

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y
CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

**“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE
PROCESOS DE SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA
INDURAMA S.A.,
(En el período Mayo-Octubre 2005)”**

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

AUTORA:

MARIA ALEXANDRA TÁLBOT BORRERO

DIRECTORA:

PS. LAB. CRISTINA CRESPO ANDRADE

CUENCA – ECUADOR

2005

DEDICATORIA

A mis padres, quienes con su ejemplo han sabido inculcar en mí el espíritu de responsabilidad y dedicación, a mi esposo e hijos quienes me han brindado su apoyo incondicional para seguir adelante en mis proyectos.

AGRADECIMIENTO

A mi directora de tesis PSC. Cristina Crespo Andrade por su apoyo y orientación en el desarrollo y culminación de esta investigación.

A la empresa Indurama S.A., por su confianza y colaboración en la realización del presente trabajo.

ABSTRACT ESPAÑOL

La presente investigación consiste en el “Diseño, aplicación y validación de procesos de selección por competencias en la empresa Indurama S.A., en el período Mayo-Octubre de 2005”. Para realizar este proyecto se elaboró la actualización de perfiles por competencias en base al método MPC del autor Jaime Moreno a cinco cargos, y la aplicación de la Entrevista por Eventos Conductuales y la Simulación a los cargos de Jefe de Compras y Asistente de Importaciones.

ABSTRACT ENGLISH

The following investigation consists in the “Design, application and validation of the selection process by aptitudes in the company Indurama S.A., during the period from May until October of 2005. In order to develop this project, it was necessary to update the aptitude profiles, using the MPC method from author Jaime Moreno into five positions. This investigation also covers the application of the Behavioural Events Interview, and a simulation for the positions of Supply Manager and Importing Assistant.

INDICE TEMÁTICO

Dedicatoria.....	i
Agradecimiento.....	ii
Abstract en español.....	iii
Abstract en inglés.....	iv
Introducción.....	1

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. Contexto de la gestión del talento humano.....	3
2. Competencias.....	4
2.1. Concepto de competencia.....	4
2.2. Modelo del Iceberg.....	5
2.3. Los 11 usos más frecuentes de competencias.....	5
2.4. Tipos de competencias.....	6
2.4.1. Competencias de gestión.....	6
2.4.2. Competencias técnicas.....	7
2.4.3. ¿Quién define las competencias?.....	7
3. Implementación de un sistema por competencias.....	7
4. Las competencias y el proceso de selección.....	8
5. Pasos para el proceso de selección.....	9
6. Métodos para la evaluación en el proceso de selección.....	9
6.1. Assessment Center.....	9
6.2. Entrevistas.....	10
6.3. Tests.....	10
6.4. Datos biográficos.....	10
6.5. Referencias.....	10
7. La entrevista.....	10
7.1. Tipos de entrevista.....	11
7.1.1. Entrevista de incidentes críticos.....	12
7.1.2. Pasos para la entrevista de incidentes críticos.....	12
7.2. Tipos de preguntas para la entrevista.....	13
7.2.1. Preguntas cerradas.....	13
7.2.2. Preguntad de sondeo.....	13
7.2.3. Preguntas hipotéticas.....	13
7.2.4. Preguntas mal intencionadas.....	13
7.2.5. Preguntas provocadas.....	13
7.2.6. Preguntas que sugieren la respuesta esperada.....	13
7.2.7. Preguntas abiertas.....	13
7.3. Recomendaciones para la entrevista.....	14
8. El método Star.....	15
9. La simulación.....	17
9.1. Ventajas.....	18

9.2. Pasos para la simulación.....	18
10. Diferencia entre la evaluación psicológica tradicional y la evaluación por competencias.....	19

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

1. Objetivos.....	21
2. Antecedentes.....	22
3. Metodología.....	22
4. Aplicación.....	24
5. Validación.....	44

CONCLUSIONES.....46

RECOMENDACIONES.....47

BIBLIOGRAFÍA.....48

ANEXOS.....50

INTRODUCCIÓN

La presente investigación trata de dar una visión general sobre lo que es el proceso de Selección de personal basado en Competencias, su enfoque, concepto, pasos para su implementación, usos y tipos de competencias, así como también las técnicas del proceso de Selección y los métodos utilizados para la evaluación de los mismos.

La empresa Indurada se encuentra actualmente implementando este sistema, para lo cual se realizó el levantamiento de perfiles por competencias basado en el método MPC (Modelo Perfiles por Competencias) del autor Jaime Moreno, cuyo objetivo es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en competencias. Este proceso se lo realizó en el departamento de Materiales y se eligieron cinco cargos del área para realizar la actualización de los perfiles, los mismos que fueron: Jefe de Compras, Jefe de Compras Nacionales, Asistente de Compras, Asistente de Importaciones y Coordinador de Materiales, luego se realizó una Simulación para medir las competencias y los conocimientos técnicos de los ocupantes de los cargos: Jefe de Compras y Asistente de Importaciones, posteriormente se realizó la validación de la información con los ocupantes de los cargos a través de una encuesta.

En la actualidad muchas organizaciones han adoptado este Sistema ya que los cambios acelerados que se viven obligan a las organizaciones a ser cada vez más competitivas, es por esta razón que las empresas no quiere equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que en últimas busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

Para la realización de este proyecto se plantearon como objetivo general, *Diseñar, aplicar y validar procesos de Selección por Competencias en la empresa Indurama S.A., en el periodo Mayo-Julio 2005, y como objetivos específicos, Actualizar los perfiles de los cargos: Jefe de Compras Nacionales, Asistente de Importaciones, Jefe de Compras,*

Asistente de Compras y Coordinador de Materiales, Diseñar el proceso de Selección, incluyendo las técnicas de entrevista y revisión bibliográfica de los informes sobre perfiles en los siguientes cargos: Jefe de Compra Nacionales, Asistente de Importaciones, Jefe de Compras, Asistente de Compras y Coordinador de Materiales, Aplicar el proceso de selección incluyendo la técnica de simulación en los cargos de Jefe de Compras y Asistente de Importaciones, Validar el proceso en los cargos de Selección: Jefe de Compras y Asistente de Importaciones.

Luego de concluido el trabajo se pudo comprobar que cualquier cambio que se produzca dentro de una organización causa temor y resistencia en las personas, pero si se lo maneja de la forma adecuada, informando e involucrando al personal desde el principio este se sentirá parte del mismo y apoyara su realización. Al contar con gente idónea para ocupar los diferentes cargos, los beneficios que se obtendrán son el aumento de la producción y la reducción de tiempo y costos, entre otros.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Para iniciar con esta investigación, definiremos primero la importancia que tiene el personal dentro de las organizaciones, y por ende la necesidad de invertir tiempo, recursos y cambios en las personas para alcanzar los objetivos deseados.

Como nos comenta Adalberto Chiavenato en su libro “Gestión del Talento Humano”, cuando las organizaciones son exitosas tienden a crecer, este crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios para ejecutar las operaciones, ya que aumentan el capital, la tecnología, entre otras: además provoca el aumento del numero de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener la competitividad.

Para utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando los conceptos y modificando las prácticas gerenciales, en vez de invertir directamente en los productos y servicios, están invirtiendo en las personas que los conocen. Las personas constituyen el elemento básico del éxito empresarial.

1. CONTEXTO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Chiavenato nos recuerda que el Contexto de la gestión del talento humano esta conformado por las personas y las organizaciones, las personas pasan gran parte de sus vida trabajando en las organizaciones, las cuales dependen de las personas para operar y alcanzar el éxito. Separar el trabajo de la existencia de las personas es muy difícil, debido a la importancia y el efecto que tiene en ellas. En consecuencia las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales.

Por otra parte las organizaciones dependen directamente de las personas para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar

los objetivos de la organización. Las dos partes mantienen una relación de mutua dependencia que les permite obtener beneficios recíprocos.

A continuación definiremos lo que son las competencias, sus usos y tipos en el ámbito laboral.

2. COMPETENCIAS

2.1. Concepto de Competencia:

Ernest & Young define “*competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo*”.¹

Según cita Claude Levy-Leboyer en su obra “Gestion de las Competencias”, competencias son el conjunto de aptitudes, intereses y rasgos de personalidad para representar parametros según los cuales los individuos difieren unos de otros.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad, sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar a fondo el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, sólo interesan las características que hagan a las personas dentro de la empresa.

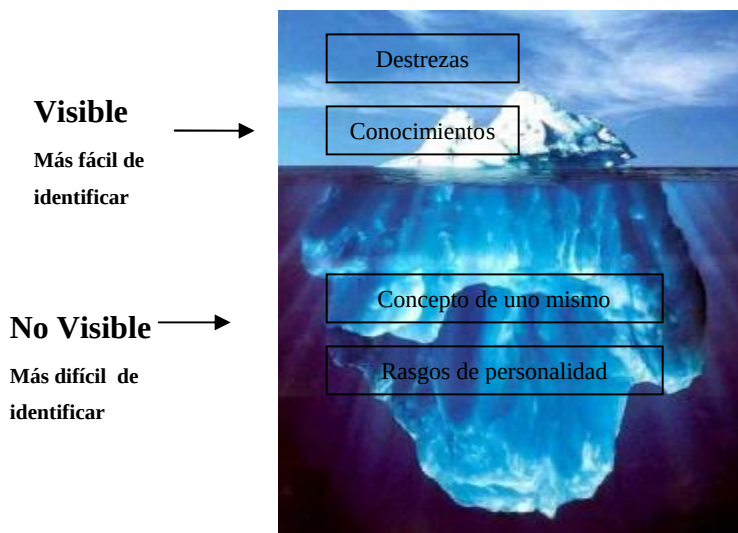
La competencia realmente predice quien hará algo bien o pobremente en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad.

Los autores antes mencionados introducen el modelo del iceberg, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las mas fáciles de

¹**ALLES** Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias”, Ediciones Gránica S.A., Buenos Aires-Argentina 2000. Página 59

detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de si mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad. Es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles.

2.2. Modelo del Iceberg ²



Según texto del modulo de graduación “Selección por Competencias”, las competencias son aquellas características que distinguen a los mejores en la distribución del rendimiento laboral. Estadísticamente, todos aquellos cuyo rendimiento esta una desviación estándar sobre la media.

Para determinar una competencia es necesario definirla, no se debe asumir que esta es entendida por todos de la misma manera, se debe detallar los indicadores de conducta de la competencia (los indicadores son las conductas laborales de la competencia en el puesto).

2.3. Los 11 usos más frecuentes de Competencias: ³

²ALLES Marta Alicia, “Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 1999. Página 106.

³MUÑOZ Arturo, “Selección de Personal por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005.

1. Vinculación de los subsistemas de RH con la estrategia
2. Gestión del rendimiento
3. Cambio de cultura Organizacional
4. Entrenamiento y desarrollo
5. Reclutamiento y selección
6. Apoyo a los planes estratégicos
7. Planificación de carrera y sucesión
8. Análisis de destrezas por áreas
9. Flexibilidad organizacional frente a los cambios
10. Claridad de roles
11. Integración y alineación de subsistemas de RH”

Las Competencias se utilizan esencialmente para guiar la recopilación de datos (principalmente por medio de entrevistas), analizar los puntos fuertes y las debilidades de los candidatos en cuanto a su relación con el puesto o papel de trabajo, tomar decisiones de contratación justa y exacta.

2.4. Tipos de Competencias

2.4.1. Competencias de Gestión.- son las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar correctamente la función.⁴

- Rasgos de personalidad.- son tendencias estables del comportamiento que tienden a manifestarse en cualquier tipo de situación (estabilidad emocional, extraversión, tolerancia con los demás, etc.)
- Destreza.- son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica (operación de equipos, negociaron, etc.)
- Habilidades.- es el potencial latente de un individuo para ejecutar una variedad de tareas (innovación, aptitud verbal, etc.)

⁴CRESPO Daniel, WILCHES Juan Bernardo, Tesis e graduación “Implementación del Sistema por Competencias en Indurada S.A., Cuenca-Ecuador 2003. Página 10

2.4.2. Competencias Técnicas.- Son conocimientos técnicos necesarios para desempeñar actividades especializadas que conlleven a su fin concreto.

- Conocimientos.- son conjuntos de informaciones que adquirimos vía educación formal o capacitación. (Mercadeo, ventas, etc.)⁵

2.4.3. ¿Quien define las competencias?

Deben ser definidas por la empresa, con la participación activa de su máxima línea de conducción. La definición de las competencias no puede dejarse en manos, aunque expertas, de menor nivel dentro de la organización. Si se recurre a la ayuda de una consultora externa, esta deberá trabajar, sin excepción, con los numero uno de la empresa para definir las competencias.

Los diccionarios de competencias son muy extensos, por lo que la empresa misma deberá ser la que defina sus propias competencias o factores claves del éxito.⁶

3. IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA POR COMPETENCIAS

Para que la implantación de un sistema de gestión por competencias tenga éxito es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que el sistema sea aplicable
- Comprensible por todos los integrantes de la organización
- Útil para la empresa
- Fiable
- De fácil manejo
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas”

⁵**CRESPO** Daniel, **WILCHES** Juan Bernardo, Tesis e graduación “Implementación del Sistema por Competencias en Indurada S.A., Cuenca-Ecuador 2003. Página 10.

⁶**ALLES**, Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 72.

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan a su personal en base a conocimientos o habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación y las características necesarias, o que estas competencias se pueden conseguir mediante capacitación, pero probablemente lo contrario sea lo mas económico.

Las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Para seleccionar por competencias primero se deberá confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.⁷

4. LAS COMPETENCIAS Y EL PROCESO DE SELECCIÓN

La autora Marta Alicia Alles en su libro “Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias nos recuerda que al plantearnos la selección por competencias debemos definir además de las competencias necesarias, aquellas otras que pueden ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias, cita además, recomendaciones de la autora Claude Levy-Leboyer para el proceso de Selección, las mismas que son:

- “Analizar los perfiles en función de las competencias
- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias
- Hacer un diagnostico de aquellas competencias que se pueden desarrollar
- Eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión
- Describir los perfiles de la forma mas confiable y realista para informar a los candidatos
- Elaborar casos situacionales y tests de situación pertinente
- Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación”

⁷**ALLES**, Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 65.

Es importante tener en cuenta que las competencias son recursos estratégicos que permiten evaluar la gestión de los recursos humanos.⁸

5. PASOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

- Elaborar el perfil del puesto
- Realizar el reclutamiento de los candidatos
- Llenar la solicitud de empleo
- Realizar las referencias de los candidatos
- Realizar la entrevista a los postulantes
- Aplicar las técnicas de evaluación
- Elaborar el informe
- Contratación

Del proceso de Selección expuesto anteriormente se aplicaron únicamente la Entrevista por Eventos Conductuales y la técnica de la Simulación dentro de la cual se utilizó la Simulación técnica, una presentación oral y presentaciones escritas por lo que se analizaran únicamente estos dos pasos del proceso.

6. MÉTODOS PARA LA EVALUACIÓN EN EL PROCESO DE SELECCIÓN

6.1. Assesment Center: Según la autora De Ansorena Cao, estas pruebas consisten en enfrentar a los candidatos a la resolución práctica de situaciones conflictivas reales del puesto de trabajo para el que son seleccionados.⁹ Consiste generalmente, una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas, en las que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas y no siempre completas y coherentes que debe gestionar

⁸ALLES Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 150-151.

⁹Ídem Página 162

hasta tomar las acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de conflictos de intereses o al esclarecimiento de problemas planteados”.

6.2. Entrevistas: “Es la herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto”.¹⁰

6.3. Test de aptitudes: Es un instrumento que tiene la finalidad específica de valorar y medir algo concreta en las personas, que puede ser la inteligencia, la memoria, la capacidad de concentración y atención, los rasgos de personalidad, las aptitudes y habilidades, el rendimiento y finalmente las alteraciones de cada uno de estos elementos.

6.4. Datos biográficos: “Es un resumen escrito y ordenado de los datos personales del candidato, de las experiencias formativas y laborales, para demostrar la idoneidad de nuestra candidatura a un puesto de trabajo concreto, con el objetivo de acceder a la entrevista de selección”.¹¹

6.5. Referencias: Llamada también “check list”.¹² Casi la mayoría de empresas verifican y comprueban referencias, que generalmente se lo realiza a través de vía telefónica. Es necesario comprobar con exactitud las fechas, los logros, las experiencias de la persona. Se debe llamar al jefe inmediato, jefe del jefe, recursos humanos, pares y colaboradores o referidos.

7. LA ENTREVISTA

La autora Martha Alicia Alles, nos recuerda que *“la entrevista es uno de los elementos clave dentro del proceso de selección, es uno de los factores que mas influencia tiene en la decisión final de la vinculación o no del candidato al puesto”*.

¹⁰ALLES, Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 140.

¹¹ <http://www.educaweb.com/esp/secciones/seccion.asp.sec=3&op=4>

¹²DESSLER, Gary. “Administración de personal”. Pearson Educación de México, S.A., de C.V. México. Octava edición, 2001. Página 160.

La entrevista “**es un diálogo que se sostiene con un propósito definido**”. El planteamiento de la entrevista es fundamental, para su correcto enfoque se recomienda manejarse con el perfil del cliente, interno o externo, a partir de allí debe analizarse el currículum del candidato a entrevistar, para que esta técnica tenga éxito se deben tener en cuenta algunos aspectos:

- Conocer los objetivos de la Organización
- Revisar el perfil del candidato
- Preparar preguntas básicas
- Organización del tiempo
- Preparación del ambiente

La técnica de la entrevista por competencias puede ser aplicada en los primeros pasos de la Selección de personal, es decir, en la primera o segunda entrevista, realizadas en una consultora o en el área de Recursos Humanos, o puede ser aplicada por la línea que necesita cubrir la posición o por el mismo futuro jefe del evaluado.

En cualquiera de estas situaciones, la técnica de entrevista es la misma: solo se requiere entrenamiento.¹³

7.1. Tipos de entrevista

Los tipos de entrevistas que se usan en el trabajo son:

- La entrevista estructurada
- La entrevista no estructurada
- La entrevista situacional
- La entrevista secuencial
- La entrevista con jurado
- La entrevista bajo presión

¹³ **ALLES**, Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 140.

- y por ultimo la entrevista de evaluación ¹⁴

7.1.1. La entrevista por incidentes críticos: ¹⁵

Como nos recuerda la autora Marta Alicia Alles, la entrevista por incidentes críticos es muy parecida a una entrevista por competencias, es un tipo de entrevista dirigida o estructurada, en la cual el objetivo es evaluar competencias. Su nombre correcto es B.E.I. que significa Behavioural Event Interview o Entrevista por eventos conductuales o Entrevista por incidentes críticos.

En una entrevista dirigida se pueden mezclar las diferentes técnicas, se puede comenzar con una pregunta abierta: “cuénteme sobre su historia laboral”, y una vez que se haya formado una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para cubrir ese puesto, puede pasar a la entrevista por competencias.

7.1.2. Pasos para la entrevista de incidentes críticos: ¹⁶

1. “Con respecto a la carrera profesional, las preguntas deberán centrarse en la educación, puestos importantes y sus responsabilidades, y como el entrevistado obtuvo su puesto actual.
2. Responsabilidades laborales: Las preguntas específicas se centrarán en lo que la persona realmente hace, qué puesto ocupa actualmente, a quien informa, etc.
3. Eventos conductuales: El objetivo central de esta entrevista es hacer que el entrevistado describa en detalle al menos cuatro o seis historias completas de situaciones críticas.
4. Características necesarias para desempeñar el puesto: Se debe solicitar al entrevistado que desde su óptica nos de el perfil requerido para que una persona desempeñe con éxito el puesto que ocupa actualmente.

¹⁴**DESSLER**, Gary. “Administración de personal”. Pearson Educación de México, S.A., de C.V. México. Octava edición, 2001. Página 216.

¹⁵**ALLES** Marta Alicia, “Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias, Ediciones Gránica S.A., Buenos Aires-Argentina, 1999. Página 205

¹⁶ Ídem página 206-212

5. Conclusiones y resumen: Cierre la entrevista agradeciendo al entrevistado por su tiempo y por la información suministrada”.

7. 2. Tipos de preguntas para la entrevista ¹⁷

7.2.1. Preguntas cerradas: Las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, si o no. De la respuesta suele derivar otra pregunta.

7.2.2. Preguntas de sondeo: Sencillas y cortas tales como: ¿por qué? cuál fue la causa?, qué sucedió después?, etc.

7.2.3. Preguntas hipotéticas: Se le presenta al entrevistado una situación hipotética, un caso, por ejemplo que se relaciona con el puesto de la empresa, para que lo resuelva: Que haría usted si...? Como manejaría usted...? “En caso de que...”. Estas son relativamente peligrosas, por lo tanto no se recomiendan.

En un único caso las preguntas hipotéticas son pertinentes: cuando usted desee evaluar conocimientos. Por ejemplo, si desea conocer si su entrevistado sabe la técnica para confeccionar un presupuesto puede preguntar: “Como haría usted el presupuesto de la empresa para el próximo ejercicio?”

7.2.4. Preguntas malintencionadas: Obligan al entrevistado a escoger dos opciones indeseables. No son útiles y tampoco aconsejables.

7.2.5. Preguntas provocadas: Son útiles para evaluar la reacción del candidato, se las formula repentinamente, de modo que además interviene el factor sorpresa.

7.2.6. Preguntas que sugieren la respuesta esperada: Aquellas donde es claro que se espera que el entrevistado responda, por ejemplo: “Usted se propone terminar su carrera, verdad?”.

7.2.7. Preguntas abiertas: Inducen al entrevistado a explayarse sobre el tema que permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de

¹⁷**ALLES** Marta Alicia, “Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias”, Ediciones Gránica S.A., Buenos Aires-Argentina. Página 21-29.

su desempeño: modalidad de expresión y relación, utilización del lenguaje, capacidad de síntesis, lógica de la exposición, expresión corporal, etc.

7.3. Recomendaciones:

a) Que debe evitar durante la entrevista:¹⁸

- Hablar de usted mismo
- Demostrar su superioridad en la situación
- Demostrar acuerdo o desacuerdo con lo que el entrevistado diga
- Comparar durante la entrevista al candidato con otro entrevistado o con el actual ocupante de la posición que se quiere cubrir
- Interrumpir al candidato sin razón
- Usar terminología que no pueda entender
- Hablar de cosas irrelevantes.

b) Antes de la entrevista:¹⁹

- Analice el currículum del candidato
- Planifique las preguntas que va a formular
- Basándose en la descripción del puesto, agregue preguntas adicionales si es necesario

c) Durante la entrevista:²⁰

- Preséntese y tranquilice al candidato
- Explique la forma en que se llevara a cabo la entrevista
- Utilice la preguntas brindadas
- Tome notas
- Déle al candidato la oportunidad de formular las preguntas
- Explique los futuros pasos y los procesos de seguimiento

d) Después de la entrevista:²¹

¹⁸**ALLES** Marta Alicia, “Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias”, Ediciones Gránica S.A., Buenos Aires-Argentina. Página 25.

¹⁹Ídem página 32.

²⁰Ídem página 32.

²¹Ídem página 32

- Analice la información relevante y realice su análisis inmediatamente después de la entrevista
- Complete los formularios necesarios

e) Estimular al aspirante para que hable: ²²

Según la autora Marta Alicia Alles, es un arte que deberá ejercitar: desde repetir parte de lo que dijo hasta hacer resúmenes son algunas de las técnicas que se recomiendan para que el entrevistado perciba que usted lo escucha y lo entiende, además se debe evitar hacer preguntas sobre varios temas al mismo tiempo.

También puede manejar los silencios, si usted juzga que una respuesta es insuficiente, simplemente quédese callado mirando a los ojos a la otra persona y esta sentirá que debe seguir hablando.

Comenzar bien es un arte y nos ayudaran el resto de la entrevista, aflojar la tensión, crear un clima cordial y una corriente de simpatía son buenas sugerencias.

8. EL MÉTODO STAR

En una Selección Acertada, la precisión de la evaluación de un candidato y la decisión de empleo se basan en la habilidad del entrevistador para obtener información útil sobre un comportamiento específico.

Existen tres ingredientes indispensables en las discusiones de cada experiencia o logro pasados, para que el entrevistador de Selección Acertada pueda comprender a cabalidad el comportamiento anterior del candidato. El entrevistador debe comprender:²³

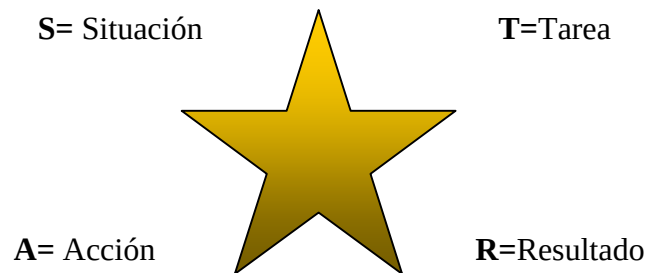
- 1) La Situación o Tarea (responsabilidades) que conducen a las acciones del candidato;
- 2) Las Acciones específicas que ha tomado o no el candidato; y
- 3) Los Resultados o cambios que tales acciones han causado.

²²**ALLES** Marta Alicia, “Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina. Página 36.

²³**MUÑOZ** Arturo, “Selección de Personal por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, año 2005.

Cuando la información proporcionada por el candidato contiene estos tres ingredientes se le llama ejemplo de comportamiento. El obtener muestras de comportamiento es una de las principales responsabilidades del entrevistador. Mediante una comprensión cabal de un acontecimiento particular ocurrido en el pasado de un candidato, situó al entrevistador en una posición ideal para poder juzgar si las Acciones de tal candidato han sido favorables o desfavorables.

Una buena forma para recordar uno de los ingredientes de un ejemplo de comportamiento es mediante el uso de la palabra STAR (Estrella) para describir un ejemplo completo.²⁴



Estos componentes de la ESTRELLA esbozan la información contenida en un ejemplo de comportamiento. Una estrella completa guía al entrevistador de Selección Acertada hacia una comprensión cabal de cada una de las experiencias pasadas que han sido discutidas por un candidato.

En conclusión, es necesaria una comprensión del comportamiento pasado para vaticinar²⁵ el comportamiento futuro. Un ejemplo de comportamiento (una ESTRELLA completa) contiene información acerca de la Situación o Tarea, alrededor de la Acción de un candidato.

²⁴**PRICE WATERHOUSE & Co.** “Método STAR”, División de consultaría en Recursos Humanos, 1981. Páginas 3-10.

Sin embargo, es importante tratar de evitar obtener ESTRELLAS falsas, es decir información en forma de sentimientos y opiniones o afirmaciones teóricas, orientadas al futuro o vagas.²⁶

9. LA SIMULACIÓN

Otra técnica utilizada en este proceso es el método de la simulación, que utilizada en conjunto con otras técnicas como la entrevista o la observación nos ayudarán a contar con información mas fiable. Este método se utiliza con el fin de comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos que el candidato posee.²⁷

Los ejercicios situacionales son simulaciones del trabajo de las actividades laborales que los participantes desempeñan o deben desempeñar. La idea es que el ejercicio simule o replique algún grado de fidelidad, la situación laboral que el participante enfrenta en su trabajo cotidiano

Algunos autores distinguen dos tipos de fidelidad en este tipo de ejercicios, la fidelidad física y la fidelidad psicológica, La fidelidad física hace referencia a que el estímulo que presenta la simulación es muy similar a la actividad laboral que intenta representar, la similitud entre la tarea y el ejercicio es muy elevada porque recrea la actividad de trabajo. Por otro lado, la fidelidad psicológica, pone énfasis en el diseño de un ejercicio que demande las mismas cualidades psicológicas que la actividad de trabajo. El ejercicio debe activar la misma habilidad que se requiere para ejecutar la tarea, como por ejemplo la persuasión en el caso en el que la actividad sea visitar clientes, en donde el participante debe vender un producto ficticio o intentar convencer a un grupo de personas sobre los beneficios de algo.²⁸

²⁶**PRICE WATERHOUSE & Co.** “Método STAR”, División de consultaría en Recursos Humanos, 1981. Páginas 3-10.

²⁷**ROBBINS** Esteben P., “Comportamiento Organizacional”, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México 1999. Página 556.

²⁸**MORENO** Villegas Jaime, “Assesment Centres”, 2004. Página

Otro ejercicio utilizado dentro de la Simulación son las presentaciones orales, la versión utilizada en la presente investigación fue la presentación oral “cuéntame tu vida”, la cual puede realizarse planteando a los candidatos que incluyan su principal logro y su principal fracaso.

9.1. Ventajas: ²⁹

- Nos permite saber si el discurso descansa en los aspectos positivos que en los negativos o viceversa.
- Cuál parte de su vida es importante, a través de verificar el tiempo que invierte en hablar ya sea de su trabajo, familia, amigos, pasatiempos, etc.
- Nos permite conocer si es una persona alegre, triste, depresiva a través de cómo narra la historia.
- Es muy útil para verificar cuales son sus valores, intereses y necesidades.
- Nos da una idea clara de cómo quiere ser conocido, tomando en cuenta aquellos tópicos que no menciona.
- En resumen, nos permite vislumbrar fácilmente el auto concepto que posee

9.2. Pasos para la Simulación: ³⁰

- a) Definir el objetivo de la evaluación y los recursos disponibles
- b) Establecer las competencias que se desean medir
- c) Especificar el tipo de ejercicio
- d) Preparar el material estímulo
- e) Probar con una muestra piloto
- f) Establecer la fidelidad y validez
- g) Implementar el procedimiento

²⁹**ESPINOSA** Grados, Jaime A., “Centros de desarrollo y evaluación”, Editorial El Manual moderno, México D.F., 2004. Página 102.

³⁰**MORENO** Villegas Jaime, “Assesment Centres”, 2004. Página 9.

10. DIFERENCIA ENTRE LA EVALUACIÓN PSICOLÓGICA TRADICIONAL Y LA EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Como nos comenta la autora Marta Alicia Alles, la evaluación psicológica y la entrevista por competencias no son conceptos excluyentes, es decir, en un proceso de selección se pueden aplicar ambas herramientas y es lo ideal.

Principales diferencias:³¹

- En la evaluación psicológica tradicional se evalúan características similares a las competencias, por ejemplo, trabajo en equipo o liderazgo.
- En la evaluación psicológica la definición de la característica que se evaluara es estándar, se utiliza el concepto generalmente entendido sobre el aspecto que se evaluara. Sin embargo, en ocasiones los clientes internos o externos pueden dar se enfoque sobre una competencia determinada.
- La evaluación psicológica tradicional se realiza con la aplicación de tests y es indispensable la intervención de un psicólogo entrenado en la materia.
- Cuando una organización decide implementar un esquema de gestión por competencias, las mismas son definidas por la máxima dirección, por lo tanto la definición de la competencias puede diferir entre empresas.
- La evaluación de cada competencia es en base a conductas observables.
- La entrevista por competencias la puede realizar una persona entrenada que puede ser psicólogo o no.

³¹ALLES, Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 167

La evaluación psicológica, tanto como herramienta en el proceso de selección como para decidir traslados o promociones, se usa desde hace muchos años y es muy utilizada en empresas y organizaciones de diferentes tamaños y estilo: cada día se emplea más en pequeñas y medianas empresas.

Las personas no sólo deben ocupar un puesto de trabajo, deben además poseer un conjunto de competencias para el mismo. Un proceso de selección en el que solo es necesario evaluar destrezas y conocimientos es relativamente sencillo, por esta razón muchas empresas cubren sólo este aspecto al contratar personal, cuando lo que se desea evaluar son las conductas, es aquí donde se presentan los problemas.³²

Sin embargo la inclusión de un sistema de competencias puede ser implementado si existe el compromiso de la gerencia, por esta razón estoy plenamente convencida que el presente estudio ayudará a mejorar la calidad no solo del Departamento de Relaciones Industriales sino de alguna forma a toda la empresa en estudio.

³² **ALLES**, Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 167

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

1. OBJETIVOS

Objetivo General

- Diseñar, aplicar y validar procesos de Selección por Competencias en la empresa Indurama S.A., en el período Mayo-Octubre 2005.

Objetivos Específicos

- Actualizar los perfiles de los cargos: Jefe de Compras Nacionales, Asistente de Importaciones, Jefe de Compras, Asistente de Compras y Coordinador de Materiales.
- Diseñar el proceso de Selección, incluyendo las técnicas de entrevista y revisión bibliográfica de los informes sobre perfiles en los siguientes cargos: Jefe de Compras Nacionales, Asistente de Importaciones, Jefe de Compras, Asistente de Compras y Coordinador de Materiales.
- Aplicar el proceso de selección incluyendo la técnica de simulación en los cargos de Jefe de Compras y Asistente de Importaciones.
- Validar el proceso en los cargos de Selección, Jefe de Compras y Asistente de Importaciones

2. ANTECEDENTES

Indurama es una empresa que nació hace 30 años con el objetivo de producir y vender electrodomésticos con calidad y a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la empresa así como de sus colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar de la sociedad.

Se ha caracterizado siempre por ser una empresa innovadora no solo en el campo de los electrodomésticos sino también en sus procesos organizacionales, en la forma de llevar a sus colaboradores a la consecución de las metas tanto en el ámbito laboral como en el personal, ya que brinda a su personal la posibilidad de crecer dentro de la institución.

Actualmente dicha empresa no cuenta con un proceso de Selección por Competencias, el mismo que debe ser implantado para de esta manera contar con personal idóneo para las diferentes áreas de la empresa, capacitar a los ocupantes actuales de los diferentes cargos, y así mejorar la productividad.

3. METODOLOGÍA

Para la presente investigación se utilizó el metodo MPC (Modelado Perfiles por Competencias) del autor Jaime Moreno, el cual maneja la empresa, cuyo objetivo es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en Competencias .

Según Jaime Moreno, “Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia”.

Este metodo se desarrolla en un taller con un grupo de expertos en los puestos con la guía de un facilitador .

En base a este método se realizó la actualización de los perfiles de los cargos: Jefe de Compras, Jefe de Compras Nacionales, Asistente de Compras, Asistente de Importaciones, Coordinador de Materiales y las técnicas del proceso de Selección utilizadas fueron la Entrevista por Eventos Conductuales y la Simulación en los cargos: Jefe de Compras y Asistente de Importaciones. Luego se procedió a la validación de la información con los ocupantes del cargo a través de una encuesta.

APLICACIÓN

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

NOMBRE: Juan Bernardo Wilches

FECHA:

DEPARTAMENTO: Compras

Cargo: Jefe de Compras

ITEM	ACTIVIDADES	F	CE	D	TOTAL	TIEMPO
1	Toma a cargo el departamento en ausencia del Gerente	2	5	3	17	1 sem
2	Revisa costos (materiales nacionales e importados)	5	5	4	25	8 H
3	Negocia con proveedores	5	5	3	20	8H
4	Realiza contactos con proveedores para conseguir materiales	5	4	4	21	8H
5	Maneja indicadores del departamento (variaciones, precios, materiales)	1	5	3	16	5 días
6	Controla inventario de materia prima	2	5	3	17	2H
7	Asiste a reuniones de grupo primario	4	2	2	8	3H
8	Asiste a reunión de costos	3	5	4	23	4H
9	Maneja el control de importaciones (pedidos críticos)	4	5	4	24	1H
10	Visita a proveedores nacionales e importados	2	2	3	8	30 días

OBSERVACIONES: _____

ELABORADO

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

NOMBRE: Juan Bernardo Wilches

FECHA:

DEPARTAMENTO: Compras

CARGO: Jefe de Compras

ITEM	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
1	Revisa Costos (materiales nacionales e importados)	Sistema de importaciones (fletes, aranceles, capacidades por contendedor) Materiales	Manejo de programas informáticos, pensamiento crítico, juicio y toma de decisiones, destreza matemática, manejo de inglés	Responsabilidad, paciencia
2	Busca proveedores y materiales para posterior negociación	Proveedores, materiales	Asertividad y firmeza, negociación, hablado, juicio y	Don de gentes, paciencia
3	Asiste a reunión de costos	Información de materiales	Destreza matemática	Responsabilidad, orden
4	Maneja indicadores del Dpto. (variaciones, precios, materiales)y elabora informe a directorio	Materiales, proveedores, aprobaciones	Destreza matemática	Orden, meticulosidad

OBSERVACIONES: _____

ELABORADO

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales
SECCIÓN: Compras
CARGO: Jefe de Compras

SUBDIRECCIÓN:
TURNO:
CODIGO: 150

2. FUNCIONES DEL CARGO:

- Asume las funciones del Gerente de Materiales en su ausencia, en el área de Compras Nacionales e Importaciones.
- Monitoreo de precios de los materiales.
- Negociación de precios con los proveedores Nacionales e Importados.
- Desarrollo de alternativas de materiales, con proveedores Nacionales e Importados.
- Revisión y control de costos de la materia prima nacional e importada (mejorar costos).
- Visita a proveedores Nacionales e Importados.
- Análisis de inventarios de materia prima.
- Análisis de altos y bajos de stock.

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: Superior en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: 2 años.

3.3. COMPETENCIAS:

Liderazgo	Iniciativa – Autonomía
Comunicación	Relaciones públicas
Administración de personal	Franqueza – confiabilidad – integridad
Capacidad de planificación y organización	Negociación
Toma de decisiones	Orientación al cliente
Tolerancias a la presión	

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Sistemas de importaciones.
- Conocimiento de los proveedores.
- Conocimiento de producto y sus materiales.
- Análisis de inventarios.
- Proceso de compras nacionales e importaciones.
- Inglés (nivel avanzado)
- Manejo de programas informáticos: Windows, Excel y Word
- Leyes arancelarias y de aduana.



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

4. INDICADOR:

NOMBRE:

Mejora de costos de materia prima

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA:

Trimestral

4. INDICADOR:

NOMBRE:

Índice de pares de planta por materiales

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA:

Mensual

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE DE RR.II/JEFE
RRHH

APROBADO POR:

GERENTE DE MATERIALES

Revisión No.:	1	
Fecha Ultima Revisión		
dd	mm	aa
29	12	04



REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Logística
Nombre del Cargo: Jefe de Compras
Nombre del entrevistado: J. Bernardo Wilches
Fecha: 13-10-05

2. HISTORIA LABORAL:

Cuénteme sobre su historia laboral (empresas en las que ha laborado, cargos que ha ocupado y sus responsabilidades principales)

- o Ecuador Bottling Compañía (Coca-Cola): Mercadeo, Posicionamiento del producto
- o Destilería Sumir: Mercadeo, Posicionamiento del producto
- o Indurada S.A.: Jefe de Compras, Aprovisionamiento de materias primas.

3. COMPETENCIAS:

COMUNICACIÓN	Nivel requerido: “A”
Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	Es reconocido por su habilidad para identificar los momentos y la forma adecuados para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización y llamado por otros para colaborar en estas ocasiones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

1. Describa cómo maneja usted la comunicación dentro de su equipo de trabajo y dentro de la organización, en relación con los temas de su especialidad.

- Lluvia de ideas

- Escuchar puntos de vista y sugerencias
- Analizarlos
- Dar disposiciones

2. ¿Ha tenido que realizar presentaciones orales? ¿Ante que tipo de auditorio? ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?

Si, profesores y compañeros del MBA, Departamento de logística de Indurada.
Los elementos utilizados fueron apuntes y guías preestablecidas.

3. ¿Alienta a otros a compartir información en relación con los temas de su especialidad? Bríndeme ejemplos.

Si, intercambio de información departamental.

4. Relátame algún episodio en que, durante una reunión con otras personas, usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?

Exponer mi punto de vista, analizarlo conjuntamente con el resto de participantes y tratar de obtener la solución que mas convenga para la situación en análisis.

LIDERAZGO	Nivel requerido: “B”
Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar feedback, integrando las opiniones de los otros. Establecer claramente directivas, fijar objetivos y prioridades y comunicarlos. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización. Proveer coaching y feedback para el desarrollo de los colaboradores.	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los diferentes integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.

1. ¿Alguna vez le toco supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En que contexto? ¿Cómo resolvió el problema?

Si, personal intransigente. Con un manejo disciplinado se transmite las políticas del departamento y de la compañía.

2. Bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.

Transmitir eficacia y productividad al resto del personal.

3. ¿Cómo hace para lograr reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?

Con reuniones departamentales en las que se transmite la efectividad del trabajo en equipo.

4. ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?

Si, como acción correctiva se han dispuesto cambios y se han instruido formas de trabajo que potencialicen un buen desempeño de las actividades de cada uno de los colaboradores.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE	Nivel requerido: “A”
Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de sus clientes y de todos aquellos que cooperan en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organizaciones.	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los cliente/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.

1. ¿Qué procedimientos se han implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los productos/servicios prestados?

- Encuestas realizadas por el SAC
- Análisis de la información y visita a los mismos para mejorar los puntos débiles.

2. En su periodo de gestión, ¿se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que hayan mejorado los estándares de calidad de su empresa?

Si, mejoramiento continuo.

- 3. En su empresa (o área a su cargo), ¿se valora, se propicia o recompensa que un sector o equipo supere, dentro de su ámbito de incumbencia, las expectativas de un/los clientes?**

No se valora ya que es parte de la gestión del trabajador.



EJERCICIO DE SIMULACION

“PRESENTACION ORAL”

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Logística Nombre del Cargo: Jefe de Compras Nombre del entrevistado: J. Bernardo Wilches Fecha: 13-10-05
--

2. EJERCICIO:

“CUENTAME TU VIDA”

Incluir su principal logro y su principal fracaso (en cualquier: ámbito: estudiantil, laboral, familiar, personal, etc.)

- **Mi Logro:**

Mantener a mi familia unida.

- **Mi principal fracaso:**

El no haber aprovechado en vida los consejos de mi padre.



CALIFICACIÓN DEL EJERCICIO DE SIMULACIÓN

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Logística
Nombre del Cargo: Jefe de Compras
Nombre del entrevistado: J. Bernardo Wilches
Fecha: 13-10-05

2. CALIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:

RAPIDEZ PARA DIGITAR

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
	x		

CAPACIDAD PARA REDACTAR:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
	x		

ORDEN:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
	x		

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN (WORD, EXCEL, POWER POINT)

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
x			



INFORME PSICOLÓGICO

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Logística
Nombre del Cargo: Jefe de Compras
Nombre del entrevistado: J. Bernardo Wilches
Fecha: 13-10-05

2. CALIFICACIÓN:

Marcar con una X los requisitos del puesto que el ocupante cumple.

COMPETENCIA:	NIVEL REQUERIDO: A
Comunicación	X

COMPETENCIA:	NIVEL REQUERIDO: A
Liderazgo	X

COMPETENCIA:	NIVEL REQUERIDO: A
Orientación al Cliente	X

Conocimiento Técnico: Manejo de programas informáticos (Word, Power Point, Excel)	Comunicación verbal y escrita
X	X

Luego de realizada La Entrevista por Incidentes Críticos, la Simulación Técnica y la Presentación Oral se puede comprobar que el ocupante del cargo Ing. Juan Bernardo Wilches Cordero cumple con las Competencias dominantes y conocimientos requeridos para desempeñarse con eficacia en el cargo Jefe de Compras.

Además cumple con el nivel de instrucción y la experiencia requerida por la Organización.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

NOMBRE: Valeria Díaz

FECHA:

DEPARTAMENTO: Importaciones

CARGO: Asistente de Importaciones

ITEM	ACTIVIDADES	F	CE	D	TOTAL	TIEMPO
1	Realiza el trámite del certificado de Inspección	5	5	3	20	1H30
2	Recibe facturas verificadoras	4	4	2	10	40'
3	Coordina con agente afianzado trámites de nacionalización de pedidos	5	4	3	17	1H00
4	Realiza la gestión con proveedores	5	4	2	11	30'
5	Revisa críticos y seguimiento (FV, JV)	4	5	3	19	30'
6	Revisa reportes críticos RAM con FV	4	3	2	10	1H30
7	Asiste a reuniones con el Gerente de Materiales	4	3	1	7	1H30
8	Realiza seguimiento de llegadas con agente	5	4	3	17	20'
9	Realiza seguimiento de llegada de pedidos	5	3	3	14	10'
10	Actualiza base de datos (Excel)	5	2	2	9	20'
11	Elabora reportes de pedidos por embarcar	4	3	2	10	30'
12	Elabora reportes de pedidos por llegar a fábrica	4	3	2	10	15'
13	Reporta tiempo de demora en embarques	2	3	2	8	1H00
14	Archiva documentos	5	1	1	6	1H30
						15'

OBSERVACIONES: _____

ELABORADO

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

NOMBRE: Valeria Díaz

FECHA:

DEPARTAMENTO: Importaciones

CARGO: Asistente de Importaciones

ITEM	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
1	Tramita certificados de inspección: revisa información, elabora memo, envía fax, revisa certificado, etc.	Documentos de importación.	Identificación de problemas, recopilación,	Responsabilidad, meticulosidad, firmeza de carácter.
2	Revisa criticas y seguimiento	Pedidos.	Monitoreo y control, recopilación información, identificación de problemas.	Responsabilidad
3	Coordina con agente afianzado, trámites de nacionalidad de pedidos y realiza seguimiento de llegada con agente.	Requisitos nacionalización.	Monitoreo y control, escucha activa, manejo de tiempo.	Responsabilidad, meticulosidad, firmeza de carácter.

OBSERVACIONES: _____

ELABORADO

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales

SECCIÓN: Bodega

CARGO: Asistente de importaciones 5

SUBDIRECCIÓN:

TURNO:

CODIGO: 24

2. FUNCIONES DEL CARGO:

- Tramitar con la compañía verificadora la emisión del certificado de inspección.
- Tramitar la cancelación de las facturas de la compañía verificadora.
- Elaborar el reporte de pedidos líquidos.
- Gestionar críticos de nacionalidad.

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: 3 años en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: Mínimo 6 años en tareas afines.

3.3. COMPETENCIAS:

Iniciativa - autonomía
Perseverancia
Tolerancia a la presión
Comunicación
Responsabilidad
Relaciones en equipo
Trabajo en equipo

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Proceso de importaciones
- Conocimiento del producto y sus materiales
- Manejo de críticos
- Manejo y análisis de indicadores de importaciones.
- Conocimiento del proveedor
- Inglés (medio)
- Manejo de programas informáticos: Word, Excel, Windows

4. INDICADOR:

NOMBRE: Índice de oportunidad de retiro de material de aduana

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE RR.II/JEFE DE RR.HH

APROBADO POR:

GERENTE MATERIALES

Revisión No.:	1	
Fecha Última Revisión		
dd	mm	aa
23	12	04



REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Importaciones
Nombre del Cargo: Asistente
Nombre del entrevistado: Valeria Díaz T.
Fecha: 13-10-05

2. HISTORIA LABORAL:

Cuénteme sobre su historia laboral (empresas en las que ha laborado, cargos que ha ocupado y sus responsabilidades principales):

- Banco del Azuay: Cargo Asistente de Gerencia, analizar el flujo diario de fondos para inversión.
- Mirasol S.S.: Asistente de Gerencial línea vehículos, colocación de pedidos, análisis y manejo de inventarios, tramites de cancelación a financiera, atención a clientes y asesores comerciales.
- Indurada S.A.: participación en proyecto de Desarrollo Gerencial, Asistente de Importaciones.

3. COMPETENCIAS:

COMUNICACIÓN	Nivel requerido: "B"
Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia de cada comunicación.

1. **Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?**

Al analizar la calificación de proveedores que se realiza trimestralmente, se trata el método de calificación de desempeño por numero de ítems recibidos, comparando con el numero de embarques recibidos, con lo que no estuve de acuerdo ya que no refleja la situación real, por lo que planteo la calificación en base al numero de ítems.

2. **Describale como maneja usted la comunicación dentro de su grupo de trabajo y dentro de la organización, en relación con temas de su especialidad.**

Se realiza una reunión semanal denominada Grupo Primario, en donde se tratan los temas comunes para el equipo de trabajo, en donde se permite la participación de todos.

3. **¿Hay situaciones que se adaptan mejor a la comunicación escrita? ¿Qué tipo de materiales ha redactado? Bríndeme ejemplos.**

Los relacionados con el Proceso de Importaciones. Por ejemplo: Instrucciones de Embarque, Comunicaciones con proveedores.

4. **¿Ha tenido que hacer presentaciones orales? ¿Ante que tipo de auditorio? ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?**

Semanalmente presentamos en la reunión de Grupo Primario, Status de materiales, confirmaciones de embarques, para lo que utilizamos formatos de reporte previamente establecidos.

TRABAJO EN EQUIPO	Nivel requerido: “C”
Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

1. **¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?**

Las ideas se reciben en forma personal, verbal, escrito y se analizan de acuerdo al tema, considerando la prioridad de las mismas y como afectan o se las relacionan con el grupo de trabajo.

2. **¿Cuénteme acerca de alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual trabajo. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?**

Distribución de los proveedores entre el grupo de trabajo, se gano en productividad y que cada persona completa el tramite de importación.

Cada una aporta presentando carga de trabajo individual.

3. ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o compañeros de trabajo para realizar una meta difícil?

En el mismo caso anterior, se motivo a los compañeros, mostrándoles las ventajas de manejar el trámite completo y tener más conocimiento d los proveedores.

4. ¿En que situación considera que es superior su rendimiento o asignaciones individuales o grupales? Bríndeme ejemplos:

Mi rendimiento es mayor cuando trabajo bajo presión.

5. Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿Cómo hace para entender sus puntos de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme como logro integrarse a su actual equipo de trabajo.

- Escuchando experiencias de trabajo anteriores e inquietudes que se presentan en el trabajo actual.
- Para integrarme a mi actual grupo de trabajo primero aprendí el proceso y luego puede contribuir con opiniones certeras en beneficio del grupo.

INICIATIVA	Nivel requerido: “C”
Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.

1. ¿Qué elementos tomo en consideración para elegir la universidad?

- Superación personal.
- Afinidad con la carrera.
- Facilidad de horario.

2. ¿Qué aspectos considero para elegir graduarse en la carrera en que lo hizo? ¿Piensa que hizo una correcta elección?

- El gusto y la preferencia por la carrera
- Opciones de trabajo futuras
- Pienso que la elección fue acertada, pero en el campo laboral existen mochos obstáculos para poner en practica la carrera

3. ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo llevaron a decidirse por participar en esta búsqueda y descartar alguna otra?

- Por independencia económica, facilidad de horario para estudios y afinidad con la carrera.



CALIFICACIÓN DEL EJERCICIO DE SIMULACIÓN

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Importaciones
Nombre del Cargo: Asistente
Nombre del entrevistado: Valeria Díaz T.
Fecha: 13-10-05

2. CALIFICACIÓN DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS:

RAPIDEZ PARA DIGITAR

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
x			

CAPACIDAD PARA REDACTAR:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
x			

ORDEN:

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
x			

NIVEL DE CONOCIMIENTO DE LOS PROGRAMAS DE COMPUTACIÓN (WORD, EXCEL, POWER POINT)

Muy Buena	Buena	Regular	Mala
	X		



INFORME PSICOLOGICO

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Importaciones
Nombre del Cargo: Asistente
Nombre del entrevistado: Valeria Díaz T.
Fecha: 13-10-05

2. CALIFICACIÓN:

Marcar con una X los requisitos del puesto que el ocupante cumple.

COMPETENCIA:	NIVEL REQUERIDO: B
Comunicación	X

COMPETENCIA:	NIVEL REQUERIDO: C
Trabajo en equipo	X

COMPETENCIA:	NIVEL REQUERIDO: C
Iniciativa	X

Conocimiento Técnico: Manejo de programas informáticos (Word, Power Point, Excel)	Comunicación verbal y escrita
X	X

Luego de realizada La Entrevista por Incidentes Críticos y la Simulación Técnica, se puede comprobar que el ocupante del cargo Ing. Valeria Díaz Torres cumple con las Competencias dominantes y conocimientos requeridos para desempeñarse con eficacia en el cargo de Asistente de Importaciones.

Además cumple con el nivel de instrucción y la experiencia requerida por la Organización.

VALIDACIÓN

ENCUESTA DE VALIDACIÓN

Departamento: Importaciones

Nombre del Cargo: Asistente

Nombre del entrevistado: Valeria Díaz T.

Fecha: 13-10-05

1. Considera que el proceso utilizado para el levantamiento de Perfiles por Competencias realizado fue: (puede elegir más de una opción)

- Claro.....X.....
- Sencillo...X.....
- Largo.....
- Confuso.....

2. Considera que la implementación de un Sistema de Selección por Competencias es importante para la organización y que se ajusta a los objetivos y filosofía de la misma?

Si.....X.....

¿Por qué? Para contar con el personal Idóneo.

No.....

¿Por qué?.....

3. ¿Qué sugerencias podría dar para mejorar el proceso de Selección de personal a la empresa?

- Debe estar definida con claridad la descripción de cargos.
- Establecer niveles de sueldos
- Funciones específicas que desempeño
- Establecer perfiles para cada cargo

ENCUESTA DE VALIDACION

Departamento: Logística

Nombre del Cargo: Jefe de Compras

Nombre del entrevistado: Juan Bernardo Wilches

Fecha: 13-10-05

1. Considera que el proceso utilizado para el levantamiento de Perfiles por Competencias realizado fue: (puede elegir más de una opción)

- Claro.....X.....
- Sencillo.....
- Largo.....
- Confuso.....

2. Considera que la implementación de un Sistema de Selección por Competencias es importante para la organización y que se ajusta a los objetivos y filosofía de la misma?

Si.....X.....

¿Por qué? Es básico para contar con el personal idóneo para realizar las actividades realizadas.

No.....

¿Por qué?.....

3. ¿Qué sugerencias podría dar para mejorar el proceso de Selección de personal a la empresa?

- Entrevistas personales
- Entrega de perfil del cargo
- Análisis cualitativo de los posibles aspirantes

CONCLUSIONES

- Todo cambio causa temor y resistencia en las personas por lo que en un principio fue un poco difícil arrancar con la implementación del proceso de Selección por competencias, es por esto que es importante involucrar desde un comienzo al personal en cambios que se realicen dentro de la organización para obtener su compromiso y colaboración.
- La empresa al momento de iniciarse la implementación del sistema de Selección por competencias atravesaba momentos difíciles, como son la reducción de personal y la reestructuración interna, por lo que se presentaron algunos obstáculos.
- Al realizar el levantamiento de perfiles por competencias se pudo comprobar que existían muchos requisitos del cargo que no se cumplían, por lo que se empezó a planificar cursos de capacitación para cubrir estas necesidades.
- Al empezar a realizar los cursos de capacitación la gente se sintió motivada al ver que la organización invierte tiempo y recursos en ellos.
- El proceso de Selección se agilitó al tener claro los requisitos del puesto a cubrirse.
- Las personas que intervienen en este proceso deben ser expertos en el tema y conocer de la organización para obtener los resultados que se desean.
- Fue una experiencia muy útil el haber podido ser parte de la implementación de este proceso en una empresa tan importante como es Indurama ya que me sirvió a nivel personal para seguir formándome como profesional.
- El apoyo de la alta gerencia marcó el éxito del arranque del Sistema de Selección por Competencias.

RECOMENDACIONES

- Para realizar cualquier cambio dentro de la organización se debe informar al personal para que de esta manera se sientan comprometidos y colaboren en su realización, ya que de esta manera se darán cuenta que los beneficios que se obtendrán serán tanto para ellos como para la organización.
- Es necesario involucrar a la alta gerencia para obtener los resultados deseados.
- Es importante que la empresa elabore su propio diccionario de competencias que responda a sus necesidades.
- Implementar el proceso de selección por competencias, para de esta manera poder seleccionar al candidato idóneo para el puesto requerido, además nos permite tener una visión completa de los requerimientos de los puestos para así tomar la decisión acertada al momento de contratar personal, nos ayuda a identificar las competencias que se pueden formar y desarrollar para ser cada día mas competitivos y responder a las necesidades del cliente.
- Realizar la implementación del Sistema por Competencias con el personal capacitado en el tema para obtener los resultados deseados.
- No es recomendable iniciar cambios como la implementación de este sistema cuando la organización este atravesando por momentos de crisis o problemas de cualquier índole, ya que las personas no estarán del todo dispuestas a colaborar en el desarrollo del mismo, y por lo tanto no alcanzaremos los objetivos que nos hemos planteado.

BIBLIOGRAFÍA

- a. **ALLES**, Martha Alicia, “Diccionario de Preguntas” (Gestión de Recursos Humanos por Competencias), Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, 2003.
- b. **ALLES**, Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, 2000.
- c. **ALLES**, Martha Alicia, “Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias”, Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, 1999.
- d. **ALLES**, Martha Alicia, “Gestión por Competencias” (Diccionario), Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, 2002.
- e. **CHIAVENATO**, Adalberto, “Gestión del talento humano”, Editorial MC Graw-Hill, Bogota, D.C., Colombia 2002.
- f. **DESSLER**, Gary. “Administración de personal”. Pearson Educación de México, S.A, de C.V. México. Octava edición, 2001.
- g. **ESPINOSA** Grados, Jaime A., “Centros de desarrollo y evaluación”, Editorial El Manual Moderno, México, D.F. 2004.
- h. **LEVY-LEBOYER**, Claude, “Evaluación del personal, Los métodos a elegir”, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid España, 1992.
- i. **LEVY-LEBOYER**, Claude, “Gestión por Competencias”, Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- j. **MORENO** Villegas Jaime, “Assesment Center”, Quito 2004.
- k. **MUÑOZ**, Arturo, Curso de Graduación, Modulo de Selección por Competencias.
- l. **PRICE WATERHOUSE & Co.** “Método STAR”, División de consultaría en Recursos Humanos, 1981. Tomo I y II.
- m. **ROBBINS** Esteben P., “Comportamiento Organizacional”, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México 1999. Página 556.

CITACIONES INTERNET:

- n. <http://www.xcompetencias.com/seleccion/laentrevista> en pro.htm

- o. [http://ddcyf.ucv.cl/hovedcyf/sitc/asocfile/334,11,GESTION POR COMPETENCIAS](http://ddcyf.ucv.cl/hovedcyf/sitc/asocfile/334,11,GESTION%20POR%20COMPETENCIAS)
- p. <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- q. www.alejandra955@epm.net.co
- r. <http://www.educaweb.com/esp/secciones/seccion.asp.sec=3&op=4>

ANEXO 1

DISEÑO DE MONOGRAFIA

“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE PROCESOS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA INDURAMA S.A., (En el período mayo-octubre 2005)”

1. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

Indurama es una empresa que nació hace 30 años con el objetivo de producir y vender electrodomésticos con calidad y a precios competitivos, satisfaciendo las necesidades del cliente y asegurando el progreso de la empresa así como de sus colaboradores, contribuyendo de esta manera al bienestar de la sociedad.

Se ha caracterizado siempre por ser una empresa innovadora no solo en el campo de los electrodomésticos sino también en sus procesos organizacionales, en la forma de llevar a sus colaboradores a la consecución de las metas tanto en el ámbito laboral como en el personal, ya que brinda a su personal la posibilidad de crecer dentro de la institución.

Actualmente dicha empresa no cuenta con un proceso de Selección por Competencias, el mismo que debe ser implantado para de esta manera contar con personal idóneo para las diferentes áreas de la empresa, capacitar a los ocupantes actuales de los diferentes cargos, y así mejorar la productividad.

2. OBJETIVOS

Objetivo General

- Diseñar, aplicar y validar procesos de Selección por Competencias en una empresa Industrial de la ciudad de Cuenca, en el periodo Mayo-Julio 2005.

Objetivos Específicos

- Actualizar los perfiles de los cargos: Jefe de Compras Nacionales, Asistente de Importaciones, Jefe de Compras, Asistente de Compras y Coordinador de Materiales.
- Diseñar el proceso de Selección, incluyendo las técnicas de entrevista y revisión bibliográfica de los informes sobre perfiles en los siguientes cargos: Jefe de Compras Nacionales, Asistente de Importaciones, Jefe de Compras, Asistente de Compras y Coordinador de Materiales.
- Aplicar el proceso de selección incluyendo la técnica de simulación en los cargos de Jefe de Compras y Asistente de Importaciones.
- Validar el proceso en los cargos de Selección, Jefe de Compras y Asistente de Importaciones

3. MARCO TEÓRICO

La presente investigación trata de dar una visión general sobre lo que es el proceso de Selección de personal basado en Competencias, su enfoque, concepto, pasos para su implementación, usos y tipos de competencias, así como también las técnicas del proceso de Selección y los métodos utilizados para la evaluación de los mismos.

Concepto de Competencia:

Ernest & Young define *“competencia como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”*.

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad, sin embargo descubrir las competencias no requiere estudiar a fondo el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona, sólo interesan las características que hagan a las personas dentro de la empresa.

La competencia realmente predice quien hará algo bien o pobremente en relación con un criterio específico o estándar definido con anterioridad.

Los autores antes mencionados introducen el modelo del iceberg, donde gráficamente dividen las competencias en dos grandes grupos: las mas fáciles de detectar y desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles, como el concepto de si mismo, las actitudes y los valores y el núcleo de la personalidad. Es decir que pueden clasificarse en profundas y tangibles.

¿Quien define las competencias?

Deben ser definidas por la empresa, con la participación activa de su máxima línea de conducción. La definición de las competencias no puede dejarse en manos,

aunque expertas, de menor nivel dentro de la organización. Si se recurre a la ayuda de una consultora externa, esta deberá trabajar, sin excepción, con los numero uno de la empresa para definir las competencias.

Los diccionarios de competencias son muy extensos, por lo que la empresa misma deberá ser la que defina sus propias competencias o factores claves del éxito.¹

IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA POR COMPETENCIAS

Para que la implantación de un sistema de gestión por competencias tenga éxito es necesario tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Que el sistema sea aplicable
- Comprensible por todos los integrantes de la organización
- Útil para la empresa
- Fiable
- De fácil manejo
- Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de las personas”

Para Spencer & Spencer, muchas organizaciones seleccionan a su personal en base a conocimientos o habilidades y asumen que los nuevos empleados poseen la motivación y las características necesarias, o que estas competencias se pueden conseguir mediante capacitación, pero probablemente lo contrario sea lo mas económico.

Las organizaciones deberían seleccionar en base a buenas competencias de motivación y características y enseñar el conocimiento y habilidades que se requieren para los puestos específicos.

Para seleccionar por competencias primero se deberá confeccionar los perfiles y las descripciones de puestos por competencias.²

¹**ALLES**, Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 72.

²**ALLES**, Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 65.

LAS COMPETENCIAS Y EL PROCESO DE SELECCIÓN

La autora Marta Alicia Alles en su libro “Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias nos recuerda que al plantearnos la selección por competencias debemos definir además de las competencias necesarias, aquellas otras que pueden ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias, cita además, recomendaciones de la autora Claude Levy-Leboyer para el proceso de Selección, las mismas que son:

- “Analizar los perfiles en función de las competencias
- Elaborar los informes de candidatos finalistas en relación con las competencias definidas
- Definir competencias necesarias para adquirir nuevas competencias
- Hacer un diagnostico de aquellas competencias que se pueden desarrollar
- Eliminar parámetros inútiles en la prisa por tomar una decisión
- Describir los perfiles de la forma mas confiable y realista para informar a los candidatos
- Elaborar casos situacionales y tests de situación pertinente
- Planificar la movilidad teniendo en cuenta las necesidades de desarrollo y las experiencias de formación”

Es importante tener en cuenta que las competencias son recursos estratégicos que permiten evaluar la gestión de los recursos humanos.³

PASOS PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN

- Elaborar el perfil del puesto
- Realizar el reclutamiento de los candidatos
- Llenar la solicitud de empleo
- Realizar las referencias de los candidatos
- Realizar la entrevista a los postulantes
- Aplicar las técnicas de evaluación

³**ALLES** Marta Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica S.A., Buenos Aires-Argentina 200. Página 150-151.

- Elaborar el informe
- Contratación

Del proceso de Selección expuesto anteriormente se aplicaron únicamente la Entrevista por Eventos Conductuales y la técnica de la Simulación dentro de la cual se utilizó la Simulación técnica, una presentación oral y presentaciones escritas por lo que se analizaran únicamente estos dos pasos del proceso.

LA ENTREVISTA

La autora Martha Alicia Alles, nos recuerda que ***“la entrevista es uno de los elementos clave dentro del proceso de selección, es uno de los factores que mas influencia tiene en la decisión final de la vinculación o no del candidato al puesto”***.

Tipos de entrevista

Los tipos de entrevistas que se usan en el trabajo son:

- La entrevista estructurada
- La entrevista no estructurada
- La entrevista situacional
- La entrevista secuencial
- La entrevista con jurado
- La entrevista bajo presión
- y por ultimo la entrevista de evaluación ⁴

LA SIMULACIÓN

Otra técnica utilizada en este proceso es el método de la simulación, que utilizada en conjunto con otras técnicas como la entrevista o la observación nos ayudarán a contar con información mas fiable. Este método se utiliza con el fin de comprobar las destrezas

⁴DESSLER, Gary. “Administración de personal”. Pearson Educación de México, S.A., de C.V. México. Octava edición, 2001. Página 216.

técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos que el candidato posee.⁵

Los ejercicios situacionales son simulaciones del trabajo de las actividades laborales que los participantes desempeñan o deben desempeñar. La idea es que el ejercicio simule o replique algún grado de fidelidad, la situación laboral que el participante enfrenta en su trabajo cotidiano

Para realizar cualquier cambio dentro de la organización se debe primero informar al personal para que de esta manera se sientan comprometidos y colaboren en su realización, ya que de esta manera se darán cuenta que los beneficios que se obtendrán serán tanto para ellos como para la organización. Dentro de los beneficios que podemos obtener a través de un Sistema de selección por Competencias esta el aumento de la producción, la reducción de tiempo y costos.

Es necesario además involucrar a la alta gerencia para de esta manera poder contar con su apoyo y aprobación para alcanzar los resultados deseados.

4. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Para la presente investigación se utilizara el metodo MPC (Modelado Perfiles por Competencias) del autor Jaime Moreno, el cual maneja la empresa, cuyo objetivo es recolectar los datos necesarios para implantar un sistema de recursos humanos basado en Competencia, para el levantamiento de perfiles.

Este metodo se desarrolla en un taller con un grupo de expertos en los puestos con la guía de un facilitador .

⁵**ROBBINS** Esteben P., “Comportamiento Organizacional”, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México 1999. Página 556.

En base a este método se realizara la actualización de los perfiles de 5 cargos: Jefe de Compras, Jefe de Compras Nacionales, Asistente de Compras, Asistente de Importaciones, Coordinador de Materiales y se aplicara las siguientes técnicas del proceso de Selección: la Entrevista por Eventos Conductuales y la Simulación en los cargos: Jefe de Compras y Asistente de Importaciones. Luego se realizara la validación de la información con los ocupantes del cargo a través de una encuesta.

5. ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO I

- Gestión por Competencias.
- Selección por competencias.
- Técnicas de recolección de datos: La Entrevista por Eventos Conductuales y la Simulación.

CAPITULO II

- Diseño de las herramientas.
- Aplicación.
- Validación.

CAPITULO III

- Conclusiones
- Recomendaciones
- Anexos

6. BIBLIOGRAFIA

- ALLES, Martha Alicia, “Diccionario de Preguntas” (Gestión de Recursos Humanos por Competencias), Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, 2003.

- **ALLES,** Martha Alicia, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”, Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, 2000.
- **ALLES,** Martha Alicia, “Elija al mejor, Cómo entrevistar por Competencias”, Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, 1999.
- **ALLES,** Martha Alicia, “Gestión por Competencias” (Diccionario), Ediciones Granica SA, Buenos Aires Argentina, 2002.
- **CHIAVENATO,** Adalberto, “Gestión del talento humano”, Editorial MC Graw-Hill, Bogota, D.C., Colombia 2002.
- **DESSLER,** Gary. “Administración de personal”. Pearson Educación de México, S.A., de C.V. México. Octava edición, 2001.
- **ESPINOSA** Grados, Jaime A., “Centros de desarrollo y evaluación”, Editorial El Manual Moderno, México, D.F. 2004.
- **LEVY-LEBOYER,** Claude, “Evaluación del personal, Los métodos a elegir”, Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid España, 1992.
- **LEVY-LEBOYER,** Claude, “Gestión por Competencias”, Barcelona: Gestión 2000, 1997.
- **MORENO** Villegas Jaime, “Assessment Center”, Quito 2004.
- **MUÑOZ,** Arturo, Curso de Graduación, Modulo de Selección por Competencias.
- **PRICE WATERHOUSE & Co.** “Método STAR”, División de consultaría en Recursos Humanos, 1981. Tomo I y II.
- **ROBBINS** Esteben P., “Comportamiento Organizacional”, Octava Edición, Editorial Prentice Hall, México 1999. Página 556.

CITACIONES INTERNET:

- <http://www.xcompetencias.com/seleccion/laentrevista> en pro.htm
- [http://ddcyf.ucv.cl/hovedcyf/sitc/asocfile/334,11,GESTION POR COMPETENCIAS](http://ddcyf.ucv.cl/hovedcyf/sitc/asocfile/334,11,GESTION%20POR%20COMPETENCIAS)
- <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>
- www.alejandra955@epm.net.co

ANEXO 2

LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Sonia Figueroa

Fecha: 24-09-04

Departamento: Compras

Cargo: Jefe de Compras Nacionales

Item	Actividades	F	CE	D	Total	Tiempo
1	Coloca órdenes de compra en sistema RAM	4	5	3	19	4h00
2	Envía a proveedor orden de compra	4	4	3	16	15'
3	Verifica con proveedor la llegada de orden de compra	5	4	3	17	10'
4	Realiza seguimiento de llegada de órdenes de compra	5	5	4	25	3h00
5	Revisa nuevos materiales con departamento de diseño	5	5	5	30	20'
6	Revisa transiciones de materiales	4	5	5	29	3h00
7	Califica a proveedores con reporte de llegada de material y con reporte de calidad sobre NO conformidades	2	3	4	14	4h00
8	Envía a proveedores calificación	2	3	3	11	15'
9	Asiste a reunión con el “comité de cambios de producto”	4	3	4	16	3h00
10	Gestiona pendientes de reunión	5	3	4	17	2h00
11	Ingresa precios de proveedores al sistema	2	3	2	8	15'
12	Revisa con proveedores cajas de cartón y obtiene pedidos	4	4	5	24	5h00
13	Revisa lotes pilotos	4	5	4	24	30'
14	Envía reportes a CONCEP (consumos y compras)	2	5	4	22	1h00

Observaciones:

Elaborado:

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Sonia Figueroa

Fecha: 24-09-04

Departamento: Compras

Cargo: Jefe de Compras Nacionales

Ítem	Actividades	F	CE	D	Total	Tiempo
15	Elabora el trámite para obtener nuevo permiso con CONCEP	2	5	5	27	2 días
16	Aprueba solicitudes de compra	5	4	4	21	15'
17	Cotiza con proveedores costos de materiales	4	5	3	19	20'
18	Aprueba guías de transporte	5	1	3	8	15'
19	Envía a proveedores la proyección y consumo mensual de pedidos	2	4	2	8	10'
20	Realiza transferencias de materiales que necesitan procesos fuera de fábrica	4	1	4	8	10'
21	Visita a proveedores	1	5	3	16	2 días
22	Gestiona con proveedores la llegada de materiales	5	5	5	30	4h00
23	Realiza la padronización de nuevos materiales	3	3	3	12	30'
24	Revisa modificaciones de matrices	4	4	4	20	30'

Observaciones: _____

Elaborado:

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

NOMBRE: Sonia Figueroa

FECHA: 24-09-04

DEPARTAMENTO: Compras

CARGO: Jefe Compras Nacionales

ITEM	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
1	Gestiona con proveedores la llegada de materiales.	Conocer orden de compra y ficha técnica.	Escucha activa, hablado, persuasión, Asertividad y firmeza, negociación y manejo de	Responsabilidad, escurpulosidad.
2	Revisa nuevos materiales con el departamento de diseño.	Conocer materiales y proveedores.	Trabajo en equipo, escucha activa.	Responsabilidad, agilidad.
3	Revisa transiciones de materiales.	Conocer materiales.	Recopilación y organización de la información, juicio y toma de decisiones.	Responsabilidad, meticulosidad.
4	Elabora trámite para obtener permiso CONCEP	Reglamentos y sistemas de CONCEP	Recopilación y organización de la información.	Meticulosidad.
5	Revisa semanalmente con proveedores cajas de cartón y obtiene pedidos.	Conocer listado de cartones y cambios de diseño y estructura del cartón	Manejo de programas informáticos.	Responsabilidad, meticulosidad.

OBSERVACIONES: _____

ELABORADO:

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Cristina Guillén

Fecha: 30-09-04

Departamento: Compras

Cargo: Asistente de Compras 1

Ítem	Actividades	F	CE	D	Total	Tiempo
1	Elabora redimensión y reprogramación de buffers	5	5	3	20	1 H
2	Elabora pedidos RAM (materiales nacionales)	4	5	2	14	1H
3	Revisa indicadores de materiales	4	3	3	13	1H
4	Administra el sistema de buffers	5	4	3	17	4H
5	Realiza gestión con proveedores	5	5	3	20	1H
6	Elabora pedidos en el sistema BPCS	4	4	3	16	3H
7	Revisa críticos	4	5	3	19	2H
8	Emite listado de pedidos pendientes a proveedores	4	3	3	13	1H
9	Realiza reclamos de facturas a proveedores	5	2	2	9	45 m
10	Descarga facturas	5	1	1	6	2H
11	Califica a proveedores	4	2	2	8	20 m
12	Emite proyecciones de pedidos (nacionales e importados)	2	1	1	3	45 m
13	Asiste a reunión de grupo primario	4	1	1	5	4H
14	Asiste a reunión de fijación de programa de producción	4	2	2	8	3H
15	Archiva documentos	4	1	1	5	2H
16	Envía comunicaciones por fax	4	1	1	5	

Observaciones: _____

Elaborado:

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

NOMBRE: Cristina Guillén

FECHA: 30-09-04

DEPARTAMENTO: Compras

CARGO: Asistente de Compras

ITEM	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
1	Elabora redimensión y reprogramación de buffers.	Sistema RAM, inventarios que se debe mantener.	Manejo de programas informáticos, pensamiento crítico, juicio y toma de decisiones	Responsabilidad, paciencia.
2	Realiza gestión con proveedores.	Conocer proveedores, conocer materiales, pedidos, críticos.	Generación de ideas, manejo del tiempo, escucha activa, hablado, negociación, asertividad y firmeza.	Don de gentes, paciencia.
3	Revisa críticos.	Sistema RAM	Manejo de programas informáticos, pensamiento crítico.	Responsabilidad, meticulosidad.
4	Administra el sistema buffers.	Sistema RAM	Pensamiento crítico, juicio y toma de decisiones, manejo del tiempo.	Responsabilidad.

OBSERVACIONES: _____

ELABORADO:

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

Nombre: Fernando Vallejo

Fecha: 23-09-04

Departamento: Compras

Cargo: Coordinador de Materiales

Ítem	Actividades	F	CE	D	Total	Tiempo
1	Revisa faltante de materiales en las secciones (visita cada sección)	5	5	4	25	1H00
2	Asiste a reuniones con personal de compras para informar sobre faltantes	5	4	2	11	1H00
3	Revisa con Jefe de Compras todos los materiales importados, avances deducción de cocinas y refrigeradoras	5	4	3	17	30'
4	Revisa materiales llegados (facturas que llegan a recepción de materiales)	5	4	1	9	1H00
5	Revisa la reprogramación de materiales	5	3	3	14	1H00
6	Revisa los ajustes de materiales (bodega, planta, estructura)	5	3	2	11	30'
7	Elabora reportes críticos	5	5	4	25	2H00
8	Busca materiales alternos	4	3	2	10	2H00
9	Realiza un seguimiento a no conformidades y clasifica materiales	4	2	1	6	1H00
10	Asiste a reuniones de trabajo con el departamento de producción y	4	3	2	10	1H20
11	Asiste a reuniones con el departamento de importaciones	4	5	2	14	2H00

Observaciones: _____

Elaborado:

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.

FORMATO PARA LEVANTAMIENTO DE INFORMACION

NOMBRE: Fernando Vallego

FECHA: 28-09-04

DEPARTAMENTO: Compras

CARGO: Coordinador de materiales

ITEM	ACTIVIDADES ESENCIALES	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS	OTRAS COMPETENCIAS
1	Elabora reportes críticos.	Programas de producción.	Identificación de problemas, manejo de programas informáticos.	Responsabilidad.
2	Realiza faltante de materiales en las secciones, visita cada sección, consulta si tiene material como faltante.	Conocer materiales, sistema RAM.	Identificación de problemas, manejo de recursos materiales.	Responsabilidad.
3	Revisa con jefe de compras avances diarios de producción (cocinas, refrigeradoras) y materiales importados y nacionales.	Materiales y sistema RAM.	Identificación de problemas, manejo de recursos materiales, juicio y toma de decisiones, generar ideas.	Responsabilidad
4	Revisa la reprogramación de materiales.	Materiales y Sistema RAM.	Generar ideas.	Responsabilidad.

OBSERVACIONES: _____

ELABORADO:

Alexandra Tálbot

Ma. Cristina Chacón M.

ANEXO 3

ELABORACIÓN DE PERFILES



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales

SECCIÓN: Compras

CARGO: Jefe de Compras Nacionales

SUBDIRECCIÓN:

TURNO:

CODIGO: 146

2. FUNCIONES DEL CARGO:

Colocación de pedidos

- Realizar la colocación de pedidos en órdenes de compra tipo A, en base a reporte entregado por administrador de buffers.
- Realizar la revisión de stock, colocación de pedido y gestión de compra del cartón.
- Enviar por fax al proveedor órdenes de compra.

Gestión de compra

- Obtener reporte de pedidos colocados pendientes del sistema RAM.
- En caso de existir prioridades solicitar al proveedor.
- Ingresar en el sistema nuevas fechas de entrega de pedidos en caso de existir prioridades.
- Gestionar con los proveedores la entrega de materiales.
- Obtener el reporte de proyección de pedidos y enviar a los proveedores.
- Aprobar órdenes de compra en los casos que corresponda.
- Archivar documentos, de acuerdo a lo descrito en la matriz de formas y archivos
- Coordinación para la implementación de nuevos materiales.
- Gestión y seguimiento de lotes pilotos.
- Envío mensual de reporte de materiales controlados por el CONCEP en el programa SISALEM.

Calificación de desempeño de proveedores

- Obtener reporte de resumen de entrega de proveedores.
- Revisar el reporte de resumen de entrega de proveedores y determinar los atrasos y adelantos en los despacho.
- Calificar la proactividad en los proveedores asignados.
- Obtener calificación de desempeño de proveedores.
- Enviar por fax al proveedor la calificación de desempeño.

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: 3 años en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: 2 años



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

3.3. COMPETENCIAS:

Iniciativa - autonomía
Tolerancia a la presión
Comunicación
Responsabilidad
Capacidad de planificación y organización
Trabajo en equipo
Perseverancia

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Manejo de programas informáticos: Excel , Word, Windows
- Orden de compra: ítems comunes: códigos, descripción y cantidad. Ítems nuevos: destino del nuevo material.
- Conocimiento físico de piezas y materiales.
- Conocimiento de los proveedores asignados.
- Reglamentos y sistemas del CONCEP.
- Procedimiento del control del diseño (muestras y lotes pilotos).
- Conocimiento del producto y sus materiales.
- Proceso de compras nacionales.

4. INDICADOR:

NOMBRE: Índice de mejora de la oportunidad de entrega

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE RR.II/JEFE RR.HH

APROBADO POR:

GERENTE MATERIALES

Revisión No.:	1	
Fecha Ultima Revisión		
dd	mm	aa
23	12	04



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales
SECCIÓN: Compras
CARGO: Asistente de compras

SUBDIRECCIÓN:
TURNO:
CODIGO: 14

2. FUNCIONES DEL CARGO:

Administrador de buffers

- Corrida del sistema RAM.
- Redimensionamiento de buffers.
- Reprogramación de órdenes de compra.
- Colocación de pedidos en el sistema RAM.
- Obtención de indicadores en el sistema RAM.

Colocación de pedidos

- Realizar colocación de pedidos colocados pendientes del sistema RAM.
- Enviar por fax al proveedor órdenes de compra.

Gestión de compra

- Obtener reporte de pedidos colocados pendientes del sistema RAM.
- En caso de existir prioridades, solicitar al proveedor.
- Ingresar en el sistema nuevas fechas de entrega de pedidos en caso de existir prioridades.
- Gestionar con los proveedores las entregas de los materiales.
- Obtener el reporte de proyección de pedidos y enviar a los proveedores.
- Archivar documentos de acuerdo a lo descrito en la matriz de formas y archivos

Calificación de desempeño de proveedores

- Obtener reporte de resumen de entrega de proveedores.
- Revisar el reporte de resumen de entrega de proveedores y determinar los atrasos y adelantos en los despacho.
- Calificar la proactividad en los proveedores asignados.
- Enviar por fax al proveedor la calificación de desempeño.

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: 3 años en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: Mínimo 6 años en tareas afines.

3.3. COMPETENCIAS:

Iniciativa - autonomía
Tolerancia a la presión
Comunicación
Responsabilidad
Conocimiento del trabajo
Trabajo en equipo
Relaciones públicas
Perseverancia



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Manejo de programas informáticos: Excel , Word, Windows
- Procedimientos de compras.
- Sistema RAM en su totalidad.
- Evaluación y toma de decisiones sobre los indicadores de compra.
- Conocimiento de los proveedores asignados.
- Referencia código material.
- Conocimiento del producto y sus materiales.

4. INDICADOR:

NOMBRE: Índice de mejora de la oportunidad de entrega

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

NOMBRE: Índice de altos de stock

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

NOMBRE: Índice bajos de stock

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE RR.II/JEFE RRHH

APROBADO POR:

GERENTE MATERIALES

Revisión No.: 1

Fecha Ultima Revisión		
dd	mm	aa
23	12	04



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

1. INFORMACIÓN GENERAL

DEPARTAMENTO: Materiales
SECCIÓN: Compras
CARGO: Coordinador de materiales

SUBDIRECCIÓN:
TURNO:
CODIGO: 58

2. FUNCIONES DEL CARGO:

- Elabora reportes críticos.
- Revisa faltantes de materiales en las secciones.
- Revisa con el jefe de compras avances diarios de producción (cocinas, refrigeradoras), materiales nacionales e importados.
- Revisa la reprogramación de materiales.
- Asiste a reuniones de importación y con personal de compras para informar sobre faltantes.
- Busca materiales alternos.
- Revisa los ajustes de materiales (bodega, planta, estructura).
- Asiste a reuniones de trabajo con el departamento de producción y compras.
- Realiza un seguimiento a no conformidades y clasifica materiales.

3. REQUISITOS:

3.1. INSTRUCCIÓN: 3 años en Administración de Empresas

3.2. EXPERIENCIA: 1 año

3.3. COMPETENCIAS:

Iniciativa - autonomía
Capacidad de planificación y organización
Tolerancia a la presión
Comunicación
Conocimiento del trabajo
Concentración
Orientación al cliente
Responsabilidad
Trabajo en equipo

3.4. CONOCIMIENTOS:

- Manejo de programas informáticos: Word, Excel, Windows.
- Conocimiento del producto terminado y sus materiales.
- Proceso de compras.
- Proceso de producción.



Relaciones Industriales

PERFIL DEL CARGO

4. INDICADOR:

NOMBRE: Índice oportunidad de entrega

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

NOMBRE: Índice de paras de planta por materiales

FORMA DE EVALUACIÓN:

FRECUENCIA: Mensual

5. VALORACIÓN:

APROBADO POR:

GERENTE RR.II/JEFE RR.HH

APROBADO POR:

GERENTE MATERIALES

Revisión No.:	1	
Fecha Ultima Revisión		
dd	mm	aa
23	12	04

ANEXO 4

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Compras Nombre del Cargo: Jefe de Compras Nacionales Nombre del entrevistado: Sonia Figueroa Fecha: 13-10-05

2. HISTORIA LABORAL:

Cuénteme sobre su historia laboral (empresas en las que ha laborado, cargos que ha ocupado y sus responsabilidades principales):

3. COMPETENCIAS:

INICIATIVA	Nivel requerido: “B”
Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	Introduce cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados.

1. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
2. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En que plazos?
3. ¿Qué hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?

COMUNICACIÓN	Nivel requerido “B” :
Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes

habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	situaciones y manejar reuniones.
--	----------------------------------

1. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Que hizo?
2. Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.
3. ¿Hay situaciones que se adaptan mejor a la comunicación escrita? ¿Qué tipo de materiales ha redactado? Bríndeme ejemplos.
4. ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales? ¿Ante que tipo de auditorio? ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?

TRABAJO EN EQUIPO	Nivel requerido “B”:
Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

1. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?
2. Relate situaciones en que pares o colaboradores suyos hayan elevado propuestas o nuevas ideas. ¿Qué hizo usted? ¿Se implementaron? En caso afirmativo continuar indagando. ¿Cómo fue? ¿Los resultados de la idea fueron premiados o recibieron algún tipo de reconocimiento?
3. ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o compañeros de trabajo para realizar una meta difícil?

4. Cual es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias, ¿las escucha realmente, o basándose en su mayor experiencia, piensa: “Esto ya lo viví, ya me paso, ya se implemento y no anduvo”? Relátame alguna situación.

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Compras Nombre del Cargo: Asistente Nombre del entrevistado: Cristina Guillen Fecha: 13-10-05
--

2. HISTORIA LABORAL:

Cuénteme sobre su historia laboral (empresas en las que ha laborado, cargos que ha ocupado y sus responsabilidades principales):

3. COMPETENCIAS:

COMUNICACIÓN	Nivel requerido “B”:
Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones y manejar reuniones.

1. Cuénteme acerca de alguna situación en que, en una reunión con otras personas usted no haya estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Que hizo?
2. Descríbale como maneja usted la comunicación dentro de su grupo de trabajo y dentro de la organización, en relación con temas de su especialidad.
3. ¿Hay situaciones que se adaptan mejor a la comunicación escrita? ¿Qué tipo de materiales ha redactado? Bríndeme ejemplos.

4. ¿Ha tenido que hacer presentaciones orales? ¿Ante que tipo de auditorio? ¿Qué clase de elementos ha usado en sus presentaciones?

TRABAJO EN EQUIPO	Nivel requerido “C” :
Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.

1. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?
2. ¿Cuénteme acerca de alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual trabajo. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
3. ¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o compañeros de trabajo para realizar una meta difícil?
4. ¿En que situación considera que es superior su rendimiento o asignaciones individuales o grupales? Bríndeme ejemplos:
5. Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿Cómo hace para entender sus puntos de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme como logro integrarse a su actual equipo de trabajo.

INICIATIVA	Nivel requerido “C”:
Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.	Trabaja sin supervisión constante y no se amilana con los problemas.

1. ¿Qué elementos tomo en consideración para elegir la universidad?
2. ¿Qué aspectos considero para elegir graduarse en la carrera en que lo hizo? ¿Piensa que hizo una correcta elección?
3. ¿Qué lo decidió a tomar su primer empleo? ¿Qué elementos lo llevaron a decidirse por participar en esta búsqueda y descartar alguna otra?

REGISTRO DE UNA ENTREVISTA B.E.I.

1. DATOS DEL CANDIDATO:

Departamento: Materiales Nombre del Cargo: Coordinador de Materiales Nombre del entrevistado: Fernando Vallejo Fecha: 13-10-05

2. HISTORIA LABORAL:

Cuénteme sobre su historia laboral (empresas en las que ha laborado, cargos que ha ocupado y sus responsabilidades principales):

3. COMPETENCIAS:

TOLERANCIA A LA PRESIÓN	Nivel requerido “A”:
Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, posición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, posición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.

1. ¿Recuerda alguna situación en su último trabajo/entrega en la universidad en la que haya tenido que resistir una presión el entorno muy fuerte y prolongado?
2. Cuando tiene presiones de estudio o de trabajo importante y los problemas se amontonan, ¿Qué hace para resolverlos?
3. Si le asignan una tarea abrumadora, con límites específicos de tiempo, ¿Cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?

TRABAJO EN EQUIPO Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	Nivel requerido “C” : Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
--	---

1. Cuénteme acerca de alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual trabajo. ¿Cuál era el resultado esperado? ¿Cuál fue su aporte a la tarea?
2. ¿En que situación considera que es superior su rendimiento o asignaciones individuales o grupales? Bríndeme ejemplos.
3. Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿Cómo hace para entender sus puntos de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme como logró integrarse a su actual equipo de trabajo.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de la actitud permanente de tener en cuenta las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia de “atención al cliente”, que tiene mas que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continúa.	Nivel requerido “C”: Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente.
--	---

1. Si ya ha tenido su primer trabajo: ¿Tuvo que interactuar con clientes en su último trabajo? Coménteme un episodio en el que sienta que pudo brindar una óptima respuesta a las necesidades de su cliente.

2. Describa alguna situación en que haya tenido que trabajar duro para satisfacer las necesidades de un cliente. ¿Qué ocurrió?
3. ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?