

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“Diseño aplicación y validación del proceso de
Selección por competencias de la
Universidad del Azuay
desde mayo hasta noviembre del 2005”

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

Directora: Psc. Laboral Cristina Crespo
María Eulalia Alvarado Salazar

CUENCA-ECUADOR
2005

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“Diseño aplicación y validación del proceso de
Selección por competencias de la
Universidad del Azuay
desde mayo hasta noviembre del 2005”

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

Directora: Psc. Laboral Cristina Crespo
María Eulalia Alvarado Salazar

CUENCA-ECUADOR
2005

DEDICATORIA

A mi mami por todo el apoyo
que me brinda y a mi hermano

Con mucho cariño y amor

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi agradecimiento a la directora de esta tesis Ps. Cristina Crespo quien encausó y orientó en todo momento este trabajo.

ABSTRACT

La presente monografía sobre el Diseño aplicación y validación del proceso de selección por competencias de la Universidad del Azuay la misma que tiene por objetivo seleccionar a la persona más competente para desempeñar el cargo vacante y lograr así un buen desarrollo institucional.

The present Monograph on the design, application and validation of the process of selection of competitions of the University of the Azuay; the same one that it has by objective to select to the most competent person to carry out the position vacant and to obtain therefore a good institutional development.

INDICE

Capítulo I

Gestión de las competencias _____	Página 1
Las competencias _____	Página 1
Clasificación de las competencias _____	Página 2
Importancia de la selección _____	Página 3
Pasos de la selección eficaz _____	Página 4
Perfil de competencias _____	Página 5
Levantamiento de perfil _____	Página 7
Llenado de la solicitud de ingreso _____	Página 10
Entrevista preliminar _____	Página 10
Selección preliminar del currículum _____	Página 11
Entrevista _____	Página 11
Evaluación de datos _____	Página 14
Comprobación de referencias _____	Página 15

Capítulo II

Levantamiento de perfiles _____	Página 17
Solicitud de los candidatos _____	Página 27
Las entrevistas _____	Página 39
Evaluación _____	Página 63
Validación _____	Página 67

Capítulo III

Conclusiones _____	Página 68
Recomendaciones _____	Página 68
Bibliografía _____	Página 69
Anexos _____	Página 70

Introducción

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios en el mundo influyen en el diario accionar de cada empresa es por ello que los RRHH refleja el enorme interés que existe por aplicar la gestión por competencias como una herramienta indispensable para profundizar en el mejoramiento e involucramiento del capital humano, con la finalidad de llevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el quehacer de la institución, lo que significa replantear estrategias laborales y consecuentemente su modo de manejar el personal de manera que se vuelva cada vez exigente con sus colaboradores de esta forma la universidad del Azuay contará con un servicio de mejor calidad que permita ser más competitivos.

El desarrollo de las competencias es un proceso de aprendizaje que permite al colaborador incorporar o modificar comportamientos mediante la autogestión de su desarrollo para lograr la evolución de su perfil de competencias hacia lo requerido por la función en cuanto se refiere a conocimientos, destrezas y habilidades buscando así un mejor desempeño laboral, para ello utilice el MPC, es decir, el método de levantamiento de perfiles de los puestos por competencias

Todas las competencias pueden desarrollarse, incluso las que tienen un componente fuerte de motivo básico (inclinación que de forma inconsciente guía nuestra conducta). Pero no todas las competencias se desarrollan por igual depende de lo ligadas que estén a los rasgos/motivos, al concepto de uno mismo y a los conocimientos y habilidades.

Siendo la UDA una institución que forma personas con valores y sólidos conocimientos es necesario que los miembros de la institución brinden un servicio de calidad para ello hemos elaborado instrumentos adecuados que

permitan identificar los conocimientos, destrezas y habilidades de cada uno de los participantes valorando así de manera objetiva la participación en este proceso tan importante que permitirá pronosticar el éxito.

Al seleccionar candidatos para el cargo de secretaria-abogada y para el cargo de secretaria auxiliar los instrumentos utilizados son adecuados en este proceso, por lo tanto, es de vital importancia que los usen y aprovechen todo su potencial. El no uso o el mal uso de los mismos muchas veces causa desperdicio de tiempo y como consecuencia malos resultados y fracaso.

MARCO TEÓRICO

CAPITULO I

En este capítulo revisaremos el marco teórico sobre la selección por competencias, el cual contiene los siguientes puntos:

- La gestión por competencias
- Las competencias: clasificación
- La importancia de la selección

Pasos:

- Perfil
- Llenado de la solicitud de ingreso
- Entrevista preliminar
- Selección preliminar del currículo
- Entrevista
- Evaluación de datos
- Comprobación de referencias

1. La gestión por competencias

Para el Banco del Pichincha la gestión por competencias “es un sistema de Administración del Recurso Humano que permite gestionar al talento de las personas o su capacidad de obtener resultados superiores y estables.

La gestión del talento considera los conocimientos, habilidades, destrezas y adecua los comportamientos de las personas en cantidad y calidad en relación con los requeridos para el cumplimiento de los objetivos”.¹

1.2 Las competencias

Spencer y Spencer definen las competencias como: “Una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”.²

Para una mejor comprensión los autores han desglosado el concepto de competencias comenzando por entender que es:

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

¹ BANCO DEL PICHINCHA, “Gestión por competencias” , Volumen 1, Cuenca - Ecuador, año 2003, pp. 7

² ALLES, Martha, “Elija al mejor cómo entrevistar por competencias”, Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, año 2003, pp. 105

Causalmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quién hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar. Ejemplo de criterios: el número de clientes que compran un servicio.

Los autores Spencer y Spencer presentan el denominado “Modelo Iceberg”, en donde se dividen las competencias en dos grandes grupos:

Las más fáciles de detectar y desarrollar

- Destrezas y conocimientos

Las menos fáciles de detectar y desarrollar

- Concepto de uno mismo
- Rasgos de personalidad

1.3 Clasificación de las competencias

Según Martha Alles clasifica a las competencias en:

1. 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.
2. Características.- físicas y respuestas consistentes a situaciones o información
El autocontrol y la iniciativa son respuestas consistentes a situaciones más complejas. Algunas personas no molestan a otras y actúan por encima y más allá del llamado del deber para resolver problemas bajo estrés. Estas competencias son características de los gerentes exitosos.
3. Concepto propio o concepto de uno mismo.- las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.
4. Conocimiento.- la información que una persona posee sobre áreas específicas.³

2. Importancia de la selección

³ ALLES, Martha, "Diccionario de preguntas gestión por competencias", Cuarta edición, Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, año 2003, pp. 23, 24

Hoy en día es muy importante contar con trabajadores motivados que pongan sus mayores esfuerzos en la realización de sus tareas y que busquen innovar y sugerir nuevos cambios.

Para tener trabajadores competentes el primer paso es la selección de personal para ello revisaremos la definición de Fernando Arias Galicia como “Un proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto”.⁴

Resumiendo a Fernando Galicia Arias la selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en los cuales participan otros estamentos de la organización. El objetivo de la selección es asignar a cada puesto a los individuos que tendrán éxito en la realización de su trabajo, en alcanzar las metas de desempeño e integrarse a los equipos de manera efectiva. Por otra parte un buen desempeño tiene que ver con las características del puesto de trabajo, como son las destrezas, manejo de tecnología etc, tienen que garantizar que se adecuen a los conocimientos, habilidades y aptitudes del candidato al puesto de trabajo, aumentando con ello la probabilidad de que el futuro empleado esté satisfecho y se convierta en un trabajador productivo y eficiente a largo plazo.

Según este autor el proceso de selección se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

⁴ ARIAS GALICIA, Fernando, “Revista Gerencia del siglo XXI / Criterios”, Quito junio año 2004, pp.55

Para Idalberto Chavenato el proceso de selección cuenta con varias etapas en el cual los candidatos que superen los obstáculos continúan hacia las etapas siguientes los que no consiguen superar las dificultades, son rechazados y salen del proceso. En las etapas iniciales se aplican las técnicas más sencillas, económicas y fáciles; en las finales, se aplican técnicas más costosas y sofisticadas. El proceso de selección utiliza generalmente la combinación de varias técnicas y procedimientos que varían de acuerdo con el perfil y la complejidad del cargo vacante.⁵

Resumiendo el material de apoyo de Arturo Muñoz las organizaciones necesitan de una selección eficiente que identifique a las personas que puedan hacer el trabajo y lo hagan a largo plazo porque de no ser así ocasionaría problemas comunes como:

- Pasar por alto información importante
- No tienen elementos de selección organizados en un sistema
- Los candidatos son desalentados en el proceso de selección
- Toman decisiones apresuradas del solicitante
- La presión para cubrir el puesto afecta el juicio.⁶

2.1 Pasos de una selección eficaz:

2.2 Perfil

⁵ CHIAVENATO, Idalberto, "Gestión del talento humano", Primera edición, Editora Campus, Colombia, año 2002 pp. 130

⁶ MUÑOZ, Arturo, "Selección de personal por competencias", material de apoyo del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

2.3 Llenado de la solicitud de ingreso

2.4 Entrevista preliminar

2.5 Selección preliminar de currículum

2.6 Entrevista

2.7 Evaluación de datos

2.8 Comprobación de referencias

2.2 El perfil de competencias según el Dr. Jaime Moreno “es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento”⁷

De Ansorena Cao propone 7 pasos para la definición del perfil.

- **Descripción de puesto**

La descripción de puestos de trabajo consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo de un proceso de análisis de puesto de trabajo.

Se trata de un documento escrito en el cual se identifica, define y describe un

⁷ MORENO, Jaime, “Selección del personal basado en competencias”, material de apoyo del seminario dictado en Cuenca, año 2004, pp. 2

puesto de trabajo en función de su misión, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

- **Análisis de las áreas de resultados**

Las áreas de resultados consisten en “acciones” que el ocupante del puesto desarrolla en el desempeño de su actividad profesional, aquellas son los “efectos” deseables que las acciones deben producir.

- **Análisis de las situaciones críticas para el éxito en el puesto de trabajo**

El objeto es identificar las situaciones específicas en las que el ocupante del puesto de trabajo analizado debe poner en juego sus destrezas y capacidades, sus conocimientos y experiencias, de modo que se consigan los fines o los resultados deseados.

- **Aspectos complementarios para el desempeño del puesto de trabajo.**

Disponibilidad para dedicaciones especiales.

Necesidad de disponer del permiso de conducir, y la clase de este.

Necesidad de disponer de vehículo propio y razones para ello.

Formación básica requerida.

Formación complementaria o técnica requerida.

Idiomas necesarios para el desempeño del puesto su grado de dominio o conocimiento real.

Grado, tipo y alcance de la experiencia previa requerida por el puesto.

- **Análisis de los requerimientos del entorno social del puesto de trabajo**

Se analizará el tipo de jefe inmediato que tendrá la posición a cubrir y sus características, su estilo de comunicación, de mando, de delegación, etc.

Los clientes más frecuentes o proveedores pueden ser fuente de información relevante para determinar los rasgos del candidato idóneo, ya que las características de aquellos pueden condicionar el tipo de persona a seleccionar.

- **Análisis de las competencias conductuales requeridas para el desempeño eficaz del trabajo**

Ansorena Cao marca la importancia de relevar aquellas que son realmente imprescindibles para la posición.

- **Definición del perfil motivacional idóneo para el puesto de trabajo**

Debe tenerse en cuenta que este aspecto de la personalidad de los candidatos resultará un excelente predictor de su posterior rendimiento y de adecuación a las tareas y objetivos propuestos. Una persona competente en cuanto a características de conducta pero desmotivada no tendrá nunca un rendimiento óptico.⁸

⁸ ALLES, Martha, "Dirección estratégica de RRHH por competencias", Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, año 2003, pp. 107,108,109

2.3 Levantamiento de perfil

Para identificar los criterios de rendimiento (tareas) de un puesto y su perfil de competencias es recomendable utilizar un método MPC de Jaime Moreno por parte de los expertos que proporcionen los insumos básicos.

Los expertos en el puesto deben cumplir dos requisitos:

- Conocer a fondo la posición: usualmente los ocupantes de mejor desempeño, los supervisores directos del puesto y el personal involucrado en el diseño del puesto cumplen esta condición
- Tener un nivel educativo superior: como mínimo los expertos requieren tener cierta educación post-bachillerato. Esto asegura que los expertos posean tres habilidades básicas que requerirán: comprensión de instrucciones, lectura y escritura.

El analista entregará un formato a los expertos en donde deberán describir las actividades del puesto, cada una con su respectiva frecuencia con la que se realiza la actividad, consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada y complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la tarea para de esta manera obtener los resultados o funciones más importantes del puesto para ser considerados de alto rendimiento. ⁹

⁹ MORENO, Jaime, “Selección del personal basado en competencias”, material de apoyo del seminario dictado en Cuenca, año 2004

Las actividades esenciales deben tener un número máximo de cuatro actividades con las puntuaciones totales más altas y esto se saca aplicando la formula:

Frecuencia

+ Consecuencia

x Complejidad

- La actividad esencial tiene el mayor impacto para la organización para que genere resultados que agrega valor.
- Demanda las **principales competencias** del ocupante (conocimientos, destrezas, habilidades, etc.)¹⁰

a) Los expertos deben identificar los conocimientos del puesto

Conocimientos son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal, capacitación y análisis de la información. Tenga en cuenta que no todos los criterios de rendimiento de la posición requieren conocimientos.

Estos conocimientos se adquieren en los procesos de inducción, entrenamiento, manejo de información y ejecución de las actividades del puesto. Considerando

¹⁰ MORENO, Jaime, "Método para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias", pp. 4,5

las actividades esenciales de la posición:

- Identifique las áreas de conocimientos informativos que sean aplicables a la posición
- Si es pertinente, detalle los conocimientos específicos

b) Los expertos ahora deberán identificar las destrezas del puesto

Destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica.

Los expertos procederán a identificar las destrezas mediante el uso de fichas o tarjetas que contengan las destrezas y sus definiciones, los analistas pueden hacer una preselección de la misma. Al final los expertos escojerán las cinco destrezas más importantes.¹¹

c) Requerimientos de selección y capacitación

Resumiendo a Jaime Moreno podemos concluir que en el proceso de selección no todas las competencias del perfil deben ser evaluadas en los candidatos, ya que en algunos conocimientos o destrezas se adquieren o aprenden

¹¹ MORENO, Jaime, " Selección del personal basado en competencias", material de apoyo del seminario dictado en Cuenca, año 2004, pp.8

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

Todas las competencias que hayan sido calificadas con 3 deben ser evaluadas en un proceso de selección, las competencias calificadas con 1 son metas de capacitación y las competencias calificadas con dos pueden ser evaluadas en selección o en capacitación ¹²

b) Otras competencias

Para Jaime Moreno existen otras competencias que pueden agregarse al perfil como son:

Aptitudes es el potencial latente de un individuo para ejecutar una variedad de tareas.

Rasgos de personalidad son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación.

Motivaciones son necesidades subyacentes que seleccionan, impulsan y orientan los comportamientos hacia el logro de metas según Jaime Moreno.¹³

¹² MORENO, Jaime, "Método para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencia", pp. 1

Las organizaciones necesitan de un sistema de selección eficiente para conducir a los solicitantes en este proceso.

2.3 Llenado de la solicitud de ingreso

Como Martha Alles nos indica que la solicitud o formulario inicial con datos personales puede utilizarse en momentos diferentes: al inicio, solo para completar información y al final, antes o durante los trámites de ingreso.

Es recomendable que solo los candidatos que cumplan los requisitos mínimos llenen la solicitud.

2.4 Entrevista preliminar

Según Martha Alles después de leer atentamente los currículos tendrán una lista de personas a entrevistar; el paso siguiente es la citación de los candidatos a la primera entrevista.

En el proceso de citación:

- **Antes**

Verificar si fue entrevistado con anterioridad reunir todos los antecedentes previos.

¹³ MORENO, Jaime, “Selección del personal basado en competencias”, material de apoyo del seminario dictado en Cuenca, año 2004, pp.8

- **Durante**

Muchos buenos candidatos “se pierden” en un mal proceso de selección. Entrenar bien a los que hacen la tarea: registrar quién tomó el mensaje, llamar varias veces, tener en cuenta que los familiares no siempre apoyan.

2.5 Selección preliminar de currículum

Para Martha Alles en la selección preliminar del currículum hay aspectos comunes en toda búsqueda que pueden ser:

Formal como prolijidad, presentación, tipo de escritura, errores comunes, la extensión.

Funcional donde trabajo, que experiencia posee, rotación o movilidad laboral.¹⁴

En el material de apoyo de Arturo Muñoz en el currículum se debe buscar la información que indica la competencia de un solicitante en las dimensiones del puesto por ejemplo los logros, la educación, la experiencia laboral y los cambios de empleo indican la presencia de ciertas competencias.¹⁵

2.6 Entrevista

¹⁴ ALLES, Martha, “Dirección estratégica de RRHH por competencias”, Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, año 2003, pp. 126

¹⁵ MUÑOZ, Arturo, “Selección de personal por competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

Martha Alles define la entrevista como: “Una herramienta por excelencia en la selección del 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”.¹⁶

Como nos indica Moru González de Viteri la entrevista tiene una función integradora del conjunto de datos que han sido proporcionados aisladamente por otras pruebas y a la vez cumple una tarea informativa, ya que a través de ella el candidato recibe datos acerca de la empresa y del puesto de trabajo al que aspira.¹⁷

La entrevista de eventos conductuales según Jaime Moreno es la más usada en la gestión por competencias y la define como:

“Una técnica para evaluar destrezas y habilidades de un candidato.” Esta entrevista analiza detalladamente el tipo de experiencia laboral del individuo

buscando ejemplos específicos que demuestren la posesión de comportamientos laborales.¹⁸

Pasos entrevista de Eventos Conductuales

¹⁶ ALLES, Martha, “Dirección estratégica de RRHH por competencias”, Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, año 2003, pp. 237,128,140

¹⁷ GONZÁLEZ DE VITERI, Moru, “Revista Gerencia del siglo XXI / Criterios”, Quito junio año 2004, pp. 58

¹⁸ MORENO, Jaime, “Selección del personal basado en competencias”, material de apoyo del seminario dictado en Cuenca, año 2004

a) Introducción y explicación

Presentación y explicación del propósito y formato de la entrevista.

Carrera profesional preguntar sobre la educación y experiencia laborales previas del entrevistado

b) Responsabilidades laborales

Hacer que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes

c) Eventos conductuales

Pedir al entrevistado que describa en detalle cinco o seis de las situaciones

más importantes que haya experimentado en el puesto, dos o tres puntos relevantes o éxitos importantes y dos o tres puntos irrelevantes o no exitosos. Estos se complementan con las preguntas sobre competencias dominantes.

d) Las necesidades del entrevistado sobre el trabajo

Pedirle al entrevistado que describa lo que se necesita para que alguien se desempeñe eficientemente en el puesto que el ocupa

e) Conclusión y resumen

Agradecer al entrevistado por su tiempo y solicitarle que resuma las situaciones

y descubrimientos clave de la entrevista.¹⁹

Consejos

- Contar con tiempo suficiente para cada entrevista
- Conocer el nombre del candidato
- Presentarse por el nombre y el título del puesto
- Asegurarse que el candidato se sienta cómodo

Lo que no debe olvidar el entrevistador

- Detectar las situaciones difíciles

¹⁹ ALLES, Martha, "Elija al mejor cómo entrevistar por competencias", Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, año 2003, pp. 105

- Despejar los baches de tiempo
- Conocer las razones por las que el entrevistado se fue de cada trabajo
- Las motivaciones del cambio
- Expectativas del postulante, las que expresa y las que no.
- Hacer anotaciones

2.7 Evaluación de datos

Jaime Moreno nos indica una guía para la elección de instrumentos de evaluación según el tipo de competencia:

Conocimientos específicos

- **Pruebas de conocimientos** son elaboradas por el evaluador y su intención es medir el grado de conocimiento en un área específica
- **Entrevista técnica** es una entrevista estructurada cuya finalidad es determinar el nivel de conocimientos de un individuo en un área determinada
- **Certificados de entrenamiento** son documentos que avalan la competencia profesional del individuo.

Conocimientos en general

- Certificados de educación superior
- Certificados de capacitación
- Entrevistas de conocimientos generales

Destrezas y habilidades

- **Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares** la experiencia asegura un nivel mínimo de destrezas estas se desarrollan en la practica
- **Entrevistas de eventos conductuales**
- **Entrevistas situacionales** se describen situaciones de trabajo al entrevistado y se le pregunta que haría en esa situación estas son tomadas de ejemplos reales de trabajo y se determinan las respuestas aceptables.
- **Simulaciones de alta y baja fidelidad** son pruebas que replican con la mayor fidelidad posible una situación de trabajo.
- **Centros de evaluación** es una técnica para evaluar múltiples destrezas con variedad de métodos de evaluación.

Otras características

Rasgos de personalidad

- **Entrevistas psicológicas** su finalidad es medir rasgos psicológicos específicos. En algunos casos los evaluadores no pueden usar test psicométricos convencionales por lo que deben emplear una entrevista como método alternativo de medición.²⁰

2.8 Comprobación de referencias

Para Martha Alles las referencias también se levantan en base a las competencias. Existen dos tipos de referencia:

Las formales son los datos que se obtienen del lugar donde el candidato trabajó antes: si la persona realmente trabajó allí, fechas y cargo al ingresar y al salir.

Referencias informales o canales directos la persona que le brinda la información no suele hacerlo por escrito sino en forma oral.

- El pedido de referencias antes

²⁰ Moreno, Jaime, "Selección del Personal basado en competencias" material de apoyo del seminario dictado en Cuenca, año 2004

Solicita referencias sólo cuando esté convencido de que el candidato reúne todos los requisitos de la búsqueda.

- Durante

Sea muy cuidadoso si la persona esta trabajando, asegúrese en todos los aspectos: educacionales, laborales, financieros y judiciales

- Después

Cuando una referencia es mala se debe cruzar información con otra referencia como mínimo, ya que un jefe resentido puede dar una mala referencia de un buen empleado y un jefe amigo puede dar una buena referencia de uno malo. Si después de cruzar la referencia sigue siendo mala debe decírselo al interesado. Tenga en cuenta que puede haber una explicación de lo sucedido que puede modificar la referencia y si no es así, le habrá dado al candidato la oportunidad de dar su propia versión de los hechos Para verificar las experiencias debe llamarse a: jefe inmediato, jefe del jefe, RRHH, pares y colaboradores.²¹

21

ALLES, Martha, "Dirección estratégica de RRHH por competencias", Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, año 2003, pp. 145,193,194

APLICACIÓN PRÁCTICA

CAPITULO II

En este capítulo revisaremos la aplicación práctica en la cual contiene lo siguiente:

- Levantamiento de perfiles
- Solicitudes de los candidatos
- La entrevista
- La evaluación de datos
- Las referencias personales
- La validación

El objetivo de la aplicación práctica es seleccionar a la persona más competente para desempeñar el cargo.

El método que utilicé fue el MPC, es decir el método de levantamiento de perfiles de los puestos por competencias que consiste en una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel del rendimiento.

En el proceso de selección conté con la participación de seis candidatos en total para los dos cargos vacantes los cuales llenaron la respectiva solicitud que previamente había elaborado como un aspecto complementario para la recolección de información del candidato.

Después elabore una entrevista la cual incluía la formación, los antecedentes laborales, las competencias, la personalidad, la comunicación y el impacto el mismo que fue aplicado a tres personas por el cargo de secretaria abogada y por el cargo de secretaria auxiliar con igual número de personas.

La evaluación la realice mediante una comparación de las competencias del candidato con las del perfil requerido para dicho cargo lo que me llevo a concluir cual sería la persona más idónea para ocupar la vacante.

Y por último la validación lo realice con los expertos de cada cargo, es decir ellos hicieron críticas constructivas de los dos cargos que levante.

Anuncio

La universidad del Azuay requiere contratar a un profesional
para el cargo de secretaria abogada

FUNCIONES

- Llevar todos los documentos y archivos
- Certificar notas
- Realizar trámites de graduación
- Elaborar correspondencia
- Controlar disposiciones reglamentarias

COMPETENCIAS

- Organización de la información
- Planificación
- Manejo de tiempo
- Trabajo en equipo

Interesados traer hoja de vida actualizada a la siguiente dirección:
Av. 24 de Mayo 7-77 y Hernán Malo en horarios de oficina.

La universidad del Azuay requiere contratar a un profesional
para el cargo de secretaria auxiliar

FUNCIONES

- Llevar notas de los alumnos
- Realizar registros de los alumnos
- Coordinar la creación de nuevos cursos

COMPETENCIAS

- Organización de la información
- Planificación
- Manejo de tiempo
- Trabajo en equipo

Interesados traer hoja de vida actualizada a la siguiente dirección:
Av. 24 de Mayo 7-77 y Hernán Malo en horarios de oficina.

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Institución: Universidad del Azuay					
Nombre del cargo : Secretaria Auxiliar			Fecha: julio del 2005		
Analista: M. Eulalia Alvarado			Hoja No 1		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Elabora correspondencia de las diferentes escuelas de Filosofía	5	4	2	13
2	Realiza contratos para profesores nuevos	1	3	3	10
3	Lleva notas de la escuela de turismo	1	5	3	16
4	Lleva notas de inglés de toda la universidad	1	5	4	21
5	Realiza el registro manual de los estudiantes (notas, faltas)	5	5	5	30
6	Coordina con la secretaria abogada para la creación de nuevos cursos	2	5	3	17
7	Archiva la documentación	1	1	1	2
8	Atiende y realiza llamadas telefónicas	1	1	1	2
9	Atiende a los estudiantes	1	1	1	2
10	Elabora oficio, memorandos, circulares y otros documentos similares	5	1	1	6
11	Recopila información e ingresa al sistema informativo	4	1	1	5
12	Toma dictado taquigráfico	3	1	1	4
13	Opera equipos de oficina	5	1	1	6

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO					
Institución: Universidad del Azuay		Fecha: julio del 2005			
Nombre del puesto: Secretaria Auxiliar					
Nombres de los integrantes del panel expertos					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (Aptitudes - rasgos).
Lleva notas de la escuela de turismo	Oficina	C	Organiza la información Planificación Manejo de tiempo	<u>A</u> M B	Responsabilidad
Lleva notas de inglés de toda la universidad	Oficina	C	Organiza la información Planificación Manejo de tiempo	<u>A</u> M B	Responsabilidad
Realiza el registro manual de los estudiantes (notas, faltas)	Oficina	C	Organiza la información Planificación Manejo de tiempo	<u>A</u> M B	Responsabilidad
Coordina con la secretaria abogada para la creación de nuevos cursos	Administración y gestión	PD	Trabajo en equipo	<u>A</u> M B	Responsabilidad

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Puesto : Secretaria Auxiliar

Fecha : julio del 2005

Áreas de conocimiento informativo	Descripción		Orden de prioridad	Especifique
Naturaleza del área/ departamento	Conocer la misión, procesos, funciones metodológicas y enfoques de trabajo del área	x	1	
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	x	2	
Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la institución.	x	3	
Personas y otras áreas	Conocer todas las áreas de la universidad	x	4	
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y externos relevantes para el trabajo	x	5	

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Puesto: Secretaria Auxiliar
Fecha: julio del 2005

Destrezas laborales específicas

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Operar equipos de oficina	x	Fax Computadora Teléfono
Manejar programas informáticos		Excel Word Power point
Otras destrezas específicas	x	Taquigrafía Ortografía Redacción

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = Antes y durante el desempeño del puesto

3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Nombre del puesto: Secretaria Auxiliar

Nombre de los integrantes del panel de expertos:

No.	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
1	oficina	1 <u>2</u> 3
2	Administración y gestión	1 <u>2</u> 3
Transcriba las destrezas requeridas		
3	Organización de la información	1 <u>2</u> 3
4	Planificación	1 <u>2</u> 3
5	Manejo de tiempo	1 <u>2</u> 3
6	Trabajo en equipo	1 <u>2</u> 3
Transcriba las destrezas específicas		
7	Operar equipos de oficina	1 <u>2</u> 3
8	Manejar programa informáticos	1 2 <u>3</u>
9	Otras destrezas específicas	1 2 <u>3</u>

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Institución: Universidad del Azuay					
Nombre del cargo : Secretaria Abogada			Fecha: julio del 2005		
Analista: M. Eulalia Alvarado			Hoja No 1		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Lleva todos los documentos y archivos de la facultad	5	4	3	17
2	Certifica notas de los estudiantes de Filosofía	5	4	5	25
3	Ingresa al sistema la auto evaluación del Consejo de Facultad (Junta Académica)	1	5	3	16
4	Ingresa horarios de los profesores al sistema	1	5	3	16
5	Realiza trámites de graduación de los alumnos de filosofía	5	4	3	17
6	Recepta la calificación de los directores de tesis	3	4	2	11
7	Pasa las actas de grado e incorporación de los alumnos	4	4	3	16
8	Elabora las actas de sesiones del Consejo de Facultad	3	4	3	15
9	Coordina las comunicaciones con la secretaria auxiliar	5	3	1	8
10	Elabora correspondencia para su respectivo envío	5	5	3	20
11	Ordena la compra de los derechos de grado de los alumnos	2	2	2	6
12	Controla las disposiciones reglamentarias de estudiantes y profesores	5	5	3	20
13	Supervisa al personal de conserjería	4	4	3	16

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

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

Institución: **Universidad del Azuay**

Nombre del puesto: **Secretaria Abogada**

Fecha: **julio del 2005**

Nombres de los integrantes del panel expertos

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (Aptitudes - rasgos).
Lleva todos los documentos y archivos de la facultad	Oficina	PD	Organiza la información Planificación Manejo de tiempo	<u>A</u> M B	Responsabilidad
Certifica notas de las estudiantes	Leyes	PD	Manejo de tiempo	<u>A</u> M B	Responsabilidad
Realiza trámites de graduación de los alumnos de Filosofía	Reglamento	PD	Manejo de tiempo	<u>A</u> M B	Responsabilidad
Elabora correspondencia para su respectivo envío	Redacción	PD	Manejo de tiempo		
Controla las disposiciones reglamentarias de los estudiantes y profesores con el fiscal	Reglamento	PD	Trabajo en equipo	<u>A</u> M B	Responsabilidad

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Puesto : Secretaria Abogada

Fecha : julio del 2005

Áreas de conocimiento informativo	Descripción		Orden de prioridad	Especifique
Naturaleza del área/ departamento	Conocer la misión, procesos, funciones metodológicas y enfoques de trabajo del área	x	1	
Información institucional a nivel estratégico	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	x	2	
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y externos relevantes para el trabajo	x	3	

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Puesto: Secretaria Abogada

Fecha: julio del 2005

Destrezas laborales específicas

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Operar equipos de oficina	x	Impresora Computadora Teléfono
Manejar programas informáticos	x	Excel Word Sistema académico

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = Antes y durante el desempeño del puesto

3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Nombre del puesto: Secretaria Abogada

Nombre de los integrantes del panel de expertos:

Nº.	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
1	Oficina	1 <u>2</u> 3
2	Reglamento	<u>1</u> 2 3
3	Redacción	1 <u>2</u> 3
4	Información institucional a nivel estratégico	<u>1</u> 2 3
5	Naturaleza del área / departamento	<u>1</u> 2 3
6	Leyes y regulaciones	1 <u>2</u> 3
Transcriba las destrezas requeridas		
6	Organización de la información	1 <u>2</u> 3
7	Planificación	1 <u>2</u> 3
8	Manejo de tiempo	1 <u>2</u> 3
9	Trabajo en equipo	1 <u>2</u> 3
Transcriba las destrezas específicas		
10	Operar equipos de oficina	1 <u>2</u> 3
11	Manejar programa informáticos	1 2 <u>3</u>

Solicitud de requerimiento de personal

Datos del solicitante					
Puesto: Secretaria auxiliar					
Nombres: Elizabeth Magali					
Apellidos: Maruri Ramírez					
Cédula de identidad: 0103917835			Fecha de nacimiento: 2/06/80		
Salario que aspira: 250					
Dirección domiciliaria: El batan y unidad nacional				Teléfono: 2827483	
Carnet de Afiliación:			Libreta militar:		
Estado civil: Soltero x		Casado	Divorciado	Viudo	
Numero de hijos					
Familiares que viven a su cargo					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar

Educación						
	Institución	Título bachiller			Años aprobados	
Primaria	Luisa de Jesús Cordero				6	
Secundaria	Ciudad de Cuenca	Contabilidad			6	
Universidad	Estatad de Cuenca	Ing. comercial			6	
Post-gradados						
Conocimientos especiales						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
inglés	x	x			x	
Experiencias laborales						
Cargo : Secretaria		Institución: Pinar del lago No. 4				
Fecha de ingreso: marzo del 2003			Fecha de salida: abril del 2005			
Nombre del jefe: Dra. Elizabeth Pacheco			Teléfono: 2844317			
Cargo: Cajera		Institución: Juventud Ecuatoriana Progresista				

Fecha de ingreso: mayo del 2005 Fecha de salida: septiembre del 2005		
Nombre del jefe: Economista Floresmilo Alvear		Teléfono: 2871625
Referencias		
Nombre	Ocupación	Teléfono
Gladys Montenegro	Jefe de RRHH	2867464
Maritza Matute	Administrador del condominio pinar 4	2867564
Otros conocimientos		
Qué programas informáticos maneja:		
Word x	Power point	
Excel x	Otros	
Qué equipos opera:		
Computadora x	Impresora x	
Fax x	Otros	

Solicitud de requerimiento de personal

Datos del solicitante					
Puesto: Secretaria auxiliar					
Nombres: María Cristina					
Apellidos: Castro Torres					
Cédula de identidad: 0103714839			Fecha de nacimiento: 2/04/81		
Salario que aspira: 200					
Dirección domiciliaria: Baños				Teléfono: 2827483	
Carnet de afiliación			Libreta militar:		
Estado civil: Soltero		Casado x	Divorciado	Viudo	
Numero de hijos 1					
Familiares que viven a su cargo					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar
Andrés	hijo				

Educación						
	Institución	Título bachiller			Años aprobados	
Primaria	Ciudad de Cuenca				6	
Secundaria	Ciudad de Cuenca	Secretariado Bilingüe			6	
Universidad						
Post-gradados						
Conocimientos especiales						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
inglés	x	x		x		
Experiencias laborales						
Cargo : Secretaria		Institución: Consultorio Jurídico				
Fecha de ingreso: abril del 2004			Fecha de salida: mayo del 2005			
Nombre del jefe: Dra. Francisco Amoroso			Teléfono: 2864417			
Referencias						
Nombre		Ocupación			Teléfono	
Elizabeth Mora		Contadora			2878462	

Cristóbal Guerrero	Ing. comercial	2894175
Otros conocimientos		
Qué programas informáticos maneja:		
Word	x	Power point
Excel	x	Otros
Qué equipos opera:		
Computadora	x	Impresora x
Fax	x	Otros
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="border-top: 1px solid black; width: 150px; margin-bottom: 5px;"></div> <div style="text-align: right;"> <u>6/10/05</u> Fecha </div> </div> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end; margin-top: 5px;"> <div>Firma</div> </div>		

Solicitud de requerimiento de personal

<i>Datos del solicitante</i>			
Puesto: Secretaria auxiliar			
Nombres: Sandra Catalina			
Apellidos: Muñoz Pinos			
Cédula de identidad: 0103817839		Fecha de nacimiento: 2/03/74	
Salario que aspira: 250			
Dirección domiciliaria: Sayausi			Teléfono: 2827948
Carnet de afiliación:		Libreta militar:	
Estado civil:	Soltero x	Casado	Divorciado Viudo
Numero de hijos			
Familiares que viven a su cargo			

Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar	
Educación						
	Institución	Título bachiller		Años aprobados		
Primaria	General Antonio F.			6		
Secundaria	Ciudad de Cuenca	Secretariado Bilingüe		6		
Universidad						
Post-gradados						
Conocimientos especiales						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
inglés		x			x	
Experiencias laborales						
Cargo : Secretaria			Institución: Interservise			

Fecha de ingreso: abril del 2005 Fecha de salida: agosto del 2005		
Nombre del jefe: Geovany Toledo Teléfono: 2889131		
Referencias		
Nombre	Ocupación	Teléfono
Juan Crespo	Asistente de contabilidad	2867461
Lorena Maldonado	Cajera	2867460
Otros conocimientos		
Qué programas informáticos maneja:		
Word x	Power point	
Excel x	Otros	
Qué equipos opera:		
Computadora x	Impresora x	
Fax	Otros	

Solicitud de requerimiento de personal

Datos del solicitante					
Puesto: Secretaria Abogada					
Nombres: Laura Anabell					
Apellidos: Solórzano Arteaga					
Cédula de identidad: 013816989			Fecha de nacimiento: 5/8/76		
Salario: 500					
Dirección domiciliaria: Ernesto López 3-12				Teléfono: 2895789	
Carnet de afiliación			Libreta militar:		
Estado civil: Soltero x		Casado	Divorciado	Viudo	
Numero de hijos :					
Familiares que viven a su cargo					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar

Educación						
	Institución	Título bachiller			Años aprobados	
Primaria	San Francisco de Borja				6	
Secundaria	Rafael de Borja	Ciencias sociales			6	
Universidad	U.D.A	Dr. En jurisprudencia			6	
Post-gradados						
Otros conocimientos						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Inglés		x			x	
Experiencias laborales						
Cargo : Asistente		Institución: Consultorio jurídico				
Fecha de ingreso: julio del 2000			Fecha de salida: Enero del 2001			
Nombre del jefe: Dra. Mercedes Espinoza			Teléfono: 2869045			
Cargo : Asistente		Institución : Consultorio jurídico				
Fecha de ingreso : Agosto del 2002			Fecha de salida: Abril del 2003			
Nombre del jefe: Dr. Miguel Sarmiento			Teléfono : 098326442			

Cargo : Asistente			Institución : Consultorio jurídico		
Fecha de ingreso: Febrero del 2004			Fecha de salida: Hasta la fecha		
Nombre del jefe: Dr. Javier Encalada			Teléfono: 2800367		
Referencias					
Nombre	Ocupación	Teléfono			
Dr. Ruth Serrano	Abogada	2867490			
Ing. Rodrigo Marín	Ingeniero comercial	2894785			
Dr. Miguel Heredia	Abogado	2867842			
Otros conocimientos					
Qué programas informáticos maneja:					
Word	x	Power point	x		
Excel	x	Otros			
Qué equipos opera:					
Computadora	x	Impresora	x		
Fax		Otros			

Solicitud de requerimiento de personal

Datos del solicitante					
Puesto : Secretaria Abogada					
Nombres : Ana María					
Apellidos: Encalada Soto					
Cedula de identidad: 0112264231			Fecha de nacimiento: 24 /09./76		
Salario : 800					
Dirección domiciliaria: Ave. La independencia				Teléfono: 2800240	
Carnet de afiliación			Libreta militar:		
Estado civil:		Soltero x	Casado	Divorciado	Viudo
Numero de hijos x					
Familiares que viven a su cargo					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar

Educación						
	Institución	Título bachiller			Años aprobados	
Primaria	Honorato Vásquez				6	
Secundaria	Salesianos	Electromecánica			6	
Universidad	UDA	Dr. en jurisprudencia				
Post-gradados						
Otros conocimientos						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Inglés	x	x	x		x	
Experiencias laborales						
Cargo : Asistente		Institución : Consultorio Jurídico				
Fecha de ingreso : Marzo del 2003			Fecha de salida: Octubre del 2003			
Nombre del jefe : Dr. Luis Alberto Sotomayor		Teléfono 2879755				
Cargo: Asistente		Institución: Consultorio Jurídico				
Fecha de ingreso : Marzo del 2004			Fecha de salida: Septiembre del 2004			
Nombre del jefe: Dr. Juan Cordero		Teléfono: 2823746				
Cargo : Abogado		Institución : Consultorio Jurídico				

Fecha de ingreso: Enero del 2005		Fecha de salida: Hasta la fecha	
Nombre del jefe: Dra. Nancy Vizcaíno		Teléfono : 2386103	
Referencias			
Nombre	Ocupación	Teléfono	
Dr. Geovany Sacasari	Abogado	2894847	
Dr. Santiago Jara	Abogado	2827464	
Dr. Tarquino Orellana	Abogado	2867484	
Otros conocimientos			
Qué programas informáticos maneja:			
Word x	Power point x		
Excel x	Otros	lotus, nous, windows	
Qué equipos opera:			
Computadora x	Impresora x		
Fax x	Otros		

Solicitud de requerimiento de personal

Datos del solicitante					
Puesto : Secretaria Abogada					
Nombres : María Isabel					
Apellidos : Calle Solano					
Cédula de identidad: 0103958522			Fecha de nacimiento: 2/03/79		
Salario : 250					
Dirección domiciliaria: Gualaceo				Teléfono: 2467383	
Carnet de afiliación:			Libreta militar:		
Estado civil: Soltero x		Casado	Divorciado	Viudo	
Numero de hijos					
Familiares que viven a su cargo					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar
Educación					
	Institución	Título bachiller		Años aprobados	
Primaria	Rodrigo Cordero Crespo			6	

Secundaria	Santo Domingo Guzmán	Contabilidad	6			
Universidad	U.D.A	Dra. en Jurisprudencia	6			
Post-gradados						
Otros conocimientos						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Inglés		x			x	
Experiencias laborales						
Cargo: Abogada			Institución : <i>Consultorio jurídico</i>			
Fecha de ingreso : octubre del 2003			Fecha de salida: Hasta la fecha			
Nombre del jefe : Isabel Calle			Teléfono : 2467383			
Referencias						
Nombre		Ocupación			Teléfono	
Dr. Luis Barrera		Abogado			2894726	
Dra. Raquel Morales		Abogada			2867575	
Otros conocimientos						
Qué programas informáticos maneja:						

Word	x	Power point	x
Excel	x	Otros	
Qué equipos opera:			
Computadora	x	Impresora	x
Fax		Otros	
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: flex-end;"> <div style="text-align: center;"> <hr style="width: 100px; margin: 0 auto;"/> <p>Firma</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><u>6/10/05</u></p> <p>Fecha</p> </div> </div>			

Entrevista

Puesto: Secretaria Abogado **Fecha:** 10 de octubre del 2005

Candidato: Laura Solórzano **Entrevistador:** M. Eulalia Alvarado

Formación

1. ¿Dígame cuales son los conocimientos que adquirió en su formación que le puedan servir para este cargo?

La educación me ha brindado un conocimiento general en el cual me puedo apoyar para un puesto como este.

Antecedentes laborales

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

Trabajo con el Dr. Serrano en la realización de trámites, en juicios, atendiendo a los clientes, etc.

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

Por qué el sueldo no me abastecía mis necesidades.

4. ¿Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo?

Vigilancia del proceso, aportar con pruebas a los casos y atender a los clientes.

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

El sueldo

6. ¿Describa una situación donde haya cometido un error y cómo manejo el hecho?

Dejar un escrito en el lugar equivocado y cuando me di cuenta volví a redactarlo de nuevo y llevarlo al lugar correcto.

7. ¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos?

Experiencia, conocimiento y una buenas relaciones personales

Competencia: Trabajo en equipo

8. ¿Cuándo labora con personas nuevas para usted, como logra integrarse?

Conversando, tratando de hacerme amigo

9. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza de las personas con quien trabaja?

Ayuda, colaboración y responsabilidad en las tareas

10. ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor en el trabajo?

Con personas que brinden confianza

Competencia: Organización de la información

11. ¿Describame una situación en la que tuvo problemas con el manejo de la documentación?

No.

12. ¿Cómo organiza la información que maneja diariamente?

Archiva alfabéticamente y lleva una base de datos

Competencia: Manejo del tiempo

13. ¿Cuénteme con que frecuencia adelanta tareas de su trabajo?

Ocasionalmente pero depende si hay mucho trabajo.

14. ¿Coménteme si alguna vez tuvo que quedarse más tiempo en su trabajo?

Varias veces por la acumulación de trabajo.

Competencia: Planificación

15. ¿Cómo programaba el trabajo?

Primero atiendo a los clientes y luego lo pendiente.

16. ¿Por qué cree que importante para usted planificar las tareas?

Por que tienes mejor distribución del tiempo y ahorras los recursos.

Personalidad

17. ¿Cree que es importante tener un empleo estable? por qué

Si por que la estabilidad brinda seguridad.

18. ¿Le aburre hacer el trabajo una y otra vez?

No me haría problema por eso.

19. ¿Cómo reaccionaría a las críticas si cree que son injustas?

Pediría una explicación del asunto.

20. ¿Con qué tipo de persona le desagradaría trabajar?

Con personas que son déspotas, gritonas y mandonas

21. ¿Cuénteme cual piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo?

Por que cumpliré con todas mis obligaciones y tratare de llevarme con todas las personas.

Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted tiene alguna pregunta para hacerme.

22. ¿Cómo le pareció la entrevista?

Bien

Requerimiento de la entrevista

Comunicación.- Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo comunicación no verbal).

Acciones Clave

- + - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1
- 8 o - Mecánica gramática y vocabulario apropiado
- 8 o - Organización clara y breve
- 8 o - Presentación ritmo, volumen, gestos, contacto visual
- 8 o - Atención

Calificación de comunicación: 8/10 Bueno

Impacto causar una buena primera imagen, imponer atención y respeto, mostrar un aire de seguridad.

Acciones Clave

+	-	Excelente 9-10	Bueno 8 al 6	Malo 5 al 1
8	o	-	Hablar con tono de voz seguro	
7	o	-	Mantener una actitud atenta	
8	o	-	Responder en forma franca	

Calificación de impacto: 8.5/10 Bueno

Entrevista

Puesto: Secretaria Abogado **Fecha:** 10 de octubre del 2005

Candidato: Ana Encalada **Entrevistador:** M. Eulalia Alvarado

Formación

1. ¿Dígame cuales son los conocimientos que adquirió en su formación que puedan servirle para este cargo?

Aspectos del quehacer jurídico como trámites, conocimiento de la parte legal y reglamentaria.

Antecedentes laborales

2. ¿Cuénteme que hacía en su anterior o actual empleo?

Realizó trámites administrativos, legales, lleva procesos judiciales.

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

Por que el horario y la remuneración son variables.

4. ¿Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo?

Realizó labores de investigación, llevo los procesos y atiendo a los clientes.

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

Lo que me motiva es el gusto por aprender y por el trabajo.

6. ¿Describa una situación donde haya cometido un error y cómo manejo el hecho?

En un remate no hubo posturas, es decir la casa costaba \$10.000 lo mínimo que debían ofrecer es \$6.000 como no hubo ofrecimientos se bajo a la mitad el precio en un segundo remate pero el acreedor se lo llevo en \$30.000 para cubrir la deuda.

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

Han sido las investigaciones y los juicios que han salido bien.

Competencia: Trabajo en equipo

8. ¿Cuándo labora con personas nuevas para usted, como logra integrarse?

Conversar con todos, tratar de ir descubriendo necesidades del grupo y así aportar.

9. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza de las personas con quien trabaja?

Que el líder tenga los objetivos claros, que en el grupo exista armonía y entusiasmo para llevar a cabo las tareas.

10. ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor en el trabajo?

Con gente leal y trabajadora.

Competencia: Organización de la información

11. ¿Describame una situación en la que tuvo problemas con el manejo de la documentación?

Jamás

12. ¿Cómo organiza la información que maneja diariamente?

Los documentos físicos los llevo en carpetas enumeradas y en orden cronológico, los documentos electrónicos en carpetas.

Competencia: Manejo del tiempo

13. ¿Cuénteme con que frecuencia adelanta tareas de su trabajo?

Siempre que me sea posible.

14. ¿Coménteme si alguna vez tuvo que quedarse más tiempo en su trabajo para acabar una tarea?

Muchas veces por la cantidad de casos.

Competencia: Planificación

15. ¿Cómo programaba el trabajo que realizaba?

Pongo una tabla de prioridades las tareas urgentes ese mismo rato resuelvo por orden de importancia.

16. ¿Por qué cree que importante para usted planificar las tareas?

Planificar te ayuda hacer más efectivo y más productivo.

Personalidad

17. ¿Cree que es importante tener un empleo estable? por qué

Por la seguridad que brinda y por el desarrollo técnico y profesional.

18. ¿Le aburre hacer el trabajo una y otra vez?

No por que si te gusta tratas de desarrollar los potenciales y así nunca te aburres.

19. ¿Cómo reaccionaría a las críticas si cree que son injustas?

Hablaría con la persona y expondría mi punto de vista.

20. ¿Por qué cree que importante para usted planificar las tareas?

La planificación te ayuda a ser más efectivo y más productivo.

21. ¿Con qué tipo de persona le desagradaría trabajar?

Con aquellos que no saben colaborar en grupo y son egoístas.

Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted tiene alguna pregunta para hacerme.

22. ¿Cómo le pareció la entrevista?

Interesante

Requerimiento de la entrevista

Comunicación.- Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo comunicación no verbal).

Acciones Clave

- + y - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1
- 10 o - Mecánica gramática y vocabulario apropiado
- 10 o - Organización clara y breve
- 9 o - Presentación ritmo, volumen, gestos, contacto visual
- 9 o - Atención

Calificación de comunicación: 9.8/10 Excelente

Impacto causar una buena primera imagen, imponer atención y respeto, mostrar un aire de seguridad.

Acciones Clave

+	y	-	Excelente 9-10	Bueno 8 al 6	Malo 5 al 1
10	o	-	Hablar con tono de voz seguro		
9	o	-	Mantener una actitud atenta		
10	o	-	Responder en forma franca		

Calificación de impacto: 9.5/10 Excelente

Entrevista

Puesto: Secretaria Abogado **Fecha:** 10 de octubre del 2005

Candidato: Isabel Calle **Entrevistador:** M. Eulalia Alvarado

Formación

1. **¿Dígame cuales son los conocimientos que adquirió en su formación que puedan servirle para este cargo?**

Los trámites y la parte legal

Antecedentes laborales

2. **¿Cuénteme que hacía en su anterior o actual empleo?**

Realizó trámites y llevo casos civiles y penales

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

Por la estabilidad de trabajo.

4. **¿Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo?**

Estar pendiente de los juicios, atender a los clientes y hacer trámites.

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

El desarrollo personal

6. ¿Describa una situación donde haya cometido un error y cómo maneja el hecho?

Cuando presente un escrito mal fundamentado luego enmendé el documento.

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

Haber ganado los juicios.

Competencia: Trabajo en equipo

8. ¿Cuándo labora con personas nuevas para usted, como logra integrarse?

Conversando, haciendo amistad.

9. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza de las personas con quien trabaja?

Responsabilidad y capacidad de las personas.

10. ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor en el trabajo?

Con grupos respetuosos y responsables.

Competencia: Organización de la información

11. ¿Describame una situación en la que tuvo problemas con el manejo de la documentación?

No

12. ¿Cómo organiza la información que maneja diariamente?

Por nombres de los clientes en orden alfabético.

Competencia: Manejo del tiempo

13. ¿Cuénteme con que frecuencia adelanta tareas de su trabajo? Y por qué.

Pocas veces ya que recién estoy empezando como profesional.

14. ¿Coménteme si alguna vez tuvo que quedarse más tiempo en su trabajo para acabar una tarea?

Sólo cuando se me ha acumulado el trabajo.

Competencia: Planificación

15. ¿Cómo programaba el trabajo ?

Registro las actividades diarias.

16. ¿Por qué cree que importante para usted planificar las tareas?

No sabe que va hacer en el día.

Personalidad

17. ¿Cree que es importante tener un empleo estable? por qué

Por la situación económica del país.

18. ¿Le aburre hacer el trabajo una y otra vez?

No por que me gusta lo que hago.

19. ¿Cómo reaccionaría a las críticas si cree que son injustas?

Trataría de convencerle y argumentar mis razones.

20. ¿Con qué tipo de persona le desagradaría trabajar?

Personas autoritarias e irrespetuosas que no respetan la vida privada.

Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted tiene alguna pregunta para hacerme.

21. ¿Cuénteme cual piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo?

Por que podría defenderme muy bien en el cargo.

22. ¿Cómo se sintió en la entrevista?

Bien

Requerimiento de la entrevista

Comunicación. Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo comunicación no verbal).

Acciones Clave

+ y - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1
8 o - Mecánica gramática y vocabulario apropiado

- 7 o - Organización clara y breve
- 7 o - Presentación ritmo, volumen, gestos, contacto visual
- 7 o - Atención

Calificación de comunicación: 7.5/10 Bueno

Impacto causar una buena primera imagen, imponer atención y respeto, mostrar un aire de seguridad.

Acciones Clave

- + y - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1
- 7 o - Hablar con tono de voz seguro
- 8 o - Mantener una actitud atenta
- 7 o - Responder en forma franca

Calificación de impacto: 7.8/10 Bueno

Entrevista

Puesto: Secretaria Auxiliar **Fecha:** 11 de octubre del 2005

Candidato: Elizabeth Maruri **Entrevistador:** M. Eulalia Alvarado

Formación

1. ¿Dígame cuales son los conocimientos que adquirió en su formación que puedan servirle para este cargo?

La formación en sí nos prepara para poder desenvolvemos y creo por lo tanto que estoy apta para este puesto más que todo por mi experiencia como secretaria.

Antecedentes laborales

2. ¿Cuénteme que hacía en su anterior o actual empleo?

Era cajera de una cooperativa

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

Por el horario trabajo los fines de semana cuando me toca y a la semana a veces me dan un o dos días de descanso dependiendo de cómo esté el horario.

4. ¿Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo?

Cuadrar la caja, atender a los clientes y hacer depósitos.

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

Las relaciones interpersonales y el desarrollo de carrera.

6. ¿Describa una situación donde haya cometido un error y cómo manejo el hecho?

Cuando realice un ingreso cuando en realidad era un retiro, tuve que localizar al cliente para enmendar la falta.

7. ¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos?

Logre adquirir experiencia y lograr buenas relaciones.

Competencia: Trabajo en equipo

8. ¿Cuándo labora con personas nuevas para usted, como logra integrarse?

Entablando una relación amistosa.

9. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza de las personas con quien trabaja?

La responsabilidad y cooperación mutua.

10. ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor en el trabajo?

Con grupos pequeños por que la relación es más estrecha.

Competencia: Organización de la información

11. ¿Describame una situación en la que tuvo problemas con el manejo de la documentación?

No he tenido problema por esa causa.

12. ¿Cómo organiza la información que maneja diariamente?

Llevo de manera organizada

Competencia: Manejo del tiempo

13. ¿Cuénteme con que frecuencia adelanta tareas de su trabajo?

Anteriormente como cajera era imposible

14. ¿Coménteme si alguna vez tuvo que quedarse más tiempo en su trabajo para acabar una tarea?

Si especialmente para cuadrar caja y contar el dinero.

Competencia: Planificación

15. ¿Cómo programaba el trabajo?

Realmente mi antiguo trabajo no necesitaba programar las cosas se daba y yo iba despachando cada cosa que me tocaba hacer.

16. ¿Por qué cree que importante para usted planificar las tareas?

Para poder dar prioridad a las cosas importantes.

Personalidad

17. ¿Cree que es importante tener un empleo estable? por qué

Porque la estabilidad nos brinda tranquilidad

18. ¿Le aburre hacer el trabajo una y otra vez?

No si me gusta lo que hago

19. ¿Cómo reaccionaría a las críticas si cree que son injustas?

Reclamaría mis derechos y dejaría en claro que esa nos es la manera de tratar a la gente.

20. ¿Con qué tipo de persona le desagradaría trabajar?

Con personas que no saben tratar a los demás.

Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted tiene alguna pregunta para hacerme.

21. ¿Cuénteme cual piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo?

Porque ha más de tener la experiencia tengo muchos deseos de trabajar con ustedes.

22. ¿Cómo le pareció la entrevista?

Me pareció que estaba bien.

Requerimiento de la entrevista

Comunicación. Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo comunicación no verbal).

Acciones Clave

+ o - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1
9 Mecánica gramática y vocabulario apropiado

- 9 o - Organización clara y breve
- 9 o - Presentación ritmo, volumen, gestos, contacto visual
- 9 o - Atención

Calificación de comunicación: 9/10 Excelente

Impacto causar una buena primera imagen, imponer atención y respeto, mostrar un aire de seguridad.

Acciones Clave

- + o - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1
- 9 Hablar con tono de voz seguro
- 9 o - Mantener una actitud atenta
- 9 o - Responder en forma franca

Calificación de impacto: 9/10 Excelente

Entrevista

Puesto: Secretaria Auxiliar **Fecha:** 11 de octubre del 2005

Candidato: Cristina Castro **Entrevistador:** M. Eulalia Alvarado

Formación

1. ¿Dígame cuales son los conocimientos que adquirió en su formación que puedan servirle para este cargo?

La taquigrafía, la redacción, la mecanografía que es la base para la secretaria

Antecedentes laborales

2. ¿Cuénteme que hacía en su anterior o actual empleo?

Redactaba oficios, llevaba la agenda, atendía los clientes

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

Por el sueldo que recibo

4. ¿Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo?

Responsable de organizar el archivo, de elaborar oficios y de atender a los clientes.

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

La parte económica

6. ¿Describa una situación donde haya cometido un error y cómo manejo el hecho?

Había archivado un documento que requería mi jefe y luego de buscarlo se lo entregue a mi jefe.

7. ¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos?

Relacionarme con mucha gente

Competencia: Trabajo en equipo

8. ¿Cuándo labora con personas nuevas para usted, como logra integrarse?

Conversando

9. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza de las personas con quien trabaja?

El respeto y la actitud de las personas

10. ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor en el trabajo?

Con grupos informales

Competencia: Organización de la información

11. ¿Describame una situación en la que tuvo problemas con el manejo de la documento?

Archive un documento que requería mi jefe por equivocación.

12. ¿Cómo organiza la información que maneja diariamente?

En carpetas

Competencia: Manejo del tiempo

13. ¿Cuénteme con que frecuencia adelanta tareas de su trabajo?

Ocasionalmente cuando no hay mucho trabajo.

14. ¿Coménteme si alguna vez tuvo que quedarse más tiempo en su trabajo para acabar una tarea?

No

Competencia: Planificación

15. ¿Cómo programaba el trabajo?

Llevando la agenda de mi jefe.

16. ¿Por qué cree que importante para usted planificar las tareas?

Para no cometer errores

Personalidad

17. ¿Cree que es importante tener un empleo estable? por qué

Si por que me brinda seguridad

18. ¿Le aburre hacer el trabajo una y otra vez?

a veces

19. ¿Cómo reaccionaría a las críticas si cree que son injustas?

Lo pasaría por alto

20. ¿Con qué tipo de persona le desagradaría trabajar?

Con personas muy mandonas

Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted tiene alguna pregunta para hacerme.

21. ¿Cuénteme cual piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo?

Talvez por que tengo los conocimientos como secretaria

22. ¿Cómo le pareció la entrevista?

Bien

Requerimiento de la entrevista

Comunicación. Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo comunicación no verbal).

Acciones Clave

- | | | | | | |
|---|---|---|--|--------------|-------------|
| + | o | - | Excelente 9-10 | Bueno 8 al 6 | Malo 5 al 1 |
| 8 | | | Mecánica gramática y vocabulario apropiado | | |
| 8 | o | - | Organización clara y breve | | |
| 9 | o | - | Presentación ritmo, volumen, gestos, contacto visual | | |

8 o - Atención

Calificación de comunicación 8.5/10 Buena

Impacto causar una buena primera imagen, imponer atención y respeto, mostrar un aire de seguridad.

Acciones Clave

+ o - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1

8 Hablar con tono de voz seguro

9 o - Mantener una actitud atenta

8 o - Responder en forma franca

Calificación de impacto: 8.5/10 Bueno

Entrevista

Puesto: Secretaria Auxiliar **Fecha:** 11 de octubre del 2005

Candidato: Catalina Muñoz **Entrevistador:** M. Eulalia Alvarado

Formación

1. ¿Dígame cuales son los conocimientos que adquirió en su formación que puedan servirle para este cargo?

De taquigrafía y mecanografía

Antecedentes laborales

2. ¿Cuénteme que hacía en su anterior o actual empleo?

Atender a los clientes, facturar

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

Por el sueldo

4. ¿Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo?

Atendía a los clientes, facturaba y llevaba una pequeña contabilidad

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

El sueldo

6. ¿Describa una situación donde haya cometido un error y cómo manejo el hecho?

Al llevar la contabilidad había olvidado registrar algunos datos y para arreglarlo tuve que buscar las facturas.

7. ¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos?

Experiencia

Competencia: Trabajo en equipo

8. ¿Cuándo labora con personas nuevas para usted, como logra integrarse?

Con la conversación

9. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza de las personas con quien trabaja?

Responsabilidad

10. ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor en el trabajo?

Con personas buenas

Competencia: Organización de la información

11. ¿Describame una situación en la que tuvo problemas con el manejo de la documentación?

Una vez se me perdió una factura y tuve que buscar tanto hasta encontrarla.

12. ¿Cómo organiza la información que maneja diariamente?

Llevo un registro de la contabilidad.

Competencia: Manejo del tiempo

13. ¿Cuénteme con que frecuencia adelanta tareas de su trabajo?

Las haga diariamente

14. ¿Coménteme si alguna vez tuvo que quedarse más tiempo en su trabajo para acabar una tarea?

No

Competencia: Planificación

15. ¿Cómo programaba el trabajo?

Para mi anterior trabajo no necesitaba programar nada.

16. ¿Por qué cree que importante para usted planificar las tareas?

Talvez para ser ordenada

Personalidad

17. ¿Cree que es importante tener un empleo estable? por qué

Si para no estar buscando a cada rato

18. ¿Le aburre hacer el trabajo una y otra vez?

A veces

19. ¿Cómo reaccionaría a las críticas si cree que son injustas?

Me enojaría

20. ¿Con qué tipo de persona le desagradaría trabajar?

Con personas gritonas

Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted tiene alguna pregunta para hacerme.

21. ¿Cuénteme cual piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo?

No lo se usted es la que elige

22. ¿Cómo le pareció la entrevista?

Bien

Requerimiento de la entrevista

Comunicación. Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo comunicación no verbal).

Acciones Clave

- + o - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1
- 8 Mecánica gramática y vocabulario apropiado
- 8 o - Organización clara y breve
- 8 o - Presentación ritmo, volumen, gestos, contacto visual

8 o - Atención

Calificación de comunicación: 8/10 Bueno

Impacto causar una buena primera imagen, imponer atención y respeto, mostrar un aire de seguridad.

Acciones Clave

+ o - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1

8 Hablar con tono de voz seguro

9 o - Mantener una actitud atenta

8 o - Responder en forma franca

Calificación de impacto: 8.5/10 Bueno

Evaluación de datos

La evaluación de datos la realice mediante una comparación de las competencias del perfil requerido con las del candidato.

EL PERFIL

<u>Educación formal requerida</u>		
Nivel de educación: Bachiller o Superior		
Las siguientes competencias están orientadas hacia el perfil requerido para el cargo de Secretaria Auxiliar.		
Destrezas requeridas	Descripción	Grado
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	A
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	A
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	A
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	A

COMPARACIÓN DE LOS CANDIDATOS

Cargo: Secretaria Auxiliar

Grado alto 9 - 10

Grado medio 6 - 8

Grado bajo 1 - 5

Competencias requeridas	Elizabeth Maruri		Cristina Castro		Catalina Muñoz	
	Calificación	Grado	Calificación	Grado	Calificación	Grado
Organización de la información	9	Alto	7	Medio	7	Medio
Planificación	9	Alto	8	Medio	6	Medio
Manejo del tiempo	10	Alto	7	Medio	9	Alto
Trabajo en equipo	8	Medio	8	Medio	7	Medio
Comunicación	9		8.5		8	
Impacto	9		8.5		8.5	
Entrevista	9		8		8	

EL PERFIL

<u>Educación formal requerida</u>		
Nivel de educación: Educación Superior Profesional		
Titulo requerido: Abogada o Dr. en jurisprudencia		
Las siguientes competencias están orientadas hacia el perfil requerido para el cargo de Secretaria Abogada.		
Destrezas requeridas	Descripción	Grado
Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	A
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	A
Manejo del tiempo	Manejar el propio tiempo y el de los demás.	M
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	A

COMPARACIÓN DE LOS CANDIDATOS

Cargo: Secretaria Abogada

Grado alto 9 - 10

Grado medio 6 - 8

Grado bajo 1 - 5

Competencias requeridas	Laura Solórzano		Ana Encalada		Isabel Calle	
	Calificación	Grado	Calificación	Grado	Calificación	Grado
Organización de la información	8	Medio	9	Alto	7	Medio
Planificación	7	Medio	8	Medio	7	Medio
Manejo del tiempo	7	Medio	8	Medio	7	Medio
Trabajo en equipo	8	Medio	8	Medio	8	Medio
Comunicación	8		9.8		7.5	
Impacto	8.5		9.5		7.8	
Entrevista	8		9		8	

VALIDACIÓN

Una vez elaborado los instrumentos necesarios para la selección de personal por competencias realicé la validación del formato de la solicitud requerido por la institución, las referencias personales y la entrevista de eventos conductuales.

- La Ing. Gladys Montenegro jefe de recursos humanos del Hotel Oro Verde me indico que la solicitud de empleo es adecuado debido a que recoge los datos necesarios sobre los aspirantes al cargo y los puntos indicados son puntuales utilizándose en la actualidad.
- La señora Maritza Matute administradora del condominio Pinar 4 me señaló que el formato de las referencias personales se puede obtener una información adecuada sobre el candidato pero que en nuestro medio se verifican las referencias por teléfono aunque no siempre son tan confiables debido a que la gente no quiere comprometerse a nada.
- La Dra. Ana Encalada opina que la entrevista que le aplica le parece que aborda varios aspectos laborales importantes que permiten recoger información del candidato pero también sugirió que debería hacer más preguntas sobre las competencias.

Recomendaciones

- Es importante que la universidad del Azuay implante esta herramienta de trabajo que es de gran utilidad para conseguir elevar el rendimiento laboral
- Se debe realizar un proceso de selección consciente y eficaz por parte del departamento de recursos humanos ya que es el responsable de proporcionar el candidato idóneo para ocupar el puesto vacante.
- La selección por competencias es un nuevo enfoque que busca alcanzar un óptimo rendimiento del personal y por ende un aumento en la productividad debido a que procura mantener motivado a sus miembros de la institución.

Conclusiones

- Este proceso de selección nos permite obtener a la persona calificada no solo en cuanto a experiencia sino también en cuanto a capacidades, destrezas, conocimientos y habilidades logrando así conseguir el candidato idóneo para que desempeñe el puesto.
- El método MPC ofrece una metodología apropiada para su correcta implicación, ya que es un modelo seguro y confiable que puede ser validado por expertos.
- La selección de personal por competencias es la mejor alternativa para la selección del candidato para desempeñar un cargo dentro de la organización.

Bibliografía

- ALLES, Martha, “Elija al mejor cómo entrevistar por competencias”, Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, 2003, pp. 252
- Alles, Martha, “Diccionario de preguntas gestión por competencias”, Cuarta edición, Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, año 2003, pp. 267
- Alles Martha, “Dirección estratégica de RRHH por competencias”, Cuarta edición, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires Argentina, año 2003, pp. 478
- Arias Galicia Fernando, “Revista Gerencia del siglo XXI / Criterios”, Quito junio año 2004, pp. 65
- Banco del Pichincha, “Gestión por competencias”, Volumen 1, Cuenca - Ecuador, año 2003, pp. 24
- Chiavenato Idalberto, “Gestión del talento humano”, Primera edición, Editora Campus, Colombia, año 2002 pp. 475
- Moreno Jaime, “Selección del personal basado en competencias”, material de apoyo de un seminario dictado en Cuenca, año 2004
- Moreno Jaime, “Método para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias”, pp. 15
- Muñoz Arturo, “Selección de personal por competencias”, material de apoyo del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005

Anexos

CAPITULO III

Contiene los siguientes puntos:

- **Diseño de monografía**
- **Perfiles**
- **Formato solicitud**
- **Formato de entrevista**
- **Formato de referencias**

Diseño de monografía

Tema: Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias de la Universidad del Azuay desde mayo hasta noviembre del 2005

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La universidad del Azuay forma personas con valores y sólidos conocimientos la misma que es particular y católica, creada por el gobierno Ecuatoriano al amparo de Modus Viventi y de acuerdo con la ley de universidades y Escuelas Politécnicas. Inicio sus actividades en 1968 y fue, durante algunos años una sede de la Pontificie universidad Católica del Ecuador desde el año 1990.

La organización cuenta con un departamento de RRHH y hasta el momento no ha manejado un proceso de selección adecuado.

El personal que ingresa a sus nuevos puestos de trabajo lo hace mediante recomendaciones de sus miembros debido a esto he sugerido a la institución desarrollar un proyecto piloto de levantamiento de perfiles para la selección por competencias, el mismo que será diseñado, aplicado y evaluado con cinco cargos de la facultad de filosofía.

La implementación de selección por competencias permitirá a la UDA garantizar la incorporación de un personal calificado en cada cargo.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar, aplicar y validar un proceso de selección por competencias en la UDA

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Levantar los perfiles por competencias de los cargos de la secretaria abogada y la secretaria auxiliar
- Diseñar el proceso de selección por competencias para los cinco cargos en base a los siguientes puntos:

Formato de solicitud de empleo

Formato de entrevistas

- Validar el proceso de selección por competencias

MARCO TEÓRICO

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere mas complejidad, estos cambios en el entorno obligan a las organizaciones a replantear sus estrategias su modo de manejar a sus personal por lo tanto la institución en sus afán de responder a las exigencias del mercado procura desarrollar un servicio de mejor calidad que permita ser mas competitivo.

GESTIÓN POR COMPETENCIAS

Es un modelo integral de gestión de RRHH que contribuye con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor agregado a la empresa y que le diferencia en su sector.

Para Spencer y Spencer una competencia es una característica subyacente de un individuo que esta causalmente vinculada a criterios de rendimiento superior a un puesto o situación

Esta definición tiene tres componentes claves:

Características subyacente.- conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, intereses, motivaciones, creencias y valores son las competencias propiamente dichas.

Vinculación Casual. Las características subyacentes del individuo deben conducir a un rendimiento superior. Todas aquellas características que aparecen como agentes causales de un criterio de rendimiento determinado son las competencias.

Criterios de alto rendimiento.- la identificación de competencias solo es posible en la medida que previamente se definan criterios de rendimiento superior en un puesto, familia de puestos o incluso áreas de la organización.

LAS COMPETENCIAS

Son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc.) requeridas para desempeñar un cargo o actividad en el máximo nivel de rendimiento.

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

EL PERFIL O MODELO DE COMPETENCIAS

Es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento.

Es un modelo conciso, fiable y valido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto.

LA ENTREVISTA

Es una herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que mas influencia tiene en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.

Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista.

Durante la misma cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar.

METODOLOGÍA

Entrevistas a los ocupantes de cada cargo con los cuales levantaré los perfiles para obtener la información necesaria acerca de su puesto de trabajo.

Revisión bibliográfica para el diseño de formato y para el marco teórico.

Entrevistas con los expertos para validar los cargos

ESQUEMA DE CONTENIDOS

Unidad I

Marco teórico

Gestión por competencias

Que es una competencia
Que es un perfil
Que es la selección por competencias
Entrevista de eventos conductuales

Unidad II

Aplicación practica
Diseño del proceso de selección por competencias
Aplicación del proceso de selección por competencias
Validación con los expertos

Unidad III

Recomendaciones
Conclusiones
Bibliografía
Anexos

Nota: este diseño de monografía esta sujeto a cambios

Bibliografía

- ALLES, Martha, “Dirección estratégica de RRHH,”Cuarta edición, Ediciones Granica SA Buenos Aires, año 2003
- ALLES, Martha, “Diccionario de preguntas,”Cuarta edición, Ediciones Granica SA Buenos Aires, año 2003
- ALLES, Martha, “Como entrevistar por competencias,”Cuarta edición, Ediciones Granica SA Buenos Aires, año 2003
- CHIAVENATO, Idalberto, “Gestión del talento humano”, Primera edición, Editora Campus, Colombia, año 2003
- MORENO, Jaime “Selección del personal basado en competencias”, material de apoyo de un seminario dictado en Cuenca, año 2004
- BANCO DEL PICHINCHA, “Gestión por competencias” volumen I, Cuenca- Ecuador, año 2003

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Institución: Universidad del Azuay					
Nombre del cargo : Fiscal			Fecha: julio del 2005		
Analista: M. Eulalia Alvarado			Hoja No 1		
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Revisión de documentos de los estudiantes sobre el tramite de <u>graduación</u> (si cumple con el pensum)	5	5	3	20
2	Brinda accesoria legal a la facultad de Filosofia	4	4	1	8
3	Realiza análisis de documentos de los estudiantes para la homologación de estudios	5	5	2	15
4	Realiza análisis de documentos de los estudiantes para convalidación de estudios	5	5	2	15
5	Realiza otras actividades afines a este cargo que le asigne el Decano y el Consejo de Facultad	3	1	1	3
6	Controla las disposiciones reglamentarias de estudiantes y profesores con la secretaria abogada	5	3	2	11

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO					
Institución: Universidad del Azuay		Fecha: julio del 2005			
Nombre del puesto: Fiscal					
Nombres de los integrantes del panel expertos:					
Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (Aptitudes - rasgos).
Revisión de los documentos de los estudiantes sobre el tramite de graduación (si cumple con el pensum)	Reglamento	PD	Juicio y toma de decisiones	<u>A</u> M B	Responsabilidad
Realiza análisis de documentos de los estudiantes para la homologación de estudios	Reglamento	PD	Pensamiento analítico	<u>A</u> M B	Responsabilidad
Realiza análisis de documentos de los estudiantes para convalidación de estudios	reglamento	PD	Pensamiento analítico	A M B	Responsabilidad

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Cargo: Fiscal
Fecha: Julio del 2005

Áreas de conocimiento informativo	Descripción		Orden de prioridad	Especifique
Naturaleza del área/ departamento	Conocer la misión, procesos, funciones metodológicas y enfoque de trabajo del área	x	1	
Información institucional de nivel estratégico	Conocer la misión procesos, funciones metodológicas y enfoque de trabajo del área	x		
Personas y otras áreas	Conocer todas las áreas de la universidad	x		
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo	x	2	

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Cargo: Fiscal

Fecha: julio del 2005

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Operar equipos de oficina	x	Impresora Teléfono computadora
Manejar programas informáticos	x	Word Excel

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = Antes y durante el desempeño del puesto

3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Nombre del puesto: Fiscal

Nombre de los integrantes del panel de expertos:

Nº.	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
1	reglamento	<u>1</u> 2 3
2	Personas y otras áreas	1 <u>2</u> 3
3	Información institucional a nivel estratégico	<u>1</u> 2 3
4	Naturaleza del área / departamento	<u>1</u> 2 3
	Leyes y regulaciones	1 <u>2</u> 3
	Transcriba las destrezas requeridas	
5	Juicio y toma de decisiones	1 <u>2</u> 3
6	Pensamiento analítico	1 <u>2</u> 3
	Transcriba las destrezas específicas	
9	Operar equipos de oficina	1 <u>2</u> 3
10	Manejar programa informático	1 2 <u>3</u>

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Institución: Universidad del Azuay					
Nombre del cargo : Guardia		Fecha: julio del 2005			
Analista: M. Eulalia Alvarado		Hoja No 1			
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Interviene en el aseo, limpieza de los patios y espacios verdes	5	1	1	6
2	Cuida todos los bienes que mantiene la universidad (materiales, vehículos, equipos)	5	5	5	30
3	Controla el ingreso de vehículos siguiendo los procedimientos que se le ha indicado	5	3	2	11
4	Reporta las novedades diarias al personal de turno	5	1	1	6
5	Permanece en las áreas asignadas a su cargo mientras efectúa labores de guardia	5	4	3	17
6	Controla el ingreso de personas a la universidad especialmente el fin de semana	5	3	3	14
7	Da cumplimiento a las normas de seguridad en las zonas de trabajo	4	2	1	6
8	Realiza la entrega de documentos que le encomiendan dentro de la universidad	3	1	1	4
9	Ayuda a cuidar el orden en general	2	1	1	3

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

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

Institución: **Universidad del Azuay**

Nombre del puesto: **Conserje**

Fecha: **julio del 2005**

Nombres de los integrantes del panel expertos:

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (Aptitudes - rasgos).
Cuida todos los bienes que mantiene la universidad(materiales, equipos, vehículos)	Seguridad pública	PD	Trabajo en equipo Orientación al servicio	<u>A</u> M B	
Controla el ingreso de vehículos siguiendo los procedimientos que se le ha indicado	Seguridad pública	P	Trabajo en equipo Orientación al servicio Memoria fotográfica	<u>A</u> M B	
Permanece en las áreas asignadas a su cargo mientras efectúa labores de guardia	Seguridad pública	PD	Trabajo en equipo Orientación al servicio	<u>A</u> M B	
Controla el ingreso de personas a la universidad especialmente el fin de semana	Seguridad pública	P	Manejar el tiempo	A M B	

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Cargo: Guardia
Fecha: julio del 2005

Áreas de conocimiento informativo	Descripción		Orden de prioridad	Especifique
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de universidad.	x	1	
Leyes y regulaciones	Conocer reglamento, regulaciones y protocolos internos relevantes para el trabajo	x	2	
Clientes	Conocimiento de los clientes (estudiantes y profesores) de la universidad.	x	3	

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Cargo: Guardia
Fecha: julio del 2005

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Operar equipos	x	Armas
Operar vehículo	x	Vehículo

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = Antes y durante el desempeño del puesto

3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Nombre del puesto: Guardia

Nombre de los integrantes del panel de expertos:

No.	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
1	Seguridad pública	1 2 <u>3</u>
2	Personas y otras áreas	<u>1</u> 2 3
3	Leyes y reglamentos	1 2 <u>3</u>
4	Clientes	<u>1</u> 2 3
	Transcriba las destrezas requeridas	
5	Trabajo en equipo	1 <u>2</u> 3
6	Orientación servicio	<u>1</u> 2 3
7	Memoria fotográfica	1 <u>2</u> 3
	Transcriba las destrezas específicas	
8	Operar equipos	1 2 <u>3</u>
9	Operar vehículo	1 2 <u>3</u>

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

MATRIZ DE DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDADES DEL PUESTO					
Institución: Universidad del Azuay					
Nombre del cargo : Conserje					
Analista: M. Eulalia Alvarado					
Fecha: julio del 2005					
Hoja No 1					
No.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL PUESTO	VALORACIÓN DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER LAS ESENCIALES			
		F	CE	CM	Total
1	Limpia las oficinas de Filosofía	5	3	1	8
2	Limpia las aulas del segundo piso de Filosofía	5	3	1	8
3	Habré las oficinas de Filosofía	5	4	1	9
4	Habré las aulas de Filosofía	5	4	1	9
5	Prende la computadora para que los profesores registren la asistencia	5	1	1	6
6	Colabora con la secretaria	5	3	1	8
7	Colabora en audiovisuales en la conexión de equipos	2	1	1	3
8	Realiza las tareas que le encomienda los profesores	4	2	1	6
9	Realiza las tareas que le encomienda el Decano y el Subdecano	4	3	1	7
10	Revisa que las carteleras estén actualizadas	4	3	1	7
11	Trae equipos del laboratorio	4	2	1	6
12	Maneja el archivo	5	2	2	9

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

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

Institución: Universidad del Azuay

Nombre del puesto: Conserje

Fecha: julio del 2005

Nombres de los integrantes del panel expertos:

Transcriba las actividades esenciales del puesto	Conocimientos Académicos (conjunto de informaciones que adquirimos vía educación formal y/o capacitación)	PCD	Destrezas Requeridas (comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de actividades).	Grado	Otras competencias (Aptitudes - rasgos).
Limpia las oficinas de Filosofía	Bachiller	C	Manejo de recursos materiales	A M B	
Limpia las aulas del segundo piso de Filosofía	Bachiller	C	Manejo de recursos materiales	A M B	
Habré las oficinas de Filosofía	Bachiller	PC	Orientación – Servicio	A M B	
Habré las aulas de Filosofía	Bachiller	PC	Manejar el tiempo	A M B	

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Cargo: Conserje

Fecha: julio del 2005 **METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO
DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS**

Cargo: Conserje
Fecha: julio del 2005

Áreas de conocimiento informativo	Descripción		Orden de prioridad	Especifique
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de universidad.	x	1	
Clientes	Conocimiento de los clientes (estudiantes y profesores) de la universidad.	x	2	

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

Cargo: Conserje

Fecha: julio del 2005

Destrezas específicas	¿Aplica?	Especifique
Operar equipos	x	Computadora, televisor, teléfono, infocus, DVD, retroproyector, proyector-acetatos, proyector-diapositivas
Manejar programas informáticos	x	word

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE LOS PUESTOS POR COMPETENCIAS

ENCUESTA DE REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN

1 = Durante el desempeño del puesto (la organización capacita a la persona).

2 = Antes y durante el desempeño del puesto

3 = Antes de desempeñar el puesto (la persona debe tener la competencia).

Nombre del puesto: Conserje

Nombre de los integrantes del panel de expertos:

No.	Transcriba los conocimientos académicos e informativos	Señale
1	Bachiller	1 2 3
2	Oficina	1 2 3
3	Personas y otras áreas	1 2 3
4	Clientes	1 2 3
	Transcriba las destrezas requeridas	
5	Manejo de recursos materiales	1 2 3
6	Orientación servicio	1 2 3
7	Manejar el tiempo	1 2 3
8	Aprendizaje activo	1 2 3
	Transcriba las destrezas específicas	
9	Operar equipos	1 2 3
10	Manejar programa informático	1 2 3

Solicitud

Datos del solicitante					
Puesto:					
Nombres:					
Apellidos:					
Cédula de identidad:			Fecha de nacimiento:		
Salario que aspira:					
Dirección domiciliaria:				Teléfono:	
Carnet de Afiliación:			Libreta militar:		
Estado civil:					
Numero de hijos					
Familiares que viven a su cargo					
Nombre	Parentesco	Trabaja	Lugar	Estudia	Lugar

Educación						
	Institución	Título bachiller			Años aprobados	
Conocimientos especiales						
Idioma	Lee	Escribe	Habla	Alto	Medio	Bajo
Experiencias laborales						
Cargo :		Institución:				
Fecha de ingreso:			Fecha de salida:			
Nombre del jefe:			Teléfono:			
Cargo:		Institución:				
Fecha de ingreso:			Fecha de salida:			

Nombre del jefe:		Teléfono:
Referencias		
Nombre	Ocupación	Teléfono
Otros conocimientos		
Qué programas informáticos maneja:		
Word	Power point	
Excel	Otros	
Qué equipos opera:		
Computadora	Impresora	
Fax	Otros	
<hr style="width: 100%;"/>		<hr style="width: 100%;"/>
Firma		Fecha

El objetivo de esta entrevista es seleccionar a los mejores candidatos que se asemejen al perfil requerido para dicho cargo

Entrevista

Puesto: _____ **Fecha:** _____

Candidato: _____ **Entrevistador:** _____

Formación

4. ¿Dígame cuales son los conocimientos que adquirió en su formación que puedan servirle para este cargo?

Antecedentes laborales

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

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

7. ¿Mencióneme tres responsabilidades de su anterior o actual empleo?

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

23. ¿Describa una situación donde haya cometido un error y cómo manejo el hecho?

24. ¿Cuáles son los logros más importantes que puede mencionar de sus empleos?

Competencia: Trabajo en equipo

25. ¿Cuándo labora con personas nuevas para usted, como logra integrarse?
26. ¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza de las personas con quien trabaja?
27. ¿Con qué grupos se ha sentido más cómodo y ha rendido mejor en el trabajo?

Competencia: Organización de la información

28. ¿Describame una situación en la que tuvo problemas con el manejo de la documentación?
29. ¿Cómo organiza la información que maneja diariamente?

Competencia: Manejo del tiempo

30. ¿Cuénteme con que frecuencia adelanta tareas de su trabajo?
31. ¿Coménteme si alguna vez tuvo que quedarse más tiempo en su trabajo para acabar una tarea?

Competencia: Planificación

32. ¿Cómo programaba el trabajo?
33. ¿Por qué cree que importante para usted planificar las tareas?
- 34.

Personalidad

- 35. ¿Cree que es importante tener un empleo estable? por qué
- 36. ¿Le aburre hacer el trabajo una y otra vez?
- 37. ¿Cómo reaccionaría a las críticas si cree que son injustas?
- 38. ¿Con qué tipo de persona le desagradaría trabajar?

Hasta aquí hemos conversado mucho sobre usted tiene alguna pregunta para hacerme.

- 39. ¿Cuénteme cual piensa usted que sería la principal razón por la que deberíamos seleccionarlo?
- 40. ¿Cómo le pareció la entrevista?

Requerimiento de la entrevista

Comunicación. Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo comunicación no verbal).

Acciones Clave

+ o - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1

Mecánica gramática y vocabulario apropiado
Organización clara y breve
Presentación ritmo, volumen, gestos, contacto visual
Atención

Calificación de comunicación:

Impacto causar una buena primera imagen, imponer atención y respeto, mostrar un aire de seguridad.

Acciones Clave

+ o - Excelente 9-10 Bueno 8 al 6 Malo 5 al 1

Hablar con tono de voz seguro
Mantener una actitud atenta
Responder en forma franca

Calificación de impacto

Califique las competencias	Alto	Medio	Bajo	Comentarios
Responsabilidad				
Organización de la información				
Planificación				
Manejo del tiempo				
Trabajo en equipo				
¿Lo recomendaría para el empleo?		Si	No	
¿Lo volvería a contratar?		Si	No	
Comentarios adicionales:-----				

_____		_____		
Firma del empresario		Titulo		

