venta de un crédito	Se debe decir todo, hay que ser transparente, comunico detalles	Los clientes saben los costos y los beneficios que obtienen al realizar una transacción.
4. No recuerdo un hecho		

Modalidad de Contacto 3

Calificación comp. Integridad. No hay posibilidad de observar

Competencia: Habilidad Analítica

Definición: Capacidad para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar, presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Acciones

- › Detecta problemas relacionados con su área y otras de la organización.

- › Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.
- › Identifica las relaciones de causa – efecto de los problemas actuales y potenciales.
- › Tiene capacidad para organizar datos numéricos o abstractos, y establecer relaciones adecuadas entre ellas.

Preguntas

1. En su trabajo, ¿qué hace para detectar problemas en su área o en otras? Describa una situación.
2. Cuénteme un problema complejo que se presentó en su trabajo anterior, y cuáles fueron las alternativas que se planteó para resolverlo, que hizo y ¿cuál fue el resultado?
3. Describa un error grave que cometió un subordinado. ¿Cuales fueron sus acciones para evitar que se repitiera? ¿Se volvió a repetir el mismo error?
4. Relate una situación en la que tuvo que analizar un informe con datos numéricos y determinar los errores ¿ qué hizo, cuánto tiempo le tomó y cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. En la institución donde laboro existía un porcentaje alto de cartera vencida, detecté el problema.	Revisando y analizando la información sobre capacidad de pago de los clientes, detecté que no estaban bien justificados.	Pude encontrar el problema concreto y la forma de solucionarlo a través de un nuevo reglamento.
2. La recuperación de cartera es un problema complejo, teníamos un crédito que estaba en demanda y queríamos evitar por el tiempo y el gasto que implica.	Se optó por exigir el pago a los garantes.	El crédito fue demandado
3-4 Cuando revisaba listas de créditos otorgados detecté que el cálculo del interés trimestral de un crédito alto estaba mal realizado, revise en el computador pero no se detectaba cual era en sí el problema	Conversé con el responsable del cálculo del interés, pero no supo que había pasado, tuve que revisar mucha información y volver a hacer el cálculo del interés hasta detectar el problema. El problema era que en el momento de ingresar los datos se cometió un error. Para evitar que volviera a suceder pedí que se cambie el proceso.	Desde que hubo el cambio en el proceso no se ha vuelto a repetir este error.

Modalidad de Contacto 3
Calificación comp. Habilidad Analítica 3

Competencia: Capacidad de Panificación y Organización

Definición: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos, incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Acciones

- › Fija objetivos medibles, realistas y a largo plazo para la organización
- › Estipula acciones necesarias para cumplir con los objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de distribución de recursos.
- › Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, en relación con la satisfacción del cliente interno y externo.
- › Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.

Preguntas

1. Cuénteme qué objetivos ha fijado en su empresa / área a cargo, en su trabajo anterior. ¿Cómo los estableció, se cumplieron a largo plazo?

2. ¿Qué acciones tomó para cumplir con los objetivos? y ¿qué pasó?
3. ¿Qué hizo para realizar el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1.Fijé el objetivo de minimizar el riesgo en el otorgamiento de crédito.	Los establecí porque de esa forma somos más competitivos	Se está cumpliendo
2."	Para cumplir este objetivo impuse nuevas normas en el otorgamiento de créditos.	
3."	Todos los meses reviso los reportes de cartera vencida	

Calificación comp. Planificación y organización 3
 Modalidad de Contacto 3

Competencia: Liderazgo

Definición: Capacidad de orientar la acción del grupo a una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo. Fija objetivos y realiza su seguimiento. Capacidad de dar feedback integrando opiniones de los miembros del equipo, motiva y trasmite energía en pos de un objetivo fijado por el mismo.

Acciones

- › Tiene una amplia visión estratégica y comunica la misión, visión y objetivos de la organización, creando compromiso
- › Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones
- › Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores planea, propone y realiza acciones de desarrollo y capacitación adecuadas
- › Motiva al grupo para la consecución de metas y establece un clima de confianza

Preguntas

1. En su trabajo anterior, ¿cómo comunicaba la visión/ misión y/ objetivos empresariales o de su área para crear compromiso en el grupo?, ¿Qué hacía? ¿Cuál era el resultado?
2. Narre una situación en la que tomó decisiones y recibió sugerencias de su equipo ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
3. Relate una situación en la que realizó un plan de desarrollo para sus colaboradores ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió finalmente?
4. Relate una ocasión en la que su equipo demostró resistencia ante los objetivos que planteó ¿Qué hizo para motivares y cuál fue el desenlace?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1- 4Cuando establecí como objetivo minimizar el riesgo de créditos.	Comuniqué a mi equipo que esa era la mejor forma de obtener más utilidades, ser más competitivos y eficientes.	Mi equipo se sintió más motivado para realizar los cambios.
2.Para establecer el objetivo del área	Realicé reuniones con mi equipo para conocer más detalles de la organización.	Mi equipo colaboró conmigo en esta actividad
3.No ha sucedido todavía.		

Modalidad de Contacto 3
Calificación comp. Liderazgo 2 Débil

Competencia: Capacidad de resolución de conflictos

Definición: Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender, analizar, determinar causas y dar solución inmediata a conflictos del equipo de trabajo, clientes internos o externos mediante el diálogo, mediación o acciones inmediatas, bajo normas y reglamentos organizacionales. Incluye tomar medidas preventivas para evitar conflictos.

Acciones:

- › Ante una queja, problema o conflicto escucha atentamente a las dos partes y realiza preguntas para aclarar dudas
- › Demuestra empatía y comprende la situación
- › Analiza la situación, determina claramente las causas
- › Toma acciones correctivas inmediatas, siempre siguiendo normas y reglamentos y determina medidas preventivas para el futuro

Preguntas

1. Narre una situación en la que tuvo que intervenir en un problema difícil entre sus subordinados o clientes. ¿Qué pasó?, ¿Qué hizo para solucionarlo? Relate todos sus acciones ¿Cuál fue el resultado?
2. ¿Qué hizo para que no se repitiera?

Respuestas		
Situación / tarea	Acción	Resultado
1. Un cliente se quejó conmigo por el trato que recibió de parte de mi asistente	Escuche y tranquilicé al cliente hasta que se fue, luego hablé con mi asistente para que me explicara lo que pasó. Después analice lo que había sucedido y tomé la decisión de llamar la atención a mi colaborador. Tuve una charla con mis colaboradores con la intención de que reflexiones sobre sus acciones con los clientes.	El colaborador aceptó su error

Modalidad de Contacto 3
Calificación comp. Capacidad de resolución de conflictos 3

3. Proporcionar información sobre el cargo, la organización.
4. Concluir la entrevista
 - › Explicar los siguientes pasos de la selección
 - › Agradecer al candidato por la entrevista.

Instrucciones posteriores a la Entrevista

1. Calificación de Modalidad de contacto

Capacidad de comunicación clara y precisa, efectiva, alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás, sabe escuchar. Incluye comunicación no verbal.

Acciones	Eficacia
Se comunica con mucha facilidad, utilizando lenguaje fluido y extenso, cuidando la gramática	3
Tiene la habilidad de transmitir ideas, sentimientos claramente	3
Presentación, ritmo, volumen, gestos. Contacto visual	3
Atención	3
Calificación	3

2. Calificación de la entrevista

Calificar la STAR, utilizando el siguiente sistema

5 - Mucho más que aceptable (Significativamente superior a los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)

4 - Más que aceptable (Excede los criterios de desempeño satisfactorio en el cargo)

3 - Aceptable (Satisface los criterios del desempeño satisfactorio del puesto)

2 - Menos que aceptable (No satisface los criterios de desempeño del puesto)

1 - Mucho menos que aceptable (Significativamente inferior a los criterios del desempeño satisfactorio en el cargo)

Aclaración de las calificaciones

N - No existe oportunidad de observar, ni evaluar

D – Débil se requiere más datos

5^a- Demasiado alta

Calificación de la entrevista

Competencias	Calificación	Nivel de Competencias
Orientación a al Cliente	2	No manifiesta
Orientación a los resultados	2	No manifiesta
Integridad	N	No manifiesta
Habilidad Analítica	3	A
Capacidad de Planificación y Organización	3	A
Liderazgo	2D	C
Capacidad de resolución de conflictos	3	A
Modalidad de contacto	3	A

Guía y Registro de Entrevista N° 2

Cargo: Gerente Comercial Regional del Austro	Fecha: 26 -09 - 2005
Candidato: Carpio Abad Juan Francisco	Entrevistador: Lornyn Goercke
Pretensión salarial:	

1. Revisión de Antecedentes

Educación

Nivel	Establecimiento	Título Obtenido	Años Cursados
Primaria	La Salle		
Secundaria	La Salle	Físico Matemático	Seis
Universidad	Universidad Estatal de Cuenca	Economista	cinco
Post grado	Universidad San Francisco	Diplomado en Administración Empresarial	2 años
Cursos	Contraloría General del Estado,	Diseño, Planificación y Ejecución de Proyectos Financieros para Instituciones Públicas	4 meses
	Contraloría General del Estado	Auditoría Interna	4 meses
	Universidad Estatal de Cuenca	Administración hacia el Cambio	

¿Cómo lo ha preparado la educación / la experiencia que tuvo para ocupar un puesto como este?

Yo cumpla con los requerimientos de perfil que Uds. solicitan, porque me he desempeñado como Director Financiero del MOP del Austro, y también como Gerente de Teraflex que es distribuidor de productos de la construcción.

¿Qué programa de computación maneja?

Word y Excel

¿Qué conocimientos posee en el área financiera y de marketing?

Domino finanzas, en marketing tengo experiencia debido a mi cargo actual

¿Qué conocimientos posee sobre el mercado de productos para la construcción?

Actualmente me desempeño como gerente de una empresa distribuidora de productos de la construcción

Antecedentes Laborales

Describa su historia Laboral

1980 – 1999 Ministerio de Obras Públicas, me inicié como asistente del Director Financiero, los últimos 10 años fui Director Financiero del MOP del Austro. Vendí mi renuncia.
2000 hasta la fecha – Teraflex Gerente General

Calificación

Modalidad de Contacto 3

2. Evaluación de Competencias

Competencia: Orientación al cliente

Definición: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.

Acciones:

- › El cuidado del cliente forma parte de su estrategia de empresa, es una convicción que promueve a través del ejemplo.
- › Planifica sus acciones, las de la empresa, del equipo, o de su cargo considerando las necesidades del cliente.
- › Indaga y se informa sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes
- › Está disponible para clientes externos e internos

Preguntas

1. Descríbame una situación, en su trabajo anterior, en la que estableció estrategias de cuidado al cliente, ¿Cómo lo hizo?, ¿Cuáles fueron las estrategias usadas? ¿Qué resultados obtuvo?
2. Nárreme una situación, en su trabajo anterior donde tuvo que cambiar las acciones de su equipo, o las suyas para satisfacer los requerimientos del cliente. ¿Cómo lo hizo?, ¿Qué pasó?
3. Cuénteme una situación en la que Ud. tuvo que realizar una investigación sobre el mercado que poseía un producto ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
4. Refiérame una experiencia en la que UD. estuvo muy estresado con otras labores y al mismo tiempo tuvo que intervenir en un problema difícil entre un cliente y un subordinado. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. En Teraflex el principal objetivo es satisfacer las necesidades del cliente, se establecieron porque sabemos que un cliente satisfecho regresa	La estrategia es brindar un servicio eficiente a domicilio sin recargo	Estamos cinco años en el mercado
2. Recibimos un pedido muy fuerte de varillas de acero en Macas, el camión estaba ocupado.	Tuve que fletar un camión que transportara la carga hasta Macas lo más pronto posible porque el pedido era urgente.	El cliente nos realiza pedidos cada mes desde hace dos años porque confía en nosotros
3. Hace cuatro años llegó un nuevo aditivo para realizar fundiciones de cemento que acelera el fraguado.	Para averiguar el mercado que podía existir conversé con varios profesionales.	Me aconsejaron que no era un producto de calidad, y que no iba a tener éxito, no me arriesgué
4. Un día estaba atendiendo a un cliente, cuando me interrumpió otro para decirme que el pedido que hizo estaba mal despachado.	Tuve que terminar con mi cliente y llamar al encargado de despachos para que envíe otra vez el pedido	El cliente se molestó y no volvió a hacer pedidos por un tiempo.

Modalidad de Contacto 3

Calificación de comp. Orientación al cliente 3

Competencia: Orientación a los Resultados

Definición: Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.

Acciones:

- › Organiza las actividades de la empresa, área, o puesto basándose en objetivos organizacionales
- › Orienta, estimula, premia las actitudes y las acciones de los colaboradores orientadas a la consecución de los objetivos organizacionales, el mejoramiento continuo y la eficiencia,
- › Actúa con velocidad y sentido de urgencia, ante situaciones que requieren anticiparse a los competidores, o responder a las necesidades de los clientes.
- › Realiza y apoya cambios que mejoran procesos o servicios con el fin de que la empresa, el área sea más eficiente y competitiva.

Preguntas

1. Cuénteme una situación en la que tuvo que planificar y organizar las actividades de su empresa o de su área a cargo ¿En qué se basó? ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál fue el resultado?
2. Nárreme una circunstancia en la que tuvo que encaminar, las actitudes y acciones de sus colaboradores al cumplimiento de los objetivos organizacionales ¿Cuáles fueron sus acciones? ¿Qué resultado obtuvo?
3. Refiérame un suceso en su trabajo anterior, en que un cliente tuvo una necesidad imperiosa que Ud. tenía que resolver y adelantarse a la competencia. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
4. Descríbame una situación en la que Ud. haya tomado decisiones o acciones con el fin de que su empresa o su área mejoren. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. Cada seis meses realizo una planificación de las actividades de la empresa, basándome en la visión y en los objetivos a largo plazo.	Estos objetivos responden a la realidad del mercado y a los objetivos de mi empresa.	Es que todos sabemos que actividades debemos realizar para cumplir con la empresa.
2. El objetivo principal es brindar un servicio eficiente al cliente, tenemos colaboradores que les cuesta cumplir con este objetivo.	Les proporcioné una pequeña charla sobre la importancia del cliente satisfecho.	Desde esa ocasión parece que han mejorado.
3. Es el mismo ejemplo que le explique anteriormente del pedido de la ciudad de Macas		
4. Para que no existan tantos problemas en el área de despachos	Decidí contratar más personal y realizar el control a través de un programa informático que compramos.	Ahora no hay errores

Modalidad de Contacto 3

Calificación comp. Orientación a los Resultados. 3

Competencia: Integridad

Definición: Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abiertamente y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento.

Acciones:

- › Dirige ambientes de trabajo en los que se guía por principios y valores
- › Genera y promueve equipos de trabajo orientado por valores
- › Establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto
- › Orienta su vida y su propio trabajo según sus valores

Preguntas

1. Cuénteme una situación en la que dentro de su equipo de trabajo existieron conflictos por falta de valores ¿Qué sucedió? ¿Qué hizo? ¿Qué resultado obtuvo?
2. Relate una circunstancia en su trabajo en la que tuvo que promover valores a su equipo. ¿Cómo lo hizo y cuáles fueron los resultados?
3. Describa una ocasión en la que sus valores se hayan visto comprometidos para realizar un negocio muy importante. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el desenlace?
4. Refiera un evento en su anterior trabajo en el que Ud. cometió un error grave que afectó el trabajo de otros. ¿Cuál fue la situación? ¿Qué hizo? ¿Qué paso finalmente?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. En bodega comenzaron a desaparecer productos pequeños pero de alto costo.	Opté por cobrar a la gente de bodega por las pérdidas.	Mermaron significativamente.
2. En otra ocasión la secretaria y las demás chicas comenzaron a tener problemas por malentendidos y chismes que afectaban el trabajo.	Opté por hablar con cada una y preguntarles que pasaba, les hice reflexionar sobre lo equivocado de sus actitudes.	En poco tiempo la situación mejoró considerablemente.
3. Para lograr una venta a una institución pública me pidieron una suma de dinero para que gane nuestra propuesta.	No pagué ninguna suma, pero si hice un regalo al encargado de la licitación.	No gané la licitación.
4. En una ocasión yo tomé mal un pedido	Se enviaron los productos equivocados	Tuve que disculparme personalmente con el cliente.

Modalidad de Contacto 3

Calificación Competencia Integridad 2

Competencia: Habilidad Analítica

Definición: Capacidad para realizar un análisis lógico, identificar problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar, presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

Acciones

- Detecta problemas relacionados con su área y otras de la organización.
- Recopila información relevante y organiza las partes de un problema de forma sistemática, estableciendo relaciones y prioridades.
- Identifica las relaciones de causa – efecto de los problemas actuales y potenciales.
- Tiene capacidad para organizar datos numéricos o abstractos, y establecer relaciones adecuadas entre ellas.

Preguntas

1. En su trabajo, ¿qué hace para detectar problemas en su área o en otras? Relate un situación
2. Cuénteme un problema complejo que se presentó en su trabajo anterior, y cuáles fueron las alternativas que se planteó para resolverlo, que hizo y ¿cuál fue el resultado?
3. Describa un error grave que cometió un subordinado. ¿Cuales fueron sus acciones para evitar que se repitiera? ¿Se volvió a repetir el mismo error?

4. Relate una situación en la que tuvo que analizar un informe con datos numéricos y determinar los errores ¿ qué hizo, cuánto tiempo le tomó y cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. Para detectar problemas	Realizo una revisión semanal de reportes de ventas, de cobros, de bodega.	Estoy Informado sobre la empresa.
2. En el mes de agosto cayeron las ventas más de lo proyectado, eso constituye un problema para nosotros.	Conversé personalmente con los clientes para saber lo que pasaba y tomar medidas. Pero no pude hacer nada porque es el problema de la crisis económica del país.	La situación mejoró en el mes de octubre.
3. La persona encargada de cartera traspapeló una factura de un cliente que siempre nos paga puntualmente. Nosotros pensamos que el cliente no canceló y le llamamos para que nos cancele. El cliente se molestó y nos demostró que ya hizo el pago.	Llamé la atención al encargado de cartera. Mejoramos el archivo de facturas canceladas con programas informáticos que nos ayudan.	No se volvió a repetir el error.
4. Un día no coincidió el reporte de ventas con el de bodega, existía una diferencia de \$5000.	Revisé uno por uno los despachos fue muy complicado porque eran más de 500.	El problema fue que no se había registrado una devolución por \$ 5000

Modalidad de Contacto 3

Calificación comp. Habilidad Analítica 3

Competencia: Capacidad de Planificación y Organización

Definición: Capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos, incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

Acciones

- › Fija objetivos medibles, realistas y a largo plazo para la organización
- › Estipula acciones necesarias para cumplir con los objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea las asignaciones adecuadas de personal y de distribución de recursos.
- › Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante, en relación con la satisfacción del cliente interno y externo.
- › Establece mecanismos de control para vigilar los avances y toma medidas correctivas o preventivas.

Preguntas

1. Cuénteme qué objetivos ha fijado en su empresa / área a cargo, en su trabajo anterior. ¿Cómo los estableció, se cumplieron a largo plazo?
2. ¿Qué acciones tomó para cumplir con los objetivos? Y ¿qué pasó?
3. ¿Qué hizo para realizar el seguimiento y control del cumplimiento de los objetivos?
4. Relate una situación difícil en la que tuvo que tomar una decisión respecto a un problema entre un cliente interno y uno externo, ¿qué hizo, por qué y cuál fue el desenlace?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. En el pasado semestre nuestro objetivo fue que las ventas subieran un 25 % más que el semestre anterior.	Establecimos basándonos en nuestra proyección teniendo en cuenta las nuevas obras que ejecutará nuestro principal cliente.	Se cumplieron
2. “	Subí la cuota de ventas del vendedor y también la comisión en el 1%.	Se cumplió

3."	Reviso cada semana el reporte de ventas	Se cumplió
4. No he tenido esos problemas		

Calificación comp. Capacidad de Planificación y Organización 3
 Modalidad de Contacto 3

Competencia: Liderazgo

Definición: Capacidad de orientar la acción del grupo a una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción del grupo. Fija objetivos y realiza su seguimiento. Capacidad de dar feedback integrando opiniones de los miembros del equipo, motiva y trasmite energía en pos de un objetivo fijado por el mismo.

Acciones

- › Tiene una amplia visión estratégica y comunica la misión, visión y objetivos de la organización, creando compromiso
- › Favorece la participación, tomando en cuenta los diferentes puntos de vista en la toma de decisiones
- › Se preocupa por el desarrollo de sus colaboradores planea, propone y realiza acciones de desarrollo y capacitación adecuadas
- › Motiva al grupo para la consecución de metas y establece un clima de confianza

Preguntas

1. En su trabajo anterior, ¿cómo comunicaba la visión, misión y objetivos empresariales para crear compromiso en el grupo?, ¿Qué hacía? ¿Cuál era el resultado?
2. Narre una situación en la que tomó decisiones y recibió sugerencias de su equipo ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
3. Relate una situación en la que realizó un plan de desarrollo para sus colaboradores ¿Qué hizo? ¿Qué sucedió finalmente?
4. Relate una ocasión en la que su equipo demostró resistencia ante los objetivos que planteó ¿Qué hizo para motivares y cuál fue el desenlace?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1-4 Cuando impusimos el objetivo de subir en un 25 % las ventas, los vendedores se resistieron.	Les comuniqué y les expliqué la situación de la empresa era difícil que todos debíamos aportar para salir adelante y que les reconoceríamos con el 1% más de comisión por ventas.	El resultado fue que todos colaboraron y se cumplió.
2. En una ocasión participamos en la feria de la construcción.	Hicimos una reunión de planificación con mi equipo todos aportaron ideas muy buenas respecto a la presentación del stand de productos y las promociones que podíamos hacer.	Se llevaron a cabo algunas sugerencias respecto a promociones, las ventas fueron buenas.
3. No he tenido esa oportunidad.		

Modalidad de Contacto 3
 Calificación comp. Liderazgo 2

Competencia: Capacidad de resolución de conflictos

Definición: Capacidad de escuchar adecuadamente, comprender, analizar, determinar causas y dar solución inmediata a conflictos del equipo de trabajo, clientes internos o externos mediante el diálogo, mediación o acciones inmediatas, bajo normas y reglamentos organizacionales. Incluye tomar medidas preventivas para evitar conflictos.

Acciones:

- › Ante una queja, problema o conflicto escucha atentamente a las dos partes y realiza preguntas para aclarar dudas
- › Demuestra empatía y comprende la situación
- › Analiza la situación, determina claramente las causas
- › Toma acciones correctivas inmediatas, siempre siguiendo normas y reglamentos y determina medidas preventivas para el futuro

Preguntas

1. Narre una situación en la que tuvo que intervenir en un problema difícil entre sus subordinados o clientes. ¿Qué pasó?, ¿Qué hizo para solucionarlo? Relate todos sus acciones ¿Cuál fue el resultado?
2. ¿Qué hizo para que no se repitiera?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. En una ocasión dos vendedores discutieron por una venta que cada uno se atribuía.	Hable con cada uno por separado, les indiqué que eso no se podía dar, que si llegaban a más los iba a despedir a los dos.	No discutieron dentro del trabajo.
2 "	Todos saben que es prohibido pelear en el trabajo, si lo hacen están despedidos	

Modalidad de Contacto 2

Calificación comp. Capacidad de resolución de conflictos 2

3. Proporcionar información sobre el cargo, la organización.
4. Concluir la entrevista
 - › Explicar los siguientes pasos de la selección
 - › Agradecer al candidato por la entrevista.

Instrucciones posteriores a la Entrevista

1. Calificación de Modalidad de contacto

Capacidad de comunicación clara y precisa, efectiva, alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás, sabe escuchar. Incluye comunicación no verbal.

Acciones	Eficacia
Se comunica con mucha facilidad, utilizando lenguaje fluido y extenso, cuidando la gramática	3
Tiene la habilidad de transmitir ideas, sentimientos claramente	3
Presentación, ritmo, volumen, gestos. Contacto visual	3
Atención	3
Calificación	3

2. Calificación de la entrevista

Calificar la STAR, utilizando el siguiente sistema

5 - Mucho más que aceptable (Significativamente superior a los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)

4 - Más que aceptable (Excede los criterios de desempeño satisfactorio en el cargo)

3 - Aceptable (Satisface los criterios del desempeño satisfactorio del puesto)

2 - Menos que aceptable (No satisface los criterios de desempeño del puesto)

1 - Mucho menos que aceptable (Significativamente inferior a los criterios del desempeño satisfactorio en el cargo)

Aclaración de las calificaciones

N - No existe oportunidad de observar, ni evaluar

D – Débil se requiere más datos

5^a- Demasiado alta

Calificación de la entrevista

Competencias	Calificación	Nivel de Competencias
Orientación a al Cliente	3	Manifiesta
Orientación a los resultados	3	Manifiesta
Integridad	2	No manifiesta
Habilidad Analítica	3	A
Capacidad de Planificación y Organización	3	A
Liderazgo	2	C
Capacidad de resolución de conflictos	3	C
Modalidad de contacto	3	A

ANEXO XX

Guía y Registro de Entrevista N° 3

Cargo: Secretaria - Recepcionista	Fecha: 26 – 09 - 2005
Candidato: Calle Riera Ximena Patricia	Entrevistador: Lornyn Goercke
Pretensión salarial:	

1. Revisión de Antecedentes

Educación

Nivel	Establecimiento	Título Obtenido	Años Cursados	Puntaje
Primaria	Alfonso Cordero		seis	
Secundaria	Asunción	Bachiller en Ciencias Biológicas	seis	sobresaliente
Universidad	UDA	Ing. Administración Bancaria	cinco	sobresaliente
Cursos	SECAP	Word, Excel		

¿Cómo le ha preparado su educación / experiencia para ocupar un puesto como este?

Por mi profesión manejo contabilidad, y tengo experiencia en varios cargos como secretaria – recepcionista.

¿Qué programas de computación maneja?

Word y Excel

¿Qué conocimientos posee en el área de contabilidad, atención al cliente externo e interno?

En contabilidad conozco bastante, en servicio al cliente se que él es primero

Antecedentes Laborales

Describa su historia Laboral

-En 1998 laboré como cajera tres meses en el Solbanco, el banco quebró.

-2000 –2002, fui secretaria en el Colegio de Ingenieros Civiles del Azuay, renuncié por mi embarazo.

-2003 Trabaje como asistente de contabilidad por 6 meses en la Distribuidora Pedro Santos, renuncié por problemas personales.

-2005, desde mayo laboro como secretaria recepcionista en la Cámara de la Construcción. Busco otra opción porque deseo mejorar mi sueldo

Calificación Comunicación 3

2. Evaluación de Competencias

Competencia: Orientación al cliente

Definición: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.

Acciones:

- › Comprende que el cliente es fundamental para la organización
- › Está disponible para los clientes internos y externos
- › Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado
- › Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas

Preguntas:

1. Describa una situación en la que tuvo que tratar a un cliente exigente ¿Qué hizo? ¿Qué pasó?
2. Narre una ocasión en la que tuvo que atender a clientes internos y externos, mientras realizaba actividades complicadas de su puesto. ¿Qué hizo? ¿Qué pasó?
3. Relate una situación en la que tuvo que atender a un cliente que no poseía conocimientos suficientes para entender sus explicaciones. ¿Cuáles fueron sus acciones? ¿Cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. En mi trabajo, tengo que atender a clientes y una vez vino una Sra. difícil que necesitaba una certificación urgente, pero como no le podía dar porque no estaba la persona encargada de archivo.	Le explique de forma amable que no era posible en ese momento, pero que para el siguiente día estaría listo.	La Sra. se retiró muy molesta
2. En el CICA me pasó que tenía que hacer cartas urgentes al mismo tiempo llegaron ingenieros que necesitaban certificados	Atendí primero a los Ingenieros y luego hice rápidamente las cartas	Los ingenieros me agradecieron pero mi jefe se molestó
3. En el CICA había ingenieros que eran muy apurados y no podían esperar, un día llegó uno de estos, que estaba muy molesto me pidió explicación sobre su carné que no estaba listo	Le indiqué porque no estaba listo y se molesto más... nuevamente tuve que explicar las razones, le dije que esa no era mi responsabilidad que la persona encargada estaba de vacaciones y no dejó listos los carnés...	Salió furioso y reclamó al gerente por el mal servicio

Comunicación. 2

Calificación comp. Orientación al cliente 2

Competencia: Orientación a los Resultados

Definición: Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.

Acciones:

- › Sus acciones están encaminadas a la consecución de objetivos
- › Propone mejoras en su puesto para cumplir de mejor forma los objetivos
- › Ante un problema actúa con rapidez y calidad

Preguntas:

1. Cuénteme una ocasión en la que propuso mejoras en su cargo. ¿Cuáles eran? ¿Se realizaron? ¿Cuál fue el resultado?
2. ¿Cómo UD. actúa ante un problema que afecte los objetivos de su cargo? Describa una situación, sus acciones y el desenlace
3. Relate una ocasión en la que UD no estuvo de acuerdo con los objetivos impuestos por su jefe

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1.En el CICA tenía mucho trabajo, no me alcanzaba	Pedí que contrataran a otra secretaria que me ayudara	Se contrató a otra persona y mejoró el servicio
2.En el CICA teníamos que cumplir con un plazo para entregar algunos documentos, estaba muy ocupada, cuando me pidieron que revise todos los archivos para actualizar datos.	Di prioridad a la entrega de documentos y después hicimos la actualización.	Cumplí con el trabajo a tiempo
3. Era cuando hubo la crisis financiera del 2000, se me encargo sacar a todos los ingenieros que tenían mora. No estuve de acuerdo.	Le dije a mi jefe que no era justo y que esperara más tiempo para que se igualen	Mi jefe me dio ordenes estrictas, tuve que hacerlo

Comunicación 3

Calificación Orientación a los Resultados 3

Competencia: Integridad

Definición: Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento.

Acciones

- › Es abierto y honesto en su trabajo y en sus relaciones laborales
- › Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad
- › Es honesto en los vínculos con los demás: expresa lo que siente, no genera falsas expectativas.
- › Induce a otro a actuar de acuerdo a valores

Preguntas

1. Describa una situación en la que tuvo un problema o mal entendido con un compañero de trabajo debido a la falta de valores de él / ella, ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el desenlace?
2. Cuénteme una ocasión en la que haya sido responsable de recursos en su trabajo. ¿Cómo los manejó? ¿Qué resultado tuvo?
3. Describa un circunstancia de trabajo, en la que tuvo que aconsejar a otras personas sobre valores. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? y cual fue el desenlace?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. En CICA me di cuenta que la persona encargada de cobrar por los carné utilizaba el dinero en pagar sus deudas	Le dije que no estaba bien. Que iba a haber faltantes y que el contador lo iba a informar al gerente	La persona devolvió el dinero y no volvió a utilizar la plata de CICA
2.En CICA fui responsable durante un tiempo de los cobros de carné	Tenía un cajón con llave, y registraba los pagos en la computadora y en un libro, se daba recibos	No tuve ningún problema, to estuvo bien siempre

3. Sería el mismo caso anterior.		
----------------------------------	--	--

Comunicación 3
Calificación Integridad 3

Competencia: Iniciativa – Autonomía

Definición: Rápida ejecutividad y pro actividad ante dificultades y problemas diarios sin efectuar consultas en la línea jerárquica, evitando así su agravamiento.

Acciones:

- › Resuelve con rapidez dificultades diarias
- › No consulta los problemas diarios a su jefe
- › Pocas veces propone mejores en su área
- › Pone en marcha de forma adecuada los cambios de la dirección

Preguntas

1. ¿Cuáles son los problemas que UD. debe afrontar a diario? ¿Qué hace para solucionarlos? ¿Cómo los soluciona?
2. Describa una dificultad que tuvo en su trabajo y en la que Ud. tomó una decisión sin consultar a su jefe. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
3. Cuénteme, propuestas de mejora que Ud. ha realizado en su trabajo en los últimos meses, ¿Cuáles fueron? ¿Cuál fue el desenlace?
4. Relate una ocasión en que la dirección realizó cambios en sus actividades diarias exigiéndole nuevas responsabilidades ¿Qué hizo? ¿Tuvo dificultades? ¿Cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. En la Cámara de la construcción muchas veces tengo problemas con el computador, se daña y se pierde información.	Busqué a un técnico, le conté a mi jefe y el aprobó que se enviara la máquina al técnico	La máquina se compuso y ahora no hay más problemas.
2. En las actividades de organización de la feria han surgido problemas con algunos proveedores.	Para ganar tiempo si un proveedor no está disponible en ese momento busco otro que me brinde los mismos servicios.	He ganado tiempo y he facilitado el trabajo
3. No he propuesto nada por el momento.		
4. Ahora con la feria de la construcción aparte de mis actividades debo cumplir con otras como buscar proveedores, inscribir a los participantes, buscar a otros, etc.	Se me complicó bastante, pero se está haciendo	Hasta ahora he cumplido con todo

Comunicación 3
Calificación Iniciativa – Autonomía 3

4. Proporcionar información sobre el cargo, la organización.
5. Concluir la entrevista
 - › Explicar los siguientes pasos de la selección
 - › Agradecer al candidato por la entrevista.

Instrucciones posteriores a la Entrevista

1. Calificación de Comunicación

Capacidad de comunicación clara y precisa, efectiva, alienta a otros a compartir información, Incluye comunicación no verbal.

Acciones	Eficacia
Se comunica con mucha facilidad, utilizando lenguaje fluido y extenso, cuidando la gramática	3
Tiene la habilidad de transmitir ideas, sentimientos claramente	3
Presentación, ritmo, volumen, gestos. Contacto visual	3
Atención	3
Calificación	3

2. Calificación de la entrevista

Calificar la STAR, utilizando el siguiente sistema

5 - Mucho más que aceptable (Significativamente superior a los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)

4 - Más que aceptable (Excede los criterios de desempeño satisfactorio en el cargo)

3 - Aceptable (Satisface los criterios del desempeño satisfactorio del puesto)

2 - Menos que aceptable (No satisface los criterios de desempeño del puesto)

1 - Mucho menos que aceptable (Significativamente inferior a los criterios del desempeño satisfactorio en el cargo)

Aclaración de las calificaciones

N - No existe oportunidad de observar, ni evaluar

D – Débil se requiere más datos

5^a- Demasiado alta

Calificación de la entrevista

Competencias	Calificación	Nivel de Competencias
Orientación a al Cliente	2	No manifiesta
Orientación a los resultados	2	No manifiesta
Integridad	3	Manifiesta
Iniciativa y Autonomía	3	C
Comunicación	3	C

Guía y Registro de Entrevista N° 4

Cargo: Secretaria - Recepcionista	Fecha: 26 – 09 - 2005
Candidato: Álvarez León Silvia Andrea	Entrevistador: Lornyn Goercke
Pretensión salarial:	

1. Revisión de Antecedentes

Educación

Nivel	Establecimiento	Título Obtenido	Años Cursados	Puntaje
Primaria	Asunción		6	
Secundaria	Herlinda Toral	Bachiller Contador- Secretaria	6	sobresaliente
Universidad	UDA	Contabilidad	1 año	Muy Buena
Cursos				

¿Cómo le ha preparado la educación / el entrenamiento que tuvo para ocupar un puesto como este?

En el colegio estudié contabilidad y secretariado

¿Qué programas de computación maneja?

Word y Excel

¿Qué conocimientos posee en el área de contabilidad, atención al cliente externo e interno?

En contabilidad conozco lo que me dieron en el colegio y en el primer año de la universidad, de atención de cliente no sé mucho

¿Cuáles son sus principales habilidades?

Me gusta trabajar como secretaria y atender al público

Antecedentes Laborales

Describa su historia Laboral

Trabajo desde mayo del 2004 como secretaria- recepcionista y auxiliar contable en Labores S.A. que es una terciarizadora colocadora de personal.

Calificación Comunicación 3

2. Evaluación de Competencias

Competencia: Orientación al cliente

Definición: Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente.

Acciones:

- › Comprende que el cliente es fundamental para la organización
- › Está disponible para los clientes internos y externos
- › Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado
- › Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aun en situaciones complejas

Preguntas:

1. Describa una situación en la que tuvo que tratar a un cliente exigente ¿Qué hizo? ¿Qué pasó?
2. Narre una ocasión en la que tuvo que atender a clientes internos y externos, mientras realizaba actividades complicadas de su puesto. ¿Qué hizo? ¿Qué pasó?
3. Relate una situación en la que tuvo que atender a un cliente que no poseía conocimientos suficientes para entender sus explicaciones. ¿Cuáles fueron sus acciones? ¿Cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. Nosotros entregamos los cheques directamente a los trabajadores, y a veces llegan todos al mismo tiempo y todos son apurados y son gente sin educación. Un día llegó un Sr. Borracho y se portó mal, nos exigió el cheque.	Me puse a entregarle el cheque porque no podía firmar el rol	El Sr. Se molestó y se fue gritando groserías, al siguiente día llegó y pidió disculpas
2. Cuando estábamos pagando con mucha gente esperando, entró una compañera que necesitaba un oficio urgente.	Tuve que hacer el oficio y hacer esperar a la gente, no demoré	La gente se molestó pero cumplí con mi compañera
3. Sería la misma respuesta a la primera pregunta		

Comunicación 3

Calificación Orientación al cliente 3

Competencia: Orientación a los Resultados

Definición: Capacidad para encaminar todos los actos a los objetivos planteados por la organización, actuando con rapidez y calidad.

Acciones:

- › Sus acciones están encaminadas a la consecución de objetivos
- › Propone mejoras en su puesto para cumplir de mejor forma los objetivos
- › Ante un problema actúa con rapidez y calidad

Preguntas:

1. Narre una situación en la que UD. tuvo que cumplir con objetivos organizacionales específicos ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
2. Cuénteme una ocasión en la que propuso mejoras en su cargo. ¿Cuáles eran? ¿Se realizaron? ¿Cuál fue el resultado?
3. ¿Cómo UD. actúa ante un problema que afecte los objetivos, tareas de su cargo? Describa una situación, sus acciones y el desenlace
4. Relate una ocasión en la que Ud. no estuvo de acuerdo con los objetivos / tareas impuestos por su organización.

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. Nos impusieron que debíamos terminar los roles de pago de 600 trabajadores de la construcción hasta	Para cumplir con ese plazo debemos trabajar las 2 horas de almuerzo y los sábados	Yo hago lo que puedo, pero a veces no envían las asistencias de la gente a tiempo

el 28 de cada mes.		
2. Yo mejoré mi cargo	Organizando los archivos en la computadora, y teniendo un índice para el archivo según los asuntos	Cuando se necesita un oficio es más rápido encontrar
3. A veces tengo que realizar pagos en el Seguro Social y no puedo hacer el rol que me toca y me atraso	Trato de ir más pronto a IESS para ganar tiempo, si me encuentro con un amigo le pido que él pague por mí.	Regreso más rápido y puedo continuar con mi trabajo
4. Un día mi jefa me impuso hacer una tarea que no me correspondía, era buscar candidatos para un cargo vacante, (Laborex es una seleccionadora de personal)	Le dije que no podía hacerlo porque tenía que elaborar roles	Ella comprendió, y no lo hice

Comunicación 3

Calificación Orientación a los Resultados 3

Competencia: Integridad

Definición: Obrar con rectitud y probidad, actuar en consonancia con lo que cada uno dice o considera importante. Incluye comunicar ideas, intenciones y sentimientos abiertamente y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad en todo momento.

Acciones

- › Es abierto y honesto en su trabajo y en sus relaciones laborales
- › Maneja sus recursos y relaciones con honradez y confiabilidad
- › Es honesto en los vínculos con los demás: expresa lo que siente, no genera falsas expectativas.
- › Induce a otro a actuar de acuerdo a valores

Preguntas

1. Describa una situación en la que tuvo un problema o mal entendido con un compañero de trabajo debido a la falta de valores de él / ella, ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el desenlace?
2. Cuénteme una ocasión en la que haya sido responsable de recursos en su trabajo. ¿Cómo los manejó? ¿Qué resultado tuvo?
3. Describa un circunstancia de trabajo, en la que tuvo que aconsejar a otras personas sobre valores. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? y cual fue el desenlace?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. Comenzaron a desaparecer cheques y los cobraban, no sabíamos quien era, pero se dio cuando contrataron a una nueva secretaria.	Nunca estuvimos seguros	El problema terminó cuando la chica se fue.
2. Manejo caja chica	Llevo la contabilidad de la caja chica, siempre pido recibos de compras, taxis, etc.	Nunca he tenido faltantes
3. No he tenido ese tipo de problemas		

Comunicación 3

Calificación Integridad 3D

Competencia: Iniciativa – Autonomía

Definición: Rápida ejecutividad y pro actividad ante dificultades y problemas diarios sin efectuar consultas en la línea jerárquica, evitando así su agravamiento.

Acciones:

- › Resuelve con rapidez dificultades diarias
- › No consulta los problemas diarios a su jefe
- › Pocas veces propone mejoras en su área
- › Pone en marcha de forma adecuada los cambios de la dirección

Preguntas

1. ¿Cuáles son los problemas que UD. debe afrontar a diario? ¿Qué hace para solucionarlos? ¿Cómo los soluciona?
2. Describa una dificultad que tuvo en su trabajo y en la que Ud. tomó una decisión sin consultar a su jefe. ¿Qué pasó? ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado?
3. Cuénteme, propuestas de mejora que Ud. ha realizado en su trabajo en los últimos meses, ¿Cuáles fueron? ¿Cuál fue el desenlace?
4. Relate una ocasión en que la dirección realizó cambios en sus actividades diarias exigiéndole nuevas responsabilidades ¿Qué hizo? ¿Tuvo dificultades? ¿Cuál fue el resultado?

Respuestas

Situación / tarea	Acción	Resultado
1. Tengo que hacer varias cosas a la vez, contestar el teléfono, hacer roles, llevar caja chica, ese es el problema.	Trato de organizar mis tareas según la prioridad que tengan en ese momento.	Cumplo con todas las tareas de mi trabajo.
2.Una vez, vino una persona que requería un certificado de trabajo, como no estaba el jefe	Hice el certificado y yo firmé por él.	No tuve inconvenientes con mi jefe
3.Para hacer más rápido los roles yo me ayudo con fórmulas de Excel	Inserto las fórmulas	Gano tiempo
4.Hace poco mis actividades fueron cambiadas, no pago en IESS, ahora recibo carpetas de personas que necesitan trabajo, les hago una entrevista, y cuando nos piden yo busco carpetas, llamo y envío a la gente.	No me gusta, pero lo hago, a veces cometo errores	Cometo muchos errores

Comunicación 3

Calificación Iniciativa – Autonomía 3

3.Proporcionar información sobre el cargo, la organización.

4.Concluir la entrevista

- › Explicar los siguientes pasos de la selección
- › Agradecer al candidato por la entrevista.

Instrucciones posteriores a la Entrevista

1. Calificación de Comunicación

Capacidad de comunicación clara y precisa, efectiva, alienta a otros a compartir información, Incluye comunicación no verbal.

Acciones	Eficacia
Se comunica con mucha facilidad, utilizando lenguaje fluido y extenso, cuidando la gramática	3
Tiene la habilidad de transmitir ideas, sentimientos claramente	3
Presentación, ritmo, volumen, gestos. Contacto visual	3
Atención	3
Calificación	3

2. Calificación de la entrevista

Calificar la STAR, utilizando el siguiente sistema

- 5 - Mucho más que aceptable (Significativamente superior a los criterios del desempeño satisfactorio en el puesto)
- 4 - Más que aceptable (Excede los criterios de desempeño satisfactorio en el cargo)
- 3 - Aceptable (Satisface los criterios del desempeño satisfactorio del puesto)
- 2 - Menos que aceptable (No satisface los criterios de desempeño del puesto)
- 1 - Mucho menos que aceptable (Significativamente inferior a los criterios del desempeño satisfactorio en el cargo)

Aclaración de las calificaciones

N - No existe oportunidad de observar, ni evaluar

D – Débil se requiere más datos

5^a- Demasiado alta

Calificación de la entrevista

Competencias	Calificación	Nivel de Competencias
Orientación a al Cliente	3	Manifiesta
Orientación a los resultados	3	Manifiesta
Integridad	3D	No manifiesta
Iniciativa y Autonomía	3	C
Comunicación	3	C

Anexo XXI

Cuadro de Comparación de Candidatos

Cargo de Gerente Comercial Regional del Austro

Perfil	Candidato A Pedro Armijos	Candidato B Juan Carpio
Estudios Ing. Comercial, Economista, Ing. Civil, Arquitecto	Ing. Comercial	Economista
Conocimientos Especiales Administración de empresas y personal, finanzas, marketing, ventas, comercialización, servicio al cliente, proyectos, relaciones públicas, conocimiento del mercado de materiales de la construcción.	Administración de empresas, finanzas, crédito, ventas, conocimiento limitado del mercado de la construcción.	Finanzas, administración de empresas, Marketig básico, conocimiento del mercado de materiales de la construcción.
Conocimiento de Informática Word y Excel	Word y Excel	Word y Excel
Experiencia Tres años como gerente general o de comercialización de Industrias o Comercializadoras de materiales de construcción	Mutualista Azuay Cajero, asistente de cartera, oficial de investigación de crédito, oficial de crédito y ventas, asistente de planificación de vivienda, actualmente jefe de crédito de FIAP.	MOP. Asistente Financiero, 10 años Director Financiero Gerente General de Teraflex (Empresa distribuidora de materiales de la construcción).
Competencias Cardinales		
Orientación al cliente	No manifiesta	Manifiesta
Orientación a los Resultados	No manifiesta	Manifiesta
Integridad	No manifiesta	No manifiesta
Competencias Específicas		
Modalidades de Contacto Nivel A	A	A
Habilidad Analítica Nivel A	A	A
Capacidad de planificación y organización Nivel A	A	A
Liderazgo Nivel A	C	C
Capacidad de Solución de Conflictos Nivel A	A	C

Cuadro N° 13

Fuente: Martha Alicia Alles

Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Anexo XXII

Cuadro de Comparación de Candidatos

Cargo de Secretaria Recepcionista

Perfil	Candidato A Ximena Calle	Candidato B Silvia Álvarez
Estudios Bachiller Secretaria, Contadora	Bachiller Químico Biólogo Ing. En Administración Bancaria	Bachiller Secretaria- Contadora
Conocimientos Especiales Atención al cliente, contabilidad	Contabilidad	Contabilidad
Conocimiento de Informática Word y Excel	Word y Excel	Word y Excel
Experiencia Un año como secretaria – recepcionista	Solbanco Cajera 1 año, Secretaria CICA 2 años, Dist. Pedro Santos Asistente de Contabilidad 1 año, 2005 Secretaria - Recepcionista	Secretaria-recepcionista 1 año. Labores (Terciarizadora y colocadora de personal)
Competencias Cardinales		

Orientación al Cliente	No manifiesta	Manifiesta
Orientación a los resultados	No manifiesta	Manifiesta
Integridad	Manifiesta	No manifiesta
Competencias Específicas		
Iniciativa y Autonomía Nivel C	C	C
Comunicación Nivel C	C	C

Cuadro N° 14

Fuente: Martha Alicia Alles.

Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Anexo XXIII

Presentación de la Candidatura

Área: Gerencia Comercial Nacional
Cargo vacante: Gerente Comercial Regional del Austro

Requisitos del Perfil	Juan Francisco Carpio Abad
Estudios Ing. Comercial, Economista, Ing. Civil, Arquitecto	Economista
Conocimientos Especiales Administración de empresas y personal, finanzas, marketing, ventas, comercialización, servicio al cliente, proyectos, relaciones públicas, conocimiento del mercado de materiales de la construcción.	Finanzas, administración de empresas, Marketing básico, conocimiento del mercado de materiales de la construcción.
Conocimiento de Informática Word y Excel	Word y Excel

Experiencia 3 años como gerente general o de comercialización de Industrias o Comercializadoras de materiales de construcción	MOP. Asistente Financiero, 10 años Director Financiero Gerente General de Teraflex (Empresa distribuidora de materiales de la construcción).
Competencias Cardinales	
Orientación al cliente	Manifiesta
Orientación a los Resultados	Manifiesta
Integridad	No manifiesta
Competencias Específicas	
Modalidades de Contacto Nivel A	A
Habilidad Analítica Nivel A	A
Capacidad de planificación y organización Nivel A	A
Liderazgo Nivel A	C
Capacidad de Solución de Conflictos Nivel A	C

Cuadro N° 15

Fuente: Martha Alicia Alles.

Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Informe

Considero que el EC. Juan Francisco Carpio Abad, es el candidato que más se acerca al perfil del cargo de Gerente Comercial Regional del Austro, puesto que posee la educación, conocimientos y experiencia indispensables para desempeñar el cargo, sin embargo como se observa en el gráfico, la competencia integridad no se halla manifiesta, las competencias liderazgo y capacidad de solución de conflictos no se encuentran en el nivel requerido para el puesto. Sugiero realizar un profundo análisis antes de tomar la decisión.

Fecha 3 de octubre de 2005

Responsable. Lornyn Goercke

Annexe XXIV

Presentación de la Candidatura

Área: Administrativa
Cargo vacante: Secretaria Recepcionista

Requisitos del Perfil	Silvia Andrea Álvarez León
Estudios Bachiller Secretaria, Contadora	Bachiller Secretaria- Contadora
Conocimientos Especiales Atención al cliente, contabilidad	Contabilidad
Conocimiento de Informática Word y Excel	Word y Excel
Experiencia Un año como secretaria – recepcionista	Secretaria-recepcionista 1 año. Labores (Terciarizadora y colocadora de personal)
Competencias Cardinales	
Orientación al Cliente	Manifiesta

Orientación a los resultados	Manifiesta
Integridad	No manifiesta
Competencias Específicas	
Iniciativa y Autonomía Nivel C	C
Comunicación Nivel C	C

Cuadro N° 16

Fuente: Martha Alicia Alles.

Dirección Estratégica de Recursos Humanos

Informe

Al concluir el proceso de selección considero que la Srta. Silvia Andrea Álvarez León cumple con los requisitos de educación, conocimientos y experiencia que el cargo de Secretaria – Recepcionista exige; la evaluación de competencias nos indica que posee en el nivel requerido en las competencias orientación al cliente, orientación a los resultados, iniciativa y autonomía, y comunicación, mientras que la competencia integridad no se encuentra manifiesta.

Fecha 3 de octubre de 2005

Responsable: Lornyn Goercke V.

ANEXO XXV

Guía de Entrevista de Validación del Proceso de Selección de Personal por Competencias

Aplicada al Ing. Diego Cordero Gerente Comercial Regional del Austro de Adelca C.A.

1. ¿Qué opina sobre el proceso de selección por competencias aplicado a los cargos de Gerente Comercial Regional del Austro y al cargo de Secretaria – Recepcionista?
2. Según su opinión ¿qué diferencia existe entre la selección clásica y la selección por competencias, ¿cuál es mejor?
3. ¿Cree que el proceso de selección aplicado cumple con todos los pasos indispensables para lograr una selección efectiva? ¿Por qué?

4. ¿Qué opinión tiene sobre la entrevista por competencias que se aplicó en este proceso?
5. Piensa Usted que las competencias evaluadas en la entrevista fueron las indicadas en cada caso, ¿Por qué?
6. ¿Qué opina sobre la estructura y profundidad de la entrevista?
7. Bríndeme su criterio sobre las preguntas realizadas y si lograron su propósito de evaluar las competencias clave del cargo
8. ¿Piensa Usted que los candidatos finalistas son los más idóneos para ocupar los puestos vacantes?
9. Realice algunas sugerencias para mejorar este proceso

Anexo XXVI

Cuestionario de Validación

Aplicado a los participantes en el Proceso de Selección por Competencias de Adelca C.A.

Nombre
Cargo para el que fue entrevistado

¿Qué opinión tiene acerca del proceso de selección por competencias en el que participó?

Según su opinión ¿qué diferencia existe entre la selección clásica y la selección por competencias, ¿cuál es mejor?

¿Cree que el proceso de selección en el que participó cumple con todos los pasos indispensables para lograr una selección efectiva? ¿Por qué?

¿Cuál es su criterio sobre la entrevista por competencias que se le realizó?

¿Cuál es su criterio sobre la estructura de la entrevista por competencias que se le realizó?

Señale, según su criterio:

El tiempo de duración de la entrevista le pareció:

Demasiado Largo_

Largo__

Corto_

Muy corto_

¿ Por qué?

El vocabulario utilizado en la entrevista fue:

Claro y preciso _

Medianamente claro y preciso_

Poco claro_

Las preguntas que le fueron formuladas en la entrevista fueron para Usted:

Incomprensibles_

Difíciles de comprender y responder_

Comprensibles_

Fácilmente comprensibles_

Las preguntas realizadas en la entrevista hicieron que Ud. describa en detalle hechos y comportamientos pasados?

Si__ No__

Las preguntas que se le realizaron, según su opinión fueron:

Muy profundas, exigieron demasiados detalles _

Profundas, exigieron detalles_

Poco Superficiales, exigieron pocos detalles_

Superficiales, no exigieron ningún detalle_

Realice algunas sugerencias para mejorar este proceso