

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

“Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias en el Banco del Pichincha sucursal Cuenca en el periodo Junio – Septiembre 2005 “

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

DIRECTOR: Psic. Mario Alemán Calderón.

AUTOR: Sánchez Pinos Gustavo Fernando

Cuenca – Ecuador

2005

DEDICATORIA

La vida me ha enseñado cada día nuevos conocimientos y experiencias para alcanzar logros y metas hoy alcance uno de los mas grandes logros.

Dedico esta monografía a mi esposa Paola mis padres Graciela y Fernando los cuales han sido un apoyo incondicional para llegar a esta cima de igual manera a mis hijos Cristina y Sebastián esto es por el futuro de ellos y de mi familia.

Gustavo Sánchez Pinos

AGRADECIMIENTO

Agradezco a mis Padres Graciela y Fernando por haberme dado la oportunidad de culminar mis estudios y superarme en la vida.

De igual manera a mi esposa Paola por haber colaborado y entendido todas esas horas de arduo trabajo.

Al Psic. Laboral y Organizacional Mario Alemán por su valiosa colaboración en el desarrollo de la misma.

A los directivos del Banco del Pichincha ya que me abrieron las puertas y me permitieron obtener información necesaria para la elaboración y desarrollo de esta monografía.

Y a toda mi familia que siempre ha estado apoyándome e incentivándome con su gran corazón y le doy gracias a Dios por darme la vida y las fuerzas para superarme.

Gustavo Sánchez Pinos

ABSTRACT

Para lograr una selección de personal precisa, eficiente y eficaz se ha desarrollado en esta monografía un método denominado selección por competencia el cual va a ser aplicado en el Banco del Pichincha. Se ha utilizado distintas herramientas para desarrollar el proceso de selección por competencias.

En esta organización se aplicaron métodos de investigación: entrevistas, assessment center, levantamiento de perfiles, y se ha buscado innovar y desarrollar nuevos procesos.

ABSTRACT EN INGLES

In order to reach a precise, efficient, and effective selection of human resources, I have developed in this work a method called Selection by Competences, which was applied in an Ecuadorian Bank, Banco del Pichincha. Different tools have been used in order to develop the process of selecting by competences.

The investigation methods that have been used in this organization are interviews, assessment center, building profiles, and I have looked for innovate and develop new processes.

INDICE DE CONTENIDOS

CAPITULO 1

SELECCIÓN DE PERSONAL

- 1.1 Concepto
- 1.2 Fases del proceso de selección
- 1.3 Competencias
 - 1.3.1 Concepto
- 1.4 Clasificación de las competencias
- 1.5 Proceso de selección de personal por competencias
 - 1.5.1 Fases
- 1.6 Importancia de las competencias en la selección
- 1.7 Assessment Center
- 1.8 Entrevista de Eventos Conductuales

CAPITULO 2

APLICACION PRÁCTICA

- 2.1 Levantamiento de perfiles por competencias
 - 2.1.1 Cajero
 - 2.1.2 Jefe de agencia
 - 2.1.3 Secretaria de gerencia
 - 2.1.4 Oficial de crédito
 - 2.1.5 Supervisor de cajas
- 2.2 Método de reclutamiento anuncios de prensa para cargos piloto
- 2.3 Hoja de requerimiento
- 2.4 Guía y proceso de la entrevista por competencia
- 2.5 Preguntas para la entrevista de eventos conductuales para los cargos pilotos
- 2.6 Planificación de las pruebas de assessment center para cargos pilotos

- 2.7 Informe de la prueba de digitación
- 2.8 Informe de las pruebas de assessment center aplicadas
- 2.9 Informes finales, interpretación de resultados para el cargo Cajero
- 2.10 Informes finales, interpretación de resultados para el cargo de Oficial de crédito.
- 2.11 Apreciaciones de expertos sobre el proyecto
- 2.12 Conclusiones y Recomendaciones
 - 2.12.1 Conclusiones
 - 2.12.2 Recomendaciones
- 2.13 Bibliografía
- 2.14 Anexos

El trabajo que ha realizado el señor Gustavo Sánchez nos ha ayudado a determinar falencias en el proceso de selección en la mayoría de instituciones realizando pruebas novedosas y que van ha alcanzar los resultados esperados dentro de la institución. Este proceso se tomara en cuenta para relacionarlo con la gestión por competencias que se lleva a cabo en el Banco del Pichincha. Realizándolo de una manera responsable y comprensible, dentro de los parámetros del la institución. Yo como persona sometida a este proceso valido el mismo.

Esteban Espinosa

INTRODUCCION

Los Recursos Humanos son la base para la estructura de una empresa u organización en sus diferentes campos de acción y de desarrollo. Los diversos cambios que se presentan dentro de las organizaciones se los deben manejar teniendo al personal adecuado para el puesto adecuado es decir que la selección de personal tiene un papel muy importante para el desarrollo de las organizaciones. Las competencias aprovechan estos cambios ya sean tecnológicos, creación de nuevas áreas y departamentos y otros cambios que se presentan en las organizaciones.

Las competencias son la base en el proceso de selección ya que estas determinan exactamente las variables que se van a ser analizadas en una selección, del mismo modo brindan un nivel de información elevado, comportamientos; con todos estos factores que nos brindan las competencias podremos realizar una selección de personal adecuada y así evitar problemas de rotación de desmotivación dentro del puesto de trabajo y mantener un clima laboral agradable y favorable tanto para el empleado como para el empleador.

La selección de personal por competencias es un factor determinante dentro de las empresas en general ya que nos ayuda a encontrar al capital humano adecuado mediante técnicas y estrategias puntuales y específicas en relación a los cargos que se busca, esa es la diferencia que proponen las competencias dentro de cualquier proceso relacionado con los Recursos Humanos.

En este proyecto se ha utilizado herramientas de selección como assessment center, entrevistas de eventos conductuales estas dos herramientas han sido aplicadas a dos cargos pilotos determinados, otorgando una gran información para facilitar el proceso de selección, también se utilizo el método M P C para el levantamiento de perfiles aplicando este a cinco cargos, de igual manera se obtuvo gran información referente al los perfiles y competencias que debían cumplir cada cargo.

Los resultados que se han obtenido han sido precisos ya que estas herramientas nos muestran como los candidatos demuestran sus competencias dentro de los cargos de trabajo, y como actúan ante los distintos problemas ayudando a tomar una decisión acertada y realizar un proceso de selección de optima calidad.

CAPITULO 1

MARCO TEORICO

SELECCION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

1 SELECCION DE PERSONAL

1.1 CONCEPTO.-

¹“La selección de personal es un proceso mediante el cual se aplican herramientas y técnicas con el fin de obtener resultados los cuales determinan el capital humano óptimo para ocupar un puesto de trabajo.”

Las técnicas mas importantes que se utilizan dentro de un proceso de selección son las entrevistas la aplicación de material psicométrico, revisión de información, pruebas de assessment center, o de simulación, etc., estas son las mas generales y comunes.

La selección de personal es uno de los procesos mas importantes dentro del desarrollo de una organización ya que esta es la entrada al éxito o al fracaso de la persona y de la organización, por eso la selección de personal ha ido desarrollando nuevas estrategias siendo una la selección por competencias la cual explicaremos a continuación.

1.2 FASES DEL PROCESO DE SELECCION

1.2.1 DETERMINACION DEL CARGO QUE SE NECESITA

En esta fase se determina la necesidad que tiene la empresa es decir que puesto es el que se busca se lo realiza mediante una solicitud de empleo, una hoja de requerimiento de personal y un análisis de puestos.

1.2.2 PLANIFICAR Y APLICAR EL METODO DE RECLUTAMIENTO

El método de reclutamiento busca atraer al personal al cual se le va aplicar el proceso, existen diversas técnicas de reclutamiento como: anuncio de prensa ya sea escrita o en la radio difusión, Internet, bases de datos, etc.

¹ ALLES, Martha Alicia, Elija al Mejor, Como Entrevistar por Competencias, Pag 113.

1.2.3 DETERMINAR LOS REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL PERSONAL

En esta fase se revisa si el personal reclutado cumple con todos los requisitos y competencias esenciales para el cargo como por ejemplo: edad, experiencia, título profesional, etc.

1.2.4 REALIZAR ENTREVISTAS PRELIMINARES

Después de analizar los requisitos se selecciona a los mejores candidatos para el cargo requerido y se les realiza la entrevista preliminar la cual va a explorar tópicos superficiales como por ejemplo, experiencias en trabajos anteriores, aspiraciones y metas, conocimientos básicos del cargo y se le da una información leve de la empresa.

1.2.5 APLICACION DE TEST

Después de estas entrevistas preliminares se procede a realizar la aplicación del material psicométrico el cual va a ser preparado y planificado según la información que se quiere tener.

1.2.6 REALIZAR ENTREVISTAS PARA OBTENER INFORMACION MAS PROFUNDA

A esta altura del proceso se dispone de los mejores candidatos, y se realiza una entrevista más profunda con incidentes críticos analizando mucho más al candidato en el aspecto laboral y personal, planificando con anticipación cada una de las preguntas que van a ser aplicadas.

1.2.7 REVALORACION DEL CURRICULUM REFERENCIAS, RECOMENDACIONES

En esta fase se procede a verificar las referencias de trabajos anteriores de igual manera las recomendaciones que tiene el candidato y una revisión detenida del currículum del candidato.

1.2.8 INDUCCION DEL PERSONAL

En esta etapa al candidato elegido se le da a conocer la empresa, infraestructura, lugar de trabajo, personal con el cual va desarrollar el mismo, jefes inmediatos, gerentes.

Estos son los procesos generales que se dan en una selección común y si son mal aplicados la selección traerá problemas tanto para el personal como para la organización.

1.3 COMPETENCIAS

1.3.1 CONCEPTO:

²Analizando el concepto de competencias que tiene el Banco del Pichincha se determino que las competencias son comportamientos personales, relativamente estables que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares los cuales son observables y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

Un concepto de competencias completo es el que da Spencer y Spencer³ “Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” la interpretación de este concepto nos dice que hay que dejar despertar todo nuestro potencial y aprender a desarrollar el mismo según los requerimientos que exija el puesto llegando a la excelencia y ha ser expertos.

Como llegar a desarrollar esto, aprendiendo constantemente nuevas formas de pensar sentir y hacer las cosas e incorporándolas a nuestro comportamiento, considerando que el desarrollo de las competencias no son cursos programados, no depende de la institución ni del supervisor, son las acciones las que conducirán al desarrollo de las competencias.

² Banco del Pichincha, Material de Capacitación en Gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2003, Volumen II.

³ Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Granica, Buenos Aires, Pag, 59.

1.4 CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

Analizando clasificaciones de las competencias pienso que las competencias deben ser clasificadas según las necesidades de las organizaciones cada organización debe tener sus propios cargos y las competencias para cada cargo y por ende su clasificación. Siguiendo con el lineamiento de Spencer y Spencer⁴ la clasificación de competencias según ellos se da de la siguiente manera:

1.4.1 COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCION

Estas competencias evalúan actitud del personal frente a los resultados del trabajo a la iniciativa, a la creatividad para solucionar problemas dentro del puesto estas competencias son:

ORIENTACION AL LOGRO

PREOCUPACION POR EL ORDEN, CALIDAD Y PRECISION

INICIATIVA

BUSQUEDA DE INFORMACION.

1.4.2 COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO

Las competencias de ayuda y servicio hacen referencia al clima organizacional, a las relaciones interpersonales existentes dentro de la organización y con clientes externos.

Estas competencias son:

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

ORIENTACION AL CLIENTE

⁴ Spencer y Spencer, Obra Citada. Pag 59
Banco del Pichincha, Material de Capacitación en Gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2003, Volumen II.

1.4.3 COMPETENCIAS DE INFLUENCIA

Estas competencias evalúan la capacidad de influencia de ideas del personal, de participación y aportación de conocimientos de impacto dentro de la organización estas son:

INFLUENCIA E IMPACTO

CONSTRUCCION DE RELACIONES

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

1.4.4 COMPETENCIAS GERENCIALES

Las competencias gerenciales se basan en el control y dirección de grupos de trabajo, capacitación, liderazgo, estas competencias requieren un nivel alto de preparación, estas son:

DESARROLLO DE PERSONAS

DIRECCION DE PERSONAS

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION

LIDERAZGO

1.4.5 COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS

Estas hacen referencia al nivel de conocimiento teórico relacionado con la experiencia, analizando cada situación de una manera razonable y lógica y resolver problemas utilizando el raciocinio y la experiencia. Estas son:

PENSAMIENTO ANALITICO

RAZONAMIENTO CONCEPTUAL

EXPERIENCIA TECNICA/PROFESIONAL/DE DIRECCION

1.4.6 COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

Estas competencias analizan aspectos y comportamientos de personalidad, de comportamiento ante situaciones o problemas que se presentan en las organizaciones, problemas no solo laborales; si no también el impacto que puedan tener problemas de otra índole dentro del desarrollo del trabajo. Estas son:

AUTOCONTROL

CONFIANZA EN SI MISMO

COMPORTAMIENTO ANTE LOS FRACASOS

FLEXIBILIDAD

Esta clasificación me parece la más completa y que abarca todas las áreas en donde podamos desarrollar las competencias.

La siguiente clasificación es la que va relacionada con la estructura del Banco del Pichincha.⁵

1.4.7 GESTION PERSONAL

Al igual que la clasificación anterior estas competencias se basan en las actitudes y comportamientos del personal dentro del Banco y el compromiso que tienen con el mismo. Estas son:

FLEXIBILIDAD

AUTOCONFIANZA

INTEGRIDAD

IDENTIFICACION CON LA COMPAÑIA

⁵ Banco del Pichincha, Material de Capacitación en gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2003

1.4.8 PENSAMIENTO

Estas competencias evalúan la capacidad del personal de autoaprendizaje dentro de su área de trabajo, para poder desarrollarse como profesional en la organización. Son las siguientes:

PENSAMIENTO ANALITICO

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

BUSQUEDA DE INFORMACION

1.4.9 LOGRO

Estas competencias se basan en los resultados y objetivos adquiridos por el personal, dichos objetivos pueden ser dirigidos a su área de trabajo, a la organización, y a la persona. Se dividen en:

ORIENTACION AL LOGRO

INICIATIVA

1.4.10 INFLUENCIA

Es la capacidad de alcanzar un reconocimiento, un impacto, dentro de su área laboral, llegando a alcanzar auto desarrollo tanto personal como organizacional. Se dividen en:

ORIENTACION AL CLIENTE

COMPRESION INTERPERSONAL

COMPRESION DE LA ORGANIZACION

IMPACTO E INFLUENCIA

DESARROLLO DE INTERRELACIONES

1.4.11 GESTION DEL EQUIPO

Se refieren al desarrollo de relaciones interpersonales, trabajo organizado basado en la comunicación entre niveles de mando, y la coordinación de actividades dentro de la organización. Estas son:

DESARROLLO DE PERSONAS

DIRECCION DE PERSONAS

LIDERAZGO

TRABAJO EN EQUIPO

1.4.12 COMPLEMENTARIAS

Son competencias las cuales van a ayudar a optimizar el trabajo, de tal manera que el personal vaya desarrollando las competencias esenciales de cada cargo.

Estas son:

PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

AUTOCONTROL

1.5 PROCESO DE SELECCION POR COMPETENCIAS

⁶La primera fase para el proceso de selección por competencias es:

1.5.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento significa atraer a los candidatos mediante técnicas siendo el primer filtro de información.

⁶ ALLES, Martha Alicia, Elija al Mejor, Como Entrevistar por Competencias, Pag 113.
Banco del Pichincha, Material de Capacitación en Gestión de Recursos Humanos por Competencias,
2003, Volumen II.

Se pueden usar técnicas como colocar anuncios en el periódico mandar un e-mail por el intranet de la institución citar a concursos de talentos anuncios por el Internet, llamadas telefónicas a personal que se tenga en una base de datos, etc. El reclutamiento de personal pone en conocimiento las primeras competencias que los candidatos deben cumplir, los requisitos que exige el puesto.

Una vez citado el personal procedemos a:

1.5.2 LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

En esta etapa se va a recolectar información mediante un método ya diseñado de todo lo referente al cargo, las competencias que se deben cumplir, los requisitos para el puesto mas adelante se hará énfasis en este punto.

Luego del levantamiento del perfil procedemos a:

1.5.3 REVISION DE HOJAS DE VIDA, CARPETAS Y EL CURRICULUM

En esta etapa se toma en cuenta aspectos como: la presentación del currículum, si cumple con los requisitos que fueron implantados, que tipo de trabajos ha realizado la experiencia que tiene, estudios y cursos realizados, nivel de estudio, etc.

El siguiente paso es:

1.5.4 ENTREVISTA PRELIMINAR

Esta entrevista puede ser desarrollada individualmente o en grupo y es para dar información superficial del tipo de trabajo y de igual manera conocer personalmente a los candidatos analizar aspectos como la presentación y otros aspectos observables.

Luego tenemos:

1.5.5 APLICACION DEL MATERIAL PSICOMETRICO

Determinar el tipo de test que se requiere según el cargo y realizar su respectiva valoración.

1.5.6 APLICACION DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES Y ASSESSMENT CENTER

En esta fase realizamos entrevistas ya mas enfocadas a lo que va a ser el trabajo observar gestos movimientos y experiencias que nos puedan ayudar a obtener información , de igual manera realizar pruebas de simulación de situaciones laborales referentes al cargo que se esta seleccionando y evaluar las mismas según las competencias que se determinaron para ese puesto.

1.5.7 EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS

En base a una matriz y con la información recolectada a lo largo del proceso evaluar el nivel de competencia en el que se encuentra el candidato a ser seleccionado.

1.5.8 REVALORACION DEL CURRICULUM

Revisar referencias, recomendaciones, y todo lo que pueda dar información sobre el candidato en trabajos anteriores.

1.5.9 INFORME FINAL

Resultados y valores que se han obtenido a lo largo del proceso con una decisión final.

1.5.10 CONTRATACION

Firma de contrato y dar a conocer normas generales y preparar a la persona para la inducción.

1.6 IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN

⁷Las competencias son muy importantes en la selección por que son pautas específicas que siendo analizadas generan mayores resultados los cuales permiten predecir el éxito de la persona en el puesto de trabajo.

Las competencias van a permitir una selección mas específica y personalizada de acuerdo a cada cargo por ello las competencias son muy importantes dentro de este proceso.

Las competencias son importantes también por que nos sirven de guía para determinar de una manera exacta los niveles de capacidad para desarrollarse en un puesto de trabajo.

1.7 ASSESSMENT CENTER

1.7.1 CONCEPTO

Metodología que integra los elementos relativos a la persona con las características del grupo social que tiene la responsabilidad del futuro de la empresa. El cambio más importante que aporta es la introducción de la simulación. La simulación toma como marco de referencia la situación de trabajo real.

Es un método destinado a crear un contexto de evaluación estandarizada y objetiva que permite registrar y ponderar los comportamientos de acuerdo a normas preestablecidas sobre la base de ejercicios de simulación.

El assessment center tiene la presencia de múltiples ejercicios de evaluación como simulaciones, discusiones en grupo, entrevistas, evaluaciones recíprocas entre los participantes, estos ejercicios provocan una experiencia práctica en la cual se evalúa el

⁷ ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos , Pag 79.

comportamiento implicando a varios asesores/evaluadores agrupando e integrando a los postulantes.

Los ejercicios como simulaciones, resolución de casos y análisis de comportamientos dentro del puesto de trabajo están diseñados para estimular las conductas consideradas esenciales para desarrollar con éxito el trabajo. Los mismos deben reflejar la complejidad de los supuestos de trabajo y ser llevados a cabo en condiciones semejantes a las de la realidad. De esta forma, en un tiempo corto, es posible observar la conducta del candidato en su entorno natural.

Los ejercicios pueden ser aplicados:

Ejercicios en grupo: se da un tema de conversación y se observa el debate, o bien se da un problema. Esto permite evaluar a los candidatos en sus habilidades interpersonales.

Ejercicios individuales: Al candidato se le presentan problemas habituales a los niveles gerenciales.

Ejercicios vi personales: se les presenta a dos candidatos situaciones de gerente/subordinado, ventas/cliente, etc.

1.8 ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES

1.8.1 CONCEPTO

La entrevista en general es uno de las técnicas mas importantes dentro de la selección de personal, esta determina muchos factores que van a influenciar en la toma de una decisión final, la entrevista es un intercambio de información sobre la persona en distintos ámbitos y la empresa.

Los eventos conductuales son los distintos comportamientos gestos movimientos que realiza el individuo a preguntas planificadas para obtener este tipo de información preguntas sobre situaciones, que soluciones daría a esas situaciones, que comportamientos tomaría, va muy relacionada con el assessment center con la

diferencia que el assessment center es netamente practico y dinámico y la entrevista es mas formal.

CAPITULO 2

APLICACION PRÁCTICA

2 APLICACIÓN PRÁCTICA

2.1 LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

El proceso de levantamiento de perfiles por competencias esta desarrollado mediante un diagrama donde consta toda la información con respecto a los cinco cargos que se van ha levantar los cargos son: Cajero, Oficial de Crédito, Secretaria de Gerencia, Jefe de Agencia y Supervisor de Cajas.

2.2 METODOS DE RECLUTAMIENTO

Luego del levantamiento de perfiles se procede a reclutar al personal mediante un anuncio que va ha ir a la prensa escrita y una hoja de requerimiento de personal, la cual va ha ser analizada y aprobada.

Estos son los anuncios que van ha ser publicados para el reclutamiento del personal para los cargos pilotos.

ANUNCIO DE PRENSA

EMPRESA FINANCIERA

REQUIERE CONTRATAR

CAJERO (a)

COMPETENCIAS

Experiencia mínima de 6 meses en cargos similares

Edad entre 20 a 30 años

Bachiller

Conocimientos de informática básica

Habilidad y rapidez en digitación de números

Disponibilidad inmediata a tiempo completo.

Presentarse con currículum actualizado en la Av. Solano Y 12 de Abril segundo piso de 9h00 a 17h00.

EMPRESA FINANCIERA

REQUIERE CONTRATAR

OFICIAL DE CREDITO

COMPETENCIAS

Hombre o mujer

Instrucción superior en Economía, Administración de empresas Marketing y a fines.

(Mínimo 3 años)

Edad de 24 a 30 años

Facilidad de palabra

Experiencia mínima de un año en cargos similares

Conocimientos en informática básica

Presentarse con currículum actualizado en la Av. Solano y 12 de abril segundo piso de 9h00 a 17h00.

2.3 HOJA DE REQUERIMIENTO

La hoja de requerimiento de personal es un resumen del levantamiento del perfil van incluidos aspectos generales del cargo de igual manera se llenara para los cargos pilotos.

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

SOLICITUD DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO:

DEPARTAMENTO O AREA:

HORARIO:

SALARIO PROMEDIO: _____

EXPERIENCIA: _____

PERFIL

FUNCION CENTRAL O SINTESIS DEL TRABAJO

SUPERVISION EJERCIDA O RECIBIDA

2.4 GUIA Y PROCESO DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.

El proceso es el siguiente:

- 1- Presentación personal y de la organización.
- 2- Introducción y exploración de la experiencia y formación del individuo.
- 3- Preguntas sobre eventos conductuales, mediante situaciones y vivencias.
- 4- Explorar necesidades con respecto al trabajo.
- 5- Conclusiones y despedida

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

CARGO: CAJERO

NOMBRE: PRIMER CANDIDATO

1- Cuénteme de alguna situación en la que un cliente desea información sobre aspectos que no sean de su área ¿como usted prestaría servicio?

2- Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver o implementar un procedimiento que no conocía: ¿que hizo? ¿Como lo resolvió?

3- La honestidad y la confianza son valores importantes en el banco: ¿fue usted reconocido alguna vez por esto? ¿Como piensa que se deben valorar estos factores?

4- ¿Como se relaciona con personas que no conoce?: cite un ejemplo:

5- En su anterior trabajo describa: la situación mas tensa que tuvo que pasar y como la resolvió.

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

CARGO: OFICIAL DE CREDITO

NOMBRE: PRIMER CANDIDATO

1- ¿Cual es el problema de comunicación personal mas difícil que usted a notado en si mismo?

2- ¿Que procedimiento crearía usted para mejorar la gestión de los clientes en el área de trabajo?

3- Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por el descontento de algún cliente: que implico esta mejora.

4- Cuénteme sobre los productos y servicios de esta Institución.

5- ¿Como planea una negociación que hace después de finalizarla?.

2.5 PRUEBAS DE ASSESSMENT CENTER

Para la planificación de este assessment center se procedió a diseñar tres actividades para cada cargo las cuales son basadas en las actividades esenciales del cargo.

Se van a evaluar las siguientes competencias con sus distintos niveles requeridos por el cargo:

CAJERO

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO
ORIENTACION AL CLIENTE	B
ORIENTACION AL RESULTADO	C
TRABAJO BAJO PRECION	B
INTEGRIDAD	A
RESPONSABILIDAD	A

OFICIAL DE CREDITO

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO
NEGOCIACION	B
COMUNICACIÓN	C
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	C
ORIENTACION AL CLIENTE	B
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	B

2.5.1 PRUEBAS PARA EL CARGO DE CAJERO

1- Para la primera prueba se diseñó una simulación para la cual van a interactuar los tres candidatos, esta simulación consiste en que el cajero va a lidiar con dos clientes un cliente molesto y un apurado, el cliente molesto se enfadó porque decía que le entregaron un billete falso de 20 dólares en esa agencia y el otro estaba con el auto mal estacionado, esta era la situación en la que debían manejarse los tres candidatos, rotando cada uno con los distintos papeles.

2- La segunda prueba de assessment center consiste en que los candidatos resuelvan cuatro casos de los problemas que se presentan en la institución financiera de una manera individual.

3- La tercera prueba consiste en una prueba de digitación la cual es diseñada previamente.

2.5.2 PRUEBAS PARA EL CARGO DE OFICIAL DE CREDITO

1- Esta prueba consiste en interactuar cada uno de los candidatos con un cliente que en este caso fue mi persona para lograr la venta de un crédito y la apertura de una cuenta corriente con chequera.

2- La segunda prueba consiste en interactuar con un cliente que debe un tiempo de cuatro meses y que es muy difícil persona, en este caso el cliente es mi persona.

3- La tercera prueba consistió en determinar tres formas para descubrir la capacidad de endeudamiento de un cliente.

Estas son las pruebas de assessment center que van a ser aplicadas a los cargos pilotos seleccionados que son Cajero y Oficial de crédito.

ASSESSMENT CENTER SEGUNDA ACTIVIDAD PARA CAJEROS

Nombre:

Cargo:.....

Fecha:.....

Lea y conteste que es lo que usted haría:

CASOS:

1- Usted esta atendiendo la columna de los jubilados la cual estaba demasiada larga y un jubilado se le acerca a la ventanilla todos los jubilados reclaman y se exaltan y este jubilado le manifiesta que es de la tercera edad: ¿Usted que hace? ¿Como tranquiliza a la gente?

.....
.....
.....

2- Usted tiene un faltante de caja de 40 dólares usted posee ese momento 20000 dólares en billetes de 50, 2000 dólares en billetes de 20 y 4000 dólares en billetes de 10 supuestamente: ¿Como encuentra el descuadre? ¿Volvería a contar todo el dinero?

.....
.....
.....

3- Usted se encuentra atendiendo a los clientes los cuales son muchos formando una fila bien larga y entra un familiar cercano a usted el mismo que se coloca al ultimo de la fila haciéndole señales de que le atienda primero ¿Cual seria su actitud ante esta situación?

.....
.....
.....

4- Un día X se produce un rumor de feriado bancario y la gente se alborota a las ventanillas del banco para retirar su dinero. El Banco manda una orden que viene desde el Banco Central la cual dice que solo se puede pagar por ventanilla hasta 5000 dólares por cada cuenta. Un cliente muy alterado se acerca a sacar 20000 dólares que estaban en su cuenta como es posible pagar hasta 5000 dólares el cliente se vuelve totalmente descontrolado y agresivo. ¿Como actúa usted para calmar esa situación?

.....
.....
.....

ASSESSMENT CENTER TERCERA ACTIVIDAD PARA CAJEROS

PRUEBA DE DIGITACION

NOMBRE:

CARGO:

NUMERO DE CEDULA	NUMERO DE CUENTA	CODIGO DE LA LIBRETA	CANTIDAD DEL DEPOSITO

TIEMPO:

2.6 INFORME DE LA PRUEBA DE DIGITACION

Los tres candidatos demuestran habilidad numérica y excelente digitación el tercer candidato obtuvo el mejor tiempo en relación a los otros el primer candidato por ser el primero obtuvo un tiempo mayor esto puedo informar según los datos que se observa en esta prueba sin embargo los tres candidatos demostraron tener las competencias que se esperaban de esta prueba.

GUSTAVO SANCHEZ
EXPERTO

MARCO MOSQUERA
EXPERTO

2.7 INFORME SOBRE LA PRIMERA ACTIVIDAD DEL ASSESSMENT CENTER PARA EL CARGO DE CAJERO.

SIMULACION:

Esta simulación consiste en que el cajero va a lidiar con dos clientes un cliente ansioso y un apurado, el cliente molesto se enfadó porque decía que le entregaron un billete falso de 20 dólares en esa agencia y el otro estaba con el auto mal estacionado, esta era la situación en la que debían manejarse los tres candidatos, rotando cada uno con los distintos papeles.

PRIMER CANDIDATO

El primer candidato tuvo un comportamiento de bastante paciencia y tranquilidad indicándole al cliente apurado que debe esperar su turno de una manera muy pasiva y educada, buscando la forma de solucionar el conflicto con el cliente agresivo, el cual fue muy difícil tratarlo por que discutía mucho por el billete que se le había entregado, así que este candidato procedió, y mando a este cliente a que hable con el gerente del banco, demorándose demasiado hasta que el cliente apurado perdió la paciencia y se fue del banco.

SEGUNDO CANDIDATO

El segundo candidato opto por un comportamiento mas agresivo ante la situación no dejándose faltar al respeto por el cliente agresivo, ignorándolo al mismo y procedió a atender al cliente apurado haciendo que el cliente molesto suba directamente a presentar su queja en la gerencia.

TERCER CANDIDATO

El tercer candidato escucho todas las quejas del cliente molesto sin interrumpirle y dándole la razón sobre el billete que se le había entregado, decidiendo que el supervisor arregle su problema mandando al cliente directamente donde el, y así atendió al cliente apurado muy rápidamente y ofreciéndole disculpas.

Como análisis de estas situaciones puedo determinar que ninguno de los tres candidatos enfrentan el problema serio que tenían con el primer cliente los cuales pasan a manos de sus jefes a que resuelvan el problema, en el caso del segundo cliente el segundo candidato pudo satisfacer la necesidad de este cliente pero dejando sin posibilidades al primer cliente haciendo que este presente quejas a la gerencia, en el caso del primer candidato fue muy pasivo no cumpliendo con ninguno de los dos clientes.

Como conclusión el candidato 1 tiene un nivel D en las competencias de orientación al cliente y orientación a los resultados, el 2 candidato muestra un nivel B de orientación a los resultados y el 3 se observa un nivel B en lo que es orientación al cliente y orientación a los resultados.

Es todo cuanto se pudo observar en esta actividad.

GUSTAVO SANCHEZ
EXPERTO

MARCO MOSQUERA
EXPERTO

2.8 INFORME SOBRE LA PRIMERA ACTIVIDAD DEL ASSESSMENT CENTER PARA EL CARGO DE OFICIAL DE CREDITO

SIMULACION:

Esta simulación consiste en interactuar cada uno de los candidatos con un cliente que en este caso fue mi persona para lograr la venta de un crédito y la apertura de una cuenta corriente con chequera.

PRIMER CANDIDATO

Este candidato no fue muy puntual el momento de desarrollar la venta, debido a que no tenía muy claro de cómo calcular el interés en las cuotas que se asignan por el crédito, haciendo que la negociación se torne informal y dejando que el cliente haga otra cita por que tenía dudas de cuanto le tocaba pagar mensualmente, no pudo concretar la venta.

SEGUNDO CANDIDATO

El segundo candidato dio a conocer al cliente sobre todos los servicios que el Banco ofrece, haciendo que el cliente sienta interés y este seguro de lo que está queriendo adquirir, este candidato demostró que sabe vender y tiene muy buena comunicación y conocimientos en el puesto de trabajo.

TERCER CANDIDATO

Este candidato fue un poco pasivo para la venta, muy teórico, demostró que conoce de los procedimientos que se manejan en esa área, informando al cliente todo sobre los servicios del banco, faltándole un poco más de agresividad en el proceso de la negociación.

Como análisis de las situaciones determino que los candidatos 2 y 3 están capacitados para ejercer el cargo, debido a que ya conocen el puesto. Al tercer candidato le falta un poco de agresividad y de fluidez verbal, y carisma. En cuanto al primer candidato le falta capacitación y mayor seguridad ya que se le observó un poco nervioso lo cual le

impedía para poder expresarse. El segundo candidato es el que mejor se desarrolló demostrando seguridad y preocupación por el cliente desarrollando un buen proceso de venta.

Es todo cuanto se pudo analizar en esta actividad.

GUSTAVO SANCHEZ
EXPERTO

MARCO MOSQUERA
EXPERTO

2.9 INFORME SOBRE LA SEGUNDA ACTIVIDAD DEL ASSESSMENT CENTER PARA EL CARGO DE OFICIAL DE CREDITO

SIMULACION

La segunda simulación consiste en interactuar con un cliente que debe un tiempo de cuatro meses y que es muy difícil persona.

PRIMER CANDIDATO

El primer candidato fue muy compasivo con ese cliente explicándole las consecuencias de su no pago de una manera tranquila y opto por otorgarle un mes de plazo.

SEGUNDO CANDIDATO

Este candidato fue un poco más agresivo explicándole las normas que tienen los bancos en estos casos y las consecuencias que producen el no pagar. De igual manera asusto al cliente hablándole acerca del embargo dándole un plazo de 24 horas.

TERCER CANDIDATO:

Este candidato fue muy agresivo culpándole al cliente que por su culpa lo puede perder su trabajo, de igual manera explico al cliente las consecuencias que le pueden traer la no cancelación del crédito, haciendo que este se altere y se acerque donde el gerente de crédito.

Analizando esta situación se determino que los candidatos 1 y 3 no resuelven correctamente la situación, en el caso del primero es muy pasivo ofreciendo demasiado plazo, y logrando el objetivo del cliente, en el caso del segundo hizo que la situación se le fuera de las manos. El segundo candidato tuvo las competencias más acertadas explicando consecuencias mas graves haciendo que este sienta presionado.

GUSTAVO SANCHEZ
EXPERTO

MARCO MOSQUERA
EXPERTO

**TERCERA ACTIVIDAD DEL ASSESSMENT CENTER PARA EL CARGO DE
OFICIAL DE CREDITO**

NOMBRE:.....

CARGO:.....

FECHA:.....

Conteste

Describe tres formas para determinar la capacidad de endeudamiento de un cliente.

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

2.10 INFORME FINAL DE RESULTADOS PARA EL CARGO DE CAJERO

CANDIDATO 1

Competencia	Actividad	Cargo	Nivel obtenido	Nivel requerido	Brecha
Orientación al cliente	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	C	B	1
Orientación al resultado	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	C	C	0
Trabajo bajo presión	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	C	B	1
Integridad	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	B	A	1
Responsabilidad	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	B	A	1

TOTAL DE BRECHAS: 4

CANDIDATO 2

Competencia	Actividad	Cargo	Nivel obtenido	Nivel requerido	Brecha
Orientación al cliente	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	C	B	1
Orientación al resultado	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	C	C	0
Trabajo bajo presión	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	D	B	2
Integridad	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	A	A	0
Responsabilidad	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	B	A	1

TOTAL DE BRECHAS: 4

CANDIDATO 3

Competencia	Actividad	Cargo	Nivel obtenido	Nivel requerido	Brecha
Orientación al cliente	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	B	B	0
Orientación al resultado	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	C	C	0
Trabajo bajo presión	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	B	B	0
Integridad	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	B	A	1
Responsabilidad	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	cajero	A	A	1

TOTAL DE BRECHAS: 1

RESULTADOS

CANDIDATO	TOTAL BRECHAS
1	4
2	4
3	1

2.10.1 INTERPRETACION Y RECOMENDACIÓN

Los tres candidatos no cumplen en un 100% el nivel de las competencias requerido por el cargo, sin embargo con capacitación se puede desarrollar las mismas.

Como recomendación el tercer candidato es el más opcionado para desempeñar el cargo de Cajero, teniendo el siguiente resultado:

COMPETENCIA	NIVEL OBTENIDO	NIVEL REQUERIDO
ORIENTACION AL CLIENTE	2	2
ORIENTACION AL RESULTADO	3	3
TRABAJO BAJO PRECION	2	2
INTEGRIDAD	2	1
RESPONSABILIDAD	1	1

Cumple en su mayoría con las competencias requeridas por el cargo.

GUSTAVO SANCHEZ

2.11 INFORME FINAL DE RESULTADOS PARA EL CARGO DE OFICIAL DE CREDITO

CANDIDATO 1

Competencia	Actividad	Cargo	Nivel obtenido	Nivel requerido	Brecha
Negociación	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	D	B	2
Comunicación	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	D	C	1
Planificación y organización	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	C	C	0
Orientación al cliente	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	C	B	1
Profundidad en el conocimiento del producto	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	D	B	2

TOTAL DE BRECHAS: 6

CANDIDATO 2

Competencia	Actividad	Cargo	Nivel obtenido	Nivel requerido	Brecha
Negociación	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	B	B	0
Comunicación	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	C	C	0
Planificación y organización	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	D	C	1
Orientación al cliente	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	B	B	0
Profundidad en el conocimiento del producto	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	B	B	0

TOTAL DE BRECHAS: 1

CANDIDATO 3

Competencia	Actividad	Cargo	Nivel obtenido	Nivel requerido	Brecha
Negociación	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	C	B	1
Comunicación	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	C	C	0
Planificación y organización	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	D	C	1
Orientación al cliente	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	B	B	0
Profundidad en el conocimiento del producto	Assessment center y entrevista de eventos conductuales	oficial de crédito	C	B	1

TOTAL DE BRECHAS: 3

RESULTADOS

CANDIDATO	TOTAL BRECHAS
1	6
2	1
3	3

2.11.1 INTERPRETACION Y RECOMENDACIÓN

Los tres candidatos no cumplen en un 100% el nivel de las competencias requerido por el cargo, sin embargo con capacitación se puede desarrollar las mismas.

Como recomendación el segundo candidato es el más opcionado para desempeñar el cargo de Oficial de crédito, teniendo el siguiente resultado:

COMPETENCIA	NIVEL OBTENIDO	NIVEL REQUERIDO
NEGOCIACION	2	2
COMUNICACIÓN	3	3
PLANIFICACION Y ORGANIZACIÓN	4	3
ORIENTACION AL CLIENTE	2	2
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO	2	2

Cumple en su mayoría con las competencias requeridas por el cargo.

GUSTAVO SANCHEZ

2.11 APRECIACIONES DE EXPERTOS SOBRE EL PROYECTO

Las apreciaciones que presento a continuación sobre la monografía que he diseñado han sido facilitadas por la Psicóloga Paula Vásquez profesora de la Universidad miembro del tribunal, el Dr. Fabián Cueva Gerente del Banco del Pichincha, EL Cajero Esteban Espinosa y el Psicólogo Mario Moyano profesor de la Universidad y miembro del tribunal

2.12 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

2.12.1 CONCLUSIONES

Como conclusión de esta investigación puedo decir que las competencias son la base de todo proceso dentro de la gestión del talento humano ya que hoy en día las normas de calidad son muy exigentes puesto que el entorno se vuelve competitivo en todas las áreas y en todas las actividades, por esta razón doy mucha importancia al estudio de las competencias en este caso en el proceso de selección.

La selección es un proceso importante en las organizaciones, las competencias juegan un papel muy fundamental en este proceso, nos determinan exactamente los requisitos y las necesidades de los distintos cargos que existen en las organizaciones y empresas entregando un nivel alto de información la cual después de ser procesada nos va a dar los resultados y los objetivos que queremos lograr en nuestros procedimientos.

Las empresas hoy en día están cambiando de mentalidad, ponen como alternativa principal las competencias para lograr el auto desarrollo y así alcanzar las normas de calidad tan exigentes que propone el mercado para ser cada vez más competitivas.

Este proceso de selección por competencias es totalmente manejable y sencillo de aplicar en cualquier organización, es objetivo y puntual, lo cual ayudara en obtener un correcto desarrollo de la organización en donde fue aplicado. De igual manera hoy en día hay que ser competitivo al máximo, y mediante este proceso podemos analizar con que clase de potencial humano estamos trabajando sabiendo que el talento humano es el recurso mas importante dentro de las empresas es por ello que hay que otórgale mayor importancia y que mejor haciéndolo competitivo y de alta calidad.

2.12.2 RECOMENDACIONES

Este método de selección por competencias es sumamente fácil y sencillo de aplicar en cualquier organización, por esta razón recomiendo se utilice en esta institución financiera como es el Banco del Pichincha ya que ha sido diseñado especialmente para estos cargos. De igual manera continuar desarrollando este método de gestión por competencias no solo en selección si no también en procesos como el de evaluación y capacitación de personal por competencias.

También como recomendación sugiero que se diseñe mas estrategias para determinar competencias nuevas para todos los cargos del Banco y realizar un análisis de las competencias más importantes de cada cargo realizando el seguimiento respectivo de las mismas, evaluándolas en base a niveles que se determinan según las exigencias del puesto de trabajo.

Como sugerencia para la empresa recomiendo se realice el levantamiento de perfiles por competencias de los cargos existentes en la misma, para facilitar los procesos de gestión por competencias.

2.13 BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha Alicia, ***“Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias”*** Cuarta Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina, 2003.
- ALLES, Martha Alicia, ***“Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Casos”*** Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina, 2000.
- ALLES, Martha Alicia, ***“Elija al mejor como entrevistar por competencias”*** Segunda Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- ALLES, Martha Alicia, ***“Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias”*** Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- BANCO DEL PIHINCHA ***“Gestión por competencias”*** material de capacitación proporcionado por el Banco del Pichincha, Quito 2002.
- LEVI-LEBOYER, Claude ***“Gestión por competencias, como analizarlas, como evaluarlas, como desarrollarlas”*** les editions Paris 1996.
- MOSCOSO Silvia, SALGADO Jesús, ***“Entrevista conductual estructurada de selección de personal”*** Ediciones Pirámide México 2001.
- SWAN S. William, ***“Como escoger al personal adecuado”*** Editorial Norma, Bogota, 2001

ANEXOS

ANEXO 1

1.- TITULO

DISEÑO APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS EN EL BANCO DEL PICHINCHA SUCURSAL CUENCA
PERIODO JUNIO – SEPTIEMBRE DE 2005

2.- ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

El Banco del Pichincha es una institución financiera que nació en Quito Ecuador, en 1905. Hoy en día el Banco maneja alrededor del 80% de las cuentas más importantes del país, dándole esto solvencia y confiabilidad. Cuenta con el servicio de más de 5000 trabajadores a nivel nacional.

El Banco del Pichincha maneja un sistema de desarrollo por competencias utilizando sus propias técnicas de aplicación, tecnología y personal especializado.

El Banco del Pichincha actualmente no cuenta con un sistema de Selección por competencias ya que toda su selección es manejada desde su central en la ciudad de Quito, por eso es importante implementar un sistema de selección por competencias en la Sucursal Cuenca.

Al ser el proceso de selección por competencias una herramienta básica para el desarrollo empresarial en lo que al recurso humano respecta considero importante realizar un análisis práctico de la importancia de las competencias en el proceso de selección y su influencia a la organización.

Lo que busco es obtener un resultado medible y que los procesos que se apliquen sean eficientes, eficaces y prácticos, ya que en muchas empresas se ha dejado de percibir que la selección de personal es importante y un impulso de desarrollo, lo cual debe ser un objetivo primordial para la empresa u organización.

3.- OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

- **DISEÑAR, APLICAR Y VALIDAR EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL BANCO DEL PICHINCHA.**

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- § Levantar los perfiles basados en competencias de los cargos de: Cajero, Oficial de Crédito, Supervisor de Cajas, jefe de Soporte, Secretaria de Gerencia en el Banco del Pichincha
- § Diseñar y aplicar a los cargos de cajero y oficial de crédito el proceso de Selección por competencias en el Banco del Pichincha
- § Validar el proceso de Selección por competencias en el Banco del Pichincha

INTRODUCCION

Siendo el recurso humano el capital más valioso de una organización constituye de alta relevancia la implementación de un sistema de selección de personal por competencias el cual orientara los comportamientos individuales para lograr la facilitación de este proceso y obtener resultados de óptima calidad manteniendo así el personal adecuado en el puesto indicado.

SELECCION DE PERSONAL

CONCEPTO.- ⁸“La selección de personal es un proceso mediante el cual se aplican herramientas y técnicas con el fin de obtener resultados los cuales determinan el capital humano óptimo para ocupar un puesto de trabajo.”

Las técnicas mas importantes que se utilizan dentro de un proceso de selección son las entrevistas la aplicación de material psicométrico, revisión de información, pruebas de assessment center, o de simulación, etc., estas son las mas generales y comunes.

La selección de personal es uno de los procesos mas importantes dentro del desarrollo de una organización ya que esta es la entrada al éxito o al fracaso de la persona y de la organización, por eso la selección de personal ha ido desarrollando nuevas estrategias siendo una la selección por competencias la cual explicaremos a continuación.

⁸ ALLES, Martha Alicia, Elija al Mejor, Como Entrevistar por Competencias, Pag 113.

FASES DEL PROCESO DE SELECCION

1. DETERMINACION DEL CARGO QUE SE NESECITA
2. PLANIFICAR Y APLICAR EL METODO DE RECLUTAMIENTO.
3. DETERMINAR LOS REQUISITOS QUE DEBE CUMPLIR EL PERSONAL.
4. REALIZAR ENTREVISTAS PRELIMINARES
5. APLICACION DE TEST
6. REALIZAR ENTREVISTAS PARA OBTENER INFORMACION MAS PROFUNDA
7. REVALORACION DEL CURRICULUM REFERENCIAS, RECOMENDACIONES.
8. INDUCCION DEL PERSONAL.

Estos son los procesos generales que se dan en una selección común y si son mal aplicados la selección traerá problemas tanto para el personal como para la organización.

COMPETENCIAS

CONCEPTO:

⁹Analizando varios conceptos de muchos autores pude llegar a un consenso y decir que las competencias son comportamientos personales, relativamente estables que permiten desarrollar el trabajo con altos estándares los cuales son observables y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

⁹ Banco del Pichincha, Material de Capacitación en Gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2003, Volumen II.

Un concepto de competencias completo es el que da Spencer y Spencer¹⁰ “Competencia es una característica subyacente en el individuo que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación” la interpretación de este concepto nos dice que hay que dejar despertar todo nuestro potencial y aprender a desarrollar el mismo según los requerimientos que exija el puesto llegando a la excelencia y ha ser expertos.

Como llegar a desarrollar esto, aprendiendo constantemente nuevas formas de pensar sentir y hacer las cosas e incorporándolas a nuestro comportamiento, considerando que el desarrollo de las competencias no son cursos programados, no depende de la institución ni del supervisor, son las acciones las que conducirán al desarrollo de las competencias.

CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

Analizando clasificaciones de las competencias pienso que las competencias deben ser clasificadas según las necesidades de las organizaciones cada organización debe tener sus propios cargos y las competencias para cada cargo y por ende su clasificación. Siguiendo con el lineamiento de Spencer y Spencer¹¹ la clasificación de competencias según ellos se da de la siguiente manera:

1- COMPETENCIAS DE LOGRO Y ACCION

ORIENTACION AL LOGRO

PREOCUPACION POR EL ORDEN, CALIDAD Y PRESICION.

INICIATIVA

¹⁰ Alles, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Granica, Buenos Aires, Pag, 59.

¹¹ Spencer y Spencer, Obra Citada.

BUSQUEDA DE INFORMACION.

2- COMPETENCIAS DE AYUDA Y SERVICIO

ENTENDIMIENTO INTERPERSONAL

ORIENTACION AL CLIENTE

3- COMPETENCIAS DE INFLUENCIA

INFLUENCIA E IMPACTO

CONSTRUCCION DE RELACIONES

CONCIENCIA ORGANIZACIONAL

4- COMPETENCIAS GERENCIALES

DESARROLLO DE PERSONAS

DIRECCION DE PERSONAS

TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACION

LIDERAZGO

5- COMPETENCIAS COGNOSCITIVAS

PENSAMIENTO ANALITICO

RAZONAMIENTO CONCEPTUAL

EXPERIENCIA TECNICA/PROFESIONAL/DE DIRECCION

6- COMPETENCIAS DE EFICACIA PERSONAL

AUTOCONTROL

CONFIANZA EN SI MISMO

COMPORTAMIENTO ANTE LOS FRACASOS

FLEXIBILIDAD

Esta clasificación me parece la más completa y que abarca todas las áreas en donde podamos desarrollar las competencias.

La siguiente clasificación es la que va relacionada con la estructura del Banco del Pichincha.¹²

1- GESTION PERSONAL

FLEXIBILIDAD

AUTOCONFIANZA

INTEGRIDAD

IDENTIFICACION CON LA COMPAÑIA

2- PENSAMIENTO

PENSAMIENTO ANALITICO

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

BUSQUEDA DE INFORMACION

¹² Banco del Pichincha, Material de Capacitación en gestión de Recursos Humanos por Competencias, 2003

3- LOGRO

ORIENTACION AL LOGRO

INICIATIVA

4- INFLUENCIA

ORIENTACION AL CLIENTE

COMPRESION INTERPERSONAL

COMPRESION DE LA ORGANIZACION

IMPACTO E INFLUENCIA

DESARROLLO DE INTERRELACIONES

5- GESTION DEL EQUIPO

DESARROLLO DE PERSONAS

DIRECCION DE PERSONAS

LIDERAZGO

TRABAJO EN EQUIPO

6- COMPLEMENTARIAS

PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CALIDAD

AUTOCONTROL

PROCESO DE SELECCION POR COMPETENCIAS

¹³La primera fase para el proceso de selección por competencias es:

¹³ ALLES, Martha Alicia, ALLES, Martha Alicia, Elija al Mejor, Como Entrevistar por Competencias, Pag 113.

RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento significa atraer a los candidatos mediante técnicas siendo el primer filtro de información.

Se pueden usar técnicas como colocar anuncios en el periódico mandar un email por el intranet de la institución citar a concursos de talentos anuncios por el Internet, llamadas telefónicas a personal que se tenga en una base de datos, Etc.

Una vez citado el personal procedemos a:

LEVANTAMIENTO DE PERFILES POR COMPETENCIAS

En esta etapa se va a recolectar información mediante un método ya diseñado de todo lo referente al cargo las competencias que se deben cumplir las esenciales los requisitos para el puesto mas adelante se hará énfasis en este punto.

Luego del levantamiento del perfil procedemos a:

REVISION DE HOJAS DE VIDA, CARPETAS Y EL CURRICULUM

En esta etapa se toma en cuenta aspectos como: la presentación del currículo, si cumple con los requisitos que fueron implantados, que tipo de trabajos ha realizado la experiencia que tiene, estudios y cursos realizados, nivel de estudio, etc.

El siguiente paso es:

ENTREVISTA PRELIMINAR

Esta entrevista puede ser desarrollada individualmente o en grupo y es para dar información superficial del tipo de trabajo y de igual manera conocer personalmente a los candidatos analizar aspectos como la presentación y otros aspectos observables.

Luego tenemos:

APLICACION DEL MATERIAL PSICOMETRICO

Determinar el tipo de test que se requiere según el cargo y realizar su respectiva valoración.

APLICACION DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES Y ASSESSMENT CENTER

En esta fase realizamos entrevistas ya mas enfocadas a lo que va a ser el trabajo observar gestos movimientos y experiencias que nos puedan ayudar a obtener información , de igual manera realizar pruebas de simulación de situaciones laborales referentes al cargo que se esta seleccionando y evaluar las mismas según las competencias que se determinaron para ese puesto.

EVALUACION DE LAS COMPETENCIAS

En base a una matriz y con la información recolectada a lo largo del proceso evaluar el nivel de competencia en el que se encuentra el candidato a ser seleccionado.

REVALORACION DEL CURRICULUM

Revisar referencias, recomendaciones, y todo lo que pueda dar información sobre el candidato en trabajos anteriores.

INFORME FINAL

Resultados y valores que se han obtenido a lo largo del proceso con una decisión final.

CONTRATACION

Firma de contrato y dar a conocer normas generales y preparar a la persona para la inducción.

IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN

¹⁴Las competencias son muy importantes en la selección por que son pautas específicas que siendo analizadas generan mayores resultados los cuales permiten predecir el éxito de la persona en el puesto de trabajo.

Las competencias van a permitir una selección mas específica y personalizada de acuerdo a cada cargo por ello las competencias son muy importantes dentro de este proceso.

¹⁴ ALLES, Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos , Pag 79.

Las competencias son importantes también por que nos sirven de guía para seguir determinando más competencias.

ASSESSMENT CENTER

CONCEPTO

Metodología que integra los elementos relativos a la persona con las características del grupo social que tiene la responsabilidad del futuro de la empresa. El cambio más importante que aporta es la introducción de la simulación. La simulación toma como marco de referencia la situación de trabajo real.

Es un método destinado a crear un contexto de evaluación estandarizada y objetiva que permite registrar y ponderar los comportamientos de acuerdo a normas preestablecidas sobre la base de ejercicios de simulación.

El assessment center tiene la presencia de múltiples ejercicios de evaluación como simulaciones, discusiones en grupo, entrevistas, evaluaciones recíprocas entre los participantes, estos ejercicios provocan una experiencia práctica en la cual se evalúa el comportamiento implicando a varios asesores/evaluadores agrupando e integrando a los postulantes.

Los ejercicios están diseñados para estimular las conductas consideradas esenciales para desarrollar con éxito el trabajo. Los mismos deben reflejar la complejidad de los supuestos de trabajo y ser llevados a cabo en condiciones semejantes

a las de la realidad. De esta forma, en un tiempo corto, es posible observar la conducta del candidato en su entorno natural.

Los ejercicios pueden ser aplicados:

Ejercicios en grupo: se da un tema de conversación y se observa el debate, o bien se da un problema. Esto permite evaluar a los candidatos en sus habilidades interpersonales

Ejercicios individuales: Al candidato se le presentan problemas habituales a los niveles gerenciales

Ejercicios bipersonales: se les presenta a dos candidatos situaciones de gerente/subordinado, ventas/cliente, etc.

ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES

CONCEPTO

La entrevista en general es uno de las técnicas mas importantes dentro de la selección de personal, esta determina muchos factores que van ha influenciar en la toma de una decisión final, la entrevista es un intercambio de información sobre la persona en distintos ámbitos y la empresa.

Los eventos conductuales son los distintos comportamientos gestos movimientos que realiza el individuo a preguntas planificadas para obtener este tipo de información preguntas sobre situaciones, que soluciones daría a esas situaciones, que comportamientos tomaría, va muy relacionada con el assessment center con la diferencia que el assessment center es netamente practico y dinámico y la entrevista es mas formal.

5.- METODOLOGÍA

Para la elaboración de la monografía se hará uso del método de entrevista aplicado a los colaboradores del Banco del Pichincha. De igual manera Assessment center que será evaluado por el método de observación, a los cargos pilotos que son: CAJERO y OFICIAL DE CREDITO, para obtener información que sea relevante y consistente para la selección.

Para el levantamiento de perfiles se utilizará el MPC y entrevistas a los ocupantes de los cargos seleccionados.

Para la información teórica se usará métodos de consulta por Internet y revisión documental o bibliográfica.

Para la aplicación a los cargos pilotos se utilizará el modelo de selección por competencias descrito. Y assesment center y entrevistas de eventos conductuales.

6.- ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO 1

SELECCION POR COMPETENCIAS

1.1- SELECCION DE PERSONAL

1.1.1- CONCEPTO

1.1.2- FASES DEL PROCESO.

1.2- COMPETENCIAS

1.2.1- CONCEPTO

1.2.2- CLASIFICACION DE LAS COMPETENCIAS

1.2.3- PROCESOS DE SELECCION DE PERSONAL POR COMPETENCIAS.

1.2.4- IMPORTANCIA DE LAS COMPETENCIAS EN LA SELECCIÓN.

1.3- ASSESSMENT CENTER

1.3.1- CONCEPTO

1.3.2- CARACTERISTICAS

1.4- ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES.

1.4.1- CONCEPTO

CAPITULO 2

PLANIFICACION Y EJECUCION DEL PROCESO DE SELECCION POR COMPETENCIAS.

2.1- LEVANTAMIENTO DE PERFILES.

2.2- DESARROLLO Y APLICACION DE METODOS DE RECLUTAMIENTO.

2.3- PLANIFICACION Y APLICACION DE PRUEBAS DE ASSESSMENT CENTER.

2.4- PLANIFICACION Y APLICACION DE ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES.

2.5- PLANIFICACION Y APLICACION DE MATERIAL PSICOMETRICO.

2.6- APLICACION A DOS CARGOS PILOTOS SELECCIONADOS.

2.7- VALIDACION DEL PROCESO DE SELECCION POR COMPETENCIAS.

2.7.1- DESARROLLAR INFORMES DE LAS PRUEBAS DE ASSESSMENT CENTER Y PRUEBAS PSICOMETRICAS.

2.7.2- DESARROLLAR EL INFORME GENERAL PARA TOMAR LA DECISIÓN FINAL.

CAPITULO 3

3.1- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

3.2- ANEXOS

7.- CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	CANTIDAD	DURACION
Elaborar la matriz para el levantamiento de perfiles por competencias.	5	02/06 a 05/06
Realizar el levantamiento de perfiles.	5	10/06 a 29/06
Crear un anuncio en el periódico para el reclutamiento de personal.	2	01/07 a 01/07
Realizar una solicitud de empleo.	1	04/07 a 04/07
Planificar pruebas de assessment center y entrevistas de eventos conductuales por competencias.	5	06/07 a 14/07
Realizar la selección de las pruebas psicométricas que se van a aplicar.	2	06/07 a 14/07
Realizar las entrevistas preliminares a los cargos pilotos.	2	16/07 a 18/07
Aplicar pruebas de assessment center a los cargos pilotos por competencias.	2	20/07 a 25/07
Aplicar entrevistas de eventos conductuales a los cargos pilotos por competencias.	2	20/07 a 25/07
Aplicación del material psicométrico escogido a los cargos pilotos.	2	26/07 a 30/07
Realizar los informes de las pruebas de assessment center aplicadas a los cargos pilotos por competencias.	2	02/08 a 04/08
Realizar los informes de las entrevistas de eventos conductuales a los cargos pilotos por competencias.	2	02/08 a 04/08
Desarrollar la valoración y la interpretación de los tests psicológicos aplicados a los cargos pilotos.	2	05/08 a 06/08
Realizar el informe final de la validación de la selección de los cargos pilotos.	1	08/08 a 10/08
Realizar las conclusiones y recomendaciones.	1	15/08 a 15/08

8.- **BIBLIOGRAFÍA**

- **ALLES, Martha Alicia**, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias*, Cuarta Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires-Argentina, 2003.
- **ALLES, Martha Alicia**, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos Gestión por Competencias Casos*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2000.
- **ALLES, Martha Alicia**, *Elija al mejor como entrevistar por competencias*, Segunda Edición, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- **ALLES, Martha Alicia**, *Diccionario de Preguntas Gestión por Competencias*, Edición Actualizada, Ediciones Granica, Buenos Aires- Argentina, 2003.
- **BANCO DEL PICHINCHA**, *Material de Capacitación en Gestión de Recurso Humano por Competencias*, Cuenca-Ecuador, 2003

ANEXO 2

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

SOLICITUD DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: _____

DEPARTAMENTO O AREA: _____

HORARIO: _____

SALARIO PROMEDIO: _____

EXPERIENCIA: _____

PERFIL

FUNCION CENTRAL O SINTESIS DEL TRABAJO

SUPERVISION EJERCIDA O RECIBIDA

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

SOLICITUD DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: CAJERO

DEPARTAMENTO O AREA: CAJAS

HORARIO: de 8h00 a 17h00 diferido 11h00 a 18h00 incluido sábado de 8h00a 12h0

SALARIO PROMEDIO: 320 usd

EXPERIENCIA: mínimo seis meses

PERFIL

Mínimo bachiller con conocimientos de informática básica, puede ser hombre o mujer edad entre 20 a 30 años, con referencias de honradez y referencias personales muy buena, activo, dinámico, con rapidez y habilidad para digitar, dispuesto a rotar de horarios, y trabajar bajo presión.

FUNCION CENTRAL O SINTESIS DEL TRABAJO

Ingresar en el sistema del Banco todas las transacciones que los clientes solicitan, procesar el dinero de una manera ordenada y exacta ya que al fin del día se realiza el cuadro de caja, entregar el excedente a la bóveda, y al final dejar entregando todos los accesorios de trabajo y el dinero con que se cuadro la caja.

SUPERVISION EJERCIDA O RECIVIDA

El cajero recibe la supervisión del supervisor de cajas el cual rastreara y aprobara transacciones de dinero que sobrepasen los 2000 usd excepto depósitos.

REQUERIMIENTO DE PERSONAL

SOLICITUD DE CARGO

NOMBRE DEL CARGO: OFICIAL DE CREDITO

DEPARTAMENTO O AREA: CREDITO

HORARIO: de 8h30 a 17h00 DE LUNES A VIERNES

SALARIO PROMEDIO: 450 usd

EXPERIENCIA: mínimo 1 AÑO

PERFIL

Mínimo tercer año de instrucción superior en Economía, Administración de empresas, marketing y a fines, puede ser hombre o mujer, conocimientos de informática básica, ventas y servicio al cliente, facilidad de palabra, edad de 24 a 30 años, excelente presencia, experiencia de 1 año en cargos similares.

FUNCION CENTRAL O SINTESIS DEL TRABAJO

Ofrecer a los clientes la mayor información posible sobre los servicios que ofrece el banco, de igual manera ofrecer y autorizar créditos, recuperación de cartera y la apertura

de cuentas de ahorros y corrientes todo esto mediante un sistema informático que posee el banco.

SUPERVISION EJERCIDA O RECIVIDA

La supervisión directa es realizada por el Jefe de Agencia y el Gerente de crédito

ANEXO 3

PRUEBA DE DIGITACION

NOMBRE:

CARGO:

NUMERO DE CEDULA	NUMERO DE CUENTA	CODIGO DE LA LIBRETA	CANTIDAD DEL DEPOSITO

TIEMPO:

ASSESSMENT CENTER TERCERA ACTIVIDAD PARA CAJEROS

PRUEBA DE DIGITACION

NOMBRE: CANDIDATO 1

CARGO: CAJERO

NUMERO DE CEDULA	NUMERO DE CUENTA	CODIGO DE LA LIBRETA	CANTIDAD DEL DEPOSITO
0102580990	34379872	9937	163.2
0207594312	343677925	4238	142.38
0102162302	96197723	6329	2156.23
0408121513	9677294	7456	8484.48
0792121512	3567822	5627	3226.2
0306675872	4433213	2138	121.36
0945743941	3236375	4562	9632.12
0366745968	3342469	6420	4237.2
0109270304	4446373	1242	12.25
0703956317	9216565	1526	15.43

TIEMPO: 6 MIN 40 SEG

ASSESSMENT CENTER TERCERA ACTIVIDAD PARA CAJEROS

PRUEBA DE DIGITACION

NOMBRE: CANDIDATO 2

CARGO: CAJERO

NUMERO DE CEDULA	NUMERO DE CUENTA	CODIGO DE LA LIBRETA	CANTIDAD DEL DEPOSITO
0102580990	34379872	9937	163.2
0207594312	343677925	4238	142.38
0105162302	96197723	6329	2156.23
0408121513	9677294	7456	8484.48
0792121512	3567822	5627	3226.2
0306675872	4433213	2138	121.36
0945743941	3236375	4562	9632.12
0366745968	3342469	6420	4237.2
0109270304	4446373	1242	12.25
0703956317	9216565	1526	15.43

TIEMPO: 8 MIN 17 SEG

ASSESSMENT CENTER TERCERA ACTIVIDAD PARA CAJEROS

PRUEBA DE DIGITACION

NOMBRE: CANDIDATO 3

CARGO: CAJERO

NUMERO DE CEDULA	NUMERO DE CUENTA	CODIGO DE LA LIBRETA	CANTIDAD DEL DEPOSITO
0102580990	34379872	9937	163.2
0207594312	343677925	4238	142.38
0105162302	96197723	6329	2156.23
0408121513	9677294	7456	8484.48
0792121512	3567822	5627	3226.2
0306675872	4433213	2138	121.36
0945743941	3236375	4562	9632.12
0366745968	3242469	6420	4237.2
0109270304	4446373	1242	12.25
0703956317	9216565	1526	15.43

TIEMPO: 5 MIN 28 SEG

ANEXO 4

ASSESSMENT CENTER SEGUNDA ACTIVIDAD PARA CAJEROS

Nombre:

Cargo:.....

Fecha:.....

Lea y conteste que es lo que usted haría:

CASOS:

1- Usted esta atendiendo la columna de los jubilados la cual estaba demasiada larga y un jubilado se le acerca a la ventanilla todos los jubilados reclaman y se exaltan y este jubilado le manifiesta que es de la tercera edad: ¿Usted que hace? ¿Como tranquiliza a la gente?

.....
.....
.....

2- Usted tiene un faltante de caja de 40 dólares usted posee ese momento 20000 dólares en billetes de 50, 2000 dólares en billetes de 20 y 4000 dólares en billetes de 10 supuestamente: ¿Como encuentra el descuadre? ¿Volvería a contar todo el dinero?

.....
.....
.....

3- Usted se encuentra atendiendo a los clientes los cuales son muchos formando una fila bien larga y entra un familiar cercano a usted el mismo que se coloca al ultimo de la fila haciéndole señales de que le atienda primero ¿Cual seria su actitud ante esta situación?

.....
.....
.....

4- Un día X se produce un rumor de feriado bancario y la gente se alborota a las ventanillas del banco para retirar su dinero. El Banco manda una orden que viene desde el Banco Central la cual dice que solo se puede pagar por ventanilla hasta 5000 dólares por cada cuenta. Un cliente muy alterado se acerca a sacar 20000 dólares que estaban en su cuenta como es posible pagar hasta 5000 dólares el cliente se vuelve totalmente descontrolado y agresivo. ¿Como actúa usted para calmar esa situación?

.....
.....
.....

ANEXO 5

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

CARGO: CAJERO

NOMBRE: PRIMER CANDIDATO

1- Cuénteme de alguna situación en la que un cliente desea información sobre aspectos que no sean de su área ¿como usted prestaría servicio?

2- Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver o implementar un procedimiento que no conocía: ¿que hizo? ¿Como lo resolvió?

3- La honestidad y la confianza son valores importantes en el banco: ¿fue usted reconocido alguna vez por esto? ¿Como piensa que se deben valorar estos factores?

4- ¿Como se relaciona con personas que no conoce?: cite un ejemplo:

5- En su anterior trabajo describa: la situación mas tensa que tuvo que pasar y como la resolvió.

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

CARGO: OFICIAL DE CREDITO

NOMBRE: CANDIDATO 1

1- ¿Cual es el problema de comunicación personal mas difícil que usted a notado en si mismo?

2- ¿Que procedimiento crearía usted para mejorar la gestión de los clientes en el área de trabajo?

3- Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por el descontento de algún cliente: que implico esta mejora.

4- Cuénteme sobre los productos y servicios de esta Institución.

5- ¿Como planea una negociación que hace después de finalizarla?.

ANEXO 7

HOJAS DE VIDA