

# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACION**

**Escuela de Psicología laboral y Organizacional**

**“Diseño, Aplicación y Validación del Proceso de Selección por  
Competencias en Pacifictel Azuay S.A. durante el periodo de  
Mayo a Junio del 2005.”**

PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Autora :

**JOHANNA ANDREA MURILLO CABRERA**

Director:

**PSIC. MARIO ALEMÁN CALDERÓN**

**Cuenca – Ecuador**

**2005**



# **UNIVERSIDAD DEL AZUAY**

**FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA  
EDUCACION**

**Escuela de Psicología laboral y Organizacional**

**“Diseño, Aplicación y Validación del Proceso de Selección por  
Competencias en Pacifictel Azuay S.A. durante el periodo de  
Mayo a Junio del 2005.”**

PROYECTO DE GRADUACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO  
DE PSICÓLOGA LABORAL Y ORGANIZACIONAL

Autora :

**JOHANNA ANDREA MURILLO CABRERA**

Director:

**PSIC. MARIO ALEMÁN CALDERÓN**

**Cuenca – Ecuador**

**2005**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo está especialmente dedicado a mi familia más íntima que son los seres más lindos quienes nunca me han defraudado. A las personas especiales que están en mi vida Carlos, Claudia mis tíos, primos y amigos que siempre me han apoyado.

## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar a Dios que me ha permitido llegar hasta este punto, a mis profesores quienes han depositado su conocimiento y tiempo a lo largo de estos años en mi persona, a todos mis compañeros con quienes viví los mejores momentos.

## ABSTRACT

La Selección de Personal por Competencias identifica los factores claves del éxito de un puesto de trabajo por medio del levantamiento de perfiles con el método MPC. El mismo que se lo utiliza para este proyecto en la empresa Pacifictel S.A. Azuay, en donde se diseñará el proceso de selección para dos cargos mediante la aplicación de instrumentos como: la solicitud de empleo, las referencias personales y la Entrevista de Incidentes críticos, lo cuál se reflejará en el informe final de aspirantes; el candidato más apto para el cargo vacante, con la debida recomendación de RRHH. Todo este proceso será validado por expertos quienes darán su apreciación sobre el proyecto.

instruments like: the employment application, the personal references and the Interview of critical Incidents, him which he will be reflected in the final report of applicants; the most capable candidate for the vacant position, with the due recommendation of RRHH. This whole process will be validated by experts who will give its appreciation on the project.

# Índice

Introducción.....	1
Hoja Marco Teórico .....	3
Capítulo I.....	4
La Empresa.....	5
<b>Las Competencias .....</b>	<b>6</b>
❖ Conceptos básicos.....	6
❖ Componentes de los conceptos de competencias.....	7
❖ Características del modelo por competencias .....	8
❖ Beneficios del modelo por competencias.....	8
<b>El perfil por Competencias.....</b>	<b>10</b>
❖ Método MPC.....	11
❖ Beneficios del método MPC.....	11
❖ Concepto de experto.....	12
❖ Características de los perfiles.....	12
❖ Importancia del perfil para el modelo de Competencias.....	12
❖ Derivaciones a partir del levantamiento del perfil.....	13
<b>El Reclutamiento.....</b>	<b>13</b>
❖ Concepto de Reclutamiento.....	13
❖ Fuentes del Reclutamiento.....	14
<b>La Selección de Personal por Competencias .....</b>	<b>14</b>
❖ Concepto de Selección.....	15
❖ Componentes de la Selección eficaz.....	15

❖ Importancia de la Selección en la Organización.....	16
<b>Instrumentos para la selección.....</b>	<b>17</b>
❖ Solicitud de empleo.....	17
❖ Referencias Personales.....	18
❖ La Entrevista .....	19
• Ventajas y Desventajas.....	19
❖ La Entrevista de Incidentes Críticos.....	20
• Concepto de Entrevista de Incidentes Críticos.....	20
• Manejo de la Entrevista de Incidentes Críticos.....	20
• Calificación de la Entrevista de Incidentes Críticos.....	21
❖ Informe Final.....	22
❖ Seleccionar a los candidatos.....	23
Hoja de Aplicación Práctica.....	24
Capítulo II.....	25
Levantamiento del Perfil del cargo de Gerente Técnico.....	26
Levantamiento del Perfil del cargo de Jefe de Recursos Humanos.....	29
Levantamiento del perfil del cargo de Gerente Comercial .....	32
Levantamiento del Perfil del cargo de Gerente Financiero.....	35
Levantamiento del Perfil del cargo de Secretaria de Gerencia Administrativa.....	38
Requerimiento para el cargo de Gerente Comercial.....	41
Anuncio Publicitario por Competencias para Gerente Comercial.....	43
Primer Aspirante.....	44
❖ Solicitud de Empleo.....	44
❖ Pedido de Referencias.....	46
❖ Entrevista de Incidentes Críticos.....	47
Segundo Aspirante.....	51
❖ Solicitud de Empleo.....	51
❖ Pedido de Referencias.....	53
❖ Entrevista de Incidentes Críticos.....	54

Tercer Aspirante.....	58
❖ Solicitud de Empleo.....	58
❖ Pedido de Referencias.....	60
❖ Entrevista de Incidentes Críticos.....	61
Informe Final de Selección.....	65
Requerimiento para el cargo de Secretaria de Gerencia Administrativa .....	66
Anuncio publicitario por Competencias para Secretaria Administrativa.....	67
Primer Aspirante.....	68
❖ Solicitud de Empleo.....	68
❖ Pedido de Referencias.....	70
❖ Entrevista de Incidentes Críticos.....	71
Segundo Aspirante.....	75
❖ Solicitud de Empleo.....	75
❖ Pedido de Referencias.....	77
❖ Entrevista de Incidentes Críticos.....	78
Tercer Aspirante.....	82
❖ Solicitud de Empleo.....	82
❖ Pedido de Referencias.....	84
Informe Final de Selección.....	85
Validación.....	86
Conclusiones.....	87
Recomendaciones.....	88
Hoja de Anexos.....	89
Diseño de Monografía	
Bibliografía	

## INTRODUCCIÓN

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias surge como un nuevo concepto que parte de concebir el capital humano como un factor clave para la productividad, integrando los diferentes sistemas de Recursos Humanos y la organización, mejorando así sus productos y servicios, identificando los factores claves del éxito en un puesto y reduciendo de esta manera costos innecesarios.

La implementación de este modelo se realizará en Pacifictel S.A. Azuay; empresa que ha brindado todas las facilidades para la realización del proyecto, para lo cuál ha sido indispensable partir primeramente del levantamiento del perfil del puesto mediante el método MPC el cual busca recolectar información precisa sobre los conocimientos, destrezas y otras competencias claves para el desarrollo óptimo del cargo. Los cargos levantados en este proyecto son: Gerente Técnico, Gerente Comercial, Gerente Financiero, Jefe de Recursos Humanos y Secretaria de Gerencia Administrativa.

A partir del levantamiento de perfiles el modelo de Competencias nos ofrece diferentes sistemas a desarrollar como es la Selección (que se abordará a profundidad en este proyecto de graduación), Evaluación, Capacitación y Entrenamiento.

De esta manera la Selección por Competencias se perfila como una serie de reglas y procedimientos para predecir de forma correcta el desempeño de los solicitantes en el puesto ya que utiliza una serie de herramientas como la solicitud de empleo, entrevista de incidentes críticos, las referencias personales que garantiza el éxito de la persona en el puesto.

Para la selección por competencias es necesario iniciar con un requerimiento del cargo el mismo que especifica todas las actividades y responsabilidades relacionadas con el puesto, a partir del cual, se llama a candidatos que deseen ocupar la vacante por medio de anuncios publicitarios quienes al presentarse deberán llenar la solicitud de empleo por competencias para que puedan ingresar

dentro del grupo de solicitantes, posterior a esto se realiza una confirmación de referencias laborales el cuál describe el comportamiento del candidato en el último empleo y finalmente deberán pasar por la entrevista de incidentes críticos la cuál indaga aspectos de éxito o fracaso del candidato en empleos anteriores.

Finalmente con la aplicación de estos instrumentos se podrá realizar un informe final de candidatos donde se apreciará los resultados obtenidos por los postulantes y la recomendación que se realiza por parte del área de Recursos Humanos para la empresa.

De esta forma se establece la incorporación de un nuevo candidato a la empresa el mismo que ha cumplido con los requerimientos establecidos y de quien se espera que con sus aportes enriquezca a la organización.

# MARCO TEÓRICO

# CAPITULO I

- ❖ La Empresa
- ❖ Las Competencias
  - Conceptos básicos
  - Componentes del concepto de competencia
  - Características del modelo de competencias
  - Beneficios del modelo de competencias
- ❖ El Perfil por competencias
  - Método MPC
  - Beneficios del MPC
  - Concepto de “experto”
  - Características de los perfiles
  - Importancia del perfil para el modelo de competencias
  - Derivaciones a partir del levantamiento del perfil
- ❖ El Reclutamiento
  - Concepto de Reclutamiento
  - Fuentes del Reclutamiento
- ❖ La Selección de Personal por Competencias
  - Conceptos de Selección
  - Objetivos del sistema de selección
  - Componentes de la selección eficaz
  - Importancia de la Selección en la Organización
  - Derivaciones a partir del levantamiento del perfil
- ❖ Instrumentos para la selección
  - Solicitud de empleo
  - Referencias personales
  - La Entrevista
    - Ventajas y Desventajas
  - Entrevista de Incidentes Críticos
    - Concepto de la Entrevista de Incidentes Críticos
    - Manejo de la Entrevista de Incidentes Críticos
    - Calificación de la Entrevista de Incidentes Críticos
  - Informe Final
- Seleccionar a los candidatos

## LA EMPRESA



“La empresa de Telecomunicaciones del Ecuador”

Con varios años de experiencia en servicio de Telecomunicaciones, Pacifictel desde su nacimiento en la Ciudad de Guayaquil y por disposición del Gobierno Nacional como una empresa pública al servicio de la Comunidad, cuenta con sucursales en las diferentes provincias del Ecuador.

Ha mantenido el objetivo de enlazar el contacto entre las diferentes regiones del país; siendo la pionera en ofrecer un servicio de Llamadas Locales, Nacionales e Internacionales con costos al alcance del usuario.

Nos ofrece además un servicio de telefonía pública, el mismo que se encuentra localizado en diversos puntos estratégicos de cada provincia o cantón para de esta manera facilitar al usuario e impedir que tenga que desplazarse a lugares distantes para que pueda comunicarse; así también recientemente dispone de un sistema prepago de Internet y cabinas de Internet el mismo que funciona por medio de fibra óptica que acelera la conexión en la red y evita el congestionamiento de usuarios.

Así también cuenta con operadoras telefónicas listas para ayudar al abonado con dudas acerca de distintos números telefónicos que desconociera el usuario.

Finalmente cuenta con amplias instalaciones para recibir y ayudar al usuario además de personal eficiente y motivado para el cumplimiento de sus funciones para así ofrecer un servicio vanguardista y de calidad de acuerdo al desarrollo tecnológico y a las necesidades que demanda la comunidad.

## LAS COMPETENCIAS

Tiempos atrás se pensaba en el hombre como una máquina para la ejecución de ciertas tareas poniendo mayor importancia en factores económicos, naturales y materiales pero hoy en día la Gestión del Talento Humano toma más fuerza y terreno y comienza a cumplir un rol más protagónico en funciones como diseño, manejo y control de normas, procedimientos en lo concerniente al personal, creando así personas polifuncionales motivadas capaces de cumplir con su trabajo y entender y calificar el trabajo de los demás; que puedan adaptarse a un cambio de su organización o las demandas del medio en el que se desarrolla.

De esta manera surge La Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias constituyendo hoy en día un nuevo paradigma para concebir el Capital Humano como un factor clave en la creación de valor dentro de la organización.

### CONCEPTOS BÁSICOS:

Para entender mejor este tema nos remontaremos al pasado mismo de esta palabra donde en un principio el verbo competir denotaba distintas connotaciones como "pelear con", generando sustantivos como "competencias", "competidor" y el adjetivo "competitivo". Hasta llegar a un desarrollo total donde se lo puede definir de las siguientes formas

*“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”<sup>1</sup>.*

*Spencer y Spencer*

Es decir que es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento ante situaciones o desafíos, anticipando u originando el desempeño

---

<sup>1</sup> Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica S.A. Cuarta Edición, Marzo del 2001, Pág. 59.

medido sobre un criterio general o estándar, de esta manera podemos tener una idea sobre quien hace algo a nivel medio, eficiente o ineficiente.

En nuestro medio; también contamos con un gran expositor en este tema el mismo que lo define de la siguiente manera:

*“Todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc ), requeridas para desempeñar un cargo o actividad en el máximo nivel de rendimiento”.*

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

*Dr. Jaime Moreno Villegas<sup>2</sup>*

*“Comportamientos observables en el ejercicio de un oficio o de un empleo y que se traducen en comportamientos que contribuyen al éxito profesional en el empleo ocupado”.*

*Claude Lévy-Levoyer<sup>3</sup>*

Se puede decir de este concepto que las actividades que observamos en el desempeño o ejecución en un puesto de trabajo, es una competencia ya que la misma está dada por un conjunto de características personales necesarias para el desempeño óptimo en su cargo.

## **COMPONENTES DEL CONCEPTO DE COMPETENCIA.**

Según Jaime Moreno Villegas el concepto de competencia está dado por las siguientes características:

**1. Características personales:** son todos los conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, creencias, valores, motivaciones e intereses que en cualquier momento

---

<sup>2</sup> Moreno Villegas Jaime, “Alfredo Paredes & Asociados CIA. LTDA. Consultores en Desarrollo y Recursos Humanos”. Seminario – Taller sobre Selección de Personal basada en Competencias. Material de Apoyo. Marzo del 2001.

<sup>3</sup> Lévy- Levoyer Claude, Gestión de las Competencias, Editorial Gestión 2000, Barcelona 2002, Pág. 47

favorecen o dificultan determinados comportamientos y que nos distinguen de los demás.

**2. Actividades claves:** son todas aquellas que generan dentro de un puesto de trabajo un mayor valor o impacto tanto por la frecuencia con la que se realiza la actividad, por su complejidad (es decir demanda una cantidad mínima, moderada o máxima de conocimientos, habilidades, etc) y por su consecuencia que genera la realización o ausencia de esta para su puesto de trabajo otros departamentos y la organización.

**3. Alto nivel de eficacia:** consiste en desempeñar una tarea del modo más favorable y óptimo para la organización, y son la prueba de que los objetivos del puesto y de la organización se están cumpliendo por la persona que desempeña el puesto. Las actividades esenciales son medidas por los indicadores de gestión que constituye la prueba de que los objetivos están siendo cumplidos por los ocupantes del cargo.<sup>4</sup>

#### ➤ **CARACTERÍSTICAS DE LAS COMPETENCIAS**

- a. Son conductas observables que pueden ser medidas de alguna forma.
- b. Están causalmente relacionadas con el éxito profesional dentro de una determinada organización.
- c. Son desarrollables.

#### ➤ **BENEFICIOS DEL MODELO POR COMPETENCIAS**

- Mantienen un lenguaje común para la empresa.
- Es de naturaleza integral ya que permite enlazar varios subsistemas de Recursos Humanos.
- Comunica efectivamente las expectativas de rendimiento.
- Clarifica las metas de capacitación y desarrollo personal.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Moreno Villegas Jaime, "Alfredo Paredes & Asociados CIA. LTDA. Consultores en Desarrollo y Recursos Humanos". Seminario – Taller sobre Selección de Personal basada en Competencias. Material de Apoyo. Marzo del 2001.

<sup>5</sup> Moreno Villegas Jaime, "Alfredo Paredes & Asociados CIA. LTDA. Consultores en Desarrollo y Recursos Humanos". Seminario – Taller sobre Selección de Personal basada en Competencias. Material de Apoyo. Marzo del 2001.

- Es un buen predictor del comportamiento futuro de las personas en las organizaciones
  - Facilita el empleo de conceptos más objetivos, operativos y compartidos en la organización
  - Permite emplear pruebas de evaluación diversas ( ejemplo las referencias personales, observación, entrevista de Incidentes críticos, solicitud de empleo, Assesment Center, etc)<sup>6</sup>
- 
- **BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACIÓN:** Refuerza el plan estratégico, cultura, misión y visión de la organización, disponen de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal, para apoyar sus procesos de evaluación de desempeño y, en general, para orientar su inversión en desarrollo de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas. Mejora la retención de empleados exitosos y ayuda a lograr las metas individuales y grupales dentro de la organización
- 
- **BENEFICIOS PARA LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN:** Disponen de información sobre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar sus trayectorias de desarrollo laboral. Además le permite identificar los estándares requeridos para ser exitosos en su puesto, le provee las herramientas de desarrollo y métodos para mejorar destrezas y conocimientos y le permite prepararse para otros puestos dentro de la organización.

A continuación se exponen los métodos para la obtención de información de los cargos; de este modo se presentará lo concerniente al perfil por competencias el cual nos especifica las actividades claves del puesto.

---

<sup>6</sup> [www.competencilaboral.cl/website.asplid.domain](http://www.competencilaboral.cl/website.asplid.domain) (12/Sep/2005)

## EL PERFIL POR COMPETENCIAS

*“Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto”*

*Martha Alicia Alles<sup>7</sup>*

*“Un perfil o modelo de competencia es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento”*

*Alfredo Paredes & Asociados<sup>8</sup>*

*“Nos proporciona las características personales, causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto, los cuáles están estrechamente relacionados con la estrategia, estructura de la empresa.”*

*Diego Aviles<sup>9</sup>*

La definición del perfil es básica para la determinación de las actividades claves del puesto lo cual nos indica las competencias que vamos a medir, de esta forma hay que tener consideraciones generales para tener un correcto levantamiento del perfil del cargo como: ningún puesto tiene un contenido fijo en el tiempo hay que evitar efectuar descripciones que hacen rígida la naturaleza del puesto, además que “un mismo puesto puede ser ocupado de manera diferente por individuos diferentes”<sup>10</sup> y finalmente “ hay que desconfiar de las denominaciones de puesto: un mismo nombre, en una misma empresa puede corresponder a competencias diferentes porque el entorno y la situación son desiguales.”<sup>11</sup>

Para el levantamiento de perfiles es necesario distinguir el método cuyo objetivo es describir las actividades, responsabilidades y cualidades que

---

<sup>7</sup> Alles Martha Alicia , Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica S.A. Cuarta Edición, Marzo del 2001, Pág.109

<sup>8</sup> Moreno Villegas Jaime, “Alfredo Paredes & Asociados CIA. LTDA. Consultores en Desarrollo y Recursos Humanos”. Seminario – Taller sobre Selección de Personal basada en Competencias. Material de Apoyo. Marzo del 2001.

<sup>9</sup> Aviles Diego, Seminario de Curso de Graduación “Las Competencias”. Material de Apoyo. Junio del 2005.

<sup>10</sup> Lévy- Leboyer Claude, Gestión de las Competencias, Gestión 2000, Barcelona 2002, pág 67

<sup>11</sup> Lévy- Leboyer Claude, Gestión de las Competencias, Gestión 2000, Barcelona 2002, pág 67.

permiten ejercer correctamente las funciones del puesto. Los principales métodos son:

- Observación
- Entrevistas
- Incidentes críticos
- Método MPC el cuál lo abordaremos más a fondo por considerarlo más efectivo y de mejores resultados.

## **MÉTODO MPC**

Propuesto por Jaime Moreno y de cuyo material resumo lo más importante, se puede decir que este Método se desprende de las siglas M = modelado, P = perfiles C = competencias es decir “Modelado de Perfiles de Competencias”, se lo puede describir como un taller donde un grupo de expertos en los puestos:

- a) Identifican los criterios de rendimiento superior de la posición.
- b) Levantan el perfil de competencias del puesto.
- c) Determinan las competencias que serán evaluadas en selección, desarrolladas en capacitación y se reforzarán en evaluación del rendimiento.<sup>12</sup>

Este método nos ofrece los siguientes beneficios:

- Mejora las expectativas del rendimiento que se espera de un puesto.
- Es de fácil aplicación (puede ser realizado periódicamente) reduce costos (puede ser revisado y actualizado).
- Mejora, motiva y capacita a los miembros de la organización
- Genera credibilidad y compromiso del personal hacia la Gestión por Competencias.
- Se adapta fácilmente a la organización y acelera los procesos de selección.

Un aspecto clave que debe tomarse en cuenta es que el grupo de expertos deben conocer a fondo el puesto a analizar.

---

<sup>12</sup> Moreno Villegas Jaime, “Alfredo Paredes & Asociados CIA. LTDA. Consultores en Desarrollo y Recursos Humanos”. Seminario – Taller sobre Selección de Personal basada en Competencias. Material de Apoyo. Marzo del 2001.

*Experto "son las personas que han ocupado u ocupan actualmente el puesto analizado, a sus superiores y, dado el caso a los formadores".*

Claude Lévy- Leboyer<sup>13</sup>

Deben ser capaces de comprender instrucciones, verbales de lectura y escritura sin ninguna dificultad. Se centran en el conocimiento del puesto desde su contexto actual e incluye las perspectivas de un futuro próximo que pueda afectar al puesto. Además deben estar muy bien informados de los objetivos y beneficios del taller deben contar con un tiempo suficiente para el desarrollo del mismo.

### ✓ **CARACTERÍSTICAS DE LOS PERFILES**

El perfil por competencias debe cumplir con ciertas características para que sea un método predictor de validez y confiabilidad.

- Ser un modelo conciso fiable y válido para predecir el éxito del puesto.
- Guardar estrecha vinculación con la estructura, estrategia y cultura de la empresa.
- Describe todas las actividades y responsabilidades relacionadas con el puesto.

De estos requisitos se deduce la importancia del compromiso y la participación activa de la dirección, puesto que el proceso requerirá abordar aspectos relacionados con la cultura, los valores y los objetivos estratégicos de la organización.

### ✓ **IMPORTANCIA DEL PERFIL PARA EL MODELO DE COMPETENCIAS**

- Es el núcleo alrededor del cuál giran todas las aplicaciones de Recursos Humanos por Competencias por lo que si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán un margen de error.

---

<sup>13</sup> Claude Lévy- Leboyer, Gestión de las Competencias, Gestión 2000, Barcelona 2002, pág 68.

- En la gestión por competencias los perfiles son de máxima importancia para el éxito del sistema ya que su metodología depende de él.
- Está orientado al rendimiento superior del puesto dentro de la organización.<sup>14</sup>
- Está validado por expertos de tal manera que se convierte en información confiable y libre de contaminación.

#### ✓ **DERIVACIONES A PARTIR DEL LEVANTAMIENTO DEL PERFIL**

Disponer de perfiles bien definidos para todos aquellos puestos claves de una empresa, constituye la base para:

- Procesos de selección
- Evaluación del desempeño.
- Identificación del potencial.
- Planes de carrera.
- Formación y desarrollo.

A partir del levantamiento del perfil; la organización debe realizar un proceso de reclutamiento para captar a los candidatos que van a participar en el proceso de selección y que van a someterse a las distintas pruebas; por lo que para entender mejor este tema se expone el siguiente concepto según Martha Alicia Alles:

*“Conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento del empleo”.*<sup>15</sup>

*Martha Alicia Alles*

---

<sup>14</sup> Moreno Villegas Jaime, “Alfredo Paredes & Asociados CIA. LTDA. Consultores en Desarrollo y Recursos Humanos”. Seminario – Taller sobre Selección de Personal basada en Competencias. Material de Apoyo. Marzo del 2001.

<sup>15</sup> Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica S.A. Cuarta Edición, Marzo del 2001, Pág.

Es decir este proceso parte de ciertas consideraciones generales como lo son:

- Es convocatoria a candidatos
- La organización divulga y ofrece al mercado oportunidades de empleo.
- Es una actividad de atracción y comunicación.

## **FUENTES DEL RECLUTAMIENTO**

- Los empleados actuales (candidatos internos)
- Referencias de los actuales empleados
- Anuncios impresos e Internet.
- Agencias de contratación.
- Reclutamiento en centros de formación superior y clientes<sup>16</sup>

Posterior al reclutamiento y una vez que se cuenta con los aspirantes se desarrolla el proceso de Selección.

## **LA SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS**

El proceso que a continuación se describe es el de Selección de Personal el cuál parte del requerimiento de la empresa de contar con un ocupante para el cargo, posterior a eso se llama por medio de anuncios publicitarios u otros medios donde se detalle las competencias que la empresa desea encontrar en un candidato a aspirantes que deseen ocupar el puesto, quienes son sometidos a ciertos instrumentos como la solicitud de empleo en primera instancia para obtener información personal y educativa así como laboral, posterior deberá realizarse el pedido de referencias de todos los postulantes para comprobar su desempeño en trabajos anteriores y finalmente los que cumplan con estos requisitos pasarán a la entrevista la cuál evaluará las competencias requeridas para desempeñar el puesto, dando como resultado un aspirante calificado que podrá ocupar la vacante.

El proceso de selección implica una toma de decisiones permanente ya que cada etapa aporta información para la siguiente, las cuales se apoyarán en el

---

<sup>16</sup> Koontz Harold, Weihrich Heinz "Elementos de la Administración", Editorial Mc Graw Hill, Impreso en México, Pág 181.

sistema de comparación de atributos de los postulantes y permitirán alcanzar la decisión final sobre quién es la persona que se adecua al perfil.

Según Fernando Aria Galicia se denomina selección a:

*“el proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto”.<sup>17</sup>*

*“Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y el perfil”.*

*Martha Alicia Alles<sup>18</sup>*

Los objetivos de este sistema son:

- **Efectividad:** capacidad del proceso de selección para predecir en forma válida el desempeño del solicitante en el puesto.
- **Imparcialidad:** es la garantía que se ofrece a los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados.
- **Aceptación:** es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciben el valor de éste.<sup>19</sup>

## COMPONENTES DE LA SELECCIÓN EFICAZ

1. **Concretar las entrevistas y los procedimientos de la selección en información relacionada con el empleo eliminando cuestiones irrelevantes.**
2. **Organizar los elementos del proceso de selección en un sistema eficiente:** los solicitantes deben tener claro que el proceso de selección tiene que seguir una serie de reglas y procedimientos para obtener finalmente un resultado.

---

<sup>17</sup> Aricia Galicia Fernando Revista Criterios, Gerencia Siglo XXI, Recursos Humanos, Quito, Ecuador.

<sup>18</sup> Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica S.A. Cuarta Edición, Marzo del 2001, Pág.115

<sup>19</sup> Muñoz Arturo, de Curso de Graduación Seminario de "Selección de personal por Competencias". Material de Apoyo. Junio del 2005.

3. **Obtener información precisa sobre los comportamientos del candidato que pueda ser utilizada para predecir el comportamiento futuro:** en base a la Historia laboral ( Académica/ Certificaciones /Habilidades), la Experiencia específica y sus Intereses o deseos
4. **Evaluar el nivel de compatibilidad motivacional de los candidatos:** es el grado en el que las actividades, responsabilidades y valores de la compañía son compatibles o le proporcionan satisfacción al candidato que va a ocupar el cargo.
5. **Compartir sistemáticamente la información acerca de los candidatos en una sesión organizada de integración de datos:** donde se evalúa y clasifica los datos de las entrevistas se discute la calificación de los candidatos, se obtiene un consenso en cada competencia y finalmente se toma una decisión de contratación.
6. **Tomar decisiones de contratación legales:** los solicitantes son tratados por igual en todo el proceso.<sup>20</sup>

## **IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN EN LA ORGANIZACIÓN**

- Contribuye a los objetivos de la organización ya que la inversión de un nuevo candidato es alta y la persona seleccionada debe estar orientada al cumplimiento de altos niveles de rendimiento y el ajuste a la cultura de la empresa.
- Permite satisfacción plena entre la empresa y el trabajador<sup>21</sup>
- Se minimiza los costos de entrenamiento y capacitación.
- Aumenta la motivación entre los miembros.
- Mejora el servicio al cliente interno y externo.

---

<sup>20</sup> Muñoz Arturo, de Curso de Graduación Seminario de "Selección de personal por Competencias". Material de Apoyo. Junio del 2005.

<sup>21</sup> Master González Moru Revista Criterios, Gerencia Siglo XXI, Recursos Humanos, Quito- Ecuador.

## INSTRUMENTOS PARA LA SELECCIÓN

### Solicitud de Empleo:

Da comienzo al proceso de selección el cuál busca atraer a un nuevo aspirante para ocupar un cargo vacante.

Las organizaciones utilizan las solicitudes como un medio para determinar si un candidato satisface los requisitos mínimos de un trabajo. Normalmente se utiliza un formulario con varias secciones donde se responde a preguntas sobre trabajos anteriores y el actual estatus laboral, además se pide al candidato que describa preguntas como salario, disponibilidad de tiempos y horarios, funciones desempeñadas anteriormente.

A continuación se expone el modelo que será utilizado en este proyecto.



**SOLICITUD DE EMPLEO**

Nombres: \_\_\_\_\_ Apellidos: \_\_\_\_\_  
 Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_ (dd/mm/año)      Edad \_\_\_\_\_  
 Sexo: Masculino ( )    Femenino ( )      C.I. \_\_\_\_\_  
 Libreta Militar (si) (no) N° \_\_\_\_\_ Licencia (si) (no) Tipo \_\_\_\_\_  
 Domicilio: \_\_\_\_\_  
 Ciudad: \_\_\_\_\_ Provincia \_\_\_\_\_ País \_\_\_\_\_  
 Estado civil   Soltero ( )    Casado ( )    Viudo ( )    Divorciado ( )  
 Número de Hijos \_\_\_\_\_      E- mail \_\_\_\_\_

Telefono casa	Celular	Telefono Recado

**Datos de Formación**

Nombre del Centro	Duracion	Titulo Obtenido
Escuela		
Colegio		
Universidad		

**Cursos**

Nombre del Centro	Habilidades/ Destrezas Desarrolladas	Titulo Obtenido

**Datos Profesionales**

Nombre Empresa	Funciones Realizadas	Habilidades/ Destrezas desarrolladas	Tiempo de Permanencia	Telefono
1.				
2.				

**Referencias Personales**

Nombre	Empresa	Departamento	Telefono

Disponibilidad de tiempo  
 Lunes a Viernes ( )      Lunes a Sábado ( )      Por horas ( )  
 Fecha \_\_\_\_\_

Elaborado por Johanna Murillo

## Referencias Personales:

*“Una referencia es cualquier información sobre comportamientos pasados, que permiten entonces describir los comportamientos futuros”<sup>22</sup>*

*Claude Lévy- Leboyer*

Tenemos dos tipos de referencias las formales e informales. Las primeras son las que se obtienen a través de la Inspectoría de trabajo (en nuestro medio) las que aportan datos precisos sobre último lugar de trabajo, empresa, sueldos. Etc . Mientras que las referencias informales son las que se consiguen por distintos canales es decir los jefes, supervisores, de la empresa donde laboró y generalmente no se dan por escrito sino se obtienen a través del teléfono o una visita.

Dentro de nuestro medio la verificación de referencias es una práctica muy utilizada para verificar la información del candidato sobre cuál fue su último trabajo, el salario, aportes a la organización y funciones desempeñadas.

Es de vital importancia contar con un esquema detallado de datos para obtener aspectos claves relacionados con el empleo como lo son: puntualidad, asistencia, evaluación del trabajo desempeñado y poder explorar competencias generales que demanda el cargo a ocupar.

En la verificación de referencias es necesario comprobar:

- Las fechas
- Los Logros
- Las experiencias<sup>23</sup>

Un aspecto importante a considerar es que las referencias no proporcionan un valor agregado al proceso de selección cuando las mismas tienen un sesgo demasiado positivo o negativo. Cuando hay una referencia muy negativa lo ideal es cruzar la referencia con otra que nos proporcione más datos.

Fundamentalmente para indagar sobre estos datos debe llamarse:

- Jefe inmediato
- Jefe del jefe

---

<sup>22</sup> Lévy- Leboyer Claude, Gestión de las Competencias, Gestión 2000, Barcelona 2002, pág 84.

<sup>23</sup> Muñoz Arturo, de Curso de Graduación Seminario de "Selección de personal por Competencias". Material de Apoyo. Junio del 2005.

- Recursos Humanos
- Padres y Colaboradores<sup>24</sup>

Finalmente el pedido de referencias debe realizarse solamente cuando el candidato reúne todos los requisitos del perfil que se busca de lo contrario es tiempo y costos perdidos.

## LA ENTREVISTA

*“La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra.”*

*Idalberto Chavenato<sup>25</sup>*

Esta técnica cuenta con ventajas y desventajas que se describen a continuación,

### Ventajas:

- Permite contacto directo con el candidato
- Proporciona interacción directa con el candidato.
- Focaliza al candidato como persona.
- Permite evaluar el comportamiento y las reacciones del candidato<sup>26</sup>
- Profundiza y confirma datos.
- Recoge datos que permiten elaborar un juicio acerca del candidato.

### Desventajas:

- Posee un fuerte contenido subjetivo.
- Puede influir negativamente en el resto del proceso al que está sometido el candidato.
- Se puede experimentar ruido, omisión, distorsión y sobrecargas.
- No predice el éxito laboral de la persona en el cargo.

---

<sup>24</sup> Muñoz Arturo, de Curso de Graduación Seminario de "Selección de personal por Competencias". Material de Apoyo. Junio del 2005.

<sup>25</sup> Chavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Lili Solano Arévalo Pág. 119

<sup>26</sup> Chavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Lili Solano Arévalo Pág. 119

## LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS

*“Es una entrevista estructurada cuyo objetivo es evaluar las competencias.”<sup>27</sup>*

### MANEJO DE LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS

- 1. Identificar los principales objetivos que se van a evaluar en la entrevista:** es vital elaborar o planear con anticipación la entrevista ya que debemos primeramente informarnos sobre el perfil del cargo en el manual de funciones donde se detalla las especificaciones del cargo y del candidato, se debe revisar las actividades principales del cargo con personas a fines al mismo como es el caso de otros ocupantes, supervisores y jefes, para de esta forma no pasar por alto aspectos claves para el éxito de este puesto.
- 2. Crear un clima para la entrevista:** es importante disponer de tiempo necesario para indagar en los datos del entrevistado, contar con un lugar adecuado donde la persona pueda comunicarse con facilidad y es importante demostrar al entrevistado cortesía, amabilidad y atención.<sup>28</sup>
- 3. Conducir la entrevista orientada a las competencias del candidato:** el entrevistado debe describir detalladamente cinco o seis situaciones importantes de su trabajo, dos o tres puntos sobresalientes y dos o tres de actuación deficiente)<sup>29</sup>
- 4. Responsabilidades en su actual trabajo:** y se le pide al entrevistado que explique cuáles eran sus tareas más importantes.
- 5. Responda a las preguntas formuladas por el candidato:** y tome iniciativa para informarle sobre temas que puedan ser de su interés. Es importante crear un ambiente favorable que favorezca a la comunicación.
- 6. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista:** se agradece al entrevistado por el tiempo y disponibilidad para la entrevista y se le pide que haga un breve resumen sobre las situaciones claves de la entrevista.<sup>30</sup>

---

<sup>27</sup> [www.sht.com/archivo/temas/competencias.htm](http://www.sht.com/archivo/temas/competencias.htm) (12/Sep/2005)

<sup>28</sup> Chavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Lili Solano Arévalo Pág. 123

<sup>29</sup> Alles Martha Alicia, Elija al mejor, Cómo entrevistar por competencias Editorial Granica S.A. Cuarta Edición, Marzo del 2001, Pág. 204

<sup>30</sup> Chavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano, Editorial Lili Solano Arévalo Pág. 123

- 7. Tome nota:** es básico durante la entrevista escribir los detalles más importantes del candidato para evitar omitir información valiosa, se recomienda para esto utilizar un sistema de símbolos o taquigrafía de tal manera que posibilite mantener la atención permanente del entrevistado.<sup>31</sup>
- 8. Infórmese sobre la persona que será entrevistada:** es decir revisar anticipadamente su hoja de vida, experiencia y cursos que a tomado, para que en el momento de la entrevista no tenga que perder tiempo leyendo o revisando esta información.

Para garantizar el éxito de la entrevista se recomienda algunas prácticas como:

- Todos los candidatos tienen la misma oportunidad de igualdad y trato.
- Las decisiones deben basarse únicamente en los criterios establecidos para la selección.
- No se debe utilizar criterios discriminadores.

Dentro de la entrevista de Incidentes Críticos uno de sus aportes más significativos es la calificación de sus preguntas, las cuales están expresadas a través de las competencias esenciales del puesto; es decir se identifican las competencias que vamos a evaluar y las mismas se desprenden del levantamiento de perfiles, es así que a cada competencia se le asigna un puntaje de acuerdo al grado de respuesta del candidato ya que mientras más precisión y seguridad tengan sus datos mayor va ser el puntaje obtenido, en este caso será un valor de ocho puntos como el máximo a alcanzar.

Un aspecto importante es que cada competencia está dividida en dos preguntas de Incidentes críticos, las cuáles suman un resultado total por competencia. A continuación se expone un ejemplo para facilitar la comprensión:

**1. ¿Recuerda algún momento en que fuera muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/ o sentimientos con claridad?**

Es importante transmitirlos en todo momento, pero principalmente en mi caso en el momento de las matriculas ya que muchas veces los padres de familia se forman falsas

---

<sup>31</sup> Swan William, Cómo escoger al personal adecuado, Un programa para hacer la entrevista eficaz, Editorial Norma, Traducción Jorge Enrique Wahanik, Colombia 1991.

expectativas y piensan que se les puede ayudar en todo es en ese momento cuando se debe comunicar claramente como son las cosas.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

## 2. ¿Cuál es la situación de comunicación más difícil que usted ha notado en su último trabajo?

La más difícil es en relación con las autoridades ya que la mayor parte del tiempo desconocen la presión bajo la que se trabaja, sus comunicados no llegan a todos y generalmente por esa razón se dan conflictos ya que se entiende la misma información de diferente manera.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

Puntaje total por Competencia 8 Pts.

De esta forma tenemos la calificación parcial de todas las competencias a evaluar ya que la entrevista también cuenta con dos competencias adicionales que son comunes para todos los cargos como lo es Comunicación e Impacto y las mismas miden la capacidad del candidato para responder de manera clara, organizada con seguridad y que vista de acuerdo a la situación.

Finalmente se hace una sumatoria total de las competencias las mismas que tienen como valor máximo 64 puntos sobre la calificación que obtiene el candidato.

## INFORME FINAL

Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C
Solicitud de empleo			
Entrevista			
Pedido de Referencias			
Estudios			
Conocimientos especiales			
Características personales			

Gráfico tomado de: Martha Alicia Alles, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Editorial Granica S.A., Cuarta Edición, Marzo del 2001. Pág. 168

Para el informe final se procede a analizar las brechas existentes entre el perfil referente y el perfil de selección de los candidatos que más se ajusta a lo requerido por la organización, a este proceso también se denomina “ análisis ajuste persona-puesto- y sirve para determinar el grado de proximidad de los candidatos con las competencias hacia el perfil. A este informe se le puede incluir los aspectos económicos de la posición, una recomendación y gráficos. El informe

final es la penúltima etapa del proceso de selección el cuál sirve para tomar la decisión final de contratación.

## **SELECCIONAR A LOS CANDIDATOS**

Es la etapa más importante para el área de Recursos Humanos y su función principal consiste en ayudar a la organización a identificar el candidato que mejor se ajuste a las necesidades y especificaciones del puesto y requerimientos de la organización.

Posterior a la evaluación Una vez identificado los posibles finalistas del proceso es necesario presentar toda la información al Gerente para que él junto con otras personas puedan tomar la resolución de contratación esta decisión no la debe hacer Recursos Humanos por si solo ya que su labor es la de un asesor que recomienda o sugiere desde su perspectiva el candidato más idóneo para el puesto y si por parte de la empresa se desea que formen parte de la decisión final se debe dejar en claro que trabajarán como colaboradores pero no son responsables del comportamiento laboral del candidato.

En la selección de candidatos finalmente se resuelve el sueldo que va a recibir, bajo que responsabilidad deberá trabajar y se aclara las actividades y responsabilidades levantadas en el perfil para que de esta forma todos conozcan acerca del cargo que va ocupar y la proyección que se espera dentro de su puesto de trabajo en el presente y en el futuro.

No se debe dejar de mencionar que todos los documentos y pruebas que se utilizan en la selección deben ser confidenciales y por ningún motivo se debe revelar a otras personas para que de esta manera la persona pueda incorporarse a la organización bajo el debido respeto que garantizará su comportamiento y desarrollo dentro de la empresa.

Para concluir es deber de la empresa posterior a la selección realizar la debida inducción, y seguimiento para la adaptación de la persona al cargo y subsiguiente analizar su evaluación y formación como procesos a corto, mediano y largo plazo.

# APLICACIÓN PRÁCTICA

## CAPITULO II

Los objetivos de este capítulo son:

- Levantar perfiles por competencias del Gerente Técnico, Gerente Comercial, Gerente Financiero, Jefe de RRHH y Secretaria de Gerencia Administrativa.
- Diseñar el proceso de selección por competencias para los cinco cargos en base a los siguientes puntos:
  - ❖ Formato para solicitud de empleo
  - ❖ Formato de informe de referencias
  - ❖ Formato de entrevistas por competencias
  - ❖ Formato de informe final.
- Aplicar el proceso de selección por competencias a la Secretaria de Gerencia Administrativa y Gerente Comercial.
- Validar del proceso de selección por competencias.

El método que se utiliza para el levantamiento de perfiles es del MPC diseñado por el Dr. Jaime Moreno así como la entrevista y la ayuda de expertos en el cargo que facilita la determinación de actividades, competencias y niveles requeridos.

El proyecto piloto se lo realizó con aspirantes para el cargo de Secretaria de Gerencia Administrativa y Gerente Comercial para la cuál se diseño un anuncio publicitario por competencias posterior a esto se recluto a los aspirantes quienes tuvieron que pasar primero, por llenar la solicitud de empleo con sus datos personales y antecedentes laborales, posterior Recursos Humanos realizaba un informe confidencial de referencias laborales y quienes pasaban está etapa podían ser evaluados con la entrevista de Incidentes críticos la misma que era calificada; para finalmente elaborar un informe concluyente adjunto a una recomendación de Recursos Humanos para seleccionar a un candidato por puesto.

Nombre del cargo: GERENTE TÉCNICO  
 Nombre del ocupante: Ing. María Montaleza

### LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

No.		F	CS	CM	Total
1.	Planifica proyectos a realizarse en esta Gerencia.	1	3	4	13
2.	Evalúa los índices de calidad de planta Externa y Conmutación	2	4	3	14
3.	Controla el cumplimiento de normas, especificaciones técnicas y estándares de los sistemas de Telecomunicaciones	1	2	3	7
4.	Analiza ofertas de la matriz y la Agencia Azuay.	1	4	4	17
5.	Revisa el cumplimiento de contratos que se efectúan en la matriz y en la Agencia Azuay.	1	4	4	17
6.	Controla la realización de proyectos de auto agencia.	1	2	3	7
7.	Elabora el plan operativo de la Agencia Azuay.	1	5	5	26
8.	Controla el plan operativo de la Agencia Azuay.	1	5	5	26
9.	Ejecuta el plan operativo de la Agencia Azuay.	2	4	4	18
10.	Controla el mantenimiento que se da a los sistemas de Telecomunicaciones.	4	4	4	20
11.	Recomienda el cumplimiento de contratos que se efectúan en la matriz y en la Agencia Azuay.	1	2	1	3
12.	Coordina con las unidades los trabajos de mantenimiento	5	5	4	25

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	PCD	Grado	Destrezas Requeridas	Otras Competencias Aptitudes-Rasgos
Elabora el plan operativo de la Agencia Azuay.	Ingeniería de Sistemas Administración y Gestión. Ventas y Mercadeo. Ingeniería y Tecnología.	P	M M A	Monitoreo y control. Planificación. Trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas. Integridad. Calidad de trabajo.
Controla el plan operativo de la Agencia Azuay.	Diseño. Inglés Seguridad Pública.	D	B A	Negociación. Manejo de recursos materiales.	Colaboración.
Coordina con las unidades los trabajos de mantenimiento.	Telecomunicaciones. Manejo del software de la empresa.	P	A A	Trabajo en equipo Manejo de Recursos Materiales.	Calidad de trabajo Colaboración

## GUIA DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Nombre del cargo: Gerente Técnico

Nombre del ocupante: Ing. María Montaleza

Áreas de conocimientos Informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad
1. Información Institucional de Nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la Institución.		
2. Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	2
3. Mercado/ entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	√	3
4. Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.		
5. Persona y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la Institución.		
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la Institución.		
8. Proveedores/ contratistas	Conocimiento de los proveedores/ contratistas de la Institución.	√	4
9. Otros Grupos.	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras de recursos humanos, sistemas, etc.	√	1
11. otros conocimientos Informativos.			

## DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Nombre del cargo: Gerente Técnico

Nombre del ocupante: Ing. María Montaleza

Destrezas Específicas	¿Aplica?	Especifique												
1. Manejar programas Informáticos.	√	Word, Excel, Autocad, Software de la empresa.												
2. Uso del idioma Inglés.	√	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </table>		Alto	Medio	Hablado:		x	Escrito:	x		Leído:	x	
	Alto	Medio												
Hablado:		x												
Escrito:	x													
Leído:	x													
3. Operar equipos de oficina	√	Computadora. Fax. Impresora Copiadora												
4. Operar vehículo	√	Chevrolet 4x4												
5. Lectura de normas técnicas.	√	Códigos. Diseños Simbología												

## REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

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

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS E INFORMATIVOS	SEÑALE
1. Ingeniería de Sistemas	1 2 <u>3</u>
2. Administración y Gestión	1 2 <u>3</u>
3. Ventas y Mercadeo	1 2 <u>3</u>
4. Ingeniería y Tecnología.	1 <u>2</u> 3
5. Diseño.	1 2 <u>3</u>
6. Seguridad Pública.	1 <u>2</u> 3
7. Telecomunicaciones	1 <u>2</u> 3

DESTREZAS GENERALES Y ESPECIFICAS	SEÑALE
1. Monitoreo y control	1 <u>2</u> 3
2. Planificación.	1 <u>2</u> 3
3. Trabajo en equipo.	1 <u>2</u> 3
4. Negociación.	1 2 <u>3</u>
5. Manejo de recursos materiales.	1 <u>2</u> 3
6. Manejo de programas informáticos	1 2 <u>3</u>
7. Idioma Inglés	1 2 <u>3</u>
8. Operar equipos de oficina.	1 2 <u>3</u>
9. Manejo de vehículo	1 2 <u>3</u>
10. Lectura de normas técnicas.	<u>1</u> 2 3

Nombre del cargo: Jefe de Recursos Humanos

Nombre del ocupante: Sr. Hugo Astudillo

### LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

No.		F	CS	CM	Total
1.	Controla el ingreso y salida del personal a la oficina	5	2	1	7
2.	Planifica las vacaciones del personal para esta agencia.	1	3	3	10
3.	Controla la salida del personal a las vacaciones.	2	2	2	6
4.	Controla las licencias médicas y permisos (según el contrato colectivo)	4	2	2	8
5.	Controla los equipos para conferencias.	2	2	1	3
6.	Entrega facturación a los cantones.	2	3	2	8
7.	Realiza trámites de abogados y denuncias con el departamento de asesoría jurídica.	2	3	3	11
8.	Elabora el plan operativo de Recursos Humanos.	1	4	3	13
9.	Elabora las carpetas de nuevos miembros.	1	2	1	3
10.	Autoriza permisos de salida al personal.	5	3	1	8
11.	Coordina con otras áreas la realización de actividades extra- oficiales.	1	2	3	7
12.	Realiza informes de labores	2	3	2	8
13.	Transcribe datos al computador de permisos personales, oficiales, comisión de servicios y por enfermedad.	4	2	2	8
14.	Coordina la presentación de charlas en el auditorio.	2	1	1	3
15.	Control de supervivencia y trámites de responsabilidades laborales de los jubilados.	3	2	3	9

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	PCD	Grados	Destrezas Requeridas	Otras Competencias Aptitudes-Rasgos
Elabora el plan operativo de Recursos Humanos	Licenciatura Oficina. Atención personal y al cliente Recursos Humanos y personal.	P	M M M	Hablado Empatía Trabajo en equipo	Relaciones Humanas. Integridad. Firmeza
Realiza trámites de abogados y denuncias con el departamento de asesoría jurídica.	Telecomunicaciones. Manejo del software de la empresa.	P	M A	Negociación. Manejo de recursos Humanos.	Colaboración. Firmeza
Planifica las vacaciones de personal para esta agencia.	Oficina Manejo de computación	D	M B	Destreza matemática Planificación	Relaciones Humanas Colaboración

## GUIA DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Nombre del cargo: Jefe de Recursos Humanos

Nombre del ocupante: Sr. Hugo Astudillo

Áreas de conocimientos Informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad
1. Información Institucional de Nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la Institución.	√	1
2. Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	2
3. Mercado/ entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		
4. Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.		
5. Persona y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la Institución.	√	3
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la Institución.		
8. Proveedores/ contratistas	Conocimiento de los proveedores/ contratistas de la Institución.		
9. Otros Grupos.	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras de recursos humanos, sistemas, etc.	√	4
11. otros conocimientos Informativos.			

## DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Nombre de la Institución: Pacifictel Azuay S.A.

Nombre del cargo: Jefe de Recursos Humanos

Destrezas Específicas	¿Aplica?	Especifique
1. Manejar programas Informáticos.	√	Word, Excel, Software de la empresa.
2. Operar equipos para recaudación en cantones	√	Calculadora Detector de billetes falsos Detector manual
3. Operar equipos de oficina	√	Computadora. Fax. Impresora Copiadora Infocus micrófono
4. Operar vehículo	√	Camionetas de la empresa
5. Lectura de código de trabajo y contrato colectivo (interpretación)	√	Códigos. Leyes

## REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

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

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS E INFORMATIVOS	SEÑALE
1. Licenciatura	1 2 <b>3</b>
2. Oficina	1 <b>2</b> 3
3. Atención personal y al cliente	1 <b>2</b> 3
4. Recursos Humanos y personal	1 2 <b>3</b>
5. Telecomunicaciones	<b>1</b> 2 3

DESTREZAS GENERALES Y ESPECIFICAS	SEÑALE
1. Hablado	1 2 <b>3</b>
2. Empatía.	1 <b>2</b> 3
3. Trabajo en equipo.	1 <b>2</b> 3
4. Negociación.	1 <b>2</b> 3
5. Manejo de recursos humanos.	1 2 <b>3</b>
6. Destreza matemática	1 2 <b>3</b>
7. Planificación	1 <b>2</b> 3
8. Operar equipos de oficina.	1 2 <b>3</b>
9. Operar equipos para recaudación	1 2 <b>3</b>
10. Lectura de código de trabajo y contrato colectivo (interpretación)	1 <b>2</b> 3
11. Operar vehículo	1 2 <b>3</b>
12. Manejo de programas informáticos	<b>1</b> 2 3

Nombre del cargo: Gerente Comercial  
 Nombre del ocupante: Eco. Gabriel García

### LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

No.		F	CS	CM	Total
1.	Atiende solicitudes para líneas nuevas.	5	4	2	13
2.	Atiende solicitudes para traslado de líneas	5	4	2	13
3.	Tramita solicitudes para recategorización de líneas telefónicas.	4	4	2	12
4.	Contesta a solicitudes de requerimientos de otras gerencias y el público.	5	5	4	25
5.	Elabora informes sobre venta de líneas y valor agregado.	2	4	3	14
6.	Elabora informes sobre demanda en la provincia.	2	4	3	14
7.	Recepta información de solicitudes de líneas telefónicas masivas.	2	3	2	8
8.	Analiza con la Gerencia Técnica solicitudes de líneas telefónicas masivas.	2	3	4	14
9.	Asiste a reuniones con Gerencia para análisis de proyectos.	4	3	2	10
10.	Constata el avance de líneas de venta de valor agregado mediante reuniones con el personal.	4	2	3	10
11.	Recepta solicitudes, reclamos, denuncias, etc.	5	3	3	14
12.	Hace inspecciones de solicitudes de los diferentes abonados.	4	4	4	20
13.	Recepta documentación de los abonados.	4	3	4	16
14.	Fotografía los contadores de las centrales analógicas.	2	5	2	12
15.	Analiza recategorización de líneas telefónicas.	1	3	2	7

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	PCD	Grados	Destrezas Requeridas	Otras Competencias Aptitudes-Rasgos
Contesta a solicitudes para líneas nuevas.	Ingeniería Comercial Estadística Ventas y Mercadeo	P	M M M	Planificación Negociación Trabajo en equipo	Reconocimiento de problemas.
Visita los cantones para hacer inspecciones de los diferentes abonados.	Telecomunicaciones.	P	A M	Manejo de recursos materiales. Orientación a los resultados	Colaboración. Persistencia
Recepta documentación de los abonados.	Atención personal y al cliente.	P	M	Manejo de recursos Humanos.	Paciencia

## GUIA DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Institución: Pacifictel Azuay S.A.

Nombre del cargo: Gerente Comercial

Áreas de conocimientos Informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad
1. Información Institucional de Nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la Institución.	√	1
2. Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.		
3. Mercado/ entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	√	3
4. Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.		
5. Persona y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la Institución.		
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la Institución.	√	4
8. Proveedores/ contratistas	Conocimiento de los proveedores/ contratistas de la Institución.		
9. Otros Grupos.	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.	√	2
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras de recursos humanos, sistemas, etc.		
11. otros conocimientos Informativos.			

## DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Nombre del cargo: Gerente Comercial  
 Nombre del ocupante: Eco. Gabriel García

Destrezas Específicas	¿Aplica?	Especifique												
1. Manejar programas Informáticos.	√	Word, Ecxel, Autocad, Fotoshop, Software de la empresa.												
2. Uso del idioma Inglés.	√	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </table>		Alto	Medio	Hablado:		x	Escrito:	x		Leído:	x	
	Alto	Medio												
Hablado:		x												
Escrito:	x													
Leído:	x													
3. Operar equipos de oficina	√	Computadora. Fax. Impresora Copiadora Cámara digital												
4. Operar vehículo	√	Chevrolet 4x4												

## REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS E INFORMATIVOS	SEÑALE
1. Ingeniero Comercial	1 2 <b>3</b>
2. Estadística.	1 2 <b>3</b>
3. Ventas y Mercadeo	1 2 <b>3</b>
4. Telecomunicaciones	<b>1</b> 2 3
5. Atención personal y al cliente	1 <b>2</b> 3

DESTREZAS GENERALES Y ESPECIFICAS	SEÑALE
1. Planificación	1 <b>2</b> 3
2. Negociación	1 <b>2</b> 3
3. Trabajo en equipo.	1 <b>2</b> 3
4. Manejo de recursos materiales	1 <b>2</b> 3
5. Orientación a los resultados.	<b>1</b> 2 3
6. Manejo de programas informáticos	1 2 <b>3</b>
7. Idioma Inglés	1 2 <b>3</b>
8. Operar equipos de oficina.	1 2 <b>3</b>
9. Manejo de vehículo	1 2 <b>3</b>
10. Manejo de recursos humanos.	1 <b>2</b> 3

Nombre del cargo: Gerente Financiero  
 Nombre del ocupante: Eco Renso Amoroso

### LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

No.		F	CS	CM	Total
1.	Elabora planes y proyectos presupuestarios para la sucursal.	1	4	3	13
2.	Controla que se lleve a cabo los planes y proyectos presupuestarios.	1	3	3	10
3.	Coordina con la vicepresidencia regional y los gerentes de otras provincias el plan de trabajo.	1	4	3	13
4.	Verifica el cumplimiento de leyes y reglamentos internos.	2	3	3	11
5.	Realiza presentación de la información financiera en la sucursal.	1	4	4	17
6.	Realiza informe de labores.	2	2	2	8
7.	Evalúa los planes y proyectos financieros de la Gerencia.	2	3	2	8
8.	Coordina reuniones con el personal del área para informar procedimientos.	2	2	2	6
9.	Elabora planes de trabajo para la Gerencia Financiera	1	4	4	17
10.	Coordina planes de trabajo para recuperación de cartera.	1	3	4	13
11.	Coordina proyectos de convenios de pago y cobro a través de los bancos.	1	4	3	13
12.	Coordina cronogramas para el pago de planillas.	2	2	1	3
13.	Controla los informes de ingresos, depósitos, inventarios, activos, etc.	2	3	3	11
14.	Revisa los estados financieros de la sucursal.	2	4	3	14
15.	Coordina con la vicepresidencia la autorización de partidas presupuestarias.	1	4	5	21
16.	Verifica la realización de los balances mensuales.	2	3	3	11

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	PCD	Grados	Destrezas Requeridas	Otras Competencias Aptitudes-Rasgos
Realiza presentación de la información financiera de la sucursal.	Economista. Tributación Auditoria Administración y Gestión	P	M M M	Trabajo en equipo Negociación Construcción de relaciones.	Tolerancia al estrés. Trabajo bajo presión Persistencia
Elabora planes de trabajo para la Gerencia Financiera de la Sucursal.	Ventas y Mercadeo Telecomunicaciones	D	M A	Planificación Monitoreo y control.	Trabajo bajo presión
Coordina con la vicepresidencia la autorización de partidas presupuestarias.	Manejo del software de la empresa.	P	M M	Trabajo en equipo Planificación	Trabajo bajo presión Tolerancia al estrés.

## GUIA DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Áreas de conocimientos Informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad
1. Información Institucional de Nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la Institución.		
2. Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	3
3. Mercado/ entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.	√	1
4. Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.		
5. Persona y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la Institución.		
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la Institución.		
8. Proveedores/ contratistas	Conocimiento de los proveedores/ contratistas de la Institución.		
9. Otros Grupos.	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras de recursos humanos, sistemas, etc.	√	2
11. otros conocimientos Informativos.			

## DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Nombre del cargo: Gerente Financiero

Nombre del ocupante: Eco. Renso Amoroso

Destrezas Específicas	¿Aplica?	Especifique
1. Manejar programas Informáticos.	√	Word, Excel Software de la empresa.
2. Uso del idioma Inglés.	√	Alto    Medio Hablado:            x Escrito:             x Leído:                x
3. Operar equipos de oficina	√	Computadora. Fax. Impresora
4. Operar vehículo	√	Chevrolet 4x4
5. Registros oficiales	√	Leyes, normas.

## REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

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

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS E INFORMATIVOS	SEÑALE
1. Economista	1 2 <u>3</u>
2. Tributación	1 2 <u>3</u>
3. Auditoria	1 <u>2</u> 3
4. Administración y Gestión.	1 2 <u>3</u>
5. Ventas y Mercadeo	1 2 <u>3</u>
6. Registros Oficiales	1 2 <u>3</u>
7. Telecomunicaciones	<u>1</u> 2 3

DESTREZAS GENERALES Y ESPECIFICAS	SEÑALE
1. Trabajo en equipo	1 <u>2</u> 3
2. Negociación	1 <u>2</u> 3
3. Construcción de relaciones.	1 2 <u>3</u>
4. Negociación.	1 <u>2</u> 3
5. Planificación.	1 <u>2</u> 3
6. Monitoreo y control.	1 2 <u>3</u>
7. Idioma Inglés	1 2 <u>3</u>
8. Operar equipos de oficina.	1 2 <u>3</u>
9. Manejo de vehículo	1 2 <u>3</u>
10. Manejo de programas informáticos	<u>1</u> 2 3
11. Registros oficiales	1 <u>2</u> 3

Nombre del cargo: Secretaria de Gerencia Administrativa

Nombre del ocupante: Sra. Mercedes Torres

### LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES ESENCIALES

No.		F	CS	CM	Total
1.	Revisa facturas y documentos de pagos	5		2	11
2.	Ingresa la correspondencia tanto interna como externa al libro de control de documentos	5	2	1	7
3.	Elabora oficios de información en general y solicitudes de pago.	5	3	2	11
4.	Asiste a sesiones de trabajo	2	2	1	4
5.	Controla que las distintas áreas de la Gerencia Administrativa cuente con el material necesario para el desempeño de sus funciones.	4	3	1	7
6.	Archiva documentos	5	2	1	7
7.	Coordina con las secretarías de otras áreas las distintas actividades a realizarse.	4	3	1	7
8.	Contesta el teléfono proporcionando información.	5	2	1	7
9.	Ingresa citas y actividades a la agenda del Gerente Administrativo	5	3	1	8
10.	Realiza certificados de ingresos.	3	2	3	9

### PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO

Actividades esenciales	Conocimientos Académicos	PCD	Grados	Destrezas Requeridas	Otras Competencias Aptitudes-Rasgos
Revisa facturas y documentos de pagos.	Bachiller en secretariado	D	M M M	Preocupación por el orden y la claridad	Calidad de trabajo. Colaboración. Empatía
Elabora oficios de información en general y solicitudes de pago.	Oficina Atención personal y al cliente	D	M M	Trabajo en equipo Orientación al cliente interno y externo	Empatía
Realiza certificados de ingresos.	Contabilidad Oficina	D	M	Modalidades de Contacto	Calidad de Trabajo

## GUIA DE CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS

Nombre del cargo: Secretaria de Gerencia Administrativa

Nombre del ocupante: Sra. Mercedes Torres

Áreas de conocimientos Informativos	Descripción	√	Orden de Prioridad
1. Información Institucional de Nivel estratégico.	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategias, políticas, planes operativos, actividades, tácticas y prioridades de la Institución.		
2. Naturaleza del área/ departamento.	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área.	√	3
3. Mercado/ entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desenvuelve el negocio.		4
4. Productos y servicios	Conocer las características de los productos y servicios de la Institución.		
5. Persona y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la Institución.	√	1
6. Leyes y regulaciones.	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.		
7. Clientes.	Conocimiento de los clientes de la Institución.	√	2
8. Proveedores/ contratistas	Conocimiento de los proveedores/ contratistas de la Institución.		
9. Otros Grupos.	Conocimiento de personas / grupos como socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.		
10. Datos empresariales	Estadísticas de producción, ventas, financieras de recursos humanos, sistemas, etc.		
11. otros conocimientos Informativos.			

## DESTREZAS LABORALES ESPECIFICAS

Nombre del cargo: Secretaria de Gerencia Administrativa

Nombre del ocupante: Sra. Mercedes Torres

Destrezas Específicas	¿Aplica?	Especifique												
1. Manejar programas Informáticos.	√	Word, Excel, Power Point, Software de la empresa.												
2. Uso del idioma Inglés.	√	<table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 60%;"></td> <td style="text-align: center;">Alto</td> <td style="text-align: center;">Medio</td> </tr> <tr> <td>Hablado:</td> <td></td> <td style="text-align: center;">x</td> </tr> <tr> <td>Escrito:</td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Leído:</td> <td style="text-align: center;">x</td> <td></td> </tr> </table>		Alto	Medio	Hablado:		x	Escrito:			Leído:	x	
	Alto	Medio												
Hablado:		x												
Escrito:														
Leído:	x													
3. Operar equipos de oficina	√	Computadora. Fax. Impresora Copiadora												

## REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACION

Esta competencia se la adquiere o aprende principalmente:

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

2 = antes y durante el desempeño del puesto.

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

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS E INFORMATIVOS	SEÑALE
1. Bachiller en secretariado	1 2 <u>3</u>
2. Oficina	1 2 <u>3</u>
3. Atención personal y al cliente	1 2 <u>3</u>

DESTREZAS GENERALES Y ESPECIFICAS	SEÑALE
1. Preocupación por el orden y la claridad	1 2 <u>3</u>
2. Modalidades de contacto	1 <u>2</u> 3
3. Trabajo en equipo	1 2 <u>3</u>
4. Orientación al cliente interno y externo	1 <u>2</u> 3
5. Inglés	1 2 <u>3</u>
6. Manejo del software de la empresa	<u>1</u> 2 3
7. Manejar programas informáticos	1 2 <u>3</u>
8. Operar equipos de oficina	1 2 <u>3</u>

## **REQUERIMIENTO PARA EL CARGO DE GERENTE COMERCIAL**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Gerente Comercial

**DEPARTAMENTO:** Gerencia Comercial “Comercialización”

**SUPERVISADO POR:** Gerente General Cuenca

**SUPERVISA A:** Secretaria de Gerencia Comercial, Atención al cliente de Easy Net, Atención al cliente cabinas telefónicas, Recategorización y reclamos.

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Atiende a solicitudes para líneas nuevas
- Atiende a solicitudes para traslados de líneas
- Tramita solicitudes para recategorización de líneas telefónicas
- Contesta a solicitudes de requerimientos de otras gerencias y el público
- Elabora informes sobre venta de líneas de valor agregado
- Elabora informes sobre demanda en la provincia
- Receipta información de solicitudes de líneas telefónicas masivas.
- Analiza con la Gerencia técnica solicitudes de líneas telefónicas masivas.
- Asiste a reuniones con Gerencia para análisis de proyectos.
- Contesta el avance de líneas de valor agregado mediante reuniones con el personal.
- Receipta solicitudes, reclamos, denuncias, etc.
- Hace inspecciones de solicitudes de diferentes abonados.
- Receipta documentación de los abonados.
- Fotografía los contadores de las centrales analógicas.

### **REQUISITOS EDUCACIONALES**

Ingeniería Comercial

Estadística

Ventas y Mercadeo

Atención al personal y cliente

Telecomunicaciones

## **DESTREZAS REQUERIDAS**

	NIVEL
Planificación	M
Negociación	M
Trabajo en equipo	M
Manejo de Recursos Materiales	A
Organización de Sistemas	M
Manejo de Recursos Humanos	M

## **OTRAS COMPETENCIAS**

Reconocimiento de Problemas

Colaboración

Persistencia

Paciencia

## **REQUISITOS ESPECIALES**

Disponibilidad para viajar dentro de la provincia y fuera de ella.

Disponibilidad de tiempo completo incluido ciertos fines de semana.

## ANUNCIO PUBLICITARIO POR COMPETENCIAS PARA GERENTE COMERCIAL



Desea incorporar a su organización un profesional de gran proyección y potencial, para el cargo de Gerente Comercial.

Será responsable de atender solicitudes de traslado de líneas, tramitar recategorizaciones, elaborar informes de demanda de líneas. Elaborar propuestas para captar mercado y presupuesto dentro de la provincia.

Asistir a reuniones con las diferentes Gerencias y con la Gerencia General para elaboración de proyectos, constatar el avance de líneas de venta de valor agregado y visitar cantones de la Provincia para hacer inspecciones.

Competencias Requeridas: Planificación, negociación, Trabajo en Equipo, Manejo de Recursos Humanos, Manejo de Recursos Materiales Orientación a los resultados y Orientación a los resultados.

Buscamos profesionales en Ingeniería Comercial que se presenten con su hoja de vida completa y actualizada a la Presidente Córdova y Benigno Malo.



## PRIMER ASPIRANTE

### SOLICITUD DE EMPLEO

**Nombres:** Luz Clara **Apellidos:** Banegas Atienza  
**Fecha de Nacimiento:** 17 / Marzo/ 1961/ **Edad:** 44 años  
**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( x ) **C.I.** 0101637551  
**Libreta Militar (si) (no) N°** **Licencia (si) (no) Tipo "B"**  
**Domicilio:** Ciudadela "El Rosal" calle Manuel Coello Noritz 3-35  
**Ciudad:** Cuenca **Provincia:** Azuay **País:** Ecuador  
**Estado civil :** Soltero ( ) Casado ( x ) Viudo ( ) Divorciado ( )  
**Número de Hijos** 3 **E- mail:**

Teléfono casa	Celular	Teléfono Recado
2816364	099860903	095223838

#### Datos de Formación

Nombre del Centro	Duración	Título Obtenido
Colegio " Ciudad de Cuenca"	6 años	Bachiller Secretariado Bilingüe
Universidad del Azuay	5 años	Ingeniera Comercial

#### Cursos / Seminarios

Nombre del Centro	Habilidades / Destrezas Desarrolladas	Título Obtenido
Colegio de Economistas	Habilidades numéricas y contables	Tributación
UDA	Aplicación, Monitoreo, Control de proyectos de alcance Administrativo	Administración Financiera

### Datos Profesionales

Nombre Empresa	Funciones Realizadas	Habilidades/ Destrezas desarrolladas	Tiempo de Permanencia	Teléfono
1 <i>Semeria Compañía Limitada (Ford)</i>	<i>Auditor Gerente, Importaciones y Exportaciones.</i>	<i>Relaciones públicas, negociación</i>	<i>19 años Desde Febrero 1983- Diciembre 2002</i>	<i>Ya no existe</i>
2 <i>Unibanco</i>	<i>Departamento de Cobranzas</i>	<i>Comunicación, Negociación</i>	<i>2 años Febrero 2002 a Marzo del 2004</i>	<i>2824212</i>
3 <i>ESPE</i>	<i>Asistente Administrativo, Tutor de contabilidad</i>	<i>Organización y orden</i>	<i>6 años</i>	<i>2895103</i>

Señale con una "x" los equipos de oficina que maneja:

Equipos de Oficina	
Computadora	<b>X</b>
Fax	<b>X</b>
Copiadora	<b>X</b>
Impresora	<b>X</b>
Infocus	<b>X</b>
Otros (explique cuál)	

### Referencias Personales

Nombre	Empresa	Departamento	Teléfono
<i>Eco. Carlos Jaramillo</i>	<i>UDA</i>	<i>Administración</i>	<i>2881333</i>
<i>Ing. Ángel Solís</i>	<i>Banco del Austro</i>	<i>Administración</i>	<i>2831222</i>
<i>Ing. Graciela Solís</i>	<i>Ministerio de Relaciones Exteriores</i>	<i>Cancillería</i>	<i>2834399</i>

### Disponibilidad de Tiempo

Lunes a Viernes ( **X** )

Lunes a Sábado ( )

Por horas ( )

Fecha Cuenca, 7 de octubre del 2005



## PEDIDO DE REFERENCIAS

**Nombres y apellidos** Banegas Clara

**Cargo al que aspira:** Gerente de Comercialización

<b>1. Puesto</b>				Departamento:			
Nombre del superior Inmediato: Eco. Miguel Barrera / Ing. Graciela Espinaza				Fecha de empleo: De Febrero / 1983 A / Diciembre/ 2002			
Razón del Abandono				Si fue despedido explique. La empresa tuvo que cerrar por razones económicas.			
<input type="checkbox"/>	Despido	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input checked="" type="checkbox"/>	Suspensión	<input type="checkbox"/>	

Competencias	Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios	
Planificación	<input checked="" type="checkbox"/>			No se puede comprobar referencias en empresa. Se comprueba de recomendación personal.	
Negociación		<input checked="" type="checkbox"/>			
Trabajo en Equipo	<input checked="" type="checkbox"/>				
Manejo de Recursos Materiales	<input checked="" type="checkbox"/>				
Orientación a Los resultados		<input checked="" type="checkbox"/>			
Lo recomendaría para el empleo?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Lo volvería a contratar?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

### SEGUNDA REFERENCIA

<b>2. Puesto:</b>				Departamento:			
Nombre del superior Inmediato: Ing. José Sarmiento				Fecha de empleo: De Febrero / 2002 A / Marzo / 2004			
Razón del Abandono				Si fue despedido explique..... ..... .....			
<input type="checkbox"/>	Despido	<input checked="" type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>	Suspensión	<input type="checkbox"/>	

Competencias	Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios	
Planificación		<input checked="" type="checkbox"/>		Se desarrolló con absoluta normalidad dentro de su área.	
Negociación	<input checked="" type="checkbox"/>				
Trabajo en Equipo	<input checked="" type="checkbox"/>				
Manejo de Recursos Materiales		<input checked="" type="checkbox"/>			
Orientación a los resultados	<input checked="" type="checkbox"/>				
Lo recomendaría para el empleo?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Lo volvería a contratar?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>

### TERCERA REFERENCIA

<b>2. Puesto</b>				Departamento: Administrativo			
Nombre del superior Inmediato: Crnel. Jorge Narváez				Fecha de empleo: Desde al año 1999. Hasta la actualidad por contrato eventual cada año.			
Razón del Abandono				Si fue despedido explique..... ..... .....			
<input type="checkbox"/>	Despido	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>	Suspensión	<input type="checkbox"/>	

Competencias	Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios	
Planificación	<input checked="" type="checkbox"/>			Es una persona de gran carisma, quien se ha desenvuelto de excelente forma.	
Negociación	<input checked="" type="checkbox"/>				
Trabajo en Equipo	<input checked="" type="checkbox"/>				
Manejo de Recursos Materiales		<input checked="" type="checkbox"/>			
Orientación a los resultados		<input checked="" type="checkbox"/>			
Lo recomendaría para el empleo?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>
Lo volvería a contratar?		Si	<input checked="" type="checkbox"/>	No	<input type="checkbox"/>



## ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS

**Nombre del postulante:** Banegas Clara  
**Cargo al que postula:** Gerente Comercial  
**Fecha:** 07/ Octubre/ 2005

1. Saludos al candidato (presentación del entrevistador).
2. Explicación del propósito de la entrevista.

### Antecedentes Educativos y Laborales.

Colegio	Ciudad de Cuenca	Años 06	Título Secretaria Bilingüe
Universidad	UDA	Años 05	Título Ingeniería Comercial
Cursos	Colegio de Economistas	Meses 3	Título Tributación
Cursos	UDA	Meses 1	Título Administración Financiera

- **¿Cómo le ha ayudado la educación que ha tenido hasta el momento para desempeñarse en un puesto de estos?**

Principalmente para adquirir los conocimientos necesarios para desempeñarme, para obtener experiencia a través de mis maestros. Me ha ayudado en el sentido que me ha permitido desarrollarme como profesional y para conocerme mejor como persona.

- **¿Cuál cree usted que fue el mejor aporte que le dejaron sus clases universitarias o cursos que ha seguido?**

Me dejaron el mejor aporte que es en conocimientos para estar desarrollada según nuevos enfoques y conocer acerca de las nuevas teorías económicas que se perfilan, para entender el papel del hombre en la organización. Pienso que estoy instruida para depositar mis conocimientos en cualquier área.

- **¿Cómo encontró y logró ocupar este primer puesto de su experiencia laboral?**

Primeramente lo busqué por necesidad ya que debía ayudar al mantenimiento de mi familia y como desarrollo personal ya que nunca he sido una persona que se estanca en una sola actividad, y segundo por que me gustaba mucho la empresa por su prestigio.

- **¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades, hubo algún cambio en ellas, que le afectaron?**

Realizaba todo lo concerniente a nómina en lo cuál gané mucha experiencia, además que me encargaba de llevar una parte del área contable y cumplir con actividades como oficios, y computación. Hubieron cambios en las actividades pero nunca me vi afectada.

- **¿Por qué decidió salir de este empleo?**

Tuve que salir principalmente por cuestiones de la empresa ya que esta paso por una reestructuración y poco tiempo después por el cierre de la misma.

- **¿Cómo consiguió su segundo trabajo?**

Por un anuncio en el periódico en el cuál me presente y me contrataron además que en ese tiempo buscaba empleo ya que había la empresa en la que trabajaba había cerrado.

- **¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades, hubo algún cambio en ellas que le afectaron?**

Bueno las actividades si cambiaron en relación con el primer empleo, pero de igual manera me enfocaba en mi profesión como lo es área contable, roles y pagaduría, ayudaba con el cuadro mensual y verificación del sistema de mi área.

- **¿Por qué decidió salir de este empleo?**

Salí por que el sueldo no era un factor que me motivaba ya que esta muy bajo y además me ofrecieron un trabajo donde me podían pagar de mejor manera

- **¿Qué a sido lo que le a causado mayor satisfacción? Y cuando se ha sentido insatisfecho al punto hasta decidir llegar a cambiarse de trabajo?**

La mayor satisfacción fueron mis compañeros de trabajo ya que formé un gran grupo de amigos con los cuáles nos identificábamos en la labor que hacíamos y tratábamos de hacer más divertida nuestra labor y la mayor insatisfacción fue cuando mis jefes trataban de imponer su autoridad aún cuando sabían que las cosas no estaban bien eso fue en mi segundo empleo y los resultados fueron que renunciaron dos de colegas.

- **¿Cuénteme sobre un aporte personal que hizo en su trabajo y que lo llevó a hacerlo?**

Siempre he sido una persona muy segura y confié en lo que hago la última vez propuse una renovación de las horas de clase para empezar el día con las horas más complicadas para los alumnos como lo son matemáticas, física, contabilidad pues a esa hora captan mejor y la misma fue aceptada por parte del establecimiento donde doy clases.

- **¿Hábleme sobre una situación específica en la cuál estuvo implicado en un problema laboral?**

Cuando me pidieron que haga constar unos valores como gastos por parte de la empresa y en realidad no era así, en definitiva era para beneficio de otras personas lo cual me negué a realizar y como represalia esparcieron un rumor falso de mi persona.

## COMPETENCIAS

TRABAJO EN EQUIPO	capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
-------------------	---

**1. Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus compañeros en reuniones de Gerencia o área?**

Me parece que toda idea es valiosa desde todo punto de vista pero hay algo en lo que soy clara siempre pido el debido sustento para así no perder tiempo, y me agrada la participación de todos mientras más ideas es mejor.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. Cuénteme como toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que vino otro miembro quién propuso una nueva idea y si se tomó en cuenta? Cómo racionó? Hizo saber como se sentía?**

Me ha pasado y no soy de las personas que me quedo callada, siempre he expresado con respeto lo que siento, la ocasión que eso ocurrió me di cuenta que la idea de mi otro compañero era mejor que la mía, así que le di algunas sugerencias como controlar mejor el tiempo entre hora y hora lo cuál fue aprobado y yo me sentí más satisfecha.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

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

**1. ¿Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar?**

Cuando necesitaba para mi área un mayor presupuesto para poder trabajar, pero por parte de la empresa no contaban con fondos para suministrar mi área lo cuál nos obligó a minimizar los bonos de se año, eso causó gran malestar en toda la empresa. Por mi parte no pude hacer más que seguir órdenes

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Relátame como manejó alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o con un amigo?**

Cuando trabajaba en la Ford y vino un pariente lejano a comprar un vehículo y pensaba que yo le podía ayudar a que le bajaran los intereses o la tasa inicial por yo trabajar ahí me fue difícil hacerle entender que yo laboraba en otro departamento y que la compañía le ofrecía lo mejor en ese momento y no podía hacer nada.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

PLANIFICACIÓN	capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de información.
---------------	---

**1. ¿Hábleme sobre algún proyecto cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación?**

Propuse que todos los empleados debíamos tener la posibilidad de contar con mayor facilidad un auto de la agencia, y que fuese descontado del rol mensual y que la compañía dependiendo de la productividad nos regalara un bono para así minimizar las letras a cancelar de tal forma que en el plazo de dos años todos acabáramos de pagarlo.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o su área/ sector le haya tocado implementar, algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan?**

En las empresas que he trabajado no he tenido la oportunidad de liderar grandes proyectos ya que siempre mi labor a estado enfocada a cumplir con órdenes de mandos altos pero la mayor parte del tiempo he controlado actividades de mi área en relación con el correcto desempeño de las mismas.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
------------------------------	---

**1. ¿Cuál fue su nivel de logros en su último periodo de evaluación? Por qué piensa que llegó a estos niveles?**

Fue muy bueno pues la satisfacción de por primera vez trabajar en un colegio me trajo gratos momentos principalmente por la satisfacción de depositar conocimientos y poder enseñar además pienso que me adapté fácilmente a este campo sin ser de profesión.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Cómo reaccionó cuando su jefe fijó nuevas metas, Qué hizo?Cuál fue el resultado final?**

Bueno al principio no me agradó luego se convirtió en un reto el tratar de conseguir las primeramente por que solo teníamos seis meses y se debía obtener un gran número de ventas, desde luego fue trabajo de equipo los resultados fueron parciales y no obtuvimos lo prometido por la empresa ya que el premio era solo sí se lo cumplía a totalidad.

Evidencia Total 4pts Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

- 3. **Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo.**
- 4. **Darle la oportunidad al candidato de hacer preguntas.**
- 5. **Conclusiones de la entrevista.**
  - **Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección.**
  - **Agradecer al candidato por una entrevista productiva.**
- 6. **Evaluar al candidato en:**

<b>COMUNICACION</b>	Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo la comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y necesidades del público.
---------------------	--

**Acciones claves**

- + 0 --
- 4 2 0
- √   Mecánica- gramática y vocabulario apropiados
- √   Organización- clara y breve
- √   Presentación- volumen, gestos, contacto visual.
- √   Atención

Calificación Comunicación  
**16**

<b>IMPACTO</b>	causar una buena primera imagen; imponer atención y respeto; mostrar un aire de seguridad
----------------	---

**Acciones claves**

- + 0 --
- 4 2 0
- √   Hablar con un tono de voz seguro
- Mantener una actitud atenta
- √   Responder en forma franca y cálida
- √   Vestir apropiadamente

Calificación Impacto  
**14**

**Competencias Puntuación**

Evidencia Total	Parcial	No Evidencia	
8	4	0	
√	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo en Equipo
<input type="checkbox"/>	√	<input type="checkbox"/>	Negociación
<input type="checkbox"/>	√	<input type="checkbox"/>	Planificación
<input type="checkbox"/>	√	<input type="checkbox"/>	Orientación a los resultados

Total Competencias **20** + Comunicación e Impacto = **50/64**



## SEGUNDO ASPIRANTE

### SOLICITUD DE EMPLEO

**Nombres:** Alcida Graciela **Apellidos:** Jara Maldonado  
**Fecha de Nacimiento:** 10 /Febrero / 1971 / **Edad:** 35 años  
**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( x ) **C.I.** 0911923779  
**Libreta Militar (si) (x) N°** **Licencia (si) (no)** Tipo "B" Sportsman  
**Domicilio:** Ave. Pumapungo y Paseo de los Cañaris Esq.  
**Ciudad:** Cuenca **Provincia** Azuay **País** Ecuador  
**Estado civil** Soltero ( ) Casado ( x ) Viudo ( ) Divorciado ( )  
**Número de Hijos** 1 **E- mail:** Graci-Jara@hotmail.com

Teléfono casa	Celular	Teléfono Recado
2821256	098570880	2809021

#### Datos de Formación

Centro	Duración	Título Obtenido
Marianas	6 años	Bachiller en Secretariado
Universidad Católica de Cuenca	5 años	Ingeniera Comercial

#### Cursos / Seminarios

Nombre del Centro	Habilidades / Destrezas Desarrolladas	Título Obtenido
Universidad Católica	Resolver problemas contables, Numéricas, Planificación	Licenciado en Administración
Universidad Católica	Comunicación, Trabajo en Equipo	Recursos Humanos enfoque Administrativo

#### Datos Profesionales

Nombre Empresa	Funciones Realizadas	Habilidades/ Destrezas desarrolladas	Tiempo de Permanencia	Teléfono
1. Constructora	Funciones de	Manejo de	3 años	2895103

<i>Mejía</i>	<i>Secretariado, informes, manejo de computadora</i>	<i>programas informáticos, Organización</i>	<i>Octubre 1992 Noviembre 1995</i>	
<i>2. Cabrera &amp; Asociados</i>	<i>Jefe contable, supervisión de mi área.</i>	<i>Matemática, Organización, Evaluación</i>	<i>6 años Febrero 1996 Enero 2002</i>	<i>2885564</i>
<i>3. Fabrica de Embutidos "Piguís"</i>	<i>Organización, Desarrollo de equipos de trabajo para el área Comercial</i>	<i>Manejo de programas informáticos</i>	<i>3 años Mayo 2002 Octubre 2005.</i>	<i>2864588</i>

Señale con una "x" los equipos de oficina que maneja:

<b>Equipos de Oficina</b>	
Computadora	<b>X</b>
Fax	<b>X</b>
Copiadora	
Impresora	<b>X</b>
Infocus	
Otros (explique cuál)	

### Referencias Personales

<b>Nombre</b>	<b>Empresa</b>	<b>Departamento</b>	<b>Teléfono</b>
<i>Eco. Diego Mejía</i>	<i>Constructora Mejía</i>	<i>Gerencia Comercial</i>	<i>2895103</i>
<i>Ing. Miguel Cabrera</i>	<i>Cabrera &amp; Asociados</i>	<i>Gerente General</i>	<i>2885564</i>
<i>Lcdo. Miguel Calle</i>	<i>Fibro Acero</i>	<i>Gerente de RRHH</i>	<i>2864588</i>

### Disponibilidad de Tiempo

Lunes a Viernes ( x )

Lunes a Sábado ( )

Por horas ( )

Fecha Cuenca 7 de Octubre del 2005.



**PEDIDO DE REFERENCIAS**

**Nombres y apellidos:** Jara Maldonado Graciela

**Cargo al que aspira:** Gerente de Comercialización

<b>1. Puesto</b>					Departamento: Comercial				
Nombre del superior Inmediato: Eco. Diego Mejía					Fecha de empleo: De 15/Octubre / 1992 A 30 / Noviembre/ 1995				
Razón del Abandono					Si fue despedido explique Hubo un recorte de personal ya que la empresa estaba atravesando por una iliquidez.				
<input checked="" type="checkbox"/>	Despido	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>	Suspensión				
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios.....			
Planificación				<b>X</b>		.....			
Negociación			<b>X</b>			.....			
Trabajo en Equipo					<b>X</b>	.....			
Manejo de Recursos Materiales			<b>X</b>			.....			
Orientación a los resultados				<b>X</b>		.....			
Lo recomendaría para el empleo?				Si	<b>X</b>	No			
Lo volvería a contratar?				Si	<b>X</b>	No			
<b>SEGUNDA REFERENCIA</b>									
<b>2. Puesto</b>					Departamento: Comercial				
Nombre del superior Inmediato: Ing. Miguel Cabrera					Fecha de empleo: De 22 / Febrero/ 1996 A 31/ Enero/ 2002				
Razón del Abandono					Si fue despedido explique.....				
<input type="checkbox"/>	Despido	<input checked="" type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>	Suspensión	.....			
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios			
Planificación			<b>X</b>			Tuvo un buen			
Negociación			<b>X</b>			desempeño y llegó a			
Trabajo en Equipo				<b>X</b>		establecer excelentes			
Manejo de Recursos Materiales				<b>X</b>		relaciones con la			
Orientación a los resultados				<b>X</b>		empresa.			
Lo recomendaría para el empleo?				Si	<b>X</b>	No			
Lo volvería a contratar?				Si	<b>X</b>	No			
<b>TERCERA REFERENCIA</b>									
<b>3. Puesto</b>					Departamento: Comercial				
Nombre del superior Inmediato: Sr. Carlos Pacheco					Fecha de empleo: De 10 / Mayo / 2002 A 3 / Octubre / 2005.				
Razón del Abandono					Si fue despedido explique.....				
<input type="checkbox"/>	Despido	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>	Suspensión	.....			
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios			
Planificación				<b>X</b>		Actualmente labora en			
Negociación				<b>X</b>		nuestra empresa y se ha			
Trabajo en Equipo			<b>X</b>			desempeñado con			
Manejo de Recursos Materiales			<b>X</b>			responsabilidad en sus			
Orientación a los resultados				<b>X</b>		funciones.			
Lo recomendaría para el empleo?				Si	<b>X</b>	No			
Lo volvería a contratar?				Si		No			



## ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS

**Nombre del postulante:** Jara Maldonado Graciela  
**Cargo al que postula:** Gerente Comercial  
**Fecha:** 07 / Octubre/ 2005

1. Saludos al candidato (presentación del entrevistador).
2. Explicación del propósito de la entrevista.

### Antecedentes Educacionales y Laborales.

Colegio	Marianas	Años 6	Título Secretariado
Universidad	Católica de Cuenca	Años 5	Título Ingeniera Comercial
Cursos	Católica de Cuenca	Años 1	Título Lcda. en Administración

### ¿Cómo le ha ayudado la educación que ha tenido hasta el momento para desempeñarse en un puesto de estos?

Me ayudado proporcionándome las herramientas para mi profesión y así poder desempeñarme dentro de cualquier empresa, además de ofrecerme la mayor parte de conocimientos útiles en estos tiempos dentro de mi área.

### ¿Cuál cree usted que fue el mejor aporte que le dejaron sus clases universitarias o cursos que ha seguido?

El mejor aporte es en el área comercial y además administrativa ya que seguí un curso de cerca de un año para poder aprender más a profundidad acerca de esta área y desempeñarme con mayor cantidad de herramientas dentro de mi trabajo.

### ¿Cómo encontró y logró ocupar este primer puesto de su experiencia laboral?

Bueno tuve un familiar que me comunicó de la vacante es así que me presenté además que en ese tiempo el salario compensaba cerca de las diez horas que trabajaba, además que ya estudiaba Ingeniería y entendía acerca de lo que ejercía en mi puesto.

### ¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades, hubo algún cambio en ellas, que le afectaron?

Mis principales responsabilidades fueron como secretaria todo lo concerniente a archivo, área contable, hacer oficios y solicitudes, ayudaba en roles, respondía a solicitudes, etc.

### ¿Por qué decidió salir de este empleo?

Fue por que hubo un familiar de mi jefe que pasó a ocupar mi cargo cuando yo había salido de vacaciones y a mí regreso me informaron que había un recorte de personal por lo que tuve que salir.

### ¿Cómo consiguió su segundo trabajo

Estuve buscándolo por un gran tiempo hasta que finalmente me llamaron para una entrevista y como ya había adquirido experiencia me contrataron.

### ¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades, hubo algún cambio en ellas que le afectaron?

En este trabajo únicamente me desarrollé en nómina y área contable ya que formé parte del departamento de contabilidad así que podía ejercer algo que me gustaba.

### ¿Por qué decidió salir de este empleo?

Principalmente porque el sueldo no me satisfacía quería encontrar un trabajo donde me pagaran mejor.

**¿Qué a sido lo que le a causado mayor satisfacción? Y cuando se ha sentido insatisfecho al punto hasta decidir llegar a cambiarse de trabajo?**

Me a causado satisfacción cuando me han felicitado por mi trabajo y me han proporcionado incentivos como bonos y cartas de felicitaciones y me a causado insatisfacción que en mi segundo empleo no reconocían mi labor o iniciativa para mejorar ciertas actividades .

**¿Cuénteme sobre un aporte personal que hizo en su trabajo y que lo llevó a hacerlo?**

Propuse que cuando fuera época de vacaciones aceptáramos a practicantes para que así las áreas vacantes se quedaran a cargo de practicantes pero con supervisión y así no se interrumpa las vacaciones. Pero debían pasar por un entrenamiento de 1 semana.

**¿Hábleme sobre una situación específica en la cuál estuvo implicado en un problema laboral?**

El único ha sido cuando salí de vacaciones y a mi regreso me informaron que había recorte por lo que debía salir de la empresa, me disgusté mucho con mi jefe pues mis compañeros me informaron que mi puesto era para un familiar de mi jefe.

**COMPETENCIAS**

TRABAJO EN EQUIPO	capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
-------------------	---

**1. Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus compañeros en reuniones de Gerencia o área?**

Generalmente las recibo muy bien ya que aportan a la empresa, aunque me parecen que algunas ideas en ocasiones no tienen el debido fundamento. Los problemas me gusta que se puedan compartir entre todos para tratar de buscar una solución como área y así poder aportar diferentes puntos de vista que conducen a un buen término.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. Cuénteme como toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que vino otro miembro quién propuso una nueva idea y si se tomó en cuenta? Cómo racionó? Hizo saber como se sentía?**

En ocasiones me es difícil comunicar a otras persona como me siento, en ese sentido soy muy reservada pero me han ocurrido muchos caso así hasta el punto en que ocasiones he decidido no aportar ninguna idea por miedo a que no sea tomada en cuenta.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

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

**1. ¿Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar?**

En una ocasión tuve que negociar con nuestros principales proveedores de años y finalmente decidieron subirnos el precio de transporte y descarga de productos además de un pequeño porcentaje en la venta total de productos ya que alegaban que nunca lo habían hecho y era tiempo para renegociar, esto quedo a mi cargo y llegamos a

conclusión que únicamente se pagaría el valor de venta total de productos pues el resto era parte de su servicio por lo que nuestra empresa gano la negociación.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Reláteme como manejó alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o con un amigo?**

En alguna ocasión se presentaron unos amigos quienes nos ofrecían una mejor empresa de proveedores a cambio de que les ofreciera una comisión por venta, lo cuál aunque era una oportunidad para la empresa implicaba deshonestidad en la manera de efectuar procedimientos así que nunca se llevo a cabo esta negociación.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

PLANIFICACIÓN	capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de información.
---------------	---

**1. ¿Hábleme sobre algún proyecto cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación?**

Hubo un proyecto para captar más proveedores que nos ofrecieran un costo relativamente más bajo o con mejor calidad del que teníamos, se puso un plan de tres meses para la captación y cerrar con la negociación, finalmente tuvimos que conseguir uno fuera de la ciudad pero cumplía con nuestros requerimientos así que la conclusión fue positiva para la empresa.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o su área/ sector le haya tocado implementar, algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan?**

Controlé un proyecto donde tenía que vigilar el presupuesto de toda el área al fin de garantizar una disminución de desperdicios de oficina( papel, llamadas telefónicas, salidas innecesarias) así como de nuestros proveedores para obtener un mayor ingreso de ganancias en el plazo de seis meses, fue difícil llevarlo a cabo pero asigne responsabilidades e implanté reglas y los resultados fueron positivos para todos.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
------------------------------	---

**1. ¿Cuál fue su nivel de logros en su último periodo de evaluación? Por qué piensa que llegó a estos niveles?**

Mi último nivel de logros fue normal ya que no incidió en resultados negativos, pienso que me desenvolví de acuerdo a las circunstancias y necesidades de la empresa. Tal vez hubiese podido dar un poco más pero dependía en gran parte del trabajo de mis colegas

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Cómo reaccionó cuando su jefe fijó nuevas metas, Qué hizo?Cuál fue el resultado final?**

Finalmente hay que adaptarse a las demandas de la compañía aunque a veces se exceda la fijación de metas en todas las ocasiones he podido cumplir con los objetivos sin ninguna demora y considerando la calidad de trabajo.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**3. Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo.**

**4. Darle la oportunidad al candidato de hacer preguntas.**

**5. Conclusiones de la entrevista.**

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

**6. Evaluar al candidato en:**

COMUNICACION	Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo la comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y necesidades del público.
--------------	--

Acciones claves

+ 0 --

4 2 0

Mecánica- gramática y vocabulario apropiados

Calificación Comunicación

Organización- clara y breve

14

Presentación- volumen, gestos, contacto visual.

Atención

IMPACTO	causar una buena primera imagen; imponer atención y respeto; mostrar un aire de seguridad
---------	---

Acciones claves

+ 0 --

4 2 0

Hablar con un tono de voz seguro

Calificación Impacto

Mantener una actitud atenta

14

Responder en forma franca y cálida

Vestir apropiadamente

Competencias Puntuación

Evidencia Total Parcial No Evidencia

8

4

0

Trabajo en Equipo

Negociación

Planificación

Orientación a los resultados

Total Competencias 16 + Comunicación e Impacto = **44/ 64**



<b>Nombre Empresa</b>	<b>Funciones Realizadas</b>	<b>Habilidades/ Destrezas desarrolladas</b>	<b>Tiempo de Permanencia</b>	<b>Teléfono</b>
1 Cristales del Austro Hns.	Llevar la contabilidad de la empresa	Numéricas Planificación Manejo del tiempo	Noviembre de 1998 hasta la fecha.	2898779
2 Prefabricados del Austro	Llevar la contabilidad de la empresa y auditor interno.	Negociación, Numéricas, Paciencia	Marzo del 2001 hasta la fecha.	2340255
3. Almacenes Cabrera	Depósitos bancarios, pedidos proveedores, manejo contable, administración de recursos.	Servicio al cliente. Numéricas	Julio de 1982 Hasta la actualidad.	2843564

Señale con una "x" los equipos de oficina que maneja:

<b>Equipos de Oficina</b>	
Computadora	<b>X</b>
Fax	<b>X</b>
Copiadora	<b>X</b>
Impresora	<b>X</b>
Infocus	
Otros (explique cuál) Calculadoras	<b>X</b>

### Referencias Personales

<b>Nombre</b>	<b>Empresa</b>	<b>Departamento</b>	<b>Teléfono</b>
Sra. Aída Álvarez	Cristales del Austro Hns.	Gerente General	2882421
Eco. Santiago Mora	Prefabricados del Austro	Gerente propietario	2815099
Sr. Roberto Cabrera	Almacenes Cabrera	Gerente Propietario	2846564

### Disponibilidad de Tiempo

Lunes a Viernes ( )

Lunes a Sábado ( x )

Por horas ( )

Fecha Cuenca, 8 de octubre del 2005



PEDIDO DE REFERENCIAS

**Nombres y apellidos** Pablo Cabrera  
**Cargo al que aspira:** Gerente de Comercialización

<b>1. Puesto</b>					Departamento: Gerencia general				
Nombre del superior Inmediato: Aída Álvarez					Fecha de empleo: De 01 / Noviembre / 1998 / Hasta la fecha				
Razón del Abandono					Si fue despido explique El señor Cabrera labora en nuestra empresa desde el año 1998 nos lleva los libros contables.				
Despido		Renuncia		Suspensión					
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios			
Planificación			X			Nunca hemos tenido ningún problema con el señor, es una persona de confiar y muy respetuosa.			
Negociación			X						
Trabajo en Equipo				X					
Manejo de Recursos Materiales			X						
Orientación a los resultados			X						
Lo recomendaría para el empleo?				Si	X	No			
Lo volvería a contratar?				Si		No			
<b>SEGUNDA REFERENCIA</b>									
<b>2. Puesto:</b>					Departamento:				
Nombre del superior Inmediato: Eco. Santiago Mora					Fecha de empleo: De 10 / Marzo / 2001/ Hasta la fecha				
Razón del Abandono					Si fue despido explique Labora hasta el momento con nosotros.				
Despido		Renuncia		Suspensión					
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios.....			
Planificación			X			.....			
Negociación				X		.....			
Trabajo en Equipo			X			.....			
Manejo de Recursos Materiales			X			.....			
Orientación a los resultados			X						
Lo recomendaría para el empleo?				Si	X	No			
Lo volvería a contratar?				Si	X	No			
<b>TERCERA REFERENCIA</b>									
<b>3. Puesto:</b>					Departamento: Gerente Propietario				
Nombre del superior Inmediato: Sr. Roberto Cabrera					Fecha de empleo: De 17 / Julio/ 1982 / Hasta la fecha				
Razón del Abandono					Si fue despido explique Labora hasta la fecha en la empresa				
Despido		Renuncia		Suspensión					
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios			
Planificación			X			Por sus cualidades puede ser recomendado en cualquier lugar para un empleo.			
Negociación			X						
Trabajo en Equipo			X						
Manejo de Recursos Materiales			X						
Orientación a los resultados			X						
Lo recomendaría para el empleo?				Si	X	No			
Lo volvería a contratar?				Si		No			

## ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS



**Nombre del postulante:** Pablo Cabrera  
**Cargo al que postula:** Gerente Comercial  
**Fecha:** 07 /Oct./2005.

1. Saludos al candidato (presentación del entrevistador).
2. Explicación del propósito de la entrevista.

### **Antecedentes Educativos y Laborales.**

Colegio	Antonio Ávila	Años	5 años	Título	Bachiller en contabilidad
Universidad	Católica de Cuenca	Años	5 años	Título	Ingeniero Comercial
Cursos	Católica de Cuenca	Años	1 año	Título	Contador Público
Cursos	Católica de Cuenca	Años	1 año	Título	Auditor

### **¿Cómo le ha ayudado la educación que ha tenido hasta el momento para desempeñarse en un puesto de estos?**

Me ha ayudado para alcanzar las metas profesionales que me he propuesto, lograr una buena remuneración, bienestar para mi familia, ser una persona reconocida por mi trabajo y la calidad del mismo.

### **¿Cuál cree usted que fue el mejor aporte que le dejaron sus clases universitarias o cursos que ha seguido?**

Me dejaron conocimientos que totalmente son utilizados en la práctica profesional, experiencia, buenos colegas como son mis maestros, me ayudaron a darme cuenta de la competitividad que hay en el mercado y la importancia de la continua capacitación.

### **¿Cómo encontró y logró ocupar este primer puesto de su experiencia laboral?**

Por que es un negocio de familia y fue el único por afinidad en ocuparlo y querer hacerme cargo del mismo, a sido la mejor y más grande responsabilidad pues he logrado mantenerme en el mercado y acaparar clientes.

### **¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades, hubo algún cambio en ellas, que le afectaron?**

Las responsabilidades siempre fueron las mismas cambiaron únicamente de acuerdo al nivel de ventas ya que dependiendo de esto hay mayor o menor trabajo. Me encargo de depósitos, llevar la contabilidad, administración de recursos y fondos, etc.

### **¿Qué le ha llevado a mantenerse en este empleo?**

Por una parte el hecho que es un negocio de familia y si no me encargo yo tuviera que contratar a personas de mucha confianza que hicieran el trabajo, segundo es de mi absoluto conocimiento y es un negocio donde yo pongo las reglas y me ha permitido alcanzar lo que tengo hasta el momento.

### **¿Cómo consiguió su segundo trabajo?**

Me habían recomendado unos profesores y decidí que podía administrar mi tiempo como para controlar dos trabajos además que la remuneración es buena porque el trabajo lo realizó desde mi casa y no necesito ir todos los días a la oficina. Llevo ya 7 años.

### **¿ Por qué buscó otro empleo, cree que los que tiene no le satisfacen?**

De la misma forma este empleo me pidieron por recomendación ya que la empresa no sabía como administrar sus fondos y demás procesos; lo tomé principalmente como un reto quería saber hasta que punto podía desenvolverme con tres empleos a la ves, pero

me ha ido bien salvo ciertas ocasiones que me tengo que desvelar algunas horas para cumplir con lo pedido.

**¿Qué a sido lo que le a causado mayor satisfacción? Y cuando se ha sentido insatisfecho al punto hasta decidir llegar a cambiarse de trabajo?**

Me ha causado satisfacción el reconocimiento de mi trabajo pues hay más empresas que desean trabajar conmigo pero por razones de tiempo no lo puedo hacer, así como el hecho de que mi trabajo tiene un objetivo claro en la producción. Y mayor insatisfacción el darme cuenta que en algunas ocasiones he tenido que poner tiempo a las actividades de mi familia ya que yo trabajo casi trece horas al día.

**¿Cuénteme sobre un aporte personal que hizo en su trabajo y que lo llevó a hacerlo?**

Por el tipo de trabajo que mantengo es un poco difícil vincularme totalmente con las empresas pero he ayudado a reducir puestos fantasmas que no proporcionan valor a la empresa; así como reducir costos innecesarios hasta en un 25% anual.

**¿Hábleme sobre una situación específica en la cuál estuvo implicado en un problema laboral?**

No me he visto afectado por una situación así pero a veces ha existido celos profesionales por parte de algunos miembros de las empresas quienes una vez habían hablado con mi jefe para comentarle que no les parecía justo que yo hiciera mi trabajo desde mi casa; luego el problema se arreglo entre ellos; pero pienso que todavía me tienen cierta resistencia y tratan de encontrar algún fallo en mi trabajo.

## COMPETENCIAS

TRABAJO EN EQUIPO	capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
-------------------	---

**1. Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus compañeros en reuniones de Gerencia o área?**

Soy bastante abierto a las opiniones y me agrada que puedan ofrecer sugerencias para trabajar como equipo y no de forma unitaria, cuando puedo reconozco y felicito por la alternativa o propuesta efectuada.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. Cuénteme como toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que vino otro miembro quién propuso una nueva idea y si se tomó en cuenta? Cómo racionó? Hizo saber como se sentía?**

Cuando sucede algo de ese tipo me gusta colaborar y ayudar con propuestas aunque se dejar en claro que todas las ideas deben ser escuchadas y analizadas de la misma forma para tener igualdad y evitar discriminaciones. Me he llegado a sentir mal pero me doy cuenta que de esa forma no soluciono las cosas.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

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

**1. ¿Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar?**

Con la aseguradora ya que no querían subir la póliza de seguros por robo del almacén que administro alegando que hace dos años pasamos por un robo y hemos incrementado en un 30% mercadería nueva; por lo que querían que pasemos a otro nivel de pago menor dejando de lado la inversión neta del almacén por lo que; por su parte mantienen asegurado al almacén por el mismo valor y nosotros como dueños incrementamos únicamente un 5% del valor total como máximo del 10% que querían.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Relátame como manejó alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o con un amigo?**

Unos amigos me compraron gran cantidad de mercadería la cual pagarían por cuotas mensuales en seis meses; al fin de este periodo habían cancelado solo tres cuotas por lo que tuve que retirarles la mercadería que ya les había proporcionado hasta que cancelaran el valor total y al cabo de dos meses se canceló todo y devolví la mercadería.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

PLANIFICACIÓN	capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área / proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de información.
---------------	---

**1. ¿Hábleme sobre algún proyecto cuya implementación usted haya sido responsable. Precise pasos y tiempos del mismo, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación?**

El objetivo era acaparar mercado en el extranjero en seis meses así que guíé un proyecto por Internet para incrementar ventas y por medio de comisionistas vendedores lo cuál tuvo 100% de resultados en tan solo 3 meses.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Cuénteme respecto de alguna situación en que a usted o su área/ sector le haya tocado implementar, algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del plan?**

Tuve que supervisar el plan de ventas por comisiones, el cual se lo llevó a cabo con normalidad y de acuerdo a los resultados y etapas que habíamos planeado.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	es la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.
------------------------------	---

**1. ¿Cuál fue su nivel de logros en su último periodo de evaluación? Por qué piensa que llegó a estos niveles?**

Fue alto y pienso que lo logré gracias a mi empeño y dedicación; trabaje con calidad y de acuerdo a los tiempos establecidos nunca quedé mal con ninguna empresa, y por su parte me respondieron que los resultados eran satisfactorios.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Cómo reaccionó cuando su jefe fijó nuevas metas, Qué hizo?Cuál fue el resultado final?**

En los proyectos que elaboramos fue bastante duro, pues teníamos que basarnos en el trabajo del resto del grupo; pero siempre hubo motivación para llegar a lo deseado; hubieron pequeños tropiezos como modificaciones de última hora y nuevas implementaciones pero finalmente salimos con los resultados.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**3. Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo.**

**4. Darle la oportunidad al candidato de hacer preguntas.**

**5. Conclusiones de la entrevista.**

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

**6. Evaluar al candidato en:**

COMUNICACION	Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo la comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y necesidades del público.
--------------	--

Acciones claves

+ 0 --

4 2 0

Mecánica- gramática y vocabulario apropiados

Organización- clara y breve

Presentación- volumen, gestos, contacto visual.

Atención

Calificación Comunicación

16

IMPACTO	causar una buena primera imagen; imponer atención y respeto; mostrar un aire de seguridad
---------	---

Acciones claves

+ 0 --

4 2 0

Hablar con un tono de voz seguro

Mantener una actitud atenta

Responder en forma franca y cálida

Vestir apropiadamente

Calificación Impacto

16

**Competencias Puntuación**

Evidencia Total	Parcial	No Evidencia	
8	4	0	
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trabajo en Equipo
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Negociación
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Planificación
<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Orientación a los resultados

Total Competencias 24 más comunicación e Impacto = **56/ 64**

### INFORME FINAL DE SELECCION

PERFIL	CANDIDATO "A" Clara Banegas			CANDIDATO "B" Graciela Jara			CANDIDATO "C" Pablo Cabrera		
	Total	Parcial	Nula	Total	Parcial	Nula	Total	Parcial	Nula
<b>Solicitud de Empleo</b>	√			√			√		
<b>Informe Referencias</b>	√				√		√		
<b>Entrevista:</b>									
• Trabajo en Equipo	√					√	√		
• Negociación		√		√				√	
• Planificación		√			√		√		
• Orientación a los resultados		√			√		√		
<b>Características de:</b>									
• Comunicación	√			√			√		
• Impacto	√			√			√		
<b>Estudios de:</b>									
• Ingeniería comercial	√			√			√		
• Auditoria	√						√		
• Contabilidad	√						√		

Cómo asesora en el proceso de Selección Johanna Murillo y de acuerdo al tribunal que está constituido por el Jefe de Recursos Humanos Sr. Hugo Astudillo y el Gerente Administrativo Eco. Alfredo Durán se recomienda para el cargo de Gerente Comercial por los siguientes aspectos a:

#### Clara Banegas:

- ✓ Durante toda su experiencia laboral a mantenido constante contacto con el personal administrativo y de la empresa por lo que le sería más fácil adaptarse a una nueva organización y su cultura.
- ✓ Cuenta con mayor experiencia en empresas reconocidas de la Ciudad y se ha destacado en cargos de categoría superior.
- ✓ Está capacitada para dirigir, controlar y supervisar el trabajo de otros.
- ✓ Durante la entrevista demostró gran desenvolvimiento, comunicación y energía que eran cualidades básicas para el cargo.

## **REQUERIMIENTO PARA EL CARGO DE SECRETARIA ADMINISTRATIVA**

**NOMBRE DEL PUESTO:** Secretaria de Gerencia Administrativa

**DEPARTAMENTO:** Gerencia Administrativa "Administración"

**SUPERVISADO POR:** Gerente Administrativo

### **TAREAS Y RESPONSABILIDADES**

- Revisa facturas y documentos de pago
- Ingresa la correspondencia tanto interna como externa al libro de control de documentos.
- Elabora oficios de información en general y solicitudes de pago.
- Asiste a sesiones de trabajo.
- Controla que las distintas áreas de Gerencia Administrativa cuente con el material necesario para el desempeño de sus funciones.
- Archiva documentos.
- Coordina con las secretarías de otras áreas las distintas actividades a realizarse.
- Ingresa citas y actividades a la agenda del Gerente Administrativo

### **REQUISITOS EDUCACIONALES**

Bachiller en secretariado.

Oficina

Atención personal y al cliente

Contabilidad

<b>DESTREZAS REQUERIDAS</b>	<b>NIVEL</b>
-----------------------------	--------------

Preocupación por el orden y la claridad	M
---	---

Modalidades de Contacto	M
-------------------------	---

Trabajo en Equipo	M
-------------------	---

Orientación al cliente Interno y externo	M
--	---

### **OTRAS COMPETENCIAS**

Calidad de Trabajo

Colaboración

Empatía

## **ANUNCIO PUBLICITARIO POR COMPETENCIAS PARA SECRETARIA DE GERENCIA ADMINISTRATIVA**



Desea incorporar a una persona activa, capaz de liderar en su área y con gran proyección para el cargo de: Secretaria Administrativa.

En su responsabilidad estará el elaborar informes para Gerencia, contestar a solicitudes, ingresar la correspondencia interna y externa, verificar que todas las áreas cuenten con material, asistir a sesiones de trabajo, revisar facturas y documentos de pagos entre otras.

Competencias requeridas: Organización de la Información, Escritura, Manejar programas informáticos, Atención personal y al cliente, oficina y operar sus equipos y expresión verbal.

Buscamos profesionales que se presenten con su hoja de vida completa y actualizada a nuestras oficinas en la calle Benigno Malo y Presidente Córdova.



**PRIMER ASPIRANTE**  
**SOLICITUD DE EMPLEO**

**Nombres:** Lorena Elizabeth **Apellidos:** Ordóñez Segarra  
**Fecha de Nacimiento:** 20 /Diciembre / 1979 /**Edad:** 26 años  
**Sexo:** Masculino ( ) Femenino ( x ) **C.I.** 0103094264  
**Libreta Militar (si) (x) N°** **Licencia (si) (no)** Tipo "B" Sportsman  
**Domicilio:** Ave. Ordóñez Lazo 3-70  
**Ciudad:** Cuenca **Provincia:** Azuay **País:** Ecuador  
**Estado civil:** Soltero ( ) Casado ( x ) Viudo ( ) Divorciado ( )  
**Número de Hijos:** 1 **E- mail:** Lore20@hotmail.com

Teléfono casa	Celular	Teléfono Recado
2846238	098010190	098280581

**Datos de Formación**

Centro	Duración	Título Obtenido
Herlinda Toral	6 años	Bachiller en secretariado
Universidad Católica	4 años	Lcda. Secretariado Superior

**Cursos / Seminarios**

Nombre del Centro	Habilidades / Destrezas Desarrolladas	Título Obtenido
SECAP	Resolver problemas contables, Numéricas, Planificación	Contabilidad Superior
SECAP	Comunicación	Relaciones Humanas

**Datos Profesionales**

Nombre Empresa	Funciones Realizadas	Habilidades/ Destrezas desarrolladas	Tiempo de Permanencia	Teléfono
1. Constructora de Caminos S.A	Realización de Informes manejo de caja chica, trámites del IESS, archivo	Taquigrafía, Rapidez en la Escritura, Redacción	2 años Enero 1998 Noviembre 1999	2901093
2. Colegio	Secretaría de	Organización,	3 años	2800339

<i>Manuela Garaicoa</i>	<i>Rector, formularios, fichas de alumnos, cartas.</i>	<i>Control de Tiempos por actividad.</i>	<i>Diciembre 1999 Enero 2003</i>	
<i>3. Colegio Técnico del Valle</i>	<i>Certificados, contestación a oficios, cartas, archivo de documentos.</i>	<i>Organización Paciencia</i>	<i>2 años Enero 2003 Octubre 2005.</i>	<i>2258404</i>

Señale con una "x" los equipos de oficina que maneja:

<b>Equipos de Oficina</b>	
Computadora	<b>X</b>
Fax	<b>X</b>
Copiadora	
Impresora	<b>X</b>
Infocus	
Otros (explique cuál)	

### Referencias Personales

<b>Nombre</b>	<b>Empresa</b>	<b>Departamento</b>	<b>Teléfono</b>
<i>Eco. Alfredo Ochoa</i>	<i>Constructora de Caminos S.A.</i>	<i>Gerente General</i>	<i>2901093</i>
<i>Lcda. Cecilia Calle</i>	<i>Colegio Garaicoa</i>	<i>Rectorado</i>	<i>2800339</i>
<i>Lcdo. Ángel López</i>	<i>Colegio Técnico del Valle</i>	<i>Rectorado</i>	<i>2258404</i>

### Disponibilidad de Tiempo

Lunes a Viernes ( x )

Lunes a Sábado ( )

Por horas ( )

Fecha Cuenca 10 de Octubre del 2005.



**PEDIDO DE REFERENCIAS**

**Nombres y apellidos:** Jara Maldonado Graciela  
**Cargo al que aspira:** Gerente de Comercialización

**PRIMERA REFERENCIA**

<b>1. Puesto</b>				Departamento: Gerencia			
Nombre del superior Inmediato: Eco. Alfredo Ochoa				Fecha de empleo: De 3 / Enero / 1998 A 31 / Noviembre/ 1999			
Razón del Abandono				Si fue despedido explique			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Despido		X	Renuncia			Suspensión	
Competencias		Evidencia	Parcial	No Evidencia		Comentarios	
Modalidades de contacto		X				La razón de abandono de empleo fue por una remuneración más alta.	
Preocupación por el orden		X					
Trabajo en Equipo				X			
Orientación al cliente Inter. Exter.			X				
Lo recomendaría para el empleo?			Si	X	No		
Lo volvería a contratar?			Si	X	No		

**SEGUNDA REFERENCIA**

<b>2. Puesto</b>				Departamento: Rectorado			
Nombre del superior Inmediato: Lcda. Cecilia Calle				Fecha de empleo: De 1 / Diciembre / 1999 A 30 /Enero / 2003			
Razón del Abandono				Si fue despedido explique			
<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
Despido		X	Renuncia			Suspensión	
Competencias		Evidencia	Parcial	No Evidencia		Comentarios	
Modalidades de Contacto		X				Tuvo problemas de salud que le obligaron a salir del empleo	
Preocupación por el orden			X				
Trabajo en Equipo			X				
Orientación al cliente Inter. Exter.			X				
Lo recomendaría para el empleo?			Si	X	No		
Lo volvería a contratar?			Si	X	No		

**TERCERA REFERENCIA**

<b>3. Puesto:</b>				Departamento: Rectorado			
Nombre del superior Inmediato: Lcdo. Ángel López				Fecha de empleo: De 2 /Enero / 2003 Hasta la fecha			
Razón del Abandono				Si fue despedido explique.....			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	.....			
Despido			Renuncia			Suspensión	

Competencias		Evidencia	Parcial	No Evidencia		Comentarios	
Modalidades de Contacto		X				Actualmente labora en nuestra empresa	
Preocupación por el orden		X					
Trabajo en Equipo			X				
Orientación al cliente Inter. Exter.		X					
Lo recomendaría para el empleo?			Si	X	No		
Lo volvería a contratar?			Si		No		



## ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS

**Nombre del postulante:** Ordóñez Segarra Lorena  
**Cargo al que postula:** Secretaria Gerencia Administrativa  
**Fecha:** 10 / Octubre/ 2005

1. Saludos al candidato (presentación del entrevistador).
2. Explicación del propósito de la entrevista.

### Antecedentes Educativos y Laborales.

Colegio	Herlinda Toral	Años 6	Título Secretariado
Universidad	Católica de Cuenca	Años 5	Título Secretariado Superior
Cursos	SECAP	Meses 2	Contabilidad
Cursos	SECAP	Meses 1	Relaciones Humanas

### ¿Cómo le ha ayudado la educación que ha tenido hasta el momento para desempeñarse en un puesto de estos?

Me ha ayudado para poder superarme dentro de mi trabajo y para poder ayudar a mi familia; mi esposo y para no quedarme estancada sino ser productiva.

### ¿Cuál cree usted que fue el mejor aporte que le dejaron sus clases universitarias o cursos que ha seguido?

Me han ayudado para que pueda desenvolverme de mejor manera dentro de mi área, para en un futuro talvez con más preparación ascender a un mejor puesto.

### ¿Cómo encontró y logró ocupar este primer puesto de su experiencia laboral?

Lo encontré por medio de mi familia ya que estaba recién salida del colegio y tenía ganas de trabajar y estudiar al mismo tiempo; me sirvió mucho lo que aprendí en el colegio ya que gracias a ello pude mantenerme un periodo de tiempo donde gané experiencia en esta área.

### ¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades, hubo algún cambio en ellas, que le afectaron?

Principalmente fueron redacción, transcripción de documentos, archivo, estaba encargada de llevar caja chica y los asuntos relacionados con el IESS hubo un periodo donde si me afectó ya que ciertas ocasiones debía quedarme horas después del trabajo para ayudar en inventarios pero no me afectó mayormente.

### ¿Por qué decidió salir de este empleo?

Decidí salir porque el sueldo no me satisfacía lo que yo deseaba; realmente me desempeñaba bien en mis actividades y buscaba mayor reconocimiento.

### ¿Cómo consiguió su segundo trabajo

Fui recomendada de unos familiares era solamente para tres meses ya que remplazaba a una persona que tenía permiso de maternidad posterior a los tres meses la persona renunció y yo pase a ocupar el cargo de manera definitiva.

### ¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades, hubo algún cambio en ellas que le afectaron?

En relación al primer empleo fue un cambio ya que en este estaba en contacto del alumnado del colegio y un gran número de maestros.

Básicamente lo que hacía era llenar formularios, hacía solicitudes, archivo de carpetas, procesaba los documentos.

**¿Por qué decidió salir de este empleo?**

Fue algo que se salió de mis manos ya que estuve enferma y me tuvieron que operar por lo que pasé varios meses en recuperación. Pero ahora me encuentro muy bien.

**¿Qué a sido lo que le a causado mayor satisfacción? Y cuando se ha sentido insatisfecho al punto hasta decidir llegar a cambiarse de trabajo?**

Pienso que el cariño de los estudiantes ya que el estar en continuo contacto y prestarles ayuda en la secretaria me involucra más con cada caso; el saber que uno puede hacer un favor sincero y es recompensado con una sonrisa. Me he sentido insatisfecho cuando no llegan los sueldos por parte del Estado ya que somos personas que trabajamos por necesidad.

**¿Cuénteme sobre un aporte personal que hizo en su trabajo y que lo llevó a hacerlo?**

Le propuse al rector un buzón de sugerencias que funcionara entre profesores y el área administrativa ya que muchos alumnos se quejaban por la mala atención y trato; pero funciono bien el primer mes posterior a eso ya nadie le dio importancia y se olvidaron.

**¿Hábleme sobre una situación específica en la cuál estuvo implicado en un problema laboral?**

Una alumna me pidió una solicitud pero como no estaba el rector no podía firmarla y la alumna pensó que no se necesitaba de la firma y parece ser que les comentó a sus padres quienes al día siguiente vinieron a reclamarme; fue un muy mal momento y no entendieron mi posición salvo quienes conocían de los procedimientos.

**COMPETENCIAS**

TRABAJO EN EQUIPO	capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
-------------------	---

**3. Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus compañeros en reuniones de área?**

Me parece bien respeto los diferentes puntos de vista y opiniones y me gusta alentar a que puedan expresarse sin temor a quedar mal.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**4. Cuénteme como toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que vino otro miembro quién propuso una nueva idea y si se tomó en cuenta? Cómo racionó? Hizo saber como se sentía?**

Si me ha pasado pero trato de participar activamente el proyecto para sentir que puedo aportar a los objetivos; nunca me he sentido mal pues es algo que puede suceder a cualquiera, pero generalmente si hago saber al resto como me siento.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

MODALIDADES DE CONTACTO	Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral. Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
-------------------------	--

**1. ¿Recuerda algún momento en que fuera muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/ o sentimientos con claridad?**

Es importante transmitirlos en todo momento, pero principalmente en mi caso en el momento de las matriculas ya que muchas veces los padres de familia se forman falsas expectativas y piensan que se les puede ayudar en todo es en ese momento cuando se debe comunicar claramente como son las cosas.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Cuál es la situación de comunicación más difícil que usted ha notado en su último trabajo?**

La más difícil es en relación con las autoridades ya que la mayor parte del tiempo desconocen la presión bajo la que se trabaja, sus comunicados no llegan a todos y generalmente por esa razón se dan conflictos ya que se entiende la misma información de diferente manera.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	Preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
---	--

**1. ¿Usted cree ser una persona ordenada? Cuénteme por qué llega a esa conclusión?**

Me considero una persona muy ordenada y meticulosa porque planifico bastante bien mis actividades de tal manera de tratar de cumplir con todo durante el día, además porque nunca he extraviado ningún documento ni he tenido llamados de atención.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Con qué criterios clasifica los archivos en su ordenador?**

Primero por prioridades ( urgente o puede esperar) posterior por fechas de envió y entrega hasta llegar a carpetas donde son archivados por área, alumnos

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata 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.
--	---

**1. ¿Qué relación tiene su departamento con otros sectores? Con qué área interactúa en su tarea habitual?**

Mi área tiene relación con el resto del colegio, mantenemos una relación más estrecha con vicerrectorado, colecturía, secretaría general, profesores y alumnos. Por lo que nuestra área es vital para enviar información al resto del colegio. Habitualmente me relaciono estrechamente con el rector ya que es quien me da órdenes.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿ Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?**

Prestarles la atención que necesitan, ser clara y precisa con la información proporcionada, mostrar interés hacia las preguntas y tratar de resolver la inquietud en el menor tiempo posible, ser cortés y mostrar respeto

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**3. Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo.**

**5. Darle la oportunidad al candidato de hacer preguntas.**

**6. Conclusiones de la entrevista.**

a. Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección.

b. Agradecer al candidato por una entrevista productiva

**7. Evaluar al candidato en:**

COMUNICACION	Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo la comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y necesidades del público.
--------------	--

Acciones claves

+ 0 --

4 2 0

Mecánica- gramática y vocabulario apropiados

Calificación Comunicación

Organización- clara y breve

14

Presentación- volumen, gestos, contacto visual.

Atención

IMPACTO	causar una buena primera imagen; imponer atención y respeto; mostrar un aire de seguridad
---------	---

Acciones claves

+ 0 --

4 2 0

Hablar con un tono de voz seguro

Calificación Impacto

Mantener una actitud atenta

14

Responder en forma franca y cálida

Vestir apropiadamente

**Competencias Puntuación**

Evidencia Total    Parcial    No Evidencia

8

4

0

Trabajo en Equipo

Modalidad de contacto

Preocupación por el orden

Orientación al cliente interno y externo

Total Competencias 16 + Comunicación e Impacto = **44/ 64**



## SEGUNDO ASPIRANTE

### SOLICITUD DE EMPLEO

**Nombres:** *Janneth Narcisa*

**Apellidos:** *Brito Mejía*

**Fecha de Nacimiento:** *124 / Abril / 1963*

**Edad:** *42 años*

**Sexo:** *Masculino ( ) Femenino ( x )*

**C.I.** *010178917*

**Libreta Militar (si) (no) N°**

**Licencia (si) (no) Tipo "B"**

**Domicilio:** *Ciudadela de los Ingenieros*

**Ciudad:** *Cuenca*

**Provincia:** *Azuay*

**País:** *Ecuador*

**Estado civil** Soltero ( ) Casado ( x ) Viudo ( ) Divorciado ( )

**Número de Hijos:** *3*

**E-mail:**

Teléfono casa	Celular	Teléfono Recado
<i>2825192</i>	<i>099593720</i>	<i>2825192</i>

#### Datos de Formación

Nombre del Centro	Duración	Título Obtenido
<i>Ciudad de Cuenca</i>	<i>6 años</i>	<i>Bachiller en Sociales</i>
<i>Universidad Estatal de Cuenca</i>	<i>3 años</i>	<i>Idiomas Inglés y Francés</i>

#### Cursos / Seminarios

Nombre del Centro	Habilidades / Destrezas Desarrolladas	Título Obtenido
<i>SECAP</i>	<i>Comunicación y Trabajo en Equipo</i>	<i>Relaciones Laborales</i>
<i>FYBECA</i>	<i>Atención al cliente</i>	<i>Atención al cliente</i>
<i>OBM</i>	<i>Capacidad para liderar grupos pequeños de trabajo y motivar</i>	<i>Motivación para el cambio</i>

#### Datos Profesionales

Nombre Empresa	Funciones Realizadas	Habilidades/ Destrezas desarrolladas	Tiempo de Permanencia	Teléfono
<i>1 Modularte</i>	<i>Secretaria Administrativa</i>	<i>Orden y Planificación</i>	<i>12 Julio de 1998 hasta la fecha.</i>	<i>2844279</i>
<i>2 INECEL</i>	<i>Secretaria</i>	<i>Orden,</i>	<i>3 Enero 1990</i>	<i>La empresa</i>

	<i>ejecutiva del departamento Administrativo</i>	<i>Mecanografía, Taquigrafía</i>	<i>hasta 30 Mayo 1995</i>	<i>cerró.</i>
--	--	----------------------------------	---------------------------	---------------

Señale con una "x" los equipos de oficina que maneja:

<b>Equipos de Oficina</b>	
Computadora	<b>X</b>
Fax	<b>X</b>
Copiadora	
Impresora	<b>X</b>
Infocus	
Otros (explique cuál)	

#### **Referencias Personales**

<b>Nombre</b>	<b>Empresa</b>	<b>Departamento</b>	<b>Teléfono</b>
Sr. Juan Espinoza	Modularte	Gerente Propietario	2844279
Dr. Sánchez	Fybeca	Gerente Cuenca	2815099
Ing. Pablo Ochoa	Constructora Ochoa & Asociados	Gerente Propietario	2833321

#### **Disponibilidad de Tiempo**

Lunes a Viernes ( )

Lunes a Sábado ( x )

Por horas ( )

Fecha Cuenca, 8 de octubre del 2005



## PEDIDO DE REFERENCIAS

**Nombres y apellidos:** Janneth Brito  
**Cargo al que aspira:** Secretaria Administrativa

<b>1. Puesto</b>					Departamento: Gerencia general				
Nombre del superior Inmediato: Juan Vintimilla					Fecha de empleo: De 12 / Julio / 1998 / Hasta la fecha				
Razón del Abandono					Si fue despedido explique				
Despido		Renuncia		Suspensión					
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios			
Modalidades de contacto				X		Su trabajo es el adecuado y cumple con responsabilidad sus funciones			
Preocupación por orden, claridad			X						
Trabajo en Equipo			X						
Orientación al cliente Inter. y Ext.			X						
Lo recomendaría para el empleo?				Si	X	No			
Lo volvería a contratar?				Si		No			
<b>SEGUNDA REFERENCIA</b>									
<b>2. Puesto:</b>					Departamento: Administrativo				
Nombre del superior Inmediato: Dr. Sánchez					Fecha de empleo: De Febrero / 1995/ A / Julio / 1998				
Razón del Abandono					Si fue despedido explique				
Despido		Renuncia		X		Suspensión			
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios			
Modalidades de contacto				X		Tuvo que salir del empleo por razones familiares ya no podía seguir laborando			
Preocupación por orden, claridad				X					
Trabajo en Equipo			X						
Orientación al cliente Int. Y Exter.			X						
Lo recomendaría para el empleo?				Si	X	No			
Lo volvería a contratar?				Si	X	No			
<b>TERCERA REFERENCIA</b>									
<b>3. Puesto:</b>					Departamento: Comercial				
Nombre del superior Inmediato: Ing. Pablo Ochoa					Fecha de empleo: De 22 / Marzo/ 1983 / A / 31/ Agosto/ 1994				
Razón del Abandono					Si fue despedido explique				
Despido		Renuncia		X		Suspensión			
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios			
Modalidades de contacto				X		Le proporcionaron un trabajo con mejor salario.			
Preocupación por orden, claridad			X						
Trabajo en Equipo			X						
Orientación al cliente Int. Y Exter.			X						
Orientación a los resultados				X					
Lo recomendaría para el empleo?				Si	X	No			
Lo volvería a contratar?				Si	X	No			



## ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS

**Nombre del postulante:** Janneth Brito  
**Cargo al que postula:** Secretaria Administrativa  
**Fecha:** 08 /Oct./2005.

1. Saludos al candidato (presentación del entrevistador).
2. Explicación del propósito de la entrevista.

### Antecedentes Educacionales y Laborales.

Colegio	Herlinda Toral	Años	6	Título	Bachiller en Sociales
Universidad	Estatad de Cuenca	Años	3	Título	Idiomas Inglés y Francés
Cursos	Fybeca	Mes	1	Título	Atención al cliente
Cursos	SECAP	Mes	1	Título	Relaciones Laborales

### ¿Cómo le ha ayudado la educación que ha tenido hasta el momento para desempeñarse en un puesto de estos?

Me ha ayudado para tener una base sólida en relación a la ejecución de mis tareas, para tener experiencia y así poder aspirar a mejores puestos y poderme desenvolver dentro de mi área.

### ¿Cuál cree usted que fue el mejor aporte que le dejaron sus clases universitarias o cursos que ha seguido?

Han aportado para que pueda desarrollarme mejor dentro de mi trabajo, para entender el trabajo de otros departamentos y poder ser más funcional dentro de mi área, principalmente en comunicación pues siempre estoy en contacto con personas.

### ¿Cómo encontró y logró ocupar este primer puesto de su experiencia laboral?

Lo encontré por un anuncio en el periódico en el cual me presente y me aceptaron labore en este lugar cerca de dos años y fue la empresa que mas me ayudo pues en esta pude adquirir la mayor parte de conocimientos.

### ¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades, hubo algún cambio en ellas, que le afectaron?

Al principio fue un poco difícil pues no conocía mucho acerca de las principales funciones como por Ej. hacer una carta, no conocía nada de roles de pago, ni realizar certificado pero mi jefe me tuvo mucha paciencia y me fueron enseñando hasta adquirir buena experiencia y poder desenvolverme entro de cualquier trabajo.

### ¿Cómo encontró y logró ocupar este segundo puesto de su experiencia laboral?

Dentro de mi primer empleo teníamos un cliente que nos visitaba continuamente y yo siempre le informaba de diferentes aspectos hasta que un día me propuso un empleo en su empresa con un mejor sueldo y beneficios, así que decidí cambiarme para aprender algo nuevo.

### ¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades, hubo algún cambio en ellas que le afectaron?

Fue distinto pues en mi primer trabajo me desenvolvía en el área comercial más que en la Administrativa pero en este segundo empleo tuve actividades que siempre me habían gustado como hacer cartas, oficios, atención al cliente, llevar una agenda, etc Lo cuál hizo que me sienta muy a gusto con mi trabajo.

**¿ Por qué salió de este empleo y se pasó a otro? Piensa que es inestable?**

De este empleo no salí por buscar algo diferente sino por que tenía una familia y mi tercer hijo no estaba totalmente bien de su salud y necesitaba cuidado permanente y desde mi trabajo no podía hacerlo; así que tuve que tomar esta decisión que me afectó muchísimo por que me gustaba mucho mi trabajo, pero tenía otras razones de peso.

**¿Qué a sido lo que le a causado mayor satisfacción? Y cuando se ha sentido insatisfecho al punto hasta decidir llegar a cambiarse de trabajo?**

Fue en mi segundo trabajo mi jefe siempre me mandaba a capacitarme o cursos los cuáles me ayudaron mucho, además pase a ocupar un mejor cargo como lo era asistente administrativa; me ayudaron mucho pues me proporcionaban permisos para salir más temprano, pero finalmente me fue muy difícil seguir trabajando.

**¿Cuénteme sobre un aporte personal que hizo en su trabajo y que lo llevó a hacerlo?**

Ayudar a incorporar la venta de tarjetas Vitalcard a nivel empresarial, ellos tenían la idea pero les ayudé armando el puesto, buscando a las personas adecuadas para el mismo y enseñándole a la persona nueva el manejo del sistema.

**¿Hábleme sobre una situación específica en la cuál estuvo implicado en un problema laboral?**

Hasta el momento no me he visto implicada en nada, puedo decir que todo se ha desarrollado con normalidad salvo la vez que en mi primer empleo mis jefes no les gusto el hecho de que saliera del empleo para irme a otra empresa; pero pienso que era mi elección y podía ir donde mejor desarrollo me ofrecieran, pero hasta ahora mantengo muy buenas relaciones con ellos.

## COMPETENCIAS

TRABAJO EN EQUIPO	capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
-------------------	---

**1. Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus compañeros en reuniones de Gerencia o área?**

Generalmente ayudo a que los problemas se resuelvan hasta la hora que tenemos que salir de la oficina, me agrada escuchar e intervenir solo cuando es necesario y proponer una nueva idea si nos estamos encasillando en una sola.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**3. Cuénteme como toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero que vino otro miembro quién propuso una nueva idea y si se tomó en cuenta? Cómo racionó? Hizo saber como se sentía?**

En mi último trabajo las ideas siempre las presenta mi jefe ya que actualmente me desempeño como secretaria, pero si hay ocasiones cuando siento que veo las cosas con más claridad que las personas que tienen que presentar un proyecto o idea y generalmente les doy mi opinión. Y ellos deciden si les parece adecuada o e quedan con la mía solo como una sugerencia.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

MODALIDADES DE CONTACTO	Tipo de vínculo, nivel de vocabulario, lenguaje verbal y no verbal, persuasión, comunicación oral. Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.
-------------------------	--

**1. ¿Recuerda algún momento en que fuera muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/ o sentimientos con claridad?**

Pienso que en todo momento es importante transmitir las cosas como son para evitar cualquier mal entendido, pero un momento muy importante es cuando mis jefes saben evaluar el desempeño y yo le ayudo a poner las calificaciones, mi papel es ser bastante objetiva, clara y olvidarme de prejuicios para evitar cualquier error.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Cuál es la situación de comunicación más difícil que usted ha notado en su último trabajo?**

Que generalmente las áreas nos manejamos por rumores porque jefes o personas en un cargo más alto suelen tomar sus actividades como demasiado importantes y dejan de informarnos sobre algunas actividades de interés, en muchas ocasiones ya se ha hablado de este tema pero no hay mayor cambio.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD	Preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.
---	--

**1. ¿Usted cree ser una persona ordenada? Cuénteme por qué llega a esa conclusión?**

Pienso que sí y llego a la conclusión pues de no ser ordenada hubiese tenido muchos problemas en mi desempeño pues hay papeles u oficios que no pueden ser trasapelados, y para agilizar cualquier proceso debo saber donde esta cada documento, guía o registro o de otra forma todo recayera en mi persona.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿Con qué criterios clasifica los archivos en su ordenador?**

Los clasifico por empresa, por tipo de documento si son oficios o facturas van en carpetas diferentes y finalmente por prioridades, tanto en el computador como los que están a mano.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos puedan requerir en el presente o en el futuro. No se trata 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.
--	---

**1. ¿Qué relación tiene su departamento con otros sectores? Con qué área interactúa en su tarea habitual?**

Mantengo comunicación permanente con el área financiera, comercial ya que suelo entregar documentos que van remitidos de mi área hacia otras de la empresa. La relación es de gran importancia pues un área es la base para la siguiente.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**2. ¿ Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?**

Tratar de atenderlos de acuerdo a la forma como llegan es decir con igualdad, ser muy educada pues ellos son quienes proveen la empresa, y tratar de ayudarles con todas las dudas que tienen en ese momento de una manera muy respetuosa.

Evidencia Total 4pts  Evidencia Parcial 2pts  No Evidencia 0pts

**3. Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo.**

**4. Darle la oportunidad al candidato de hacer preguntas.**

**5. Conclusiones de la entrevista.**

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

**6. Evaluar al candidato en:**

COMUNICACION	Expresar eficazmente las ideas en situaciones grupales e individuales (incluyendo la comunicación no verbal); ajustar el lenguaje o la terminología a las características y necesidades del público.
--------------	--

Acciones claves

+ 0 --

4 2 0

Mecánica- gramática y vocabulario apropiados

Organización- clara y breve

Presentación- volumen, gestos, contacto visual.

Atención

Calificación Comunicación

16

IMPACTO	causar una buena primera imagen; imponer atención y respeto; mostrar un aire de seguridad
---------	---

Acciones claves

+ 0 --

4 2 0

Hablar con un tono de voz seguro

Mantener una actitud atenta

Responder en forma franca y cálida

Vestir apropiadamente

Calificación Impacto

16

Evidencia Total      Parcial      No Evidencia

8

4

0

Trabajo en Equipo

Modalidades de contacto

Preocupación por el orden y la claridad

Orientación al cliente Interno y Externo

Total Competencias 28 + Comunicación e Impacto = **60 / 64**

### TERCER ASPIRANTE



#### SOLICITUD DE EMPLEO

**Nombres:** *Lilian Ivonne* **Apellidos:** *Prado Toral*  
**Fecha de Nacimiento:** *102 / Mayo /1978* **Edad:** *27 años*  
**Sexo:** *Masculino ( ) Femenino ( x )* **C.I.** *0103092481*  
**Libreta Militar (si) (no) N°** **Licencia (si) (no) Tipo "B"**  
**Domicilio:** *Av. 10 de Agosto y Cornelio Merchán*  
**Ciudad:** *Cuenca* **Provincia** *Azuay* **País** *Ecuador*  
**Estado civil** *Soltero ( ) Casado ( x ) Viudo ( ) Divorciado ( )*  
**Número de Hijos** *1* **E- mail:** *Uvapc@yahoo.com*

<b>Teléfono casa</b>	<b>Celular</b>	<b>Teléfono Recado</b>
<i>099860488</i>	<i>098092429</i>	<i>098092429</i>

#### Datos de Formación

<b>Nombre del Centro</b>	<b>Duración</b>	<b>Título Obtenido</b>
<i>Colegio Bilingüe</i>	<i>6 años</i>	<i>Bachiller en Físico Matemático</i>
<i>Universidad Politécnica</i>	<i>3 años</i>	<i>Administración de empresas</i>

#### Cursos / Seminarios

<b>Nombre del Centro</b>	<b>Habilidades / Destrezas Desarrolladas</b>	<b>Título Obtenido</b>
<i>UPS</i>	<i>Trabajo en Equipo</i>	<i>Liderazgo Organizacional</i>
<i>UPS</i>	<i>Comunicación, Empatía</i>	<i>Comunicación Organizacional</i>
<i>UPS</i>	<i>Manejo de programas Informáticos</i>	<i>Computación</i>

### Datos Profesionales

<b>Nombre Empresa</b>	<b>Funciones Realizadas</b>	<b>Habilidades/ Destrezas desarrolladas</b>	<b>Tiempo de Permanencia</b>	<b>Teléfono</b>
<i>1 Productos Familia "Sancela"</i>	<i>Ejecutiva de Ventas</i>	<i>Ventas, Servicio al cliente</i>	<i>Julio del 2001 hasta Agosto 2004.</i>	<i>2800337</i>
<i>2. Rectificadora Salinas</i>	<i>Secretaria Ejecutiva</i>	<i>Escritura, Comunicación</i>	<i>Septiembre 2004 A marzo del 2005</i>	<i>2865547</i>

Señale con una "x" los equipos de oficina que maneja:

<b>Equipos de Oficina</b>	
Computadora	<b>X</b>
Fax	<b>X</b>
Copiadora	
Impresora	<b>X</b>
Infocus	
Otros (explique cuál)	

### Referencias Personales

<b>Nombre</b>	<b>Empresa</b>	<b>Departamento</b>	<b>Teléfono</b>
<i>Sr. Miguel Arpi</i>	<i>Municipio</i>	<i>Comercial</i>	<i>2800801</i>
<i>Eco. Gustavo Calle</i>	<i>Tevsur</i>	<i>Administrativo</i>	<i>2873451</i>
<i>Ing. Paúl Pesantez</i>	<i>Duragas</i>	<i>Administrativo</i>	<i>2821246</i>

### Disponibilidad de Tiempo

Lunes a Viernes ( )

Lunes a Sábado ( x )

Por horas ( )

Fecha Cuenca, 8 de octubre del 2005



## PEDIDO DE REFERENCIAS

**Nombres y apellidos** Prado Lilia  
**Cargo al que aspira:** Secretaria Administrativa

<b>1. Puesto</b>					Departamento: Gerencia general				
Nombre del superior Inmediato: Santiago Albornoz					Fecha de empleo: De 4 / Julio / 2001/ A 31 / Agosto/2004				
Razón del Abandono					Si fue despido explique No podemos recomendarla para un próximo empleo, por actuar de forma inadecuada.				
<input checked="" type="checkbox"/>	Despido	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>	Suspensión				
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios			
Modalidades de contacto				<input checked="" type="checkbox"/>		La señora puso a la empresa una demanda en la Inspectoría de trabajo alegando que no se la había pagado beneficios de ley.			
Preocupación por orden, claridad					<input checked="" type="checkbox"/>				
Trabajo en Equipo					<input checked="" type="checkbox"/>				
Orientación al cliente Inter. y Ext.					<input checked="" type="checkbox"/>				
Lo recomendaría para el empleo?				Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>		
Lo volvería a contratar?				Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>		
<b>SEGUNDA REFERENCIA</b>									
<b>2. Puesto:</b>					Departamento: Administrativo				
Nombre del superior Inmediato: Dr. Sánchez					Fecha de empleo: De 10 / Septiembre / 2004 A / Marzo / 2005.				
Razón del Abandono					Si fue despido explique Fue causante de problemas entre compañeros				
<input checked="" type="checkbox"/>	Despido	<input type="checkbox"/>	Renuncia	<input type="checkbox"/>	Suspensión				
Competencias			Evidencia	Parcial	No Evidencia	Comentarios			
Modalidades de contacto				<input checked="" type="checkbox"/>		No se recomienda para un empleo			
Preocupación por orden, claridad				<input checked="" type="checkbox"/>					
Trabajo en Equipo					<input checked="" type="checkbox"/>				
Orientación al cliente Int. Y Exter.					<input checked="" type="checkbox"/>				
Lo recomendaría para el empleo?				Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>		
Lo volvería a contratar?				Si		No	<input checked="" type="checkbox"/>		

La candidata Lilia Prado por presentar malas referencias en el desempeño de su trabajo y por no contar con las competencias requeridas queda fuera del proceso de Selección para el cargo de Secretaria de Gerencia Administrativa.

Cuenca, 8 de octubre del 2005.

## INFORME FINAL DE SELECCION

PERFIL	CANDIDATO "A" Lorena Ordóñez			CANDIDATO "B" Janneth Brito			CANDIDATO "C" Lilia Prado		
	Total	Parcial	Nula	Total	Parcial	Nula	Total	Parcial	Nula
<b>Solicitud de Empleo</b>	√			√					√
<b>Informe Referencias</b>	√			√					√
<b>Entrevista:</b>				√					
• Trabajo en Equipo	√								√
• Modalidad de contacto	√			√					√
• Preocupación por el orden y claridad		√		√					√
• Orientación al cliente Interno y externo	√				√				√
<b>Características de:</b>									
• Comunicación	√			√					√
• Impacto	√			√					√
<b>Estudios</b>	√				√				√

Cómo asesora en el proceso de Selección Johanna Murillo y de acuerdo al tribunal que está constituido por el Jefe de Recursos Humanos Sr. Hugo Astudillo y el Gerente Administrativo Eco. Alfredo Durán se recomienda para el cargo de Gerente Comercial por los siguientes aspectos a:

### Janneth Brito:

- ✓ Porque además de contar con conocimientos en Administración ha trabajado con el área Comercial lo que facilitaría su trabajo dentro de la empresa.
- ✓ En su entrevista habló de puntos relevantes de éxito como cuando le llamaron de otra empresa y ser la responsable de Vitalcard, que confirma cualidades de comunicación, liderazgo, iniciativa.
- ✓ En la confirmación de referencias se conocieron gran cantidad de aspectos positivos y recomendaciones de sus jefes, aspecto que no fue tan claro con las aspirantes restantes.

## VALIDACION

Una vez diseñado los instrumentos para la Selección de Personal he procedido a validar los formatos de la solicitud de empleo, las referencias personales y la entrevista de incidentes críticos. A fin de precisar información y saber si los mismos cumplen las expectativas de la empresa, por lo que obtuve los siguientes resultados:

- ⇒ Solicitud de empleo: el Jefe de Recursos Humanos Sr. Hugo Astudillo me informó que la misma recogía los datos necesarios sobre el solicitante del puesto, era una solicitud puntual, bien dirigida y que abarcaba desde los aspectos informativos de la persona hasta sus antecedentes laborales por lo que no dio ninguna recomendación en este punto.
- ⇒ Referencias Personales: este fue un instrumentos de gran aporte para la organización desde el punto de vista del Gerente Administrativo Eco, Alfredo Durán ya que precisa comportamientos pasados de la vida laboral del candidato. La sugerencia fue que se agregara una nota al final del documento con la fecha del pedido de la referencia y una nota donde se explicara cuando el candidato no cumple con los requisitos de este instrumento para tener mejor constancia de por qué no se continua con el resto del proceso.
- ⇒ Entrevista de Incidentes críticos: la validación de la misma la realicé a la Secretaria de Gerencia Administrativa Sra. Mercedes Torres quién pudo decir que le pareció una entrevista que abordaba muchos aspectos de la vida laboral, que estaba muy bien dirigida y las preguntas formuladas fueron comprendidas con claridad, un aspecto de sugerencia fue el tiempo de duración de la misma ya que mencionó ser bastante larga, pero sin embargo le había encontrado muy buena.

La validación se ha realizado con autorización de la empresa y los aspectos informados en este proyecto son de conocimiento de las personas mencionadas.

Cuenca, 5 de octubre del 2005.

## CONCLUSIONES

La Selección de Personal por Competencias constituye un nuevo paradigma que parte de conocer de manera más profunda todos los aspectos claves relacionados con el puesto es decir, sus conocimientos, destrezas y competencias para establecer un perfil idóneo para el cargo el mismo que tiene como principal objetivo el determinar el ajuste de persona – puesto dentro de la organización.

El modelo por competencias nos ofrece la metodología necesaria para su correcta implantación, es un modelo seguro y confiable que puede ser validado por expertos e incorpora instrumentos eficaces como la entrevista de incidentes críticos que mide las competencias requeridas por el cargo mediante puntuaciones globales que determina la evidencia de competencias o falta de ellas. Siendo este uno de los principales instrumentos que lo diferencia del modelo tradicional y que constituye a determinar si los candidatos pueden depositar valor agregado dentro de la organización.

Dentro de este proyecto se determinó de gran importancia la solicitud de empleo por competencias ya que proporcionó una visión más clara acerca de los candidatos y me permitió revisar de forma más rápida su desempeño anterior. De la misma manera se concluye que es vital dentro del proceso de selección contar con un pedido de referencias ya que permite evaluar y constatar comportamientos pasados que pueden ayudar a predecir comportamientos futuros.

El informe final de candidaturas refleja las competencias del cargo por parte de los aspirantes, el cual muestra el desarrollo de todo el proceso por etapas para que el resto de la organización pueda interpretar de manera más sencilla los instrumentos utilizados durante el proceso y las fases correspondientes.

Se concluye que el proyecto cumplió con los objetivos en un inicio planteados y por parte de la empresa se obtuvieron grandes satisfacciones ya que pudieron

constatar un nuevo enfoque que finalmente les hará plantear nuevas e innovadoras propuestas dentro de la organización en relación con el enfoque por competencias.

## RECOMENDACIONES

Es de vital importancia dentro de este proyecto contar con algunas prácticas seguras que ayudarán a determinar de una manera más confiable el correcto desarrollo del proceso como:

- ✓ Es importante el planteamiento de una nueva estrategia orientada a competencias ya que no se cuenta dentro de la empresa con una política que sustente el proyecto.
- ✓ La organización necesita contar con un presupuesto seguro para llevar a cabo la incorporación del proyecto.
- ✓ El personal debe estar informado acerca del enfoque conocer sus ventajas, desventajas y resultados.
- ✓ El proceso implica una participación de toda la organización.
- ✓ Se debe establecer según la organización las fases del proceso para determinar tiempos y resultados.
- ✓ En todo momento se debe evitar incorporar factores discriminatorios como edad, sexo, nacionalidad, experiencia.
- ✓ Se recomienda desarrollar un diccionario propio de la organización, con competencias más adecuadas a su entorno.

Por lo tanto, Pacifictel siendo una empresa de Telecomunicaciones al servicio de la comunidad no debe evitar esfuerzos por contratar personal calificado para el desarrollo diario de sus funciones, por lo que se recomienda prestar más atención al modelo ya que podría aportar directamente al desarrollo organizacional.

Además por parte de la empresa recomiendan una vez determinado el candidato a ocupar el puesto establecer un plan de carrera, formación y evaluación para cerrar con el proceso.

Se recomienda a la empresa a incentivar a sus directores para la asignación de recursos humanos y materiales para garantizar el éxito de este proyecto como de otros que se les pueda presentar en el futuro.

# ANEXOS

## DISEÑO DE MONOGRAFIA

Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias en Pacifictel Azuay S.A. Azuay durante el periodo de mayo a julio del 2005.

### **JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA:**

*Pacifictel S.A. por ser una de las principales empresas en nuestro medio en proporcionar servicios de Telecomunicaciones tiene la necesidad de contar con un personal eficiente capaz de responder con la demandas que la institución exige, así como el medio donde se desarrolla, de esta manera tiene el deber de seleccionar personas que cumplan con sus expectativas, capaces de aportar a la empresa y desarrollar nuevas destrezas y habilidades en el cumplimiento de su labor.*

*Por lo tanto proporcionar un proyecto piloto de Selección de Personal en base a Competencias enseñaría a la empresa los grandes beneficios con los que cuenta esta nueva Gestión del Recurso Humano y los aportes que tiene para la organización ya que no sólo muestra cómo mejora la productividad organizacional sino que resalta el cambio en la cultura organizacional y la contribución a establecer mejores metas de capacitación y formación de personal para así poder llegar a un alto nivel de eficacia que es la meta organizacional.*

*Para la elaboración de este proyecto se cuenta con la colaboración de la Empresa y se dispone de amplio material lo que respalda la calidad del trabajo que se espera entregar.*

### **OBJETIVO GENERAL:**

- Diseñar, aplicar y validar el proceso de selección por competencias en Pacifictel S.A. Azuay.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- Levantar perfiles por competencias del Gerente Técnico, Gerente Comercial, Gerente Financiero, Jefe de RRHH y Secretaria de Gerencia Administrativa.

- Diseñar el proceso de selección por competencias para los cinco cargos en base a los siguientes puntos:
  - ❖ Formato para solicitud de empleo
  - ❖ Formato de informe de referencias
  - ❖ Formato de entrevistas por competencias
  - ❖ Formato de informe final.
  
- Aplicar el proceso de selección por competencias a la Secretaria de Gerencia Administrativa y Jefe de RRHH..
- Validar del proceso de selección por competencias.

## **MARCO TEÓRICO**

La Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias constituyen hoy en día un nuevo paradigma para concebir el Capital Humano como un factor clave en la creación de valor dentro de la organización.

Anteriormente se pensaba en el recurso humano como la última fuente de producción, poniendo más énfasis en los recursos materiales, naturales, condiciones económicas del país y mano de obra, pero hoy podemos hablar de una nueva Gestión basada en que el activo más importante para una organización es el capital humano ya que de este depende la efectividad de una organización de esta manera surge “*La Gestión de Recursos Humanos Basada en Competencias*” .

Desde el siglo XV el verbo "competir" significo "pelear con", generando sustantivos como competencias, competidor y el adjetivo competitivo.

Las competencias manifiestan la integración entre el saber, el saber hacer y el saber ser, son unidades del conocimiento; son elementos que posee el individuo ( características personales, conocimientos, destrezas, rasgos de personalidad) y son imprescindibles para desarrollar con éxito una actividad.

Existen múltiples y variadas definiciones en cuanto a las competencias como la siguiente:

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

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

*Dr. Jaime Moreno Villegas<sup>1</sup>*

La definición como tal de competencias está dada por varios componentes como lo son:

- Características personales
- Actividades claves del puesto.
- Alto nivel de eficiencia al realizar la tarea.

Podemos mencionar brevemente los beneficios del Modelo por Competencias Según el Dr. Jaime Moreno y otros especialistas :

- Empleadores: disponen de estándares definidos y aceptados para hacer más eficientes sus procesos de reclutamiento y selección de personal, para apoyar sus procesos de evaluación de desempeño y, en general, para orientar su inversión en desarrollo de recursos humanos a partir de las competencias requeridas por sus empresas.
- Miembros de la Organización: Disponen de información sobre los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para el adecuado desempeño de sus funciones y para planificar sus trayectorias de desarrollo laboral.
- Contribuye a la productividad Organizacional.
- Enlaza varios subsistemas de Recursos Humanos.

---

<sup>1</sup> Moreno Villegas Jaime “Alfredo Paredes & Asociados CIA. LTDA. Consultores en Desarrollo y Recursos Humanos”. Seminario- Taller sobre selección de Personal basada en Competencias. Material de Apoyo Marzo 2001.

- Comunica claramente las expectativas de rendimiento.
- Clarifican las metas de capacitación y desarrollo del personal.

Siguiendo con esta línea podemos mencionar que es fundamental para un proceso de competencias iniciar con el levantamiento del perfil el cual nos especifica los requerimientos para lograr un rendimiento superior en el puesto de trabajo y donde obtendremos las actividades esenciales que son la razón de ser del puesto y que lo distinguen de los demás. Para entender mejor este tema definiré el concepto de Perfil por Competencias entendiéndolo como:

*“Un perfil o modelo de competencias es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento.”*

*Martha Alicia Alles<sup>2</sup>*

Varios autores lo definen también como el conjunto de competencias requeridas para el desempeño de un puesto, así como por determinadas actividades y comportamientos que hacen que aquellas personas que las posean obtengan un desempeño superior en su puesto de trabajo para lo cuál se debe cumplir con determinados requisitos

- Ser un modelo conciso fiable y válido para predecir el éxito del puesto.
- Guardar estrecha vinculación con la estructura, estrategia y cultura de la empresa.
- Describir comportamientos observables.

De estos requisitos se deduce la importancia del compromiso y la participación activa de la dirección, puesto que el proceso requerirá abordar aspectos relacionados con la cultura, los valores y los objetivos estratégicos de la organización.

Disponer de perfiles bien definidos para todos aquellos puestos claves de una empresa, constituye la base para:

---

<sup>2</sup> Martha Alicia Alles, “*Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias*” Editorial Granica S.A. Cuarta Edición. Marzo del 2001.

- Procesos de selección
- Evaluación del desempeño.
- Identificación del potencial.
- Planes de carrera.
- Formación y desarrollo.

#### Procesos de Selección por Competencias:

Para obtener el proceso de Selección por Competencias debemos partir primeramente del Método MPC el mismo que se logra realizando un taller donde se convoca a expertos de cada cargo a analizar, con el objetivo de identificar las tareas esenciales del puesto, levantar el perfil de competencias del puesto y determinar las competencias que se evaluarán en selección y desarrollarán en capacitación.

La selección por competencias cuenta con algunos beneficios como:

- Permite tener una fotografía completa de los requerimientos del puesto
- Aumenta las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo.
- Reduce la inversión en personas poco adecuadas.
- Identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar.
- Recoger datos que permitan elaborar un juicio acerca del candidato.
- Tomar una decisión sobre su adecuación al puesto de la organización que deseamos cumplir.
- Profundizar y confirmar datos aportados.
- Establecer con el aspirante una relación personal y permitirle plantear preguntas sobre el puesto y la organización.

Instrumentos con los que contamos:

**Entrevista de Eventos Conductuales:** es un método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones del entrevistado.

Es una entrevista estructurada y busca obtener ejemplos muy específicos sobre la experiencia laboral pasada del candidato.

**Entrevista de Selección:** principalmente se recogen los datos del candidato que nos permitan tener una visión más amplia sobre como desempeña su trabajo y cuales son sus expectativas a su vez que se confirman datos y permite al candidato establecer una relación personal que le den la oportunidad de plantear preguntas sobre el puesto y la organización.

**Experiencia:** la calidad de la misma puede ser analizada con mayor profundidad en una entrevista de Eventos Conductuales o en un Assesment Center ya que solo con estos instrumentos se verifica el nivel desarrollado.

Posterior a la evaluación se procede a analizar las brechas existentes entre el perfil referente y el perfil de selección de los candidatos que más se ajusta a lo requerido por la organización, a este proceso también se denomina “ análisis ajuste persona-puesto- y sirve para determinar el grado de proximidad de los candidatos con las competencias hacia el perfil.

Dentro del proceso de Selección se recomienda algunas prácticas éticas que permitan a todos los candidatos contar con igualdad de oportunidad y trato, donde no se utilicen criterios discriminadores o que puedan perjudicar de alguna manera al evaluado, promover la diversidad y demostrar a los candidatos que la decisión únicamente se basará en criterios técnicos para seleccionar al mejor.

## **TÉCNICAS DE RECOLECCION DE DATOS**

- **Taller de levantamiento de perfiles:** el objetivo es levantar los perfiles de los cinco cargos de la organización y será aplicada a los Gerentes Administrativo, Financiero, Comercial, Técnico y Jefe Encargado de RRHH.

- **Entrevista:** será necesario su utilización para la validación con los expertos del proceso de selección por competencias.
- **Revisión Documental:** esta técnica será empleada para recolectar información que servirá para la realización de los distintos formatos de levantamiento de perfiles como de selección así como para la realización del marco teórico de la monografía.

## CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	CANTIDAD	DURACIÓN
<b>1. Levantar Perfiles</b>		
Identificar los cargos	5 personas	12 mayo / 2005.
Coordinar fecha para levantar los 5 perfiles	5 fechas	13 mayo / 2005.
Diseño del formato a utilizar	7 Hojas	14 mayo / 2005.
Aplicar el formato	5 personas	18-27 mayo/ 2005.
Transcribir la información al computador	xxx	28-29 mayo/ 2005.
<b>2. Diseñar y Aplicar Selección</b>		
Seleccionar la información necesaria	xxx	01-14 junio / 2005.
Diseño de formatos para los 2 cargos	2 formatos	20-21 junio / 2005.
Coordinar fechas de aplicación	2 fechas	22 junio / 2005.
Aplicación de los formatos	2 personas	27-29 junio / 2005.
Transcribir los resultados al computador	xxx	30 junio / 2005.
<b>3. Validación</b>		
Validar información con los ocupantes del cargo	2 cargos	4-6 julio / 2005.
Valido con expertos	2 expertos	7-8 julio/ 2005.
Conclusiones de la Validación	xxx	11-12 julio / 2005.
<b>4. Marco Teórico</b>		
Recolectar Información	xxx	13-20 julio/ 2005.
Procesar Información	xxx	21-26 julio 05
Redacción de la monografía	xxx	27-29 julio / 2005.
Revisión final del diseño de monografía	Tutor	2 Agosto/ 2005.

## INDICE TEMÁTICO

## **CAPITULO I**

1. Introducción
2. La empresa (Breve reseña histórica)
3. Las competencias
4. Conceptos básicos sobre competencias
5. Componentes de los conceptos por competencias
6. Características del modelo por competencias
7. Beneficios del modelo por competencias:
  - a. para la organización
  - b. para el miembro de la organización
8. Que son los perfiles por competencias
9. Características que deben tener los perfiles
10. Importancia para el modelo por competencias
11. Derivaciones a partir del levantamiento de perfil
  - a. selección de personal
12. Que es la selección de personal por competencias
13. Instrumentos para la selección:
  - a. solicitud de empleo
  - b. referencias personales
  - c. Entrevistas por competencias
  - d. Informe final
14. Seleccionar a los candidatos
15. Importancia de la selección en la organización

## **CAPITULO II**

1. Diseño del proceso de selección por competencias
2. Aplicación del proceso de selección por competencias
3. Validación con los expertos

## **CAPITULO III**

Conclusiones

Recomendaciones

Anexos

## BIBLIOGRAFÍA

- ALLES Martha Alicia “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias” Editorial Granica S.A. Buenos Aires – México- Santiago y Montevideo, Cuarta Edición, Marzo del 2001.
- ALLES Martha Alicia “ Gestión por Competencias Diccionario de comportamientos” Editorial Granica S.A. Buenos Aires- México- Santiago y Montevideo, 2003, 403 Pág.
- ALLES Martha Alicia “Diccionario de preguntas, Gestión por Competencias”, Editorial Granica S.A Buenos Aires – México – Santiago y Montevideo, Primera Edición, 2003, 286 Pág.
- ALLES Martha Alicia “Elija al mejor, Cómo Entrevistar por Competencias”, Editorial Granica S.A Buenos Aires – México – Santiago y Montevideo, Segunda Edición, 2003.
- CHAVENATO Idalberto, “ Gestión del Talento Humano”, Editorial Lili Solano Arévalo, Colombia.
- KOONTZ Harold, WEIHRICH Heinz “Elementos de la Administración”, Editorial Mc Graw Hill, Impreso en México, 565 Pág.
- LÉVY – Levoyer Claude, “Gestión de las Competencias, Cómo analizarlas, Cómo evaluarlas, Cómo desarrollarlas” Ediciones Gestión 2000, Impreso en España, 161 Pág.
- MILKOVICH T. George, BOUDREAU W. John, “Dirección y Administración de Recursos Humanos, Editorial Mc. Graw Hill, Impreso en México, Sexta Edición, 772 Pág.
- PAREDES Alfredo & Asociados CIA. LTDA. Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos “ Seminario – Taller sobre Selección de Personal basada en Competencias” Editorial Alide, Marzo del 2001.
- SWAM S. William Ph D. “Cómo escoger al personal adecuado, un programa para hacer la entrevista eficaz”, Editorial Norma, Impreso en Colombia 1991, 244 Pág.

- MUÑOZ Arturo, “Curso de Graduación Selección por Competencias”, Cuenca Junio del 2005.
- CURSO DE GRADUACIÓN SOBRE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS BASADA EN COMPETENCIAS, Documentos presentados, varios expositores, Cuenca, de Mayo a Julio del 2005.
- GONZALEZ DE VITERI Moru, Revista Criterios de la Cámara de Comercio de Quito, “Gerencia Siglo XXI” Editorial Poligraf, Quito Junio 2004, 72 Pág.
- Revista Criterios de la Cámara de Comercio de Quito N36, Editorial Poligraf, Quito 6 de Agosto del 2001, 48 Pág.
  
- [www.marthaalles.com/gestión\\_por\\_competencias.html#](http://www.marthaalles.com/gestión_por_competencias.html#) (10/Sep./2005)
- [www.monografias.com/trabajos16/gestión\\_por\\_competencias](http://www.monografias.com/trabajos16/gestión_por_competencias)(12/Sep/2005)
- [www.sht.com/archivo/temas/competencias.htm](http://www.sht.com/archivo/temas/competencias.htm) (12/Sep/2005)
- [www.gestióndelconocimiento.com/documentos2/domingo\\_I\\_delgado/competencias.htm](http://www.gestióndelconocimiento.com/documentos2/domingo_I_delgado/competencias.htm) (14/Sep/2005)
- [www.competencilaboral.cl/website.asplid.domain](http://www.competencilaboral.cl/website.asplid.domain) (12/Sep/2005)
- [www.geocities.com/senacds/competencia.html](http://www.geocities.com/senacds/competencia.html) (14/Sep/2005)