

# **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 EN LA CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.**

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

**DIRECTOR:**

**Psicólogo Mario Alemán**

**AUTOR**

**Johanna Verónica Fajardo Gutiérrez**

**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 EN LA CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.**

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

**DIRECTOR:**

**Psicólogo Mario Alemán**

**AUTOR**

**Johanna Verónica Fajardo Gutiérrez**

**CUENCA – ECUADOR  
2005**

## **DEDICATORIA**

Todo el esfuerzo y sacrificio invertido en este proyecto se lo dedico de corazón a Dios que es la base esencial de mi vida, a mis Padres y hermanos que estuvieron junto a mi y me apoyaron en todo momento, siendo parte fundamental e indispensable en mi vida.

De igual forma quiero dedicar este proyecto a mis amigos que en todo momento estuvieron presente para ayudarme y siempre caminaron junto a mí.

## **AGRADECIMIENTO**

Mi más sincero agradecimiento para la Universidad del Azuay, mis profesores y compañeros, que supieron guiarme e instruirme correctamente. En especial al Psicólogo Mario Alemán, que me dirigió con mucha seriedad el presente proyecto.

De igual manera quiero expresar mi sincero agradecimiento a todo el personal de la Corporación de Capacitación Empresarial, que me colaboraron con la información y me brindaron todas las facilidades para poder ejecutar mi proyecto.

## **ABSTRACT ESPAÑOL**

El presente proyecto titulado DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS fue realizado en la Corporación de Capacitación Empresarial, basándose en información recolectada dentro de la organización y revisada por el Coordinador General de la misma. El objetivo primordial del proyecto es diseñar, aplicar y validar un proceso de selección por competencias cristalizando todo lo aprendido durante el Seminario de Graduación de Psicología Laboral y Organizacional.

## **ABSTRACT ENGLISH**

Project the present titled DESIGN, APPLICATION and VALIDATION Of the PROCESS OF SELECTION BY COMPETITIONS were made in the Corporation of Enterprise Qualification, being based on information collected within the organization and reviewed by the General Coordinator of the same one. The fundamental objective of the project is to design, to apply and to validate a process of selection by competitions crystallizing all the learned one during the Seminary of Graduation of Psychology Laboral and Organizational

# ÍNDICE

**PAG**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>1</b>
--------------------------	----------

## **CAPITULO I**

### **MARCO TEÓRICO**

1. Gestión de Recursos Humanos.....	3
1.1. Gestión Tradicional.....	4
1.2. Gestión por Competencias.....	5
1.2.1. Competencias.....	6
1.2.1.1. Clasificación por Competencias.....	8
1.2.2. Ventajas de la gestión por Competencias.....	10
2. Análisis del puesto del trabajo.....	10
3. Modelos de Perfiles por Competencias.....	11
4. Diseño del puesto de trabajo.....	12
5. Requerimiento del Personal.....	13
6. Reclutamiento del Personal.....	13
7. Selección de Personal por Competencias.....	15
7.1. Selección tradicional y selección por Competencias.....	16
7.1.1. Diferencia entre Selec. Tradicional y Selec. Por Competencias.....	18
7.1.2. Objetivos de la Selección por Competencias.....	19
8. Entrevista Tradicional y Entrevista por Competencias.....	20
8.1. Entrevista Tradicional.....	20
8.2. Entrevista por Competencias.....	21
8.2.1. Entrevistas por Eventos Conductuales.....	21
8.2.2. Características de la Entrevista.....	22

8.3. Simulaciones.....	23
8.4. Análisis Currículum Vitae.....	23
8.5. Verificación de referencias.....	24

## **CAPITULO II**

### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

1. Información sobre la Corporación de Capacitación Empresarial.....	25
2. Diseño del proceso de selección.....	27
2.1. Levantamiento de Perfiles y Competencias Coordinador General.....	27
2.2. Levantamiento de Perfiles y Competencias Coordinador Financiero.....	35
2.3. Levantamiento de Perfiles y Competencias Asistente General.....	41
2.4. Levantamiento de Perfiles y Competencias Contador.....	48
2.5. Levantamiento de Perfiles y Competencias Coordinador de Ventas.....	54
3. Solicitud de Requerimiento de Personal.....	61
4. Entrevista de Eventos Conductuales.....	66
5. Informe Final.....	100
6. Conclusiones.....	114
7. Recomendaciones.....	115
8. Bibliografía.....	116

## **ANEXOS**

## INTRODUCCIÓN

Confiar en el pasado ya no es posible y mucho menos es un buen negocio, pues utilizar enfoques antiguos nos proporciona como resultado la pérdida de oportunidades y por tanto la incapacidad para seguir de la mano con los cambios, nuevos requerimientos, tecnologías y necesidades contemporáneas.

El mundo actual avanza cada vez más volviéndose más complejo y competitivo y por tanto más exigente. Desde los años 80 hemos sido testigos de estos cambios como lo referente a la forma de vida, adelantos tecnológicos y la globalización que se ha vuelto impredecibles afectando la economía de los países en especial Latinoamérica obligando a las empresas y organizaciones a replantear estrategias y por consiguiente su forma de manejar el personal, de modo tal que se vuelven más exigentes con sus colaboradores.

En pocas palabras la mejor estrategia para lograr ser altamente competitivos es: **respetar el pasado y aprender de él para saber gestionar con éxito el futuro.**  
*(Gestión, Calidad y Competitividad)*

El presente Proyecto es un referente de ese aprendizaje del pasado, cristalizado en un planteamiento de un proceso de Selección por Competencias, el mismo que se encuentra basado en información recolectada dentro de la organización Corporación de Capacitación Empresarial.

Esta información a sido analizada junto con el Coordinador General de la organización previo a establecer competencias, de igual forma estas fueron revisadas y validadas por la persona mencionada quien dio su aprobación al proyecto.

La Selección por Competencias planteada y efectuada dentro de la organización, trata de dar una pauta de lo aprendido en el Seminario de Graduación, como una forma de cristalizar conocimientos y colaborar con una visión diferente de Selección como un proceso más profundo y beneficioso para los empleadores y empleados.

# **MARCO TEÓRICO**

# MARCO TEÓRICO

## CAPITULO I

### 1. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

La historia de la Gestión de Recursos Humanos se remota en los años 1700-1785 en Inglaterra donde los albañiles, carpinteros, trabajadores del cuero y otros artesanos organizaron gremios valiéndose de fuerzas unidas para mejorar las condiciones laborales, por lo que, a estos gremios se les puede considerar como los precursores de los sindicatos actuales.

Con la llegada de la Revolución Industrial que se produjo durante el último tercio del siglo XVIII las condiciones laborales experimentaron cambios, pues, surgieron brechas amplias entre patrono y obreros.

Como una forma de remediar este problema se crearon los departamentos de personal pero solo en las grandes compañías, a lo largo de la década de 1920 se asentó definitivamente esta área.

Hoy en día gracias al reconocimiento reciente de la importancia crucial del personal la Gestión de Recursos Humanos se ha ido convirtiendo en el protagonista principal en la formulación de planes estratégicos, es el centro de gravedad de beneficios y no necesariamente un centro de gravedad de costes. (*Gestión, Calidad y Competitividad*)

## **1.1 Gestión Tradicional**

Para la Gestión Tradicional cada persona debía convertirse en especialista y maestro de tareas específicas de esta forma se creía que se podría lograr un incremento de eficiencia y productividad. *(Gestión, Calidad y Competitividad)*

Es decir, que la mejor manera de conseguir los objetivos de la organización y mejorarla era determinar las actividades del puesto, el ritmo óptimo del mismo, adiestrar a la persona para realizar adecuadamente el trabajo y en caso de tener un buen rendimiento aplicar algún sistema de incentivo salarial establecido dentro de las políticas de la empresa.

En otras palabras la Gestión de Tradicional está enfocada a la Persona con relación al costo, tiene un enfoque reactivo, sus funciones son asiladas, se basan en un nivel funcional y al enfoque de rasgos. *(Seminario de Graduación de Psicología Laboral Módulo III Selección de Personal por Competencias)*

Se debe admitir que este tipo de gestión aún se mantiene vigente en algunas empresas manteniendo el viejo estilo de “haga bien su trabajo y lo conservará”, la realidad es que algunos todavía siguen pensando que hacer las cosas bien desde el principio les resulta más costoso, conservando una mente cerrada a las actitudes vigentes y por consiguiente distanciándose del avance global.

## **1.2. Gestión Por Competencias**

Al hablar sobre Gestión por Competencias, me refiero, a la influencia que tiene este aspecto con el Desempeño Laboral, pues, considero que una administración bien

fundamentada y efectiva es un indicador altamente motivante en la productividad del trabajador.

La **Gestión de Recursos Humanos o por Competencias** está orientada a la persona como recurso, se basa en un enfoque proactivo, su gestión es integrada, se fundamenta en el nivel estratégico y su objetivo principal son la competencias.

*(Seminario de Graduación de Psicología Laboral Módulo III Selección de Personal por Competencias)*

Partiendo de este punto puedo afirmar que la motivación es la base de las competencias altamente efectivas y es la fuerza más poderosa que impulsan al hombre a alcanzar sus objetivos y metas propuestas y es David C. McClelland quien analiza a la motivación humana como la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias.

**Motivación** “Comprender la motivación humana a partir de este método lleva a la definición de un motivo con el interés recurrente para el logro de un objetivo basado en un incentivo natural; un interés que energiza, oriente y selecciona comportamientos.”  
(Gestión por Competencias El Diccionario)

Otro concepto de motivación es el siguiente: “motivación es todo lo que impulsa, dirige y sostiene el comportamiento humano. En Gestión de Recursos Humanos, es el deseo de una persona por hacer su trabajo lo mejor posible o por hacer el máximo esfuerzo para realizar la tareas asignadas” (Gestión de Recursos humanos)

Basándome en la importancia que tiene la Gestión de Recursos Humanos por Competencias y la motivación que genera la misma empezaré por aclarar el concepto de esta palabra:

### **1.2.1 Competencias:**

Las competencias son características de las personas que logran los resultados esperados en sus funciones mediante un desempeño excelente, es decir, características que hace a las personas altamente efectivas.

Según McClelland “las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestra a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño exitoso en el trabajo” <sup>1</sup>

Para Spencer y Spencer “competencia es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” (Gestión por Competencias El Diccionario)

Al referirse como característica subyacente destaca a la competencia como una parte profunda de la personalidad de los individuos que puede predecir el comportamiento en una gran variedad de situaciones y desafíos laborales.

“En términos más sencillos, competencia es la cantidad y calidad de una determinada característica de la personalidad requerida para ocupar un puesto o llevar a cabo exitosamente una gestión, en un determinado contexto, en una determinada empresa.” (Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias)

“Competencia son las características subyacentes de una persona que está casualmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta” <sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Enciclopedia de la Psicología Volumen I Capítulo 6 Motivación Grupo Editorial Océano.

<sup>2</sup> Seminario de Graduación Psicología Laboral Modulo III Selección de Personal por Competencia

Estas características son las que llevan a los individuos a ser altamente competitivos generándoles entonces no solo una motivación intrínseca sino también distinguiendo a los mejores en la distribución del rendimiento laboral. Estadísticamente, son competitivos todos aquellos cuyo rendimiento está en una desviación estándar sobre la media.

Por tanto la Competitividad es una motivación más frecuente para el individuo que fomenta la independencia del mismo, pues interactúa con el interés por el dominio sobre un tema y con el impulso hacia el trabajo para que tenga resultados positivos. (Enciclopedia de la Psicología OCÉANO)

#### **1.2.1.1 Clasificación de las Competencias.-**

Spencer & Spencer clasifican en cinco los principales tipos de competencias:

**I. Motivación:** “Los intereses que una persona considera o desea constantemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros”<sup>3</sup>

El párrafo anterior nos destaca la importancia de la motivación y el éxito que una persona puede conseguir al hacerse responsable de conseguir sus metas desempeñándose por consiguiente de mejor manera.

**II. Características:** “Son las características físicas y respuesta consistentes a situaciones o información”. “Los motivos y características son operarios intrínsecos

---

<sup>3</sup> Gestión por Competencias: El Diccionario de Comportamientos, Martha Alicia Alles (2002) ediciones Granica.

o “rasgos supremos” propios que determinan, cómo se desempeñarán las personas a largo plazo en sus puestos sin supervisión cercana”<sup>3</sup>

Las características nos ayudarán a determinar más adecuadamente cual o cuales son las competencias importantes que requiere el puesto de trabajo que se va a analizar, además, ayuda a identificar las personas idóneas para el mejor desempeño del mismo.

**III. Concepto Propio o de uno mismo:** “Las actitudes, valores o imagen propia de una persona”<sup>4</sup>

Nosotros los psicólogos debemos analizar este punto con prioridad, pues, nos darán los datos necesarios para determinar si el trabajador es o no el idóneo para el puesto de trabajo que lo estamos seleccionando, nos ayuda también a determinar desde donde tenemos que partir para capacitar o ayudar al crecimiento personal de los colaboradores.

**IV. Conocimiento:** “La información que una persona posee sobre áreas específicas”<sup>4</sup>

Esta información nos ayudaría a determinar las actividades esenciales para el puesto de trabajo y las aptitudes que se necesitan para el mejor cumplimiento del mismo, así como también nos ayuda a identificar las falencias que tiene el trabajador en el cumplimiento de las actividades del puesto de trabajo y el punto de partida para una capacitación más focalizada y por tanto efectiva.

**V. Habilidad:** “La capacidad de desempeñar una tarea física o intelectual”  
(diccionario de preguntas gestión por competencias)

---

<sup>4</sup> Gestión por Competencias: El Diccionario de Preguntas, Martha Alicia Alles (2002) ediciones Granica.

Determinar el grado de habilidad que debe poseer una persona para desempeñar una competencia es un indicativo esencial para establecer el tipo de competencias que necesita cada cargo y el nivel de cumplimiento que precisan para que estas sean trascendentes en el desempeño del trabajador.

### **1.2.2. Ventajas de la Gestión por Competencias.-**

Tomando en cuenta los puntos anteriores para definir las competencias idóneas para un puesto de trabajo, se pueden lograr las siguientes ventajas dentro de la organización:

- a. Lenguaje común en la empresa.
- b. Comportamiento pasado como predictor
- c. Focalizar las tareas hacia resultados.
- d. Comparación entre perfiles de diferentes puestos.
- e. Facilitar un enfoque integrador de la gestión por Recursos Humanos.

Las competencias también son fundamentales en la **Selección de Personal**, la misma que antes de ser realizada se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

## **2. ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO.-**

**Análisis del Puesto de Trabajo** es “el proceso sistemático de recopilación de información para tomar decisiones relativas al trabajo. El análisis del trabajo identifica tareas, obligaciones y responsabilidades de un determinado trabajo.

Este análisis centrado en competencias para conducir con eficiencia una actividad en el puesto de trabajo, nos llevará no solo a la satisfacción del cliente, sino también, a la

satisfacción y motivación del trabajador o colaborador, quien, al sentirse identificado con sus funciones, las realizará con más entusiasmo y responsabilidad. <sup>5</sup>

Una forma en que se puede realizar un efectivo **Análisis del Trabajo** es a través del Modelo de Perfiles por **Competencias** el cual se define a continuación:

### **3. MODELO DE PERFILES POR COMPETENCIAS.-**

Es una técnica a través de la cual se recolecta la información con expertos para realizar el levantamiento de perfiles por competencias.

Para Spencer y Spencer “el MPC es un método que sirve para elaborar perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas” (Alfredo Paredes & Asociados (2001) **Manual de selección de personal basada en competencias** Editorial Alide)

El objetivo principal del MPC es obtener la información necesaria para desarrollar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

El MPC tiene las siguientes ventajas:

- ❖ Identifican las tareas esenciales del puesto.
  - ❖ Levantan los perfiles de competencias desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias.
  - ❖ Determinan que competencias serán evaluadas al momento de la selección.
- (Administración de Recursos Humanos por Competencias Paredes & Asociados Cia. Ltda.)

---

<sup>5</sup> El Contexto de la Gestión de Recursos Humanos, Capítulo II Gestión de Flujos de Trabajo y Análisis del Puesto de Trabajo

El MPC, por lo tanto, es constituye la forma más efectiva de obtener la información necesaria para **Diseñar el Puesto de Trabajo**.

#### **4. DISEÑO DEL PUESTO DE TRABAJO**

“Diseñar el Puesto de Trabajo, es el proceso de organizar el trabajo en las tareas necesarias para desempeñar un determinado trabajo”<sup>6</sup>

Al Diseñar el Puesto de trabajo debemos entonces realizar un documento escrito en donde se identifique, describa y defina la Plaza de Trabajo en relación con sus obligaciones, responsabilidades, condiciones laborales y especificaciones. *(El contexto de la Gestión de Recursos Humanos)*

“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 puesto de trabajo e función de su misión, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones”<sup>7</sup>

De igual manera en el documento se debe incluir las especificaciones del Puesto de Trabajo, es decir, las características necesaria que debe tener el trabajador para desempeñar con éxito sus funciones.

“Al no estar bien escrito el contenido, pueden dar malas indicaciones al empelado o bien puede tener un carácter muy subjetivo. Si no se actualiza periódicamente puede

---

<sup>6</sup> El Contexto de la Gestión de Recursos Humanos, Capitulo II Gestión de Flujos de Trabajo y Análisis del Puesto de Trabajo

<sup>7</sup> Seminario de Graduación Modulo III Selección de Personal por Competencias, David Balkin & Luis Gómez

generar conflictos por poco conocimientos del cargo, además que pueden limitar el alcance de las actividades del empleado”<sup>8</sup>

Por esta razón la descripción del puesto debe ser exacta, es decir, que cada actividad se describa completamente con palabras que puedan ser fácilmente definidas y denominar al puesto con su verdadero nombre.

## **5. REQUERIMIENTO DE PERSONAL.-**

Se refiere a la captación de solicitudes que tiene una empresa para reclutar trabajadores para un determinado puesto.

Este requerimiento se lo puede hacer verbalmente o a través de una solicitud escrita, en la misma que debe constar alguna información adicional como: sexo, edad, experiencia, etc.

## **6. RECLUTAMIENTO DE PERSONAL.-**

Antes de adentrarme al Reclutamiento de Personal, aclaré el significado de esta palabra:

“Reclutar es el proceso de buscar o captar adeptos para un propósito determinado”<sup>9</sup>

“Reclutamiento es el proceso del que se sirven las organizaciones para atraer candidatos y cubrir las vacantes de puestos de trabajo que se producen en su seno”<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Seminario de Graduación Modulo III Selección de Personal por Competencias, A Shemar Jr & Bohlacher.

<sup>9</sup> Enciclopedia Salvat, tomo 9

<sup>10</sup> Dirección Estratégica de Personas, Capitulo IV Reclutamiento y Selección

El Reclutamiento de persona puede ser realizado tanto interna (traslados, promociones) como externa a la organización.

El proceso de reclutamiento se realiza con la finalidad de que exista un grupo lo suficientemente adecuado de personas sobre las que se pueda aplicar un instrumental evaluativo y que nos ayude a incrementar la posibilidad de integrar un buen profesional al puesto vacante. (*Dirección Estratégica de Personas Capítulo IV*).

En la actualidad existen cuatro métodos de reclutamiento externo:

- a. Reclutamiento informal a través de los propios empleados o conocidos.
- b. Mediante anuncios en la prensa local, regional o nacional.
- c. Recurriendo a agencias de trabajo
- d. A través del Internet.

Sin embargo, no importa la fuente que se use, si se realiza un mal proceso de reclutamiento, esto puede traer como consecuencia el fracaso del proceso de selección correcta y profesionalmente hecho. (*Dirección Estratégica de Personas Capítulo IV*).

## **7. SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.**

Tomando como punto de partida los cambios globales en la gestión empresarial es que se ha creado la **Selección de Personal por Competencias**, como un proceso indiscutible de adaptar a la empresa al mercado competitivo y por consiguiente a las personas a los desafíos que plantea el mismo buscando desarrollar en los colaboradores los comportamientos que generen un alto desempeño y garanticen el éxito en la realización de sus actividades.

A continuación expondré algunos significados de la palabra Selección:

“La selección de personal es uno de los procesos críticos de la gestión integrada de los recursos humanos en las organizaciones, en la medida que condiciona poderosamente la eficacia de los procesos de gestión que se produce después de efectuada la selección.”<sup>11</sup>

“La selección es el proceso utilizado por las organizaciones para tomar una decisión sobre la adecuación de los candidatos para los puestos ofertados, amparándose tal decisión en la información obtenida mediante instrumentos evaluativos.”<sup>11</sup>

“La Selección es el proceso mediante el cual la organización eligen de entre una lista de aspirantes a la persona o personas que mejor satisfacen los criterios establecidos para la posición en cuestión, teniendo en cuenta las condiciones medioambientales y financieras vigentes” (Gestión Calidad y Competitividad).

El objetivo de la selección es de contar con una herramienta práctica que permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización. (*Administración de Recursos Humanos por Competencias Paredes & Asociados Cia. Ltda.*)

### **7.1. Selección Tradicional y Selección por Competencias:**

Ya definido lo significa la palabra Selección, a continuación explicaré las diferencias que existe entre la **Selección Tradicional** y la **Selección por Competencias**.

“La **Selección Tradicional** se basa en una concepción del mercado económico y del mercado laboral caracterizado por una gran estabilidad productiva. Este modelo

---

<sup>11</sup> Dirección Estratégica de Personas, Capítulo IV Reclutamiento y Selección

tradicional asume que un empleado hace y hará las mismas tareas año tras año y así durante un número elevado de años”<sup>12</sup>

“La **Selección por Competencias** es una técnica que los expertos de Recursos Humanos utilizan para seleccionar personal cuando su objetivo es encontrar profesionales que además de una formación y experiencias adecuadas posean unas competencias concretas predeterminadas por la empresa que ofrece el empleo.”<sup>13</sup>

Actualmente se está implementado este tipo de Selección, pues, para la empresa es más provechoso contratar al trabajador idóneo para el puesto que está vacante además que genera motivación en el mismo, como también genera menos costos o pérdidas por personas que abandonan el puesto al no sentirse identificados con sus actividades dando como resultado un nuevo proceso de selección y por lo tanto nuevos gastos.

El modelo de **Selección por Competencias** se caracteriza porque su funcionamiento y los elementos que lo componen se insertan en un sistema integrado de gestión de recursos humanos y porque se diseñan estratégicamente los procesos de selección de acuerdo con las necesidades de adaptación a un entorno y a un mercado competitivos.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Dirección Estratégica de Personas, Capítulo IV Reclutamiento y Selección

<sup>13</sup> [www.xcompetencia.com/seleccion/la\\_entrevista\\_de\\_inc\\_htam](http://www.xcompetencia.com/seleccion/la_entrevista_de_inc_htam)

<sup>14</sup> Dirección Estratégica de Personas, Capítulo IV Reclutamiento y Selección

### 7.1.1. DIFERENCIAS ENTRE SELECCIÓN TRADICIONAL Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Selección Por Competencias		Selección Tradicional	
<b>Fundamento metodológico</b>	Análisis rendimiento	<b>Fundamento metodológico</b>	Análisis de puestos, como variables
<b>Variables independientes</b>	Conjunto de competencias, Destrezas, Habilidades	<b>Variables independientes</b>	Competencias, Destrezas, Habilidades
<b>Terminología</b>	Conductual Organizacional	<b>Terminología</b>	Psicología Conductual.
<b>Amplitud Comunicativa:</b>	Todos hablan el mismo idioma, sin ambigüedades.	<b>Amplitud Comunicativa:</b>	Lenguaje para el uso de unos pocos.
<b>Cobertura analítica:</b>	Varios puestos	<b>Cobertura analítica:</b>	Un puesto
<b>Vinculo con estrategia:</b>	Alta	<b>Vinculo con estrategia:</b>	Nula
<b>Métodos de evaluación:</b>	Entrevistas estructuradas, simulaciones, evaluaciones, métodos alternativos.	<b>Métodos de evaluación:</b>	Test, entrevistas no estructuradas.
<b>Integración funcional:</b>	Todos los subsistemas de manera integral	<b>Integración funcional:</b>	Algunos subsistemas de RH
<b>Proyección Temporal:</b>	Énfasis en el futuro.	<b>Proyección Temporal:</b>	Énfasis en el aquí y ahora.
<b>Uso práctico:</b>	Por toda la Organización	<b>Uso práctico:</b>	Solo para personas de RRHH
<b>Relación Organizativa:</b>	Completamente sensitivo a cuestiones organizacionales de impacto.	<b>Relación Organizativa:</b>	Nula por norma general.

*(Seminario de Graduación de Psc. Laboral Módulo III Selección de Personal por Competencias)*

“La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.”<sup>15</sup>

Una vez establecidas las diferencias entre Selección Tradicional y Selección por Competencias, nos adentrarnos más en los aspectos de la última mencionada.

En la Selección por Competencias se deben tomar en cuenta tres aspectos:

- a. Es preciso emplear instrumentos evaluativos concretos.
- b. Tales instrumentos tienen como objetivo permitir una toma de decisión sobre la adecuación de candidatos al puesto
- c. Requerir un profesional capacitado en la utilización de tales instrumentos.

*(Dirección Estratégica de Personas Capítulo IV).*

## **7.2. Objetivos de la Selección por Competencias**

De igual manera una selección eficiente comparte tres objetivos:

- a. Efectividad.-** Es una capacidad del proceso de selección utilizado para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes en el puesto de trabajo.
- b. Imparcialidad.-** Se refiere a la garantía de que el sistema de selección que se esté usando proporcione a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa e imparcial de ser seleccionados.
- c. Aceptación.-** Se refiere al grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de éste.

---

<sup>15</sup> [www.laboris.net/static/em\\_diccionario\\_seleccion-competencia.aspx.com](http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencia.aspx.com)

*(Seminario de Graduación de Psc. Laboral Módulo III Selección de Personal por Competencias)*

Todo proceso de selección es una herramienta indispensable para lograr productividad en las funciones del trabajador y en la empresa en general, pues, una persona completamente identificada con el puesto es altamente motivante y eficiente.



Como se muestra en el organigrama, para llegar a la selección se deben realizar varias técnicas como son:

## **8. Entrevista Tradicional y Entrevista por Competencias.-**

### **8.1.1. Entrevista Tradicional**

“La entrevista es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato.” <sup>16</sup>

La entrevista tradicional se refiere a la conversación cara a cara entre el seleccionador y el candidato y la información se obtiene a través de un diálogo y acercamiento directo, es por ello importante que la comunicación sea clara y bien dirigida.

---

<sup>16</sup> **Conceptos Básicos de Competencias y Perfiles**, Módulo II Seminario de Graduación de Psicología Laboral (2005)

### **8.1.2. Entrevista por Competencias.-**

La entrevista por Competencias es el proceso cuyo objetivo es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar. (Dirección Estratégica de RRHH)

A partir de enfocar la entrevista y adaptarla a descubrir la afinidad que tiene un individuo con las competencias que se requieren en el puesto vacante es que surge la **Entrevista de Eventos Conductuales**.

#### **8.1.2.1. Entrevista de Eventos Conductuales**

La entrevista de eventos conductuales, entrevista en profundidad o entrevista de eventos críticos está basada en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato para analizarlas con las competencias y el nivel que deben tener estas dentro del puesto de trabajo que se está seleccionando.

*([www.laboris.net/static/em\\_diccionario\\_seleccion-competencia.aspx.com](http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencia.aspx.com))*

“Por tanto las entrevistas de personal por competencias o entrevistas de eventos conductuales tienen como objetivo encontrar comportamientos del pasado que sean exitosos en el desempeño actual para un cargo. Para ello se basa en preguntas que indagan en competencias como preguntas de incidentes críticos o eventos conductuales como por ejemplo ¿Deme un ejemplo de una idea nueva que ud. haya propuesto en los últimos meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo”.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> [www.laboris.net/static/em\\_diccionario\\_seleccion-competencia.aspx.com](http://www.laboris.net/static/em_diccionario_seleccion-competencia.aspx.com)

### **8.1.2.2. Características de la entrevista por eventos conductuales:**

- a) Utiliza una estrategia estructurada de exploración que logra obtener información de las experiencias del entrevistado.
- b) Obtiene comportamientos concretos (acciones y pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- c) Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que sabe. Logra averiguar lo que realmente hace o hacía.
- d) Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación a lo que asegura el éxito del puesto.

([www.xcompetencia.com/seleccion/la\\_entrevista\\_de\\_inc\\_htam](http://www.xcompetencia.com/seleccion/la_entrevista_de_inc_htam).)

De igual manera, es indispensable antes de realizar un Selección de Personal establecer una entrevista adecuada, orientada a analizar con profundidad el nivel que tiene cada entrevistado con las competencias requeridas en su puesto para poder optar con certeza por el candidato más compatible con el mismo.

### **8.2. Simulaciones.-**

“En las simulaciones se ponen a los candidatos en situaciones que se asemejen estrechamente a situaciones a las que se enfrentaría en el puesto”<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> Seminario de Graduación Psicología Laboral Modulo III Selección de Personal por Competencia

Mediante este instrumento de observación podremos obtener información acerca del comportamiento de los candidatos en situaciones pertinentes obteniendo una perspectiva clara y genuina de su desempeño en situaciones semejantes en el puesto.

Este método tiene los siguientes beneficios:

- a. Elimina los malentendidos acerca de las experiencias pasadas de un candidato.
- b. Evita que las impresiones personales afecten su evaluación.
- c. Limita las posibilidades de que los candidatos “finjan” con generalizaciones ambiguas.

### **8.3. Análisis de Curriculum Vitae:**

El análisis de Curriculum Vitae es uno de los elementos más importantes del proceso de selección, tiene como propósito incluir los candidatos más idóneos al puesto que se busca ocupar y nos permite ordenar a los solicitudes de acuerdo a sus calificaciones para el puesto. *(Seminario de Graduación de Psicología Laboral, Módulo III Selección de Personal por Competencias)*

Al analizar la Curriculum Vitae debemos considerar los siguientes puntos:

- Cambios frecuentes de empleo.
- Brechas en la historia laboral
- Años de experiencia
- Título, certificaciones y otras credenciales.
- Logros y premios
- Historiales o currícula temáticos
- Salario

- Habilidades de redacción y organización del currículum
- Creatividad en la elaboración del historial.

#### **8.4. Verificación de Referencias.-**

Para verificar la exactitud de las referencias se debe tomar mucho en cuenta las fechas, los logros y las experiencias .(*Seminario de Graduación de Psicología Laboral, Módulo III Selección de Personal por Competencias*)

Cabe mencionar que las referencias demasiado positivas no son buenas y tampoco tienen valor si es que el candidato no consta con experiencia laboral.

Para verificar las referencias debe llamarse al Jefe inmediato, al área de Recursos Humanos, y a los referidos en el currículum vitae, las mismas que deben ser direccionadas hacia las competencias, situaciones y factores críticos de éxito.

# **APLICACIÓN PRÁCTICA**

## **CAPITULO II**

### **INFORMACIÓN SOBRE LA CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**

La empresa **CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL** se creó el 13 de abril del 2005, es una institución sin fines de lucro y cuya razón social es la capacitación, consultoría, desarrollo e implementación de sistemas informáticos, enfocado a las empresas tanto del sector público como privado.

Empieza sus actividades en el año 2001, llamándose primeramente Global Compu, enfocado a soluciones administrativas e informáticas, esta tuvo una duración de tres años contando en su trayectoria con varios e importantes clientes como la Compañía Ecuatoriana del Caucho, Graiman y Colineal.

Luego la empresa evolución y amplió sus horizontes, así como aumentó su capital e inversiones constituyéndose en lo que hoy es nuestra Corporación contando con el apoyo del Consejo Nacional de Competitividad, Gremios, Cámaras de la Producción, Ministerio de Educación y Cultura contando con el aval del mismo y en los próximos días con el Consejo Nacional de Capacitación Profesional.

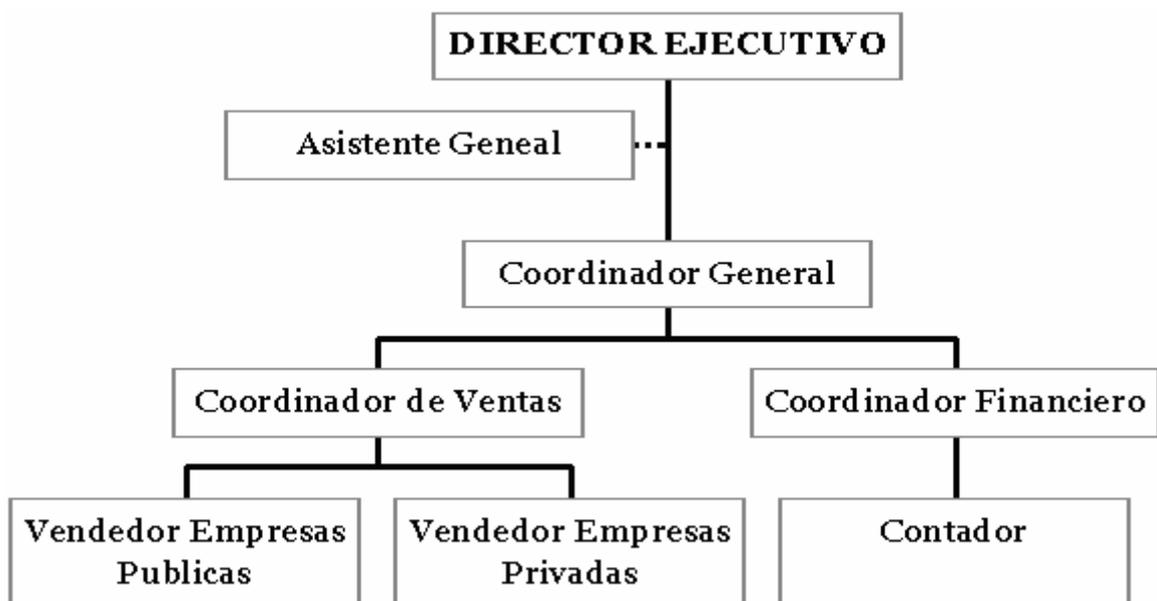
**MISIÓN:** Capacitar y asesorar de forma efectiva formando relaciones sólidas y duraderas con nuestros clientes mediante la consecución de mejoras en sus niveles de productividad y eficiencia reflejados en réditos económicos, satisfaciendo así con sus demandas.

**VISIÓN:** Ser la empresa líder del mercado nacional capaz de implementar y desarrollar estrategias y herramientas de gestión empresarial necesarias para fortalecer la competitividad de nuestro clientes.

**VALORES ÉTICOS:** Integridad, excelencia, confiabilidad, responsabilidad, calidad son los valores éticos definen los principios y bases fundamentales que son aplicadas a cada uno de los proyectos y requerimientos de los clientes.

### **ORGANIGRAMA:**

#### **CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**



**I. MANUAL DE FUNCIONES**

**COORDINADOR GENERAL**

**I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>Número de Ocupantes:</b>	1	<b>Fecha:</b>	21 de Junio 2005
<b>Departamento:</b>	Administrativo	<b>Área:</b>	Gerencia
<b>Reporta a:</b>	Director Ejecutivo	<b>Supervisa a:</b>	Asistente General Coordinador Empresas Privadas Coordinador Empresas Publicas Coordinador Desarrollo Comunitario Contador Secretaria

**II. MISION DEL CARGO**

Supervisa, controla y dirige el avance y ejecución de cada proyecto así como el cumplimiento de cada uno de ellos.

**III. ACTIVIDADES DEL CARGO**

Nº	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Diagnostica las necesidades empresariales de capacitación	5	4	3	17
2	Coordina acciones de mejora de los proyectos emprendidos	5	5	5	30
3	Elabora el programa de capacitación	5	3	4	17
4	Elabora el diseño y la estructura curricular de los programas de capacitación	5	5	4	25
5	Elabora la ficha curricular y la propuesta económica del programa de capacitación para el Director Ejecutivo	5	5	4	25
6	Organiza y evalúa los recursos necesarios para el cumplimiento de un programa determinado	5	5	3	20
7	Asiste al Director Ejecutivo y lo mantiene informado en los programas de capacitación	4	4	4	20
8	Sugiere los métodos de evaluación tanto institucional como curricular	5	4	5	25
9	Elabora reportes mensuales al Director Ejecutivo y lo mantiene informado del progreso del programa de capacitación .	2	4	4	18
10	Realiza y monitorea las necesidades de capacitación	5	4	4	21
11	Revisa reportes de resultados de todos los departamentos	5	5	3	20
12	Revisa listados de potenciales clientes	4	4	3	16
13	Planea estrategias para acercamientos de clientes	4	5	5	29
14	Elabora el programa y cronograma de trabajo para preparar las áreas de la empresa.	5	5	5	30
15	Evalúa los resultados de los informes solicitados	5	4	4	21
16	Coordina proyecciones de ventas	4	4	4	20
17	Colabora con cada uno de los coordinadores en diferentes actividades con el fin de cumplir con los objetivos	5	5	3	20
18	Asiste a reuniones con clientes potenciales	3	5	4	23
19	Revisa balances y estdos de resultados	5	4	4	21

**IV. ACTIVIDADES ESENCIALES**

Nº	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Coordina acciones de mejora de los proyectos emprendidos	5	5	5	30
2	Elabora el programa y cronograma de trabajo para preparar las áreas de la empresa.	5	5	5	30
3	Planea estrategias para acercamientos de clientes	4	5	5	29

## V. INTERFAZ DEL CARGO

Nº	Actividades de la posición	Interfaz del cargo
1	Coordina acciones de mejora de los proyectos emprendidos	Director Ejecutivo, Coordinador Ventas Empresas Públicas y Coordinador Vtas Emp. Privadas
2	Elabora el programa y cronograma de trabajo para preparar las áreas de la empresa.	Coordinador Vtas. Emp. Públicas y Coordinador Vtas. Emp. Privadas
3	Planea estrategias para acercamientos de clientes	Coordinador Vtas. Emp. Públicas y Coordinador Vtas. Emp. Privadas
4	Elabora el diseño y la estructura curricular de los programas de capacitación	Director Ejecutivo, Coordinador Vtas. Emp. Públicas, Coordinador Vtas. Emp. Privadas, Coordinador Financiero, Contador, Asistente General.
5	Elabora la ficha curricular y la propuesta económica del programa de capacitación para el Director General	Ninguno
6	Sugiere los métodos de evaluación tanto institucional como curricular	Ninguno

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior profesional	Ing. Comercial, Ing. Industrial o Economista	Gerencial

## VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración y Gestión	X	
Economía y Contabilidad	X	
Ventas y Mercadeo	X	
Atención personal y al cliente	X	X
Recursos Humanos y Personal	X	X
Educación y Capacitación	X	X
Lengua Extranjera	X	

## VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conoc. Informativos	Descripción	Req. Selección	Req. Capacitación
Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, objetivos y planes operativos y actividades del área.	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización	X	
Personas y tareas	Conocer personas, áreas y departamentos de la organización	X	
Leyes, Política Empresarial	Conocimiento de las normas internas establecidas por la empresa	X	
Mercado	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización	X	

**IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS**

Destrezas Específicas	Detalle	Req. Selección	Req. Capacitación
Manejo de programas informáticos	Word, Excel, Power Point, Outlook, Linux, Sibrok	X	X
Técnicas de Flujoograma	Graficación estadística para medir resultados	X	
Operar equipos	Computadores, scanner	X	
Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	X
Otras destrezas requeridas	Evaluación de proyectos, analizar informes	X	

**X. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES**

Destrezas y habilidades Generales	Descripción	Req. Selección	Req. Capacitación
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	X	
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	X	
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	X	
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	X	X
Evaluación de ideas	Evaluar al posible éxito de una idea con relación a las demandas de la situación.	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	X
Asertividad y Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	X	
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo	X	X
Manejo de recursos humanos	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	X

**XI. OTRAS COMPETENCIAS**

Aptitudes/capacidades laborales	Descripción	Req. Selección	Req. Capacitación
Comprensión oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral	X	
Expresión Escrita	Comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan	X	
Facilidad numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.	X	
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema	X	

**XII. EXPERIENCIA LABORAL**

<b>Dimensiones de la Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de la experiencia	Dos años de experiencia
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Aministración, Economía, Finanzas, Utilitarios, Contrataciones, Presupuesto.

**II. COMPETENCIAS DEL COORDINADOR GENERAL**

<b>ACTIVIDADES DE POSICIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>RAZONES DE IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA</b>
Coordina acciones de mejora de los proyectos emprendidos	Liderazgo	Eficacia en dirigir el equipo de trabajo para hacerlos más competitivos dentro del mercado
Elabora el programa y cronograma de trabajo para preparar las áreas de la empresa	Trabajo en equipo	Concientizar, incentivar y motivar al equipo de trabajo a colaborar y cooperar
Planea estrategias para acercamientos de clientes	Orientación al Cliente	Actualizarse continuamente con las necesidades del cliente y los requerimientos del mercado en el cual se desenvuelven

### III. COMPETENCIAS, DESCRIPCIÓN Y ACCIONES CLAVES

#### COORDINADOR GENERAL

Competencia	Descripción	Acciones Claves
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción del grupo de trabajo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad de fijar objetivo, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando los opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Escuchar a los demás y es escuchado.</li> <li>2. Orientar la acción de sus colaboradores a las metas propuesta.</li> <li>3. Motivar al grupo para el logro de las metas propuestas.</li> <li>4. Tener alta energía y lograr que el equipo rinda en la misma medida</li> <li>5. Ser confiable y generar lealtad.</li> <li>6. Fijar objetivos, los transmite y realizar seguimientos</li> </ol>
Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos. Para que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motivar a su equipo de trabajo.</li> <li>2. Felicitar e incentivar los éxitos de sus trabajadores.</li> <li>3. Apoyar el desempeño.</li> <li>4. Resolver los conflictos de su equipo.</li> <li>5. Ser un guía para sus colaboradores.</li> <li>6. Fomentar la retroalimentación.</li> </ol>
Orientación al Cliente	Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa y todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como el personal ajeno a la organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Priorizar el cuidado del cliente</li> <li>2. Planificar las actividades de la empresa siempre orientado al cliente.</li> <li>3. Establecer excelentes relaciones con el cliente.</li> <li>4. Ayudar al cliente a detectar sus necesidades potenciales.</li> <li>5. Priorizar las relaciones de largo plazo con el cliente sobre beneficios inmediatos.</li> <li>6. Informarse sobre las necesidades actuales de los clientes.</li> </ol>

**IV. COMPETENCIAS, ACCIONES CLAVES Y PREGUNTAS PLANEADAS**

**COORDINADOR GENERAL**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ACCIONES CLAVES</b>	<b>Preguntas Planeadas</b>
Liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> <li>Escuchar a los demás y ser escuchado.</li> <li>Orientar la acción de sus colaboradores a las metas propuestas.</li> <li>Motivar al grupo para el logro de las metas propuestas.</li> <li>Tener alta energía y lograr que el equipo rinda en la misma medida</li> <li>Ser confiable y generar lealtad.</li> <li>Fijar objetivos, los transmite y realizar seguimientos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Alguna vez ha tenido problemas con un trabajador? De ser así Cómo lo resolvió?</li> <li>Bríndeme un ejemplo de un logro concreto que haya conseguido con su equipo y destaque su gestión como líder.</li> <li>Alguna vez a evaluado el clima laboral de su área? De ser así Cuénteme que decisiones tomó algún punto crítico dentro de la misma.</li> <li>Qué hizo o haría para lograr que un equipo que tiene diferencias pueda trabajar juntos?</li> <li>Si existiera un faltante en alguna cuenta de la empresa y un trabajador le comenta que necesitaba dinero para una urgencia, Usted como resolvería este inconveniente?</li> <li>Explíqueme de que manera planteaban y llegaban a un consenso cuando tenían que fijar alguna meta? De que manera realizaba el seguimiento?</li> </ol>
Trabajo en equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>Motivar a su equipo de trabajo.</li> <li>Felicitar e incentivar los éxitos de sus trabajadores.</li> <li>Apoyar el desempeño.</li> <li>Resolver los conflictos de su equipo.</li> <li>Ser un guía para sus colaboradores.</li> <li>Fomentar la retroalimentación.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Si su empresa se encuentra con problemas económicos y no han podido cancelar el sueldo a los trabajadores Qué hubiera hecho para que estos continúen trabajando al mismo ritmo?</li> <li>Alguna vez ha realizado un plan de incentivos dentro de la empresa? Explíqueme como lo hizo?</li> <li>De que manera Ud. daba a conocer a los trabajadores que contaban con su apoyo dentro de la empresa?</li> <li>Relata alguna situación en la que tuvo que hacer trabajar a dos personas que tenían mala relación. Que resultados obtuvo?</li> <li>Bríndeme un ejemplo en el cual Ud. fue una guía para algún trabajador?</li> <li>Relate una situación en la que un trabajador haya expuesto alguna propuesta o idea nueva? Que hizo ud?</li> </ol>

**IV. COMPETENCIAS, ACCIONES CLAVES Y PREGUNTAS PLANEADAS**

**COORDINADOR GENERAL**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ACCIONES CLAVES</b>	<b>Preguntas Planeadas</b>
Orientación al Cliente	1. Priorizar el cuidado del cliente	1. Bríndeme un ejemplo en el que Ud. deleita o complace a sus clientes
	2. Planificar las actividades de la empresa en relación a los clientes.	2. Explíqueme como determina las actividades de la empresa con los requerimientos actuales de los clientes.
	3. Establecer excelentes relaciones con el cliente.	3. Con que clientes se relaciona diariamente? Porque y que tan beneficiosos eran para su empresa?
	4. Ayudar al cliente a detectar sus necesidades potenciales.	4. Si Ud. no dispone de ciertos servicios para sus clientes, pero puede brindarlos en un lapso de tiempo corto Cómo logra mantener el interés del mismo en su empresa sin que busque a otra alternativa?
	5. Priorizar las relaciones de largo plazo con el cliente sobre beneficios inmediatos.	5. Dígame de alguna actividad donde ud haya intervenido con sus compañeros y que haya tenido relevancia en su empresa.
	6. Informarse sobre las necesidades actuales de los clientes.	6. Cuénteme Qué buscan los clientes en la actualmente? Cómo puede estar seguro de eso? Cómo obtuvo esa información?

## I. MANUAL DE FUNCIONES

### COORDINADOR FINANCIERO

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Número de Ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> 23 de Septiembre del 2005
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Área:</b> Finanzas
<b>Supervisado por:</b> Director Ejecutivo Coordinador General	<b>Supervisa a:</b> Coordinadores de Ventas Contador Secretaria

#### II. MISION DEL CARGO

Maneja los recursos financieros de la empresa en forma eficiente, efectiva, económica y ética.

#### III. ACTIVIDADES DEL CARGO

N°	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Organiza, coordina, controla las actividades financieras de la empresa.	5	4	4	19
2	Realiza las adquisiciones de los bienes muebles, suministros y materiales en los montos que establece el reglamento interno	5	3	3	14
3	Elabora del presupuesto anual e institucional	1	4	3	13
4	Tramita las reformas al presupuesto	1	4	4	17
5	Implementa procedimientos del control interno financiero.	1	4	4	17
6	Elabora los informes económicos financieros que solicita el Gerente.	2	3	3	11
7	Vigila la incorporación de normas y procesos emanados de Contraloría, Ministerio de Economía y S.R.I	5	3	4	17
8	Supervisa al personal del departamento financiero.	5	2	2	9
9	Genera propuestas para obtener recursos de autogestión.	1	2	5	11
10	Vigila la salud financiera de la cooperación	4	4	5	24
11	Integra equipos de trabajo para determinar y coordinar acción de mejora presupuestaria de las áreas de la corporación.	4	3	3	13
12	Mantiene informado al Director General de los problemas que se suscitan en su área	3	4	3	15
13	Vigila el comportamiento de las cuentas por cobrar y pagar	4	5	3	19
14	Elabora reportes mensuales al Director Ejecutivo sobre la salud financiera de la empresa	2	3	4	14
15	Elabora el rol de pagos correspondiente	2	3	3	11

#### IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

N°	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
10	Vigila la salud financiera de la cooperación	4	4	5	24
13	Vigila el comportamiento de las cuentas por cobrar y pagar	4	5	3	19
1	Organiza, coordina, controla las actividades financieras de la empresa.	5	4	4	19

## V. INTERFAZ DEL CARGO

N°	Actividades de la posición	Interfaz del Cargo
10	Vigila la salud financiera de la cooperación	Coordinador General, Coordinadores de Ventas, Contador
13	Vigila el comportamiento de las cuentas por cobrar y pagar	Coordinador General y Contador
1	Organiza, coordina, controla las actividades financieras de la empresa.	Coordinador General

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior profesional	Economista o Ing. Comercial	Gerencial

## VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Contabilidad Gubernamental	X	
Analista Financiero	X	
Administración Tributaria	X	X
Administración Presupuestaria	X	
Administración y Gestión	X	X
Economía y Contabilidad	X	
Lengua Extranjera	X	

## VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conoc. Informativos	Descripción	Req. Selección	Req. Capacitación
Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, objetivos y planes operativos y actividades del área.	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización	X	
Personas y tareas	Conocer personas, áreas y departamentos de la organización		X
Leyes, Política Empresarial	Conocimiento de las normas internas establecidas por la empresa	X	X
Mercado	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización	X	X

## IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Especificas	Detalle	Req. Selección	Req. Capacitación
Manejo de programas informaticos	Word, Excel, Power Point, Outlook, Linux, Sibrok, Monika	X	X
Técnicas de Flujoograma	Graficación estadística para medir resultados	X	
Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	
Otras destrezas requeridas	Evaluación de proyectos, analizar informes	X	

**X. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES**

<b>Destrezas y habilidades Generales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Req. Selección</b>	<b>Req. Capacitación</b>
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	X	
Trabajo en Equipo	Operar y trabajar de manera coordinada con los demás		X
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	X	X
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	X	
Evaluación de ideas	Evaluar el posible éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	
Manejo de Recursos Financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar gastos	X	

**XI. OTRAS COMPETENCIAS**

<b>Aptitudes/capacidades laborales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Req. Selección</b>	<b>Req. Capacitación</b>
Comprensión oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral	X	
Expresión Escrita	Comunicar información o ideas por escrito de modo que otros entiendan	X	
Facilidad numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.	X	
Reconocimiento de Problemas	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema sino reconocerlo.	X	

**XII. EXPERIENCIA LABORAL**

<b>Dimensiones de la Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de la experiencia	Dos años de experiencia
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Administración, Economía, Finanzas, Utilitarios, Contrataciones, Presupuesto.

**II. COMPETENCIAS DEL COORDINADOR FINANCIERO**

<b>ACTIVIDADES DE POSICIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>RAZONES DE IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA</b>
Vigila la salud financiera de la cooperación	Habilidad analítica	Certeza en el análisis financiero de la organización así como seriedad en sus responsabilidades
Vigila el comportamiento de las cuentas por cobrar y pagar	Calidad de Trabajo	Confiabilidad y alta capacidad en el cumplimiento de todos los procesos o activades que realice dentro de su área.
Organiza, coordina, controla las actividades financieras de la empresa	Capacidad de planificación y de organización	Efectividad en los procedimientos internos de la organización

### III. COMPETENCIAS, DESCRIPCIÓN Y ACCIONES CLAVES

#### COORDINADOR FINANCIERO

Competencia	Descripción	Acciones Claves
Habilidad analítica	Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar y desarrollar las estrategias para llevar a cabo una idea.</li> <li>2. Identificar oportunamente los problemas.</li> <li>3. Inspeccionar y evaluar la calidad de los procesos de control financieros.</li> <li>4. Excelente razonamiento deductivo e inductivo.</li> <li>5. Recopilar la información relevante.</li> <li>6. Establecer relaciones entre datos numéricos y abstractos</li> </ol>
Calidad de Trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el discernimiento. Compartir el conocimiento profesional y experiencia. Basarse en los hechos y en la razón. Demostrar constantemente el interés de aprender.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experto en conocimientos del área (finanzas)</li> <li>2. Analizar continuamente de los índices y reportes del área.</li> <li>3. Efectividad en toma de decisiones.</li> <li>4. Capacidad de valorar los probables costos o beneficios de una acción.</li> <li>5. Actualizar continuamente los conocimientos.</li> <li>6. Excelencia en manejo de recursos financieros.</li> </ol>
Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea, área, proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar en relación actividad - tiempo.</li> <li>2. Liderazgo</li> <li>3. Conocer y actualizarse continuamente sobre finanzas.</li> <li>4. Iniciativa para identificar soluciones o problemas.</li> <li>5. Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>6. Enfoque a resultados.</li> </ol>

**IV. COMPETENCIAS, ACCIONES CLAVES Y PREGUNTAS PLANEADAS**

**COORDINADOR FINANCIERO**

COMPETENCIA	ACCIONES CLAVES	Preguntas Planeadas
Habilidad analítica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar y desarrollar las estrategias para llevar a cabo una idea.</li> <li>2. Identificar oportunamente los problemas.</li> <li>3. Inspeccionar y evaluar la calidad de los procesos de control financieros.</li> <li>4. Excelente razonamiento deductivo e inductivo.</li> <li>5. Recopilar la información relevante.</li> <li>6. Establecer relaciones entre datos numéricos y abstractos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comente que tiempo le llevo conocer todo el proceso de la organización.</li> <li>2. Cumplio sus expectativas en la empresa? Como lo logró?</li> <li>3. Que hizo para detectar un posible problema dentro de la empresa.</li> <li>4. Hableme sobre los pasos que siguió para obtener un óptimo resultado.</li> <li>5. Estaba ud. informado de los problemas de la empresa?</li> <li>6. Esta preparado adecuadamente para cumplir con las expectativas del puesto?</li> </ol>
Calidad de Trabajo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Experto en conocimientos del área</li> <li>2. Analizar continuamente los índices y reportes del área.</li> <li>3. Efectividad en toma de decisiones.</li> <li>4. Capacidad de valorar los probables costos o beneficios de una acción.</li> <li>5. Actualizar continuamente los conocimientos.</li> <li>6. Excelencia en manejo de recursos financieros</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Podría decirme en que áreas se especializó específicamente?</li> <li>2. Dígame como relacionó el trabajo con los objetivos de la empresa.</li> <li>3. Podría decirme como determinaba los beneficios o costos de una acción.</li> <li>4. En qué aspectos relacionados al puesto se ha actualizado ultimamente?</li> <li>5. Como llevaba o controlaba los recursos financieros de su anterior trabajo?</li> <li>6. Describame los pasos que se realizaron para obtener información que necesitaba en su trabajo.</li> </ol>
Capacidad de planificación y de organización	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar en relación actividad - tiempo.</li> <li>2. Liderazgo</li> <li>3. Conocer y actualizarse continuamente sobre finanzas</li> <li>4. Iniciativa para identificar soluciones o problemas.</li> <li>5. Capacidad para tomar decisiones.</li> <li>6. Enfoque a resultados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Siempre cumple sus objetivos en el tiempo que se ha propuesto?</li> <li>2. Cuando ha tenido presiones relevantes en sus anteriores trabajo que hizo para resolverlos?</li> <li>3. Está preparado para enfretar problemas laborales? Explíqueme como.</li> <li>4. Explique que tiempo de analisis necesitaba para plantear proyecto o revisar presupuesto.</li> <li>5. Dígame de alguna actividad donde ud haya intervenido con sus compañeros y que haya tenido relevancia en su empresa.</li> <li>6. Descripa los pasos que usted siguió para lograr un objetivo.</li> </ol>

**I. MANUAL DE FUNCIONES****ASISTENTE GENERAL****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>Número de Ocupantes:</b>	1	<b>Fecha:</b>	21 de Junio 2005
<b>Departamento:</b>	Administrativo	<b>Área:</b>	Gerencia
<b>Reporta a:</b>	Coordinador General	<b>Supervisa a:</b>	

**II. MISION DEL CARGO**

Propone, colabora y ejecuta junto con el Coordinador General en el cumplimiento de las políticas, objetivos, métodos y estrategias tanto en el área administrativa como en finanzas, ventas y otros

**III. ACTIVIDADES DEL CARGO**

N°	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Coordina acciones de mejora de procesos y resultados	4	5	5	24
2	Responsable del manejo de proveduría, insumos y material necesario	3	2	2	7
3	Asiste al Cordinador General y lo mantiene informado de los problemas que se susciten en la coorporación	5	4	4	21
4	Apoya al Coordinador General en la elaboración de los proyectos que le fuere asignado.	5	4	5	25
5	Elabora reportes mensuales al Coordinador General sobre el costo de los materiales de oficina	2	2	2	6
6	Colabora en la elaboración del cronograma de trabajo para las diferentes áreas de trabajo	5	5	5	30
7	Coordina la presentación de la Corporación para los clientes	3	5	5	28
8	Participa en las reuniones administrativas para informar o informarse de la situación actual de la empresa	4	4	4	20
9	Analiza junto con el Coordinador General, Coordinador Financiero y Coordinadores de Ventas el costo de los programas de capacitación	4	5	5	29
10	Participa en las negociaciones con los clientes de la corporación.	4	5	4	24
11	Revisa junto con el Coordinador General las presentaciones definitivas para las reuniones con los clientes.	4	5	4	24

**IV. ACTIVIDADES ESENCIALES**

N°	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
6	Colabora en la elaboración del cronograma de trabajo para las diferentes áreas de trabajo	5	5	5	30
9	Analiza junto con el Coordinador General, Coordinador Financiero y Coordinadores de Ventas el costo de los programas de capacitación	4	5	5	29
7	Coordina la presentación de la Corporación para los clientes	3	5	5	28

**INTERFAZ DEL CARGO**

N°	Actividades de la posición	Interfaz del cargo
6	Colabora en la elaboración del cronograma de trabajo para las diferentes áreas de trabajo	Coordinador General
9	Analiza junto con el Coordinador General, Coordinador Financiero y Coordinadores de Ventas el costo de los programas de capacitación	Coordinador General, Coordinador de Finanzas, Coordinador de Ventas.
7	Coordina la presentación de la Corporación para los clientes	Coordinador General

**VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA**

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior profesional	Ing. Comercial, Ing. Industrial o Economista	Gerencial

## VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración y Gestión	X	X
Oficina	X	
Economía y Contabilidad	X	
Atención personal y al cliente	X	
Mercadeo	X	X
Lengua Extranjera	X	X

## VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conoc. Informativos	Descripción	Req. Selección	Req. Capacitación
Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, objetivos y planes operativos y actividades del área.		X
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización		X
Personas y tareas	Conocer personas, áreas y departamentos de la organización		X
Mercado	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización		X

## IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalle	Req. Selección	Req. Capacitación
Manejo de programas informáticos	Word, Excel, Power Point, Outlook, Linux, Sibrok	X	X
Técnicas de Flujograma	Graficación estadística para medir resultados	X	
Operar equipos	Computadores, scanner	X	
Otras destrezas requeridas	Evaluación de proyectos, analizar informes	X	

## X. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES

Destrezas y habilidades Generales	Descripción	Req. Selección	Req. Capacitación
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	X	
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	X	
Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas	X	
Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones	X	
Identificación de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	X	
Aprendizaje Activo	Trabajar con información o material nuevo y comprender sus implicaciones	X	
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Generación de ideas	Evaluar al posible éxito de una idea con relación a las demandas de la situación	X	
Orientación/asesoramiento	Ofrecer guías o sugerencia a los demás para que tomen decisiones	X	
Manejo de recursos materiales	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo	X	

**XI. OTRAS COMPETENCIAS**

<b>Aptitudes/capacidades laborales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Req. Selección</b>	<b>Req. Capacitación</b>
Comprensión oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral	X	
Expresión Escrita	Comunicar información o ideas por escrito de modo q otros entiendan	X	
Facilidad numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.	X	
Memorizar	Recordar información tal como palabras números, cuadros, nombres y procedimientos	X	
Ordenar Información	Seguir correctamente un regla, reglas o instrucciones con el fin de colocar acciones o información en un cierto orden	X	

**XII. EXPERIENCIA LABORAL**

<b>Dimensiones de la Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de la experiencia	Dos años de experiencia
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Aministración, Finanzas, Utilitarios, Presupuesto

**II. COMPETENCIAS DEL ASISTENTE GENERAL**

<b>ACTIVIDADES DE POSICIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>RAZONES DE IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA</b>
Colabora en la elaboración del cronograma de trabajo para las diferentes áreas de trabajo	Trabajo en equipo	Cooperación con los compañeros de equipo para mantener un equilibrio entre departamentos
Analiza junto con el Coordinador General, Coordinador Financiero y Coordinadores de Venta el costo de los programas de capacitación	Profundidad en el conocimiento de los productos.	Confiabilidad en el trabajo realizado, pues, se basa en conocimientos del mercado.
Coordina la presentación de la Corporación para los clientes	Pensamiento Estratégico	Excelencia en el análisis de situaciones actuales y futuras así como iniciativa para proponer nuevas ideas.

### III. COMPETENCIAS, DESCRIPCIÓN Y ACCIONES CLAVES

#### ASISTENTE GENERAL

COMPETENCIA	Descripción	Preguntas Planeadas
Trabajo en equipo	<p>Implica la intención de colaboración y cooperación con terceros, formar de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo al cumplimiento de los mismos.</li> <li>2. Antepone los intereses colectivos a los personales.</li> <li>3. Participa en reuniones periódicas para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal.</li> <li>4. Fortalece el espíritu de equipo en la organización.</li> <li>5. Apoya a los miembros del equipo.</li> <li>6. Colabora con el logro de los resultados en todas las áreas de la organización.</li> </ol>
Profundidad en el conocimiento de los productos.	<p>Es la capacidad de conocer a fondo el/los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce perfectamente los servicios que presta la corporación.</li> <li>2. Conoce las ventajas y desventajas que tiene los servicios que presta la corporación con relación al mercado.</li> <li>3. Realiza propuestas de mejora basadas en los requerimientos del cliente.</li> <li>4. Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre estrategias y novedades de la misma.</li> <li>5. Detecta las oportunidades en el mercado.</li> <li>6. Investiga sobre nuevas necesidades del cliente y para realizar mejoras o desarrollar nuevos servicios.</li> </ol>
Pensamiento Estratégico	<p>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocio, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad de saber cuando hay que dejar un negocio o reemplazarlo con otro.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado y las amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.</li> <li>2. Analiza profunda y velozmente una propuesta estratégica.</li> <li>3. Detecta fácilmente las oportunidades de negocios o estrategias con los clientes.</li> <li>4. Percibe rápidamente cuando hay que dejar un negocio o reemplazarlo con otro.</li> <li>5. Establece y mantiene alianzas estratégicas con los clientes.</li> <li>6. Evalúa nuevos escenarios donde desenvolverse la empresa o las estrategias adecuadas a los mismos.</li> </ol>

**IV. COMPETENCIAS, ACCIONES CLAVES Y PREGUNTAS PLANEADAS**

**ASISTENTE GENERAL**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ACCIONES CLAVES</b>	<b>Preguntas Planeadas</b>
Trabajo en Equipo	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifica claramente los objetivos del equipo y orienta su trabajo al cumplimiento de los mismos.</li> <li>2. Antepone los intereses colectivos a los personales.</li> <li>3. Participa en reuniones periódicas para revisar el progreso de las tareas encaminadas a lograr el objetivo grupal.</li> <li>4. Fortalece el espíritu de equipo en la organización.</li> <li>5. Apoya a los miembros del equipo.</li> <li>6. Colabora con el logro de los resultados en todas las áreas de la organización.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Que tan importante es para ud. conocer las metas de su equipo de trabajo?</li> <li>2. Deme un ejemplo en el que Ud. colaboró en la implementación de algún proceso que benefició a su equipo de trabajo y a la organización en general.</li> <li>3. Cada que tiempo Ud. mantenía reuniones con su equipo para evaluar su desempeño?</li> <li>4. Cuénteme de que manera influía Ud. en el desempeño de su equipo de trabajo.</li> <li>5. Relátame alguna situación en la que las ideas presentadas por un compañero de trabajo eran las adecuadas pero no fueron tomadas en cuenta.</li> <li>6. De que manera contribuía al cumplimiento de las metas de su equipo de trabajo?</li> </ol>
Profundidad en el conocimiento de los productos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce perfectamente los servicios que presta la corporación.</li> <li>2. Conoce las ventajas y desventajas que tiene los servicios que presta la corporación con relación al mercado.</li> <li>3. Realiza propuestas de mejora basada en los requerimientos del cliente.</li> <li>4. Conoce suficientemente a la competencia y se mantiene actualizado sobre estrategias y novedades de la misma.</li> <li>5. Detecta las oportunidades en el mercado.</li> <li>6. Investiga sobre nuevas necesidades del cliente y para realizar mejoras o desarrollar nuevos servicios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuénteme sobre los productos o servicios que presta su empresa.</li> <li>2. Esos productos se adaptan a las necesidades de los clientes?</li> <li>3. Bríndeme un ejemplo en el que los servicios de su empresa hayan tenido una total aceptación por el cliente?</li> <li>4. Alguna vez Ud. realizaba un estudio de la competencia? De que forma lo hacía?</li> <li>5. De que manera Ud. detectaba las nuevas oportunidades dentro del mercado que se desenvolvía?</li> <li>6. Ha propuesto alguna vez acciones de mejora para cualquier servicio que preste su organización? Fueron tomadas en cuenta?</li> </ol>

**IV. COMPETENCIAS, ACCIONES CLAVES Y PREGUNTAS PLANEADAS**

**ASISTENTE GENERAL**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>ACCIONES CLAVES</b>	<b>Preguntas Planeadas</b>
Pensamiento Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comprende los cambios en el entorno, las oportunidades del mercado y las amenazas, debilidades y fortalezas de la organización.</li> <li>2. Analiza profunda y velozmente una propuesta estratégica.</li> <li>3. Detecta fácilmente las oportunidades de negocios o estrategias con los clientes.</li> <li>4. Percibe rápidamente cuando hay que dejar un negocio o reemplazarlo con otro.</li> <li>5. Establece y mantiene alianzas estratégicas con los clientes.</li> <li>6. Evalúa nuevos escenarios donde desenvolverse la empresa o las estrategias adecuadas a los mismos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuáles considera que son las áreas más estratégicas de una organización y porqué?</li> <li>2. Cuáles son las oportunidades que ud ha identificado para los negocios de la corporación? En que se basó para identificarlas?</li> <li>3. Cómo es su participación en las reuniones de su área de trabajo?</li> <li>4. Deme un ejemplo de cómo Ud. se mantiene informado de los avances de la competencia?</li> <li>5. Cuénteme alguna situación en la que Ud. haya detectado una oportunidad en el mercado y beneficiado a la organización.</li> <li>6. De que manera se mantiene informado sobre las nuevas necesidades del cliente?</li> </ol>

## I. MANUAL DE FUNCIONES

### CONTADOR

#### I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

<b>Número de Ocupantes:</b> 1	<b>Fecha:</b> 21 de Junio 2005
<b>Departamento:</b> Administrativo	<b>Área:</b> Finanzas
<b>Reporta a:</b> Coordinador Financiero Coordinador General	<b>Supervisa a:</b>

#### II. MISION DEL CARGO

Elabora y controla los reportes financieros y económicos de una manera eficiente, responsable y ética

#### III. ACTIVIDADES DEL CARGO

Nº	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Lleva el control de Flujo de Caja Chica	5	4	3	17
2	Realiza comprobantes de ingresos y egresos de la corporación	4	3	3	13
3	Elabora rol de pagos mensuales	2	4	4	18
4	Realiza pagos al S.R.I	2	5	3	17
5	Controla el movimiento de las cuentas financieras de la organización	5	5	4	25
6	Elabora los estados financieros	4	5	4	24
7	Realiza conciliaciones bancarias	4	5	4	24
8	Elabora el Diario General	5	4	3	17
9	Realiza reportes de estados de cuentas de la corporación	4	4	4	20
10	Archiva los documentos perteneciente a su área	5	2	1	7

#### IV. ACTIVIDADES ESENCIALES

Nº	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
5	Controla el movimiento de las cuentas financieras de la organización	5	5	4	25
6	Elabora los estados financieros	4	5	4	24
7	Realiza conciliaciones bancarias	4	5	4	24

#### INTERFAZ DEL CARGO

Nº	Actividades de la posición	Interfaz del cargo
5	Controla el movimiento de las cuentas financieras de la organización	Coordinador Financiero
6	Elabora los estados financieros	Coordinador Financiero
7	Realiza conciliaciones bancarias	Coordinador Financiero

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación secundaria o dos años universidad	Bachiller en Contabilidad o Estudiante de Contabilidad Superior, Ing. Comercial o Economía	Administrativo

## VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Administración y Gestión	X	X
Economía y Contabilidad	X	X
Matemáticas	X	
Oficina	X	

## VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conoc. Informativos	Descripción	Req. Selección	Req. Capacitación
Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, objetivos y planes operativos y actividades del área.	X	X
Personas y tareas	Conocer personas, áreas y departamentos de la organización		X
Mercado	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización		X

## IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Especificas	Detalle	Req. Selección	Req. Capacitación
Manejo de programas informaticos	Word, Excel, Power Point, Outlook, Mónica	X	X
Operar equipos	Computadores, scanner	X	

## X. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES

Destrezas y habilidades Generales	Descripción	Req. Selección	Req. Capacitación
Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo	X	
Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	X	
Destreza matemática	Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	X	
Recopilación de Información	Conocer cómo localizar e identificar la información esencial	X	
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Manejo de recursos financieros	Contabilizar gastos para preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo	X	

**XI. OTRAS COMPETENCIAS**

<b>Aptitudes/capacidades laborales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Req. Selección</b>	<b>Req. Capacitación</b>
Comprensión oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral	X	
Expresión Escrita	Comunicar información o ideas por escrito de modo q otros entiendan	X	
Facilidad numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.	X	
Razonamiento Matemático	Entender y organizar un problema y luego seleccionar el método para resolverlo	X	
Atención Selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una taera durante un período detiempo en un ambiente con estímulos variados	X	

**XII. EXPERIENCIA LABORAL**

<b>Dimensiones de la Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de la experiencia	Un año de experiencia
Especificidad de la experiencia	Experencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Contabilidad, Utilitarios

**II. COMPETENCIAS DEL CONTADOR**

<b>ACTIVIDADES DE POSICIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>RAZONES DE IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA</b>
Controla el movimiento de las cuentas financieras de la organización	Habilidad Analítica	Excelencia en el análisis de su trabajo y efectividad en la realización del mismo.
Elabora los estados financieros	Tolerancia a la presión	Control en su desempeño laboral y confiabilidad en los resultados de sus actividades.
Realiza conciliaciones bancarias	Responsabilidad	Iniciativa y temple al realizar sus funciones, basadas en un profundo razonamiento y orientado a los intereses de la corporación.

**IV. COMPETENCIAS, DESCRIPCIÓN Y ACCIONES CLAVES**

**CONTADOR**

COMPETENCIA	Descripción	Acciones Claves
Habilidad Analítica	<p>Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduce sus acciones a reunir datos para establecer un fundamento concreto.</li> <li>2. Sensato y atinado al manejar la información de su área de trabajo.</li> <li>3. Expone con notable claridad la información de su área de trabajo organizando los datos con eficiencia y optimizando el análisis.</li> <li>4. Es un referente en la organización por el manejo de los datos financieros y su aprovechamiento eficaz de los mismos.</li> <li>5. Identifica relaciones causales con atinado criterio entre los datos numéricos.</li> <li>6. Domina los procedimientos que se deben seguir para el cumplimiento eficaz de sus tareas.</li> </ol>
Tolerancia a la Presión	<p>Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resuelve eficientemente los problemas que se presentan en su área de trabajo aunque al mismo tiempo estén incluidos el tiempo y obstáculos.</li> <li>2. Actúa con flexibilidad ante situaciones límites, cumplimiento a pesar de los imprevistos con los objetivos propuestos.</li> <li>3. Transmite confianza y tranquilidad en su entorno directo.</li> <li>4. Logra desempeñarse eficientemente a pesar de situaciones de alta presión o conflictos personales.</li> <li>5. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.</li> <li>6. Es un referente en situaciones de alta exigencia manteniendo la calidad de su trabajo.</li> </ol>
Responsabilidad	<p>Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada primero.</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se fija altos objetivos que siempre cumple.</li> <li>2. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.</li> <li>3. Antepone el trabajo a las actividades personales.</li> <li>4. Evalúa las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.</li> <li>5. Modifica sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas.</li> <li>6. Prefiere organizar sus tareas en primer lugar y luego distribuir su tiempo libre en otras actividades que valora en segundo término.</li> </ol>

**IV. COMPETENCIAS, ACCIONES CLAVES Y PREGUNTAS PLANEADAS**

**CONTADOR**

COMPETENCIA	ACCIONES CLAVES	Preguntas Planeadas
Habilidad Analítica	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conduce sus acciones a reunir datos para establecer un fundamento concreto.</li> <li>2. Sensato y afinado al manejar la información de su área de trabajo.</li> <li>3. Expone con notable claridad la información de su área de trabajo organizando los datos con eficiencia y optimizando el análisis.</li> <li>4. Es un referente en la organización por el manejo de los datos financieros y su aprovechamiento eficaz de los mismos.</li> <li>5. Identifica relaciones causales con afinado criterio entre los datos numéricos.</li> <li>6. Domina los procedimientos que se deben seguir para el cumplimiento eficaz de sus tareas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cómo logra Ud. recoger los datos más relevantes de su trabajo o de que manera los prioriza?</li> <li>2. Explique de que forma manejaba la información de su trabajo?</li> <li>3. Que tipo de informes debe redactar en su trabajo anterior o actual?</li> <li>4. Bríndeme un ejemplo de alguna situación en la que sus informes financiero fueron una base para solucionar algún problema que se haya presentado en su trabajo actual o reciente.</li> <li>5. Alguna vez se presentó un problema por un manejo de cuentas mal realizado? Cómo resolvió este incidente?</li> <li>6. Cuénteme alguna decisión que Ud. haya debido tomar recientemente en relación con su profesión. Porqué?</li> </ol>
Tolerancia a la Presión	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Resuelve eficientemente los problemas que se presentan en su área de trabajo aunque al mismo tiempo estén incluidos el tiempo y obstáculos.</li> <li>2. Actúa con flexibilidad ante situaciones límites, cumpliendo a pesar de los imprevistos con los objetivos propuestos.</li> <li>3. Transmite confianza y tranquilidad en su entorno directo.</li> <li>4. Logra desempeñarse eficientemente a pesar de situaciones de alta presión o conflictos personales.</li> <li>5. Propone diversas estrategias de trabajo en situaciones de gran estrés.</li> <li>6. Es un referente en situaciones de alta exigencia manteniendo la calidad de su trabajo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Describa la situación laboral más tensa que haya tenido que resolver.</li> <li>2. En situaciones de alta presión como suele proceder?</li> <li>3. Cuando existe un ambiente de presión dentro del área de trabajo cómo prioriza sus actividades?</li> <li>4. Cuénteme de que manera resuelve alguna situación cuando se le amontona el trabajo y la presión dentro del mismo?</li> <li>5. Si le asignan una tarea abrumadora con límites específicos de tiempo cómo planea su estrategia para cumplir con el plazo?</li> <li>6. Bríndeme una experiencia en la que a pesar de la presión Ud. haya tenido un excelente desempeño y lo hayan reconocido por ello.</li> </ol>
Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se fija altos objetivos que siempre cumple.</li> <li>2. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto.</li> <li>3. Antepone el trabajo a las actividades personales.</li> <li>4. Evalúa las ocasiones en que se requiere de su esfuerzo extra.</li> <li>5. Modifica sus tiempos para cumplir con las tareas asignadas.</li> <li>6. Prefiere organizar sus tareas en primer lugar y luego distribuir su tiempo libre en otras actividades que valora en segundo término.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trabajaba mientras estudiaba? Por que?</li> <li>2. A que le daba o da más prioridad al trabajo o al estudio?</li> <li>3. Explíqueme cual es el procedimiento que considera para determinar sus actividades principales.</li> <li>4. Realiza ud alguna otra actividad extra cuando tiene una fuerte carga laboral?</li> <li>5. Que tan importante es para Ud. distribuir el tiempo para cumplir con sus actividades? Porqué?</li> <li>6. Bríndeme un ejemplo de cómo planifica sus actividades cuando se encuentra en una situación de alta presión y estrés.</li> </ol>

**I. MANUAL DE FUNCIONES****COORDINADOR DE VENTAS****I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO**

<b>Número de Ocupantes:</b>	1	<b>Fecha:</b>	23 de Septiembre del 2005
<b>Departamento:</b>	Administrativo	<b>Área:</b>	Ventas
<b>Supervisado por:</b>	Director Ejecutivo Coordinador General	<b>Supervisa a:</b>	

**II. MISION DEL CARGO**

Impulsar, promocionar y negociar los servicios de la Corporación así como generar clientes o mantenerlos interesados en la organización.

**III. ACTIVIDADES DEL CARGO**

Nº	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
1	Coordina acciones de mejora de procesos y resultados	4	5	4	24
2	Elabora el programa de ventas para cada uno de los proyectos de capacitación que la corporación elabore	5	5	5	30
3	Realiza las visitas que sean necesaria a las empresas	5	4	3	17
4	Asiste al Cordinador General y mantenerlo informado de los problemas que se susciten dentro del área.	4	4	4	20
5	Elabora reportes mensuales al Cordinador General sobre el desenvolvimiento del programa de ventas	2	5	4	22
6	Coordina la logística necesaria para el desenvolvimiento del seminario que se va a realizar	5	5	4	25
7	Participa en la reuniones de avance de su área con el Coordinador General	4	4	4	20
8	Coordina junto con el Coodinador General y el Director Ejecutivo sobre alianzas con otras instituciones.	3	4	4	19
9	Realiza convenios institucionales con los organismos que se interesen en los servicios de la corporación.	4	5	5	29
10	Elabora y coordina los requerimientos de capacitación, así como las estructuras curriculares para la Dirección de Educación.	3	5	5	28
11	Revisa los reclamos de los clientes hacia la corporación referente a los programas realizados o por realizarse.	3	3	4	15
12	Revisa junto con el Coordinador General el listado de los potenciales clientes	2	4	3	14
14	Analiza el grado de oportunidad de acercamiento a clientes	5	4	3	17
15	Evalúa los resultado obtenidos dentro de su área	4	5	4	24
16	Atiende personalmente y telefónicamente a los clientes.	5	5	3	20
17	Solicita el costo de los programas de capacitación para los clientes	4	5	4	24

**IV. ACTIVIDADES ESENCIALES**

Nº	Actividades de la posición	F	CE	CM	TOTAL
2	Elabora el programa de ventas para cada uno de los proyectos de capacitación que la corporación elabore	5	5	5	30
9	Realiza convenios institucionales con los organismos que se interesen en los servicios de la corporación.	4	5	5	29
10	Elabora y coordina los requerimientos de capacitación, así como las estructuras curriculares para la Dirección de Educación.	3	5	5	28

## V. INTERFAZ DEL CARGO

N°	Actividades de la posición	Interfaz del Cargo
2	Elabora el programa de ventas para cada uno de los proyectos de capacitación que la corporación elabore	Coordinador General
9	Realiza convenios institucionales con los organismos que se interesen en los servicios de la corporación.	Coordinador General
10	Elabora y coordina los requerimientos de capacitación, así como las estructuras curriculares para la Dirección de Educación.	Coordinador General

## VI. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de conocimiento formal
Educación superior profesional o estudiante	Ing. Comercial, Ing. Industrial o estudiante de esas carreras	Ventas

## VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos Académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Ventas y Mercadeo	X	X
Atención personal al Cliente	X	
Economía y Contabilidad	X	
Lengua Extranjera	X	

## VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conoc. Informativos	Descripción	Req. Selección	Req. Capacitación
Nivel Estratégico	Conocimiento de misión, visión, objetivos y planes operativos y actividades del área.	X	
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización	X	
Leyes, Política Empresarial	Conocimiento de las normas internas establecidas por la empresa	X	X
Mercado	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización	X	X

## IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Especificas	Detalle	Req. Selección	Req. Capacitación
Manejo de programas informaticos	Word, Excel, Power Point, Outlook, Linux, Sibrok, Monika	X	X
Operar equipos	Computadores, scanner	X	
Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito	X	
Otras destrezas requeridas	Evaluación de proyectos, analizar informes	X	

**X. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES**

<b>Destrezas y habilidades Generales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Req. Selección</b>	<b>Req. Capacitación</b>
Escucha Activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	X	
Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible		X
Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	X	X
Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente	X	
Construcción de relaciones	Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.		
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	X	

**XI. OTRAS COMPETENCIAS**

<b>Aptitudes/capacidades laborales</b>	<b>Descripción</b>	<b>Req. Selección</b>	<b>Req. Capacitación</b>
Comprensión oral	Escuchar y comprender información o ideas presentadas en forma oral	X	
Expresión Oral	Comunicar información o ideas en forma hablada de manera que otros puedan entender	X	
Memorizar	Recordar información tal como palabras, números, cuadros, nombre y procedimientos	X	

**XII. EXPERIENCIA LABORAL**

<b>Dimensiones de la Experiencia</b>	<b>Detalle</b>
Tiempo de la experiencia	Un año de experiencia
Especificidad de la experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la experiencia	Servicio al Cliente, Ventas, Proyectos

**II. COMPETENCIAS DEL COORDINADOR DE VENTAS**

<b>ACTIVIDADES DE POSICIÓN</b>	<b>COMPETENCIA</b>	<b>RAZONES DE IMPORTANCIA DE LA COMPETENCIA</b>
Elabora el programa de ventas para cada uno de los proyectos de capacitación que la corporación elabore	Iniciativa	Alta capacidad de decisión para cumplir las metas propuestas por su departamento.
Realiza convenios institucionales con los organismos que se interesen en los servicios de la corporación.	Negociación	Efectiva capacidad de convencimiento hacia los clientes beneficiando a la organización.
Elabora y coordina los requerimientos de capacitación, así como las estructuras curriculares para la Dirección de Educación.	Orientación al cliente	Conocimiento del mercado y las nuevas necesidades de los clientes con relación a los servicios que presta la empresa.

**IV. COMPETENCIAS, DESCRIPCIÓN Y ACCIONES CLAVES**

**COORDINADOR DE VENTAS**

COMPETENCIA	Descripción	Acciones Claves
Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supera el cumplimiento de responsabilidades de su puesto.</li> <li>2. Busca solución a los problemas que se le presenten con rapidez e independencia de criterio.</li> <li>3. Efectúa mejora continuas en los procedimientos de su área para optimizar tiempo y resultados.</li> <li>4. Diseña formatos, matrices, cronograma u otras herramientas que facilitan el trabajo y lo hacen más práctico y efectivo.</li> <li>5. Trabaja tiempo extra, buscando oportunidades de mejora.</li> <li>6. Asume riesgos personales para conseguir los objetivos que se fija.</li> </ol>
Negociación	Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problemas y no en la persona.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce profundamente la situación de contraparte y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible.</li> <li>2. Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e interese ante una negociación.</li> <li>3. Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultado efectivos y cuidando relaciones.</li> <li>4. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.</li> <li>5. Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes.</li> <li>6. Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.</li> </ol>
Orientación al cliente	Es la vocación y el deseo de satisfacer a los clientes con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce profundamente al cliente y sus verdaderas necesidades.</li> <li>2. Soluciona rápidamente los problemas que encuentran los clientes con sus productos y servicios.</li> <li>3. Se mantiene atento a nuevas oportunidades que den respuesta a las expectativas de los clientes.</li> <li>4. Siempre está disponible para el cliente y excede sus requerimientos.</li> <li>5. Frecuentemente realiza propuestas orientadas a otorgar nuevos beneficios a los clientes y favorece la rentabilidad de la organización.</li> <li>6. Logra hacer sentir al cliente como lo más importante de la organización, mantiene una excelente relación y excede los requerimientos de los clientes.</li> </ol>

**IV. COMPETENCIAS, ACCIONES CLAVES Y PREGUNTAS PLANEADAS  
COORDINADOR DE VENTAS**

COMPETENCIA	ACCIONES CLAVES	Preguntas Planeadas
Iniciativa	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Supera el cumplimiento de responsabilidades de su puesto.</li> <li>2. Busca solución a los problemas que se le presentan con rapidez e independencia de criterio.</li> <li>3. Efectúa mejora continuas en los procedimientos de su área para optimizar tiempo y resultados.</li> <li>4. Diseña formatos, matrices, cronograma u otras herramientas que facilitan el trabajo y lo hacen más práctico y efectivo.</li> <li>5. Trabaja tiempo extra, buscando oportunidades de mejora.</li> <li>6. Asume riesgos personales para conseguir los objetivos que se fija.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuénteme de alguna ocasión en la que Ud. haya sido reconocido por su trabajo.</li> <li>2. Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</li> <li>3. Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?</li> <li>4. Bríndeme un ejemplo en el que Ud. haya contribuido con nuevas herramientas para facilitar su trabajo.</li> <li>5. Ha realizado algún plan de carrera laboral dentro de su empresa?</li> <li>6. Cuáles son sus objetivos profesionales? Qué espera obtener de su carrera? Qué plazo se ha propuesto?</li> </ol>
Negociación	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Conoce profundamente la situación de contraparte y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible.</li> <li>2. Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e interés ante una negociación.</li> <li>3. Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultado efectivos y cuidando relaciones.</li> <li>4. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.</li> <li>5. Logra acuerdos satisfactorios para ambas partes.</li> <li>6. Maneja la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Como planea una negociación?</li> <li>2. Que hace Ud. luego de finalizar un negocio?</li> <li>3. Cuénteme si alguna vez a tenido que negociar con algún cliente difícil o que le sacaba de sus casillas. Cómo lo manejo?</li> <li>4. Explique alguna estrategia que Ud. frecuentemente usa para conseguir su objetivo en una negociación.</li> <li>5. Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar.</li> <li>6. Cómo es su relación actual con sus clientes o negociantes?</li> </ol>

**IV. COMPETENCIAS, ACCIONES CLAVES Y PREGUNTAS PLANEADAS**

**COORDINADOR DE VENTAS**

COMPETENCIA	ACCIONES CLAVES	Preguntas Planeadas
Orientación al cliente	1. Conoce profundamente al cliente y sus verdaderas necesidades.	1. Defina brevemente el concepto de Atención al Cliente.
	2. Soluciona rápidamente los problemas que encuentran los clientes con sus productos y servicios.	2. Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?
	3. Se mantiene atento a nuevas oportunidades que den respuesta a las expectativas de los clientes.	3. De que manera aprovecha Ud. una oportunidad que se le presenta con un cliente?
	4. Siempre está disponible para el cliente y excede sus requerimientos.	4. Bríndeme un ejemplo en el cual Ud. haya sido pieza fundamental en la solución de algún problema que se haya presentado con un cliente.
	5. Frecuentemente realiza propuestas orientadas a otorgar nuevos beneficios a los clientes y favorece la rentabilidad de la organización.	5. Qué aspectos de la política actual de atención al cliente de la organización cambiaría?
	6. Logra hacer sentir al cliente como lo más importante de la organización, mantiene una excelente relación y excede los requerimientos de los clientes.	6. Explique el procedimiento que Ud. sigue para atender a un cliente que considera potencial?



**Guía de Entrevista C**  
**Robótica de Servicios S.A. (RSSA)**

***Coordinador de Ventas***

**Puesto:** Coordinador de Ventas

**Fecha:** 11-oct-05

**Candidato:**

**Entrevistador:** Johanna F.

**Plan de Preparación:**

1. Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el historial (currículum vitae) y los formulario de la solicitud. Decidir cuales empleos/experiencias son las más relevantes para el puesto en cuestión.
2. Prepararse para llevar a cabo la revisión de los Antecedentes Clave.
  - ✓ Tomar nota de los puestos/experiencias que no estén muy claros o de los que necesiten más información.
  - ✓ Señalar las posibles brechas en el empleo.
3. Preparar la sección de Preguntas de Comportamiento Planeadas.
  - ✓ Repasar las definiciones de las dimensiones y las acciones clave.
  - ✓ Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.
  - ✓ Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.
4. Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la Guía de Entrevista.

## **Plan para Apertura de la Entrevista**

- ✓ Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.
  
- ✓ Explicar el propósito de la entrevista:
  1. Que se conozcan mejor el entrevistador y el candidato.
  2. Saber más acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato.
  3. Ayudar a que el candidato conozca el puesto y la organización.
  
- ✓ Describir el plan de la entrevista:
  1. Repasar brevemente los empleos/experiencias.
  2. Hacer preguntas para obtener información específica acerca de esos empleos/experiencias.
  3. Proporcionar información acerca del puesto y la organización.
  4. Contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
  5. Señalar que ambos obtendrán la información necesaria para tomar buenas decisiones.
  6. Indicar que usted estará tomando notas.
  
- ✓ Explicar las funciones esenciales del trabajo.
  
- ✓ Hacer la transición a la sección de Revisión de los Antecedentes Clave.



## Revisión de los Antecedentes Clave.

**Antecedentes Educativos** (no incluye información proporcionada en el curriculum)

Post-grado \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_

Universidad \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_

Escuela Técnica: \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_

Escuela Secundaria: \_\_\_\_\_ Años \_\_\_\_\_ Título \_\_\_\_\_

¿Otra educación o capacitación?

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

Estudiar puede resultar difícil. ¿Qué problemas encontró usted durante sus experiencias de entrenamiento educativo? ¿Cómo los superó?

¿Cuáles fueron sus mejores clases? ¿Por qué?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ **Revisión de los Antecedentes Clave**

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ **Revisión de los Antecedentes Clave**

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## **Guía de Entrevista C**

**Contador**

**Robótica de Servicios S.A. (RSSA)**

**Puesto:** Contador

**Fecha:**

**Candidato:**

**Entrevistador:** Johanna F.

### **Plan de Preparación:**

1. Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el historial (currículum vitae) y los formulario de la solicitud. Decidir cuales empleos/experiencias son las más relevantes para el puesto en cuestión.
2. Prepararse para llevar a cabo la revisión de los Antecedentes Clave.
  - ✓ Tomar nota de los puestos/experiencias que no estén muy claros o de los que necesiten más información.
  - ✓ Señalar las posibles brechas en el empleo.
3. Preparar la sección de Preguntas de Comportamiento Planeadas.
  - ✓ Repasar las definiciones de las dimensiones y las acciones clave.
  - ✓ Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.
  - ✓ Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.
4. Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la Guía de Entrevista.

### **Plan para Apertura de la Entrevista**

- ✓ Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.
- ✓ Explicar el propósito de la entrevista:
  1. Que se conozcan mejor el entrevistador y el candidato.
  2. Saber más acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato.

3. Ayudar a que el candidato conozca el puesto y la organización.
- 
- ✓ Describir el plan de la entrevista:
    1. Repasar brevemente los empleos/experiencias.
    2. Hacer preguntas para obtener información específica acerca de esos empleos/experiencias.
    3. Proporcionar información acerca del puesto y la organización.
    4. Contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
    5. Señalar que ambos obtendrán la información necesaria para tomar buenas decisiones.
    6. Indicar que usted estará tomando notas.
  
  - ✓ Explicar las funciones esenciales del trabajo.
  
  - ✓ Hacer la transición a la sección de Revisión de los Antecedentes Clave.

◆ **Revisión de los Antecedentes Clave.**

**Antecedentes Educativos** (no incluye información proporcionada en el curriculum)

Post-grado	_____	Años	_____	Título	_____
Universidad	_____	Años	_____	Título	_____
Escuela Técnica:	_____	Años	_____	Título	_____
Escuela Secundaria:	_____	Años	_____	Título	_____

¿Otra educación o capacitación?

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

Estudiar puede resultar difícil. ¿Qué problemas encontró usted durante sus experiencias de entrenamiento educativo? ¿Cómo los superó?

¿Cuáles fueron sus mejores clases? ¿Por qué?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ Revisión de los Antecedentes Clave

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ Revisión de los Antecedentes Clave

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

**Guía de Entrevista C**  
**Robótica de Servicios S.A. (RSSA)**

***Asistente General***

**Puesto:** Asistente General

**Fecha:**

**Candidato:**

**Entrevistador:** Johanna F.

**Plan de Preparación:**

1. Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el historial (currículum vitae) y los formulario de la solicitud. Decidir cuales empleos/experiencias son las más relevantes para el puesto en cuestión.
2. Prepararse para llevar a cabo la revisión de los Antecedentes Clave.
  - ✓ Tomar nota de los puestos/experiencias que no estén muy claros o de los que necesiten más información.
  - ✓ Señalar las posibles brechas en el empleo.
3. Preparar la sección de Preguntas de Comportamiento Planeadas.
  - ✓ Repasar las definiciones de las dimensiones y las acciones clave.
  - ✓ Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.
  - ✓ Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.
4. Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la Guía de Entrevista.

**Plan para Apertura de la Entrevista**

- ✓ Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.
- ✓ Explicar el propósito de la entrevista:
  1. Que se conozcan mejor el entrevistador y el candidato.
  2. Saber más acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato.

3. Ayudar a que el candidato conozca el puesto y la organización.
- 
- ✓ Describir el plan de la entrevista:
    1. Repasar brevemente los empleos/experiencias.
    2. Hacer preguntas para obtener información específica acerca de esos empleos/experiencias.
    3. Proporcionar información acerca del puesto y la organización.
    4. Contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
    5. Señalar que ambos obtendrán la información necesaria para tomar buenas decisiones.
    6. Indicar que usted estará tomando notas.
  
  - ✓ Explicar las funciones esenciales del trabajo.
  
  - ✓ Hacer la transición a la sección de Revisión de los Antecedentes Clave.

◆ **Revisión de los Antecedentes Clave.**

**Antecedentes Educativos** (no incluye información proporcionada en el curriculum)

Post-grado	_____	Años	_____	Título	_____
Universidad	_____	Años	_____	Título	_____
Escuela Técnica:	_____	Años	_____	Título	_____
Escuela Secundaria:	_____	Años	_____	Título	_____

¿Otra educación o capacitación?

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

Estudiar puede resultar difícil. ¿Qué problemas encontró usted durante sus experiencias de entrenamiento educativo? ¿Cómo los superó?

¿Cuáles fueron sus mejores clases? ¿Por qué?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ **Revisión de los Antecedentes Clave**

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ Revisión de los Antecedentes Clave

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

**Guía de Entrevista C**  
**Robótica de Servicios S.A. (RSSA)**

**Coordinador Financiero**

**Puesto:** Coordinador Financiero

**Fecha:**

**Candidato:**

**Entrevistador:** Johanna F.

**Plan de Preparación:**

1. Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el historial (currículum vitae) y los formulario de la solicitud. Decidir cuales empleos/experiencias son las más relevantes para el puesto en cuestión.
2. Prepararse para llevar a cabo la revisión de los Antecedentes Clave.
  - ✓ Tomar nota de los puestos/experiencias que no estén muy claros o de los que necesiten más información.
  - ✓ Señalar las posibles brechas en el empleo.
3. Preparar la sección de Preguntas de Comportamiento Planeadas.
  - ✓ Repasar las definiciones de las dimensiones y las acciones clave.
  - ✓ Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.
  - ✓ Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.
4. Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la Guía de Entrevista.

**Plan para Apertura de la Entrevista**

- ✓ Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.
- ✓ Explicar el propósito de la entrevista:
  1. Que se conozcan mejor el entrevistador y el candidato.
  2. Saber más acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato.

3. Ayudar a que el candidato conozca el puesto y la organización.
- 
- ✓ Describir el plan de la entrevista:
    1. Repasar brevemente los empleos/experiencias.
    2. Hacer preguntas para obtener información específica acerca de esos empleos/experiencias.
    3. Proporcionar información acerca del puesto y la organización.
    4. Contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
    5. Señalar que ambos obtendrán la información necesaria para tomar buenas decisiones.
    6. Indicar que usted estará tomando notas.
  
  - ✓ Explicar las funciones esenciales del trabajo.
  
  - ✓ Hacer la transición a la sección de Revisión de los Antecedentes Clave.

◆ **Revisión de los Antecedentes Clave.**

**Antecedentes Educativos** (no incluye información proporcionada en el curriculum)

Post-grado	_____	Años	_____	Título	_____
Universidad	_____	Años	_____	Título	_____
Escuela Técnica:	_____	Años	_____	Título	_____
Escuela Secundaria:	_____	Años	_____	Título	_____

¿Otra educación o capacitación?

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

Estudiar puede resultar difícil. ¿Qué problemas encontró usted durante sus experiencias de entrenamiento educativo? ¿Cómo los superó?

¿Cuáles fueron sus mejores clases? ¿Por qué?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ Revisión de los Antecedentes Clave

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ Revisión de los Antecedentes Clave

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## **Guía de Entrevista C**

***Coordinador General***

**Robótica de Servicios S.A. (RSSA)**

**Puesto:** Coordinador General

**Fecha:**

**Candidato:**

**Entrevistador:** Johanna F.

### **Plan de Preparación:**

1. Repasar los materiales de la solicitud, incluyendo el historial (currículum vitae) y los formulario de la solicitud. Decidir cuales empleos/experiencias son las más relevantes para el puesto en cuestión.
2. Prepararse para llevar a cabo la revisión de los Antecedentes Clave.
  - ✓ Tomar nota de los puestos/experiencias que no estén muy claros o de los que necesiten más información.
  - ✓ Señalar las posibles brechas en el empleo.
3. Preparar la sección de Preguntas de Comportamiento Planeadas.
  - ✓ Repasar las definiciones de las dimensiones y las acciones clave.
  - ✓ Modificar las preguntas para que se adapten mejor a la experiencia del candidato.
  - ✓ Decidir si el orden de las preguntas debe ser modificado; formular preguntas adicionales si es necesario.
4. Estimar el tiempo necesario para cubrir cada sección de la Guía de Entrevista.

### **Plan para Apertura de la Entrevista**

- ✓ Saludar al candidato, dándole su nombre y el puesto que usted ocupa.
- ✓ Explicar el propósito de la entrevista:
  1. Que se conozcan mejor el entrevistador y el candidato.
  2. Saber más acerca de los antecedentes y la experiencia del candidato.

*Formato de Entrevista tomado del Módulo IV Selección por Competencias del Curso de Graduación de Psicología Laboral Universidad del Azuay.*

3. Ayudar a que el candidato conozca el puesto y la organización.
- ✓ Describir el plan de la entrevista:
    1. Repasar brevemente los empleos/experiencias.
    2. Hacer preguntas para obtener información específica acerca de esos empleos/experiencias.
    3. Proporcionar información acerca del puesto y la organización.
    4. Contestar las preguntas del candidato acerca del puesto y la organización.
    5. Señalar que ambos obtendrán la información necesaria para tomar buenas decisiones.
    6. Indicar que usted estará tomando notas.
  - ✓ Explicar las funciones esenciales del trabajo.
  - ✓ Hacer la transición a la sección de Revisión de los Antecedentes Clave.

◆ **Revisión de los Antecedentes Clave.**

**Antecedentes Educativos** (no incluye información proporcionada en el currículum)

Post-grado	_____	Años	_____	Título	_____
Universidad	_____	Años	_____	Título	_____
Escuela Técnica:	_____	Años	_____	Título	_____
Escuela Secundaria:	_____	Años	_____	Título	_____

¿Otra educación o capacitación?

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

Estudiar puede resultar difícil. ¿Qué problemas encontró usted durante sus experiencias de entrenamiento educativo? ¿Cómo los superó?

¿Cuáles fueron sus mejores clases? ¿Por qué?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ Revisión de los Antecedentes Clave

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ Revisión de los Antecedentes Clave

### **Antecedentes Laborales**

Puestos/Experiencias \_\_\_\_\_ Fechas \_\_\_\_\_

¿Cuáles eran/son sus principales responsabilidades? ¿Hubo/ha habido algún cambio en las responsabilidades?

¿Cómo encontró y logró tener este puesto?

¿Por qué renunció ( o por qué está pensando renunciar) al trabajo?

Comunicación \_\_\_\_\_

Impacto \_\_\_\_\_

## ◆ **Conclusión de la Entrevista.**

### 1. Información Adicional

- ✓ Hacer una pregunta para ganar tiempo.
- ✓ Repasar las notas.
- ✓ Pedir la respuesta a la pregunta para ganar tiempo.
- ✓ Hacer cualquier otra pregunta adicional

### 2. Puesto / Organización / Sitio de Trabajo.

- ✓ Proporcionar información sobre el puesto de trabajo, la organización o el **SITIO DE TRABAJO**. Si usted es el último entrevistador, verifique la comprensión de estos puntos por parte del candidato. (Anotar cualquier cosa que parezca coincidir o diferir con las motivaciones y preferencias consignadas al candidato.)

- ✓ Darle al candidato la oportunidad de hacer preguntas. (Anotar aquí las preguntas que haga.)

### 3. Conclusión de la Entrevista.

- ✓ Explicar los siguientes pasos para el proceso de selección.
- ✓ Agradecer al candidato por una entrevista productiva.

## ◆ Instrucciones Posteriores a la Entrevista

1. Identificar el nivel que tiene cada candidato en las diferentes competencias.
2. Determinar y registrar el puntaje en la casilla de calificación (esquina inferior derecha) de cada dimensión. Utilizar el siguiente sistema:

Evidencia Total	3
Evidencia Parcial	2
Evidencia Nula	0

3. Evaluar el comportamiento del candidato en las dimensiones de Comunicación e Impacto.
  - ✓ En Comunicación anotar cualquier aspecto que tenga que ver con la expresión de las ideas en situaciones grupales e individuales; ajustar el lenguaje o la terminología a las características y necesidades del público.
  - ✓ En Impacto anotar cualquier aspecto que tenga que ver con la imagen; atención; respeto y seguridad.



<b>Grado</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>
<p style="text-align: center;"><b>A</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Requerido</b></p> <p style="text-align: center;"></p>	<p>Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.</p>
<p style="text-align: center;"><b>B</b></p>	<p>Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</p>
<p style="text-align: center;"><b>C</b></p>	<p>Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápidamente y decididamente en una crisis, cuando lo norma sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar el problema.</p>
<p style="text-align: center;"><b>D</b></p>	<p>Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente a los problemas.</p>

## **LAS CONDUCTAS ASOCIADAS**

### **Ivonne Morales.-**

Su desempeño laboral es excelente por ello es reconocido todo el tiempo, le falta un poco de iniciativa para resolver problemas, pues ella aduce que cada vez que quiere hacer algo por su cuenta tiene problemas con sus superiores o no le funcionan bien las cosas. Siempre busca capacitarse e informarse más sobre asuntos que conciernan a su área de trabajo. Actualmente no se ha planteado planes de carrera pero su objetivo actual es tener un mejor sueldo, por ello a adquirido voluntariamente más responsabilidades para tener un fundamento lógico para pedir un alza de sueldo.

De acuerdo con las conductas observadas en Ivonne Morales la competencia **“Iniciativa” es de tipo A**, dentro de lo requerido en el puesto.

### **José Luis:**

Algunas veces ha sido reconocido por su trabajo y procura siempre de mantener satisfecho al cliente de alguna manera. Sus objetivos siempre están orientados a las ventas y por ello siempre trata de atraer clientes. No ha realizado ninguna herramienta de trabajo para facilitar el mismo, tiene un plan de carrera corto y con respecto a su vida estudiantil lo ha estancado hasta otra oportunidad.

De acuerdo con las conductas observadas en José Luis la competencia **“Iniciativa” es de tipo B**, no está dentro de lo requerido en el puesto pero es un buen candidato alternativo.

**Nivel requerido para la competencia “Negociación” según el perfil idóneo: Grado A**

**NEGOCIACIÓN**

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

<b>Grado</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>
<b>A</b> <b>Requerido</b> 	<p>Tiene profundos conocimientos en negociación. Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación. Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para obtener resultados positivos. Separa el problema de las personas sin involucrarse emocionalmente. Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas. Lograr acuerdos satisfactorios.</p>
<b>B</b>	<p>Antes de tomar contacto con la contraparte, reúne la información que le permita tener un mejor panorama de la situación. En cada negociación se esfuerza por identificar las ventajas mutuas. Formula cada aspecto de la situación. Se concentra en criterios objetivos. Muestra firmeza en sus planteos pero también flexibilidad para analizar posiciones nuevas. Maneja la comunicación en todos sus aspectos.</p>
<b>C</b>	<p>Busca datos sobre las áreas de interés de su interlocutor. Se muestra cordial y respetuoso en el trato con la contraparte.</p> <p>Busca armarse de argumentos sólidos y contundentes para enfrentar a sus interlocutores con seguridad. Plantea acuerdos beneficiosos. Se mantiene objetivo.</p>
<b>D</b>	<p>Maneja mejor las relaciones interpersonales y la comunicación. Utiliza la estrategia que habitualmente le da mejores resultados. Se guía por sus objetivos globales, y logra acuerdos razonables. Es perseverante, mantiene sus argumentos, no cede a presiones.</p>

## **LAS CONDUCTA ASOCIADAS**

### **Ivonne Morales:**

Siempre trata de conocer las necesidades de los clientes y se preocupa por enterarse a que se dedica la empresa con la va a negociar, así como sus actividades principales, para de esta manera hacer ver los beneficios que brinda su organización, de igual forma cuando finaliza una negociación tiene un plan de acción para cumplir con lo ofrecido. Es paciente, da confianza al cliente para llegar así a una negociación productiva. No tiene estrategias específicas, pues considera que cada cliente es diferente pero puede desenvolverse bien en su campo laboral. Tiene una excelente relación con sus negociantes.

De acuerdo con las conductas observadas en Ivonne Morales la competencia **“Negociación” es de tipo A**, dentro de lo requerido en el puesto.

### **José Luis:**

Siempre basa una negociación con el buen trato al cliente, procura establecer una relación de confianza entre los dos, pero una vez finalizado un negocio no establece ninguna otra meta pues ya no es responsabilidad suya. No tiene estrategias para establecer un negocio, trata de llevar la situación como mejor pueda para lograr beneficios económicos para su empresa, es decir, todo su trabajo esta basado en lo económico, pero es un buen relacionador público.

De acuerdo con las conductas observadas en José Luis la competencia **“Negociación” es de tipo B**, no se encuentra dentro de lo requerido en el puesto pero es un buen candidato alternativo.

**Nivel requerido para la competencia “Orientación al Cliente” según el perfil idóneo: Grado A**

**ORIENTACIÓN AL CLIENTE**

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprende esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “Cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.

<b>Grado</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>
<b>A</b> <b>Requerido</b> 	Establece una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del proyecto futuro. Busca obtener benéfico a largo plazo para el cliente (y para los clientes de sus clientes)
<b>B</b>	Busca permanentemente resolver las necesidades de sus clientes anticipándose a sus pedidos o solicitudes. Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
<b>C</b>	Está atento a las necesidades de los clientes y escucha sus pedidos y problemas. Intenta solucionar y satisfacer a los clientes y lo logra casi siempre.
<b>D</b>	Atiende con rapidez las necesidades del cliente y soluciona eventuales problemas siempre que esté a su alcance.

## **LAS CONDUCTA ASOCIADAS**

### **Ivonne Morales:**

Tiene muy bien definido lo que es la Atención al Cliente, siempre que un cliente tiene algún inconveniente lo atiende personalmente y siempre hace lo posible para satisfacer sus necesidades. Actualmente planea nuevas estrategias para establecer una mejor atención y se preocupa mucho por conocer a profundidad a sus clientes mostrando sobre todo su disposición de servicio.

De acuerdo con las conductas observadas en Ivonne Morales la competencia **“Orientación al Cliente” es de tipo A**, dentro de lo requerido en el puesto.

### **José Luis:**

No tiene un conocimiento claro de Atención al Cliente, pero si es muy eficiente en ello. Cuando tiene urgencias siempre se ayuda de los demás pero nunca desaprovecha una oportunidad que se le presente con algún cliente. Siempre logra que los mismos vuelvan a su agencia, pues, se basa en el buen trato y hace lo posible para mantenerlos satisfechos. Procura siempre dar confianza al cliente y asegura que eso es la base para una buena atención al mismo y por ello tiene una extensa lista de clientes satisfechos, pues siempre vuelven.

De acuerdo con las conductas observadas en José Luis la competencia **“Orientación al Cliente” es de tipo A**, dentro de lo requerido en el puesto.

### **RESULTADO:**

Se ha seleccionado a la Sra. Ivonne Morales, pues se encuentra académica y profesionalmente preparada para cumplir con eficiencia el puesto de Coordinador de Ventas, pues tiene excelentes bases educativas y una buena experiencia. Su curriculum es muy alentador. Su comunicación es excelente y su Impacto de igual manera. Cumple con los requerimientos del puesto así como con las competencias del mismo.

**Perfil para Evaluar:**

Contador

**Situación:**

- Selección de candidato idóneo para ocupar el cargo de Contador

## **COMPETENCIAS Y NIVEL REQUERIDO**

**Nivel requerido para la competencia “Habilidad Analítica” según el perfil idóneo: Grado B**

### **HABILIDAD ANALÍTICA**

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

<b>Grado</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>
<b>A</b>	Conduce sus acciones reuniendo datos y estableciendo entre los mismo un fundamento concreto. Es sensato y atinado. Expone con claridad las variable involucradas en su trabajo organiza datos con eficiencia y optimiza el análisis. Maneja con eficacia información compleja y es un referente dentro de la organización por su manejo de grandes flujos de información.
<b>B</b>  <b>Requerido</b>  	Domina herramientas complejas para el estudio de Información numérica importante para su área. Confecciona cuadros estadísticas e informes comprendidos por sus para y superiores. Identifica relaciones causales con atinado criterio entre los datos numéricos de su área de incumbencias. Organiza muy eficazmente información.
<b>C</b>	En su trabajo diario identifica relaciones causales simples. Se sirve y maneja con destreza herramientas sencillas que le son útiles para la presentación de datos numéricos. Identifica relaciones de causa y efecto cuando le son relevantes para la resolución de problemas. Es observador de su entorno inmediato y establece un orden de importancia básico.

## **LAS CONDUCTAS ASOCIADAS**

### **Norma Pugo:**

Tiene una completa preparación educativa, por ello su desenvolvimiento es óptimo. Absolutamente analítica, nunca en su vida estudiantil le ha gustado la memoria, prefiere el análisis y sabe manejar correctamente una información. No realiza informes, pues es auxiliar contable, pero proporciona la información para establecer los informes contables. Sus actividades de hecho son importantes para detectar alguna anomalía, pero nunca ha realizado problemas porque su trabajo es repetitivo. Su trabajo en cierta manera es reconocido pues no le dejan que renuncie en la empresa.

De acuerdo con las conductas observadas en Norma Pugo la competencia **“Habilidad Analítica” es de tipo A**, dentro de lo requerido en el puesto.

### **María Gutiérrez**

Realiza sus funciones determinándolas de manera más elemental que de análisis, sabe manejar bien la información de su área y se desenvuelve bien en la realización de sus actividades. Siempre busca la explicación de las cosas y trata de capacitarse para cumplir mejor en su trabajo.

De acuerdo con las conductas observadas en María Gutiérrez la competencia **“Habilidad Analítica” es de tipo B**, no se encuentra dentro de lo requerido en el puesto y necesita ser más desarrollada.

**Nivel requerido para la competencia “Tolerancia a la Presión” según el perfil idóneo: Grado A**

**TOLERANCIA A LA PRESIÓN**

Se trata de habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

<b>Grado</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>
<b>A</b>  <b>Requerido</b>  	Resuelve muy eficientemente sus tareas. Actúa con Flexibilidad antes situaciones límites, planteando nuevas estrategias de acción. Mantiene su predisposición y actitud positiva y transmite a su equipo de trabajo. Es referente en situaciones de alta exigencia. Se conduce con alto profesionalismo sin exteriorizar desbordes emocionales en épocas de trabajo excesivo.
<b>B</b>	Reacciona con predisposición y voluntad para sacar adelante el trabajo a pesar de cambios que le demanden mayores esfuerzos. Transmite confianza y tranquilidad a su entorno directo, alcanzando los objetivos propuestos. Actúa equilibradamente referente a tareas abrumadoras. Resuelve habitualmente los problemas que obstaculizan el cumplimiento de los objetivos bajo su responsabilidad.
<b>C</b>	Se organiza requiriendo en ocasiones de algún guía cuando el ritmo habitual de trabajo cambia demandando mayores esfuerzos. Maneja sin problemas varios problemas a la vez, logran alcanzar sus objetivos la mayoría de veces. Responde con una sensible baja en su rendimiento si se siente acosad por su superior. En situaciones prolongadas de estrés, sus trabajos suelen ser de baja calidad.

## **LAS CONDUCTAS ASOCIADAS**

### **Norma Pugo:**

En situaciones difíciles toma acción inmediata, pero si es demasiado estresante no logra controlar sus emociones y se desespera. Su trabajo es constantemente presionado, pero a pesar de ello sabe identificar prioridades. Si es necesario trabaja horas extras y trata de todas las formas de cumplir con sus actividades sin dejarse influir mucho por la presión y evitar la desesperación.

De acuerdo con las conductas observadas en Norma Pugo la competencia **“Tolerancia a la Presión” es de tipo B**, no está dentro de lo requerido en el puesto pero es un candidato potencial.

### **María Gutiérrez**

Puede tolerar la presión en cualquier área de trabajo, algunas veces cae en la desesperación pero luego reacciona con mente fría. Al realizar sus actividades prioriza lo más urgente y luego se enfoca en lo demás. Tiene el convencimiento que no hay mejor estrategia que realizar lo que tiene más dificultad primero y lo más fácil luego pues es más rápido.

De acuerdo con las conductas observadas en María Gutiérrez la competencia **“Tolerancia a la Presión” es de tipo B**, no está dentro de lo requerido en el puesto necesita ser capacitado.

**Nivel requerido para la competencia “Responsabilidad” según el perfil idóneo: Grado A**

**RESPONSABILIDAD**

Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de su propio interés, la tarea asignada está primero.

<b>Grado</b>	<b>Descripción de la Competencia</b>
<b>A</b>  <b>Requerido</b>  	Se fija altos objetivos que siempre cumple. Modifica con buena predisposición la organización de sus tiempos para cumplir con las tareas encargadas. Prefiere organizar sus tareas en primer lugar y distribuir luego el tiempo libre que pueda quedarle para dedicarse a otras actividades. Muestra amplia disponibilidad ante el objetivo propuesto. Antepone el trabajo a las actividades personales.
<b>B</b>	Identifica con claridad aquellas tareas que requiere de mayor dedicación. Propone modalidades alternativas de trabajo en pos del cumplimiento de la tarea asignada. Atiende gustosamente las tareas encomendadas que toma como desafíos preocupándose por dar los mejores resultados. Tiene actitud comprometida por las tareas en las que está involucrado. Critica su desempeño atinadamente y se auto-exige mejoras con el objetivo de dar lo mejor de si a las tareas asignadas.
<b>C</b>	Cumple con las tareas asignadas proveyendo lo estrictamente encomendado. En general solicita a su superior algunos días más de los pautados al comienzo de la asignación de una tarea para finalizarla. Le cuesta priorizar la gama de tareas asignadas. Logra comprometerse con los proyectos en los que participa y cumple su parte. Asume con seriedad sus trabajos sobreestimando lo tiempos y obteniendo finalmente resultados que no conforman a su jefe.

## **LAS CONDUCTAS ASOCIADAS**

### **Norma Pugo:**

Es completamente responsable tanto en su vida de estudiante como laboral, busca siempre lograr sus objetivos principales y los cumple la gran mayoría. Tiene un estilo de vida específico, todo está relacionado con el tiempo y la organización, pero en caso de que tenga que incumplir con el tiempo de alguna actividad, trata de compensarlo siempre para mantener un equilibrio de vida y trabajo óptimo. La responsabilidad, el tiempo y la organización son la base de sus actividades.

De acuerdo a las conductas observadas en Norma Pugo la competencia **“Responsabilidad” es de tipo A;** dentro de lo requerido del puesto.

### **María Gutiérrez**

Por ser una persona casada, demuestra ser muy responsable en su hogar y trabajo. Trata de cumplir con satisfacción cada una de sus actividades, y busca siempre dar lo mejor de su si misma.

De acuerdo con las conductas observadas en Maria Gutiérrez la competencia **“Tolerancia a la Presión” es de tipo B,** no está dentro de lo requerido en el puesto.

### **RESULTADO:**

Se ha seleccionado a la Srta. Norma Pugo, pues tiene un buen curriculum, su Comunicación es excelente, se desenvuelve de manera segura y su Impacto o presentación personal también es excelente. Tiene las bases educativas completas y una experiencia laboral suficiente para desempeñarse como Contadora de la Corporación. Cumple con las exigencias del puesto analizado y sus respectivas competencias.

## **CONCLUSIONES**

El presente proyecto de DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL, se ha diseñado en base de información recolectada dentro de la organización y presenta muchas ventajas en su manejo ya que esta prevista de elementos muy prácticos, haciendo a conocer muy fácil su utilización en lo que se refiere al levantamiento de perfiles, competencias, acciones claves y preguntas planeadas.

Con relación a la Entrevista, esta fue tomada de un formato que se nos presentó en el Módulo III del Seminario de Graduación de Psicología Laboral, fue modificado en ciertos aspectos para hacer de su manejo sencillo y práctico

## **RECOMENDACIONES**

- 1) Es muy recomendable realizar este tipo de trabajo, ya que se aprende mucho sobre Selección de Personal por Competencias, reconociendo que se toma un poco de experiencia que nos puede ser de mucha ayuda.
- 2) El diseño de levantamiento de perfiles, competencias, acciones claves y preguntas planeadas se puede seguir como se presenta en esta monografía pero se debe tener en cuenta que la información recolectada dependerán de la empresa y sus objetivos.
- 3) Para realizar el levantamiento de perfiles, acciones claves y competencias se debe pedir la colaboración de las personas que ocupen el puesto y los superiores para que el trabajo tenga el respaldo y confiabilidad necesaria.
- 4) Las características de diseño se debe registrar según las necesidades de la empresa para que sea efectivo en el uso que se le deba dar.
- 5) Se debe tener una debida planificación en el trabajo de manera que no se interfiriera en las actividades de los trabajadores y entrevistados.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- ❖ ALFREDO Paredes & Asociados (2001) **Manual de selección de personal basada en competencias** Editorial Alide
- ❖ ALLES Martha Alicia (2002-2003) **Gestión por competencia: Diccionario de Comportamientos** Editorial Granica.
- ❖ ALLES Martha Alicia (2000) **Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** Editorial Granica.
- ❖ ALLES Martha Alicia (2002-2003) **Gestión por competencia: Diccionario de Preguntas** Editorial Granica.
- ❖ **Enciclopedia de la Psicología Volumen I Capítulo 6 Motivación**  
Grupo Editorial Océano.
- ❖ **Enciclopedia de la Psicología Volumen IV Diccionario de Términos de Psicología** Grupo Editorial Océano.
- ❖ Módulo 2. Seminario de Graduación de Psicología Laboral (2005) **Conceptos Básicos de Competencias y Perfiles.**
- ❖ Módulo 3. Seminario de Graduación de Psicología Laboral (2005) **Selección del Personal por Competencia.**

❖ **El Contexto de Gestión de Recursos Humanos**

❖ **Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Capítulo IV**

❖ **Enciclopedia Salvat, Tomo 9**

# **ANEXOS**

## **PROYECTO DE GRADUACIÓN**

### **TEMA:**

### **DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL EN EL PERÍODO AGOSTO – OCTUBRE DEL 2005**

### **ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL, se creó hace aproximadamente 6 años, funcionaba en el centro de la ciudad, en la actualidad funciona en el Centro de Exposiciones Cuenca expandiéndose de mejor manera en el campo laboral. Está conformado por 7 socios los mismos que conforman la Directiva de la Corporación.

CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL (CCE) se dedica a la capacitación de empresas en diferentes áreas como son: computación, inglés, métodos de producción, etc. Entre las empresas que tiene contacto con el CCE se encuentran Grupo Cartopel, Graiman, Continental General Tire, el Municipio de Cuenca, y otras que respaldan la excelencia de esta organización en los servicios que prestan.

En la actualidad la selección de personal de CCE está enfocada en actividades operativas, es decir, solamente en lo que esencial que requiere el puesto, sin tomar en cuenta la posibilidad de enfocarse también en funciones compartidas que involucren algunas de las áreas que estén relacionadas con el cargo a analizar.

De igual manera su actual proceso de selección es tradicional y no da importancia a la retroalimentación para elaborar planes de desarrollo profesional dentro de las empresas, centrándose solamente a contratar al personal y tomando al puesto de trabajo como única unidad de análisis, no da oportunidad al cambio colocando limitaciones en los requerimientos futuros del personal.

Considero que la adecuación de un buen proceso de selección es indispensable para el mejor desenvolvimiento del trabajador en su área, pues, además de ser altamente motivante para el empleado, este se siente más comprometido con la Empresa y por lo tanto existirá una mayor entrega por parte del trabajador existiendo una mayor eficiencia en su función laboral.

Por medio de la **SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**, yo elaboraré un proceso y aplicaré un piloto para seleccionar un recurso humano más competente, productivo, eficiente y completamente identificado con el puesto.

Este modelo de selección servirá como una guía o base para orientar este proceso de una forma profesional, es decir, dar importancia a la innovación y a las opciones de cambio hacia actividades estratégicas más generales con personal altamente activo, capaz y ayudando a la empresa a conseguir un aumento de productividad laboral.

### **OBJETIVO GENERAL:**

Diseñar, aplicar y validar procesos de selección por competencias en la CORPORACIÓN DE CAPACITACIÓN EMPRESARIAL.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- ❖ Levantar perfiles de cinco puestos: Asistente General, Coordinador de Ventas, Contador, Coordinador Financiero, Coordinador General.
- ❖ Diseñar el proceso de selección por competencias en los cargos ya mencionados incluyendo:
  - a. Requerimiento de personal
  - b. Modelo de solicitud de empleo
  - c. Modelo para levantar referencias
  - d. Entrevista de Eventos Conductuales.
  - e. Modelo de informe final de selección.

- ❖ Aplicar el proceso de selección por competencias en CORPORACIÓN DE CAPACITACION EMPRESARIAL en los cargos de Coordinador de Ventas y Contador con dos candidatos por cada uno.
- ❖ Validar las matrices y modelos de selección por competencias.

## **MARCO TEORICO**

Al hablar sobre Selección por Competencias, me refiero, a la influencia que tiene este aspecto con el Desempeño Laboral, pues, considero que una selección bien fundamentada y efectiva es un indicador altamente motivante en la productividad del trabajador.

Antes de profundizar más en el tema aclararé algunos términos considerados como base de mi propuesta como son: Competencias, Modelos de Perfiles por Competencias, Entrevistas.

**COMPETENCIAS:** Las competencias son características de las personas que logran los resultados esperados en sus funciones mediante un desempeño excelente, es decir, características que hace a las personas altamente efectivas.

Según McClelland “las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestra a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior / exitoso en el trabajo” (1).

Para Spencer y Spencer competencias es “una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y / o a una performance superior en un trabajo.(2)

Estas características son las que llevan al individuo a ser altamente competitivos generándoles entonces una motivación intrínseca.

Por tanto la Competitividad es una motivación más frecuente para el individuo que fomenta la independencia del mismo, pues interactúa con el interés por el dominio sobre un tema y con el impulso hacia el trabajo para que tenga resultados positivos. (Enciclopedia de la Psicología OCEÁNO)

**MODELO DE PERFILES POR COMPETENCIAS:** Es una técnica a través de la cual se recolecta la información con expertos para realizar el levantamiento de perfiles por competencias.

Para Spencer y Spencer “el MPC es un método que sirve para elaborar perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas”  
(3)

El objetivo principal del MPC es obtener la información necesaria para desarrollar un sistema de recursos humanos basado en competencias en el menor tiempo posible.

El MPC tiene las siguientes ventajas:

- ❖ Identifican las tareas esenciales del puesto.
- ❖ Levantan los perfiles de competencias desglosado en conocimientos, destrezas y otras competencias.
- ❖ Determinan que competencias serán evaluadas al momento de la selección.  
(Administración de Recursos Humanos por Competencias Paredes & Asociados Cia. Ltda.)

**SELECCIÓN:** La selección es el proceso de elegir de a una persona entre otras como separándola de ellas y prefiriéndola.

- ❖ El objetivo de la selección es de contar con una herramienta práctica que permita diseñar y ejecutar la selección por competencias de cualquier cargo de la organización. (Administración de Recursos Humanos por Competencias Paredes & Asociados Cia. Ltda.)

Para realizar la selección se utilizarán varias técnicas como son:

**Requerimiento de Personal.-** Se refiere a la captación de solicitudes de trabajadores para un determinado puesto.

**Entrevista de eventos conductuales.-** “ es una técnica para evaluar las destrezas y habilidades de un candidato.” (4)

Todo proceso de selección con es una herramienta indispensable para lograr productividad en las funciones del trabajador y en la empresa en general, pues, una persona completamente identificada con el puesto es altamente motivante y eficiente.

### **TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS:**

- 1. Método MPC:** a través de este método recolectaré la información necesaria por medio de expertos en cinco cargos para levantar los perfiles de los mismos.
- 2. Entrevista:** Esta técnica me ayudará a verificar que la información de los perfiles son los correctos o realizar los cambios pertinentes.  
De igual forma esta técnica me ayudará al final del proyecto para poner a consideración con dos expertos en selección por competencias para validar el proceso.
- 3. Recolección Bibliográfica:** Utilizaré esta técnica para recolectar la información para el marco teórico y como base de la parte práctica.

## **ESQUEMA DE CONTENIDOS**

### **CAPITULO I**

#### **MARCO TEORICO**

1. Gestión por Competencias.
2. Ventajas
3. Diferencias entre Gestión por Competencias y el método tradicional
4. Levantamiento de Pefiles por Competencias
5. Herramientas de Selección
6. Entrevistas de Eventos Conductuales
7. Concepto de Entrevista tradicional
8. Concepto de Entrevista por Competencias.
9. Ventajas de la Entrevista por Competencias
10. Entrevistas Tradicional vs Entrevista por Competencias
11. Modelo de Requerimiento de Personal
12. Modelo de Solicitud de Empleo
13. Modelo de verificación de referencias
14. Elaboración de Reportes de Selección.

### **CAPITULO II**

#### **APLICACIÓN PRÁCTICA**

1. Información sobre la empresa VITEFAMA.
2. Diseño del proceso de selección.
3. Aplicación del proceso de selección a dos cargos.
4. Validación del proceso de selección.
5. Conclusiones
6. Recomendaciones
7. Bibliografía

### **ANEXOS**

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:**

<b>OBJETIVO</b>	<b>ACTIVIDADES</b>	<b>DURACION</b>
1	Diseñar de la Entrevista a personal relacionado con el cargo	5 días
1	Levantar los perfiles de cinco cargos	5 días
1	Reunión para analizar los perfiles con las personas encargadas de los cargos	3 días
1	Realizar los cambios respectivos	2 días
2	Diseñar los modelos de recolección de información	7 días
2	Elaborar formato de requerimiento de personal	4 días
2	Elaborar modelo de solicitud de empleo	4 días
2	Elaborar modelo para levantar referencias	4 días
2	Elabora modelo de Eventos Conductuales.	5 días
3	Aplicación de requerimiento de personal a dos cargos	2 días
3	Aplicación del modelo de solicitud de empleo a dos cargos	2 días
3	Aplicación del modelo de referencias a dos cargos	4 días
3	Aplicación de modelo de Eventos Conductuales a dos cargos	4 días
3	Realización de Informe Final	4 días
4	Buscar dos expertos para validar matrices y el proceso de selección	5 días

## **BIBLIOGRAFÍA:**

- ❖ Alfredo Paredes & Asociados (2000) **Manual de Administración de Recursos Humanos por Competencias.** Editorial Genial.
- ❖ Alfredo Paredes & Asociados (2001) **Manual de selección de personal basada en competencias** Editorial Alide
- ❖ Martha Alicia Alles (2002-2003) **Gestión por competencia: Diccionario de Comportamientos** Editorial Granica.
- ❖ Martha Alicia Alles (2000) **Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias.** Editorial Granica.
- ❖ **Enciclopedia de la Psicología Volumen I Capítulo 6 Motivación** Grupo Editorial Océano.
- ❖ **Enciclopedia de la Psicología Volumen IV Diccionario de Términos de Psicología** Grupo Editorial Océano.
- ❖ Claude Lévy-Leboyer (1996) **Gestión de las competencias.** Ediciones Gestión 2000, S.A.
- ❖ John M. Ivancevich, Peter Lorenzi, Steven J. Skinner (1996) **Gestión, Calidad y Competitividad.** Editorial Irwin
- ❖ Módulo 2. Seminario de Graduación de Psicología Laboral (2005) **Conceptos Básicos de Competencias y Perfiles.**

