

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

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

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

**“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE
PROCESO DE SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA
DURAPOWERS CIA. LTDA.,
(en el período mayo-octubre 2005)”**

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

AUTORA:

MARIA FERNANDA ABAD JARA

DIRECTORA:

PS. LAB. PAULA VAZQUEZ ABAD

**CUENCA – ECUADOR
2005**

DEDICATORIA

Quiero dedicar este trabajo a toda mi familia, de manera especial a **MIS PADRES**, quienes con su amor, sacrificio y confianza, han sido un ejemplo en mi vida, ya que han estado a mi lado y me han apoyado incondicionalmente en todo sentido y especialmente para la culminación de mi carrera.

AGRADECIMIENTO

Agradezco de manera especial a mi **Directora, Psc. Lab. Paula Vásquez**, quien ha logrado que desarrollo este proyecto, brindándome siempre su ayuda infinita y apoyo incondicional; a la **Universidad** por la constante actualización en la formación de mi persona; **compañeros y amigas(os)**, por su esfuerzo, comprensión y paciencia, me ayudaron a alcanzar mi más grande anhelo.

ABSTRACT ESPAÑOL

El contenido de este proyecto consiste en el diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en la empresa Durapower Cia. Ltda. Para llevar a cabo este proceso de selección, he plantea una serie de pasos a seguir, que incluye el perfil del cargo, anuncio, solicitud de empleo, verificación de referencias, aplicación de tests (16PF, Dominos e IC) y entrevista de eventos conductuales, para los cargos de Representante de Importaciones y Asistente Contable.

ABSTRACT ENGLISH

The content of this Project consists on the design, application and validity of the Selection Process by Competentes of DuraPower Limited Company. To carry out this selection process it is necessary to follow some steps which include the description of the occupation, add, employment application sheet, references verification, testing (16PF, Dominos e IC) and personal interview for the positions of Import Representative and Accounting Assistant.

INDICE TEMÁTICO

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

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1.	Administración de Recursos Humanos.....	3
2.	Gestión de Recursos Humanos por Competencias.....	4
3.	¿Qué es una competencia?.....	6
3.1.	Clasificación de competencias.....	7
4.	El perfil del puesto por competencias.....	9
5.	Selección tradicional vs selección por competencias.....	10
5.1.	Selección tradicional.....	10
5.2.	Selección por competencias.....	11
5.3.	Diferencias entre modelo clásico y modelo por competencias.....	12
6.	Proceso de selección.....	12
6.1.	Reclutamiento.....	12
6.1.1.	Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo.....	13
6.2.	Anuncio.....	14
6.3.	Solicitud de empleo.....	14
6.4.	Hoja de referencias.....	15
6.5.	Aplicación de tests.....	15
6.6.	Entrevista de eventos conductuales.....	16
6.6.1.	Estructura de la entrevista de eventos conductuales.....	18
6.6.2.	Pasos para la entrevista.....	18
6.6.3.	Objetivos de la entrevista.....	18

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

1. Objetivos.....20

2. Antecedentes.....20

3. Metodología21

4. Aplicación22

5. Validación69

CONCLUSIONES.....74

RECOMENDACIONES.....75

BIBLIOGRAFÍA.....76

ANEXOS.....78

INTRODUCCIÓN

Este proyecto trata de dar una idea general sobre lo que es la Selección de Personal por Competencias, cual es su enfoque tradicional, su enfoque actual, los pasos que se deben llevar a cabo para aplicar este proceso dentro de cualquier organización que vaya a implementarlo. El objetivo principal de la selección de personal por competencias es escoger al candidato más apto para el cargo al que se esta necesitando, teniendo siempre en cuenta su potencial y capacidad de adaptación.

Para ponerlo en práctica, fueron elegidos cinco cargos de los cuales a dos de ellos se les aplicó el proceso completo que se rige por los siguientes pasos: el levantamiento del perfil del cargo, anuncio, solicitud de empleo, verificación de referencias, aplicación de tests tales como el 16PF, Dominos e IC y entrevista de eventos conductuales. Luego se elaboró un informe respectivo para cada cargo y posteriormente se realizó la validación de los datos con los expertos en el puesto de trabajo y con expertos en el tema.

Este proyecto se aplicó en la empresa **“Durapower Cía. Ltda.”**, la misma que está 11 años en el mercado ecuatoriano proporciona los mejores productos y servicios con el apoyo total de los fabricantes a cuales representan y distribuyen en todo el Ecuador. Son especialistas en UPSs, protectores de sobrevoltaje para diferentes circuitos, telefonía manos libre; además para sus sistemas de seguridad, circuitos cerrados de televisión CCTV, totalmente integrada a su sistema de cómputo. Para el estricto control de accesos a áreas que necesitan máxima seguridad y para controlar la nómina del personal, haciéndolo con tecnología Biométrica más avanzada usando la huella digital o su mano completa. Esta conformada por 29 personas, las mismas que se encuentra por todo el país, teniendo sucursales en las ciudades de Quito, Guayaquil y su matriz en Cuenca.

Dentro de la organización se vio la necesidad de implementar este proyecto, ya que nunca antes se ha realizado un diseño de selección por competencias; con ello obtendremos un mayor ahorro de tiempo para el proceso de selección, reduce costos, identifica los factores claves del éxito en un puesto o actividad y sobre todo a mejorar la productividad dentro de la empresa.

Es por ello que este modelo, viene proyectándose como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos, ya que trata de abandonar todos los modelos tradicionales, llegando así a posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

CAPITULO I

MARCO TEÓRICO

1. ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los Recursos Humanos vale interpretarlos no como un mal necesario o un centro de gastos, sino aceptar que “*agregan valor*” a la organización para mejorar los resultados, y junto con las demás áreas, lograr que los objetivos se realicen.

Las personas que forman parte del área de Personal o cualquier otra dentro de una organización, como subordinados tendrán jefes, y como jefes tendrán que seleccionar empleados, supervisarlos y comprender todos los aspectos que harán a una valiosa relación laboral.

La Administración de Recursos Humanos tiene como una de sus tareas, proporcionar las capacidades humanas requeridas por una organización y desarrollar habilidades del individuo para ser lo más satisfactorio así mismo y a la colectividad en que se desenvuelve. No se debe olvidar que las organizaciones dependen, para su funcionamiento y su evolución, primordialmente del elemento humano con que cuentan. Puede decirse, sin exageración, que una organización es el retrato de sus miembros.

Para definir el papel de Administración de Recurso Humanos, es necesario empezar a recordar el concepto de Administración General.

Administración: *“es la disciplina que persigue la satisfacción de objetivos organizacionales, contando para ello con una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado”*.¹

A continuación tenemos varios autores que nos dan el concepto de “**Administración de Recursos Humanos**”, los mismos que son:

¹<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm#ADMINISTRACIÓN%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS>

Según **Gary Dessler**, en su libro “Administración de personal”, nos dice que este proceso abarca cinco funciones básicas, las mismas que tienen actividades específicas incluidas en cada una de ellas, que serían:²

- S Planificar:** establecer metas y normas; elaborar reglas y procedimientos; elaborar planes y pronósticos; es decir, predecir o proyectar una situación futura.
- S Organizar:** asignar una tarea específica a cada subordinado; establecer departamentos; delegar funciones en los subordinados; establecer canales de autoridad y de comunicación; coordinar el trabajo de los subordinados.
- S Proveer de personal:** Decidir qué tipo de personal se habrá de contratar; reclutar a posibles empleados; seleccionar a los empleados; establecer normas para su desempeño; compensarles; evaluar su desempeño; brindarles asesoramiento, capacitación y desarrollo.
- S Dirigir:** encargarse de que otros cumplan con su trabajo; conservar la moral y motivar a los subordinados.
- S Controlar:** establecer estándares como cuotas de ventas, estándares de calidad o niveles de producción; comparar el desempeño real contra estos parámetros; tomar las medidas correctivas necesarias.

Según Chiavenato, *“la administración de RRHH consiste en la planeación, organización, desarrollo, coordinación y control de técnicas capaces de promover el desempeño eficiente del personal en la medida en que la organización representa el medio que permita a las personas que colaboran en ella, alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo”*.³

2. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Muchas empresas han incorporado la gestión de recursos humanos basada en competencias, como una herramienta para mejorar la productividad y mantener un clima

²DESSLER, Gary. “Administración de personal”. Pearson Educación de México, S.A, de C.V. México. Octava edición, 2001. Página 2.

³<http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm#ADMINISTRACIÓN%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS>

positivo en las relaciones con sus colaboradores. La justificación de estos esfuerzos se encuentra en el intento de mejorar los niveles de productividad y competitividad mediante la movilización del conocimiento y de la capacidad de aprender de la organización.

La gestión de recursos humanos por competencias se caracteriza por:

El énfasis en la empresa: Una de las principales características de estas experiencias está en trabajar a nivel de empresa. El indicio que facilita esta actitud nace en que las competencias para una misma ocupación, en dos organizaciones pueden ser diferentes. Por ejemplo: la filosofía organizacional, en cuanto a servicio al cliente varía de empresa a empresa; en este caso, cada una debe encontrar las competencias claves para que sus colaboradores alcancen los objetivos deseados.

Referencia en los mejores: Los modelos de gestión por competencias identifican a los mejores trabajadores, a quienes están alcanzando los mejores resultados. De ahí deriva el perfil de competencias bajo el supuesto que, si el mejor desempeño se convierte en un estándar, la organización en su conjunto mejorará su productividad.⁴

Es por esta razón que este modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencia, presenta una herramienta de gran utilidad para el cambio dentro de una organización y como tal aporta múltiples beneficios tanto para el empleado como para la empresa misma.

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, nos permite tener las siguientes ventajas:⁵

- Ø Comunica claramente las expectativas de rendimiento.
- Ø Identifica los factores claves en un puesto o actividad.
- Ø Clarifica las metas de capacitación y desarrollo del personal.
- Ø Ofrece criterios para decidir entre capacitación o ubicación de personal.
- Ø Favorece el cambio de cultura.

⁴<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxviii.htm>

⁵PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”. Marzo 2001. Página 57.

- Ø Ayuda a mejorar la productividad organizacional y optimización de los resultados.
- Ø Reduce costos con subsistemas de Recursos Humanos.
- Ø Ayuda a mejorar productos y servicios, relacionados con normas ISO.

3. ¿QUÉ ES UNA COMPETENCIA?

En la actualidad tenemos diferentes conceptos de competencia, ya que varios autores la definen de la siguiente manera:

- S** Spencer y Spencer nos dice que: *“competencia es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”*.⁶
- S** Según el Dr. Jaime Moreno Villegas, *“Las competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, etc), requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el máximo nivel de rendimiento”*.

Componentes de la definición:

1. Características personales: conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos, motivos, etc.
2. Actividades claves: aquellas que conducen al logro de resultados de impacto.
3. Alto nivel de eficacia: desempeñar la actividad no de cualquier manera, sino del modo más favorable para la organización.⁷

- S** *“Una competencia es una capacidad, necesaria para realizar un trabajo eficazmente, es decir, para producir los resultados deseados por la organización. El análisis de competencias tiene como objeto identificar los*

⁶ALLES, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2000. Página 59.

⁷PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”. Marzo 2001. Páginas 52-53.

conocimientos (knowledge), las destrezas (skills), las habilidades (abilities) y los comportamientos estimulantes (enabling behaviors) que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos. Para tener una competencia puede ser necesario, tal vez, sólo un tipo de conocimiento, o destreza, habilidad o comportamiento determinados, o bien puede requerir una combinación de todos ellos”.⁸

S OIT: *“La competencia laboral es la construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño productivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también – y en gran medida- mediante el aprendizaje por experiencia en situaciones concretas de trabajo”.⁹*

3.1. CLASIFICACIÓN DE COMPETENCIAS:

Hay diferentes clasificaciones de competencias, las cuales, varios autores las agrupan de diferentes maneras, personalmente tomaré la clasificación que realiza Spencer y Spencer, la misma que las divide en cinco principales tipos de competencias:¹⁰

1. **Motivación:** los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “*dirigen, conllevan y seleccionan*” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros.

Ejemplo: Un campeón de fútbol; al ver que su entrenador le estimula siempre que realiza un buen trabajo, él va a seguir jugando y dando lo mejor de si.

2. **Características:** pueden ser características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información.

⁸<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxxviii.htm>

⁹<http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm>

¹⁰ALLES, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2000. Páginas 60-62.

Ejemplo: Un chef dueño de un restaurante, las características que posee son la creatividad e iniciativa, que lo hacen un chef muy famoso y especial por su trabajo.

3. **Concepto propio o concepto de uno mismo:** las actitudes, valores o imagen propia de una persona.

Ejemplo: la confianza en si mismo, la seguridad que tiene para desenvolverse ante la gente.

4. **Conocimiento:** La información que una persona posee sobre áreas específicas.

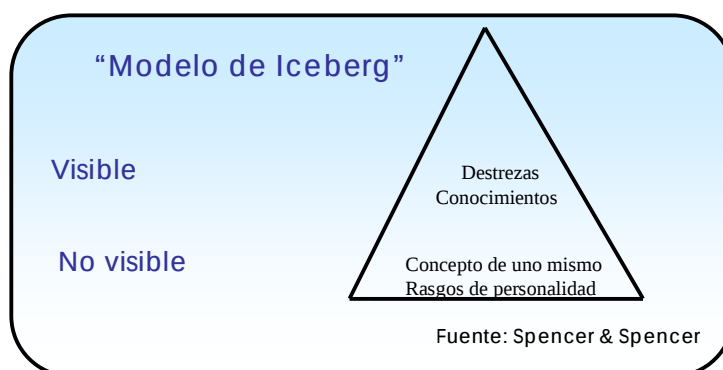
Ejemplo: conocimiento sobre las provincias del Ecuador.

5. **Habilidad:** la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Ejemplo: el tocar guitarra, el pintar un cuadro, etc.

Con esto podemos decir que las competencias de motivación, características y concepto propio o concepto de uno mismo, tienden a no ser visibles fácilmente, pero se pueden desarrollar; en cuanto que a las competencias de conocimiento y habilidad son fácilmente visibles, y es por ello que la mejor manera de desarrollarlas es a través de la capacitación.

Spencer y Spencer nos explican claramente como están las competencias clasificadas a través del “Modelo de Iceberg”:¹¹



¹¹ALLES, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2000. Páginas 61-62.

4. EL PERFIL DEL PUESTO POR COMPETENCIAS

Ahora veremos el concepto de perfil por competencias o llamado también modelo de competencias: *“es una descripción de los requisitos necesarios para desempeñar un cargo en el máximo nivel de rendimiento”*.¹²

Tenemos otro concepto de perfil por competencias: *“Es el listado de las distintas competencias que son esenciales para el desarrollo de un puesto, así como los niveles adecuados para cada una de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior”*.¹³

Un perfil por competencias dependerá fundamentalmente de la función que desarrolle el puesto de trabajo en cuestión, y por supuesto de la estrategia y la cultura de cada empresa en particular. Por tanto, cada empresa adecuará los perfiles de competencia en dependencia de los objetivos que persiga la misma. Por esta razón cualquier modelo a desarrollar debe ser flexible y adaptable a cualquier cambio significativo ocurrido o por ocurrir en ella. Dicho modelo debe ser capaz de describir comportamientos observables, además de ser conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto de trabajo.

Por tanto, el perfil por competencias de un puesto deberá estar constituido, de una parte, por el denominado perfil **“hard”**, en el que se concentran los conocimientos y capacidades necesarios, de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte de la cara estará representada por el perfil **“soft”**, constituido por aquellas conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.¹⁴

¹²PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”. Marzo 2001. Página 2.

¹³<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>

¹⁴<http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>

PERFIL DE COMPETENCIAS DE UN PUESTO	
PERFIL DE APTITUDES (Perfil Hard)	PERFIL DE ACTITUDES (Perfil Soft)
Se centra en los requisitos demandados por el puesto de trabajo:	Centrado en detectar comportamientos relevantes ligados a un desempeño óptimo dentro del entorno organizativo:
S Funciones esenciales del cargo.	S Gestión de equipos.
S Formación académica.	S Orientación al logro.

Se realiza un perfil por competencias con el propósito de identificar las competencias requeridas en la ejecución de cargos específicos y contar con un documento base para decisiones de capacitación y selección. Además permite a las empresas actualizar los antiguos instrumentos de descripción de cargos y obtener una poderosa herramienta para supervisar el comportamiento laboral.

5. SELECCIÓN TRADICIONAL VS SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Para tener una clara idea sobre selección tradicional y selección por competencias, es necesario tener en cuenta primero, el concepto general de selección: *“Es la elección de una o varias personas o cosas entre un conjunto por un determinado criterio”*. Por ejemplo: la selección de los contratados se realizará según su currículum.¹⁵

5.1. SELECCIÓN TRADICIONAL:

Tradicionalmente la selección de personal se define como un procedimiento para encontrar al hombre que cubre el puesto adecuado, teniendo en cuenta las necesidades de la organización.

Además el proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitante deben ser contratado. El proceso se inicia en el

¹⁵<http://www.diccionarios.com/consultas.php>

momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de ellos.

La gran diferencia que existe con la selección por competencias, es que en el método clásico simplemente se basan en el análisis del puesto, en tanto que el modelo por competencias se basa en el análisis de los factores críticos asociados al alto rendimiento. Además La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assesment Center.¹⁶

5.2. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:

En la actualidad las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la gestión del talento humano por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. ¿Pero que podemos hacer para tener los trabajadores más competentes del mercado? El primer paso es la selección de personal por competencias.

La selección de personal por competencias es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros niveles de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras.¹⁷

Como paso previo a la selección de las personas, resulta obligado conocer la filosofía y propósitos de la organización, así como los objetivos generales departamentales, etc, de la misma. Esto implica, entre otras cosas, la valoración de los recursos existentes y la implementación de los que van a ser necesarios para alcanzar esos objetivos, que

¹⁶ <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rh/compeun2.htm>

¹⁷ <http://ddcyf.ucv.cl/homedcyf/site/asocfile/ASOCFILE120041103115725.ppt>

comprende la determinación de las necesidades presentes y futuras en cuanto a cantidad y calidad .

5.3. DIFERENCIAS ENTRE MODELO CLÁSICO Y MODELO POR COMPETENCIAS: ¹⁸

CARACTERISTICAS	MODELO CLASICO (Análisis del Puesto)	MODELO POR COMPETENCIAS (Análisis del rendimiento)
Fundamentos metodológicos	Análisis del puesto.	Análisis del rendimiento.
Variables independientes	CDHo: competencias, destrezas y habilidades.	Conjunto de CDHo.
Terminología	Psicología conductual.	Psicología conductual/ organizacional.
Amplitud comunicativa	Lenguaje para uso de unos pocos.	Todos hablan el mismo idioma, se eliminan ambigüedades.
Cobertura analítica	Un puesto.	Varios puestos o familias ocupacionales.
Métodos de evaluación	Tradicional: entrevistas no estructuradas, test.	Amplia: entrevistas estructuradas, simulaciones, centros de evaluación, etc.
Proyección temporal	Énfasis en el aquí y ahora.	Énfasis en el futuro.

6. PROCESO DE SELECCIÓN

El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Aunque el número de pasos que siguen diversas organizaciones varía, prácticamente todas las compañías modernas proceden a un proceso de selección. La función del administrador de recursos humanos consiste en ayudar a la organización a identificar al candidato que mejor se acomode a las necesidades específicas del puesto y a las necesidades generales de la organización.

Los pasos en el proceso de selección son los siguientes:

7.1. RECLUTAMIENTO: “ *es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro*

¹⁸MUÑOZ, Arturo. “Selección de Personal por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, Junio 2005. Página 12.

de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo”. ¹⁹

Hay dos tipos de reclutamiento:

S Interno: candidatos que pertenecen a la empresa, los cuales es factible encontrar personas que cumplen hoy con el perfil requerido o que pueden cubrirlo luego de un período de adaptación o entrenamiento. Fuentes de reclutamiento interno: elegir personas de las filas de la organización mediante promociones, un plan de sucesión o prácticas de autopostulación.

S Externo: candidatos que no pertenecen a la empresa, (personas externas), al igual clasificación de candidatos, con perfil requerido actual o potencial. Fuentes de reclutamiento externo: recomendaciones del personal, base de datos, convenios con universidades y colegios, ferias de estudiantes, publicaciones de anuncios, agencias estatales de colocación, internet, agencias de personal, consultoras de selección, etc.

6.1.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL RECLUTAMIENTO INTERNO Y EXTERNO: ²⁰

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	S Más económico. S Más rápido. S Más seguro en cuanto a los resultados finales. S Motiva a los empleados. S Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal.	S Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. S Puede generar conflictos de intereses. S Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. S Evita la renovación que la gente nueva aporta.
EXTERNO	S Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. S Renueva los recursos humanos de la empresa. S Aprovecha inversiones de personal efectuadas por	S Es más lento. S Más costoso. S Menos seguro. S Puede ser visto por los empleados como una deslealtad hacia ellos.

¹⁹ ALLES, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2000. Página 115.

²⁰ Idem página 117.

	otras empresas o por los propios postulantes.	
--	---	--

6.2. ANUNCIO: Para la redacción de un anuncio es necesario que siempre sea clara y directa, es por ello importante redactarlo de la manera más sencilla, porque refleja la imagen de la organización y representa lo que queremos proyectar o comunicar a las personas.

Además, muchos expertos usan una guía de cuatro puntos que llaman “**AIDA**”²¹ (atención, interés, deseo, acción) para los anuncios. En primer lugar el anuncio debe captar la “**atención**”. Segundo lugar el “**interés**”, por ejemplo la esencia del trabajo mismo, su ubicación, etc. Tercer lugar el “**deseo**”, resaltar factores de interés del empleo sumado a aspectos como la satisfacción laboral, posibilidad de hacer carrera, los viajes, etc. Y finalmente el anuncio debe sugerir “**acción**”, es decir, estimular a la persona que se anime a llamar, por ejemplo: “llame hoy mismo”, “escriba hoy mismo solicitando más información”, etc.

Es importante tener en cuenta aspectos como: La ayuda de una agencia para determinar factores como: los espacios, tipo y tamaño de letra, etc. Otro aspecto importante es el presupuesto del cual se dispone para la publicación del anuncio y el mercado al cual se dirige, y si no se es un experto podemos tener asesoramiento de los expertos. También es necesaria la oportunidad ²² de publicación de los anuncios, ya que es mejor hacerla entre semana porque muchas veces los fines de semana la gente sale a otros lugares y no leen los periódicos.

6.3. SOLICITUD DE EMPLEO: Una vez que se cuenta con una reserva de solicitantes, podrá iniciarse el proceso de selección y para casi todos los empleadores el primer paso del proceso es la solicitud de empleo, que *“es un medio para reunir con rapidez datos verificables y, por consiguiente, bastante exactos del historial del*

²¹DESSLER, Gary. “Administración de personal”. Pearson Educación de México, S.A, de C.V. México. Octava edición, 2001. Página 136.

²²ALLES, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2000. Página 122.

candidato”²³. Por lo general incluye información acerca de áreas como el grado de estudios, trabajos anteriores, conocimientos, etc.

6.4. HOJA DE REFERENCIAS: Casi la mayoría de empresas verifican y comprueban referencias, que generalmente se lo realiza vía telefónica. Es necesario comprobar con exactitud las fechas, los logros, las experiencias de la persona. Se debe llamar al jefe inmediato, jefe del jefe, recursos humanos, pares y colaboradores o referidos.

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

Para tener un idea, utilizaré la definición oficial de **test** redactada por la Asociación Internacional de Psicotécnica, que dice: *“Es una prueba determinada, que implica una tarea a cumplir, idéntica para todos los sujetos examinados, con una técnica precisa para la apreciación del éxito o el fracaso, o para la clasificación numérica de los aciertos. La tarea puede comportar la aplicación de conocimientos adquiridos (tests pedagógicos), o de funciones sensomotrices o mentales (tests psicológicos)”*.²⁴

Los test y su utilización han recibido críticas de los más variados sectores. En algún modo intimida el aspecto selectivo y la posibilidad de clasificar y categorizar a los individuos, comparándolos unos con otros; se les acusa de que al divulgarlos pierden su valor científico; se contempla la posibilidad de error al emplearlos como un instrumento discriminador en las pruebas de selección de personal²⁵; o se previene para que sean empleados en el diagnóstico clínico sólo como un elemento adicional. A pesar de eso, son muy utilizados en todos los sectores y proporcionan datos objetivos y eficaces.

²³ **DESSLER**, Gary. “Administración de personal”. Pearson Educación de México, S.A, de C.V. México. Octava edición, 2001. Página 160.

²⁴ **DUEÑAS**, María; **DE LAS HERAS**, Javier; **POLAINO-LORENTE**, Aquilino; **ROJAS**, Enrique. “El gran libro de los test”. Ediciones Temas de Hoy, S.A. Primera edición junio 2002. Página 23.

²⁵ Idem Página 23.

Según con lo que se quiere medir, se puede distinguir cinco tipos de tests:²⁶

1. **Pruebas de habilidad y aptitudes generales:** se seleccionan aquellos rasgos y dimensiones de la habilidad concreta que se desean cuantificar y más tarde se decide el tipo de apartados más apropiados para ello.
2. **Pruebas de rendimiento:** valoran el rendimiento, el aprovechamiento o la comprensión en áreas muy específicas.
3. **Pruebas de destreza o habilidad:** su empleo principalmente es para la selección de personal según ciertas habilidades y a nivel educativo. Se analiza el trabajo o el proceso educativo y se identifican las destrezas necesarias.
4. **Pruebas de actitud, interés o personalidad:** permite elaborar apartados que conforman los tests, de acuerdo con los rasgos y atributos de la personalidad, los gustos, las actitudes y la conducta.
5. **Pruebas para detectar y evaluar las alteraciones y las enfermedades:** hay que partir del conocimiento de la psicología humana normal y patológica y de las diversas enfermedades psíquicas. Permite elaborar apartados, explorando todos y cada uno de los síntomas y manifestaciones del proceso a valorar.

6.6. ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

Las entrevistas de selección constituyen la técnica mas utilizada; su uso es universal entre las organizaciones; es por ello que podemos obtener la máxima información de un candidato a través de una entrevista que se construye en relación al cargo y a la organización, y que se orienta a explorar la experiencia laboral y los comportamientos de la persona frente a situaciones críticas en el trabajo. No hay que olvidar que la entrevista de selección es la instancia inicial para lograr una organización eficiente y empleados satisfechos.

Para tener una clara idea de entrevista, es necesario comenzar por el concepto: *“entrevista es un proceso de comunicación entre dos o más personas, con una*

²⁶DUEÑAS, María; DE LAS HERAS, Javier; POLAINO-LORENTE, Aquilino; ROJAS, Enrique. “El gran libro de los test”. Ediciones Temas de Hoy, S.A. Primera edición junio 2002. Página 25.

finalidad bien definida: determinar la adecuación del/la candidato/a a un determinado puesto de trabajo”.²⁷

Esta herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto. Es por ello que la entrevista permite conocer las competencias personales, interpersonales y técnicas, además de los intereses, motivaciones y nivel de compromiso que la persona tiene para postular al cargo. La entrevista se puede acompañar de pruebas psicológicas, test proyectivos, assesment center, simulaciones, entre otras, los que permiten elaborar un informe cabal de la persona.

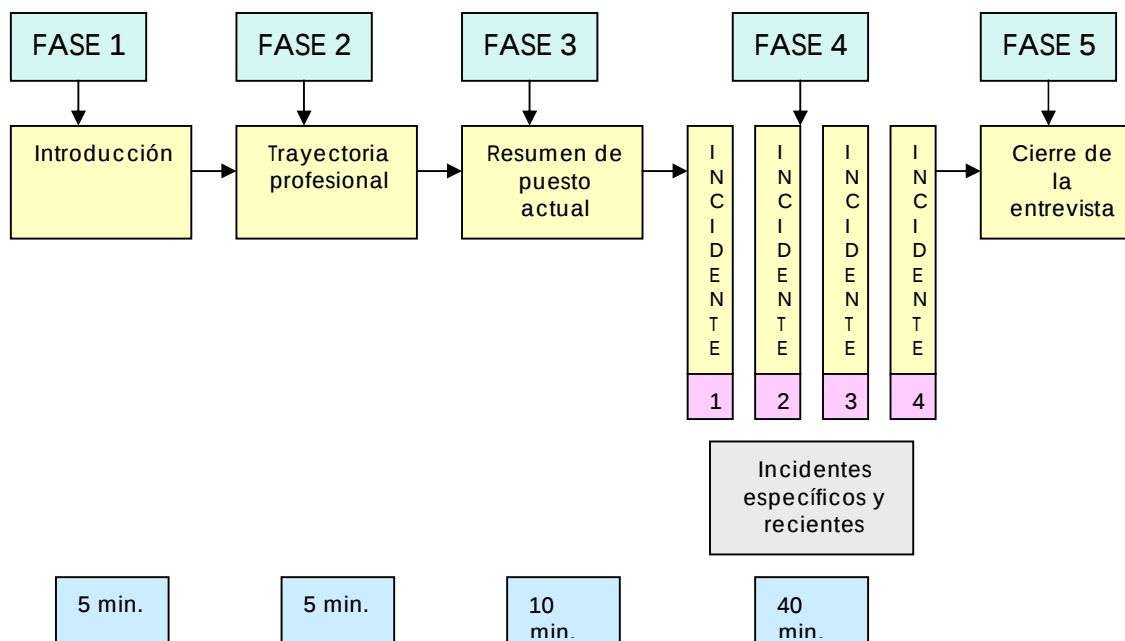
La entrevista de eventos conductuales ***“es un método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones del entrevistado”.***²⁸ Esta entrevista es una entrevista estructurada, es decir, se sigue un protocolo previamente diseñado, en esencia busca obtener ejemplos muy específicos sobre la experiencia laboral pasada del candidato, que posteriormente la información es transcrita y codificada.

Estas entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico. Para ello se vale de preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo de ellas son: ¿Dime un ejemplo de una sugerencia o idea nueva que le haya propuesto un supervisor en los últimos seis meses? O describa las tres mayores responsabilidades de su último trabajo, etc.

²⁷<http://www.educaweb.com/esp/secciones/seccion.asp?sec=3&op=6>

²⁸**PAREDES**, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”. Marzo 2001. Página 121.

6.6.1. ESTRUCTURA DE LA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES:²⁹



6.6.2. PASOS PARA LA ENTREVISTA:

1. Planificación y diseño.
2. Establecer una buena relación: romper el hielo.
3. Fijar agenda.
4. Reunir información: historial laboral, educacional, personal, evidencia de las competencias que estoy buscando.
5. Describir el puesto de trabajo y la organización.
6. Contestar a las preguntas que haga el candidato.
7. Finalizar la entrevista.
8. Elaborar reporte de entrevista.

6.6.3. OBJETIVOS DE LA ENTREVISTA:³⁰

1. Recoger datos que permitan elaborar un juicio acerca del candidato.
2. Tomar una decisión sobre su adecuación al puesto de la organización que deseamos cubrir.

²⁹PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”. Marzo 2001. Página 122.

³⁰Idem Página 44.

3. Profundizar y confirmar datos aportados.
4. Establecer con el aspirante una relación personal y permitirle plantear preguntas sobre el puesto y la organización.

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

OBJETIVOS

GENERAL:

Diseñar, aplicar y validar el proceso de selección por competencias en la empresa Durapower Cía. Ltda.

ESPECIFICOS:

1. Levantar cinco perfiles de competencias de los cargos: asistente contable, representante de importaciones, gerente de productos, representante de facturación y asistente del departamento técnico; para todos los cargos.
2. Diseñar el proceso de selección a asistente contable y representante de importaciones; incluyendo entrevistas de eventos conductuales, test, referencias, anuncios, solicitud de empleo, entre otras.
3. Aplicar el proceso de selección a dos cargos (asistente contable y representante de importaciones).
4. Validar el proceso.

ANTECEDENTES

Este proyecto se aplicó en la empresa **“Durapower Cía. Ltda.”**, la misma que está 11 años en el mercado ecuatoriano proporciona los mejores productos y servicios con el apoyo total de los fabricantes a cuales representan y distribuyen en todo el Ecuador. Son especialistas en UPSs, protectores de sobrevoltaje para diferentes circuitos, telefonía manos libre; además para sus sistemas de seguridad, circuitos cerrados de televisión CCTV, totalmente integrada a su sistema de cómputo. Para el estricto control de accesos a áreas que necesitan máxima seguridad y para controlar la nómina del personal, haciéndolo con tecnología Biométrica más avanzada usando la huella digital o su mano completa. Esta conformada por 29 personas, las mismas que se encuentra por todo el país, teniendo sucursales en las ciudades de Quito, Guayaquil y su matriz en Cuenca.

METODOLOGÍA

Para llevar a cabo este proceso de selección por competencias, en la empresa Durapower Cía. Ltda., utilicé varios procedimientos: **Primero**, lleve a cabo el “*levantamiento de perfiles*”, que es una descripción de los requisitos necesarios para el desarrollo o desempeño de un cargo, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, en el máximo nivel de rendimiento.

Como **segundo** punto, realicé la elaboración de un “*anuncio*”, en donde la empresa hace su requisición a través de los medios de comunicación, en mi caso, utilicé el periódico, indicando y describiendo el perfil de la persona que se necesitaba para el puesto vacante.

Tercero, al candidato se le hace llenar una “*solicitud de empleo*”, la misma que nos detalla datos generales del candidato, educación, capacitación adicional, experiencia laboral, conocimientos y finalmente referencias.

Para el **cuarto** punto se realizó la “*verificación de referencias*”, las mismas que se realizarán vía telefónica, llamando a la empresa donde trabajó la persona que esta aplicando para el cargo y se realiza las preguntas respectivas en relación a su experiencia laboral.

Como **quinto** punto, “*aplicación de tests*”, en mi caso para el cargo de “representante de importaciones”, utilicé el test “16PF” para medir personalidad y el test “IC” que mide trabajo bajo presión. Para el cargo de “asistente contable”, utilicé de igual manera el test “16PF” y el test “Dominos” que mide capacidad numérica.

Finalmente lleve a cabo la “*entrevista de eventos conductuales*”, que es un método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones, es decir, se sigue un formato diseñado, que busca obtener ejemplos muy específicos sobre la experiencia laboral pasada del candidato, dándonos comportamientos de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

LEVANTAMIENTO DE PERFILES

REPRESENTANTE DE IMPORTACIONES

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

	No. Ocupantes: 1	Fecha: 15 Agosto 2005.
Nombre de la ocupante del cargo: Cristina Verónica Abad Jara		
Área: Departamento de Importaciones	Unidad: 1	
Supervisado por: Gerente General	Supervisa a: no tiene cargos de supervisión.	

2. MISIÓN DEL CARGO:

Realizar y controlar informes de importaciones de acuerdo a políticas y procedimientos de la empresa, con el fin de conseguir los objetivos de la misma.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza trámites de importaciones.	5	5	4	25
2	Realiza despacho de valija.	5	4	2	13
3	Contesta el teléfono.	5	3	1	8
4	Atiende a clientes vía telefónica y en oficina.	5	3	2	11
5	Recepción de correspondencia y distribución a las diferentes personas de la empresa.	2	3	3	11
6	Recolección de mensajes telefónicos.	5	3	1	8
7	Archiva documentos varios.	5	2	1	7
8	Realiza reservaciones de pasajes aéreos.	3	3	2	9
9	Recepción de equipos por garantía	4	4	2	12
10	Realiza solicitud de útiles de oficina.	2	4	1	6
11	Revisa y recibe mercadería importada.	4	4	3	16

12	Realiza guías de remisión.	5	4	2	13
13	Recibe documentación nacional.	5	2	1	7
14	Revisa y verifica facturas de fletes enviados y recibidos.	4	4	1	8
15	Realiza cotizaciones de productos.	4	3	2	10
16	Envía documentación para calificar proveedores.	5	5	3	20
17	Autoriza salida de equipos.	4	4	2	12
18	Entrega de equipos reparados.	4	3	2	10

4. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza trámites de importaciones.	5	5	4	25
2	Envía documentación para calificar proveedores.	5	5	3	20
3	Revisa y recibe mercadería importada.	4	4	3	16
4	Realiza despacho de valija.	5	4	2	13
5	Realiza guías de remisión.	5	4	2	13

5. INTERFAZ DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
1	Realiza trámites de importaciones.	Organización
2	Envía documentación para calificar proveedores.	Organización
3	Revisa y recibe mercadería importada.	Clientes y organización
4	Realiza despacho de valija.	Departamento de importaciones
5	Realiza guías de remisión.	Organización

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACIÓN	TÍTULO REQUERIDO	ÁREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación Superior Profesional	Título superior en Administración de empresas, Marketing o Comercio Exterior	Mercadeo
		Comercio y administración
		Informática

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Ventas y mercadeo	x	
Oficina		x
Atención personal y al cliente	x	x
Computación	x	x
Lengua extranjera	x	x

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Entorno de trabajo	Conocimiento del área de trabajo con su respectiva información.		x
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización.		x
Leyes, gobierno y jurisprudencia	Conocimiento de leyes, códigos legales, procedimientos de corte, precedentes, reglamentos del gobierno, órdenes ejecutivas, reglas de agencia y el proceso político democrático.		x
Mercado / entorno	Conocimiento del		x

	mercado o entorno donde se desenvuelve la organización.		
Personas y tareas	Conocer personas áreas, departamentos de la organización.		x

9. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos	Word, Excel, Power Point, Linux, etc.	x	
Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito.	x	x
Orientación al cliente	Implica el deseo de ayudar a servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.	x	
Construcción de relaciones de negocios	Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	x	
Modalidades de contacto	Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurarse una comunicación clara. Alienta a otros a compartir	x	

	información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.		
--	--	--	--

10. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES	DEFINICIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejo de relaciones de negocios	Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	x	x
Profundidad en el conocimiento de los productos	Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	x	x
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	x	

11. OTRAS COMPETENCIAS

APTITUDES/CAPACIDADES LABORALES	DEFINICIÓN
Responsabilidad	Es el compromiso que una persona realiza las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la

	tarea asignada está primera.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno externo, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	1 año.
Especificidad de la experiencia	Trabajado en cargos similares.
Contenido de la experiencia	Empresas que hayan requerido personal en departamento de Importaciones y Exportaciones.

FUENTE: AVILES, Diego y PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA.³¹

³¹AVILES, Diego. “Conceptos Básicos de Competencias y Perfiles”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, Mayo 2005.

PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”. Marzo 2001.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS ACCIONES CLAVES

“REPRESENTANTE DE IMPORTACIONES”

COMPETENCIA	ACCIONES CLAVES
Orientación al cliente: Implica el deseo de ayudar a servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.	§ Establecer una relación a largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades. § Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente. § Propone acciones dentro de su organización para lograr la satisfacción de los clientes.
Construcción de relaciones de negocios: Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	§ Construye una relación buena para el cliente y la propia empresa. § Resuelve eficazmente la mayor parte de los problemas o exigencias actuales planteados por el/los clientes. § Busca información acerca de necesidades del cliente, para luego compararlas y hallar la solución más adecuada.
Modalidades de contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurarse una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	§ Se comunica con claridad y precisión. § Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas. § Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
Manejo de relaciones de negocios: Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	§ Construye redes de personas clave dentro y fuera de la organización, las mismas que obtendrá información y ayuda para solucionar problemas futuros. § Tiene una gran red de contactos para hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa. § Se relaciona con habilidad en la creación de alianzas estratégicas para potenciar los negocios a través de la web.
Profundidad en el conocimiento de los productos: Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del	§ Conoce los productos de la empresa y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o mejoras de las nuevas versiones del producto. § Conoce profundamente la competencia y las ventajas/desventajas

cliente.	competitivas de sus productos. § Investiga y se mantiene informado sobre los productos actuales.
Aprendizaje activo: Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	§ Identificar las implicaciones de una nueva tarea en el diseño de productos. § Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. § Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.

FUENTE: ALLES, Martha Alicia y PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA.³²

³² ALLES, Martha Alicia. "Gestión por Competencias" (El Diccionario). Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2002.

PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre "Selección de personal basada en competencias". Marzo 2001.



REQUERIMIENTO

NEGOCIO:

Comercial

ÁREA O DEPARTAMENTO:

Departamento de Importaciones

DENOMINACIÓN DEL CARGO:

Representante de importaciones

MISIÓN:

Realizar y controlar informes de importaciones de acuerdo a políticas y procedimientos de la empresa, con el fin de conseguir los objetivos de la misma.

RESPONSABILIDADES:

- S** Realiza trámites de importaciones.
- S** Envía documentación para calificar proveedores.
- S** Revisa y recibe mercadería importada.
- S** Realiza despacho de valija.
- S** Realiza guías de remisión.

PERFIL DEL CANDIDATO:

Educación: Estudios superiores en Administración de Empresas, Marketing o Comercio Exterior.

Experiencia: un año por lo menos, en trabajos similares.

Manejo de programas informáticos.

Conocimiento básico de inglés.

Sexo: femenino o masculino.

PERFIL DE COMPETENCIAS:

Orientación al cliente, construcción de relaciones de negocios, modalidades de contacto, manejo de relaciones de negocios, profundidad en el conocimiento de los productos, inspección de productos, aprendizaje activo, adaptabilidad al cambio, iniciativa, desarrollo de relaciones.

OTROS DETALLES:

Horario: lunes a viernes de 8h30 a 13h00 y 15h00 a 18h00.

Sueldo: \$400 más beneficios

La empresa ofrece: uniforme



DURAPOWER CIA. LIDA.

REQUIERE CONTRATAR:

REPRESENTANTE DE IMPORTACIONES

- ü** Sexo Femenino
- ü** Disponibilidad de tiempo completo
- ü** Experiencia mínima un año en trabajos similares
- ü** Estudios superiores en Administración de Empresas, Marketing o Comercio Exterior.
- ü** Conocimiento básico de inglés y computación.
- ü Competencias:** Capacidad para negociar, orientación al cliente, aprendizaje activo, construcción y manejo de relaciones de negocios, profundidad en el conocimiento de los productos.
- ü Empresa ofrece:** Sueldo más beneficios de ley, estabilidad, excelente ambiente de trabajo, desarrollo personal y profesional.

Interesados presentarse con Currículum Vitae y documentación completa en la Gran Colombia 21-111 y Unidad Nacional, sector Zona Rosa; o comunicarse al teléfono 2833581 o 2833583.

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA de hoy: 01 Sep. 2005

DATOS GENERALES

APELLIDOS: Abad Jara **NOMBRES:** Cristina Verónica
NO. CÉDULA: 0103883112 **FECHA DE NACIMIENTO (dd-mm-aa):** 3 Agosto 1982
SEXO: M: ☐ F: ☒ **ESTADO CIVIL:** Soltero: ☒ Casado: ☐ Viudo: ☐ Divorciado: ☐ U.libre: ☐
No. CARGAS FAMILIARES: No tengo
PROFESIÓN: Estudiante **ASPIRACIÓN SALARIAL:** \$350 **TRABAJA ACTUALMENTE:** Si: ☐ No: ☒
DIRECCIÓN DOMICILIO: **CIUDAD:** Cuenca **CALLE PRINCIPAL:** Ave. 10 de Agosto **CASA NO.** 1-441
INTERSECCIÓN: Juan Cuesta **BARRIO:** "La Cascada"
SECTOR: Centro: ☐ Norte: ☒ Sur: ☐ Valle: ☐ Especifique: _____
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA: crisabaj@hotmail.com **LUGAR DE NACIMIENTO:** Cuenca
TELÉFONO PRINCIPAL: 2817517 **DEJAR MENSAJE A:** Cualquiera
TELÉFONO PERTENECE A: Domicilio: ☒ Oficina: ☐ Celular: ☐ Otro: ☐ Favor especifique: _____
OTROS TELÉFONOS: 099612617 **DEJAR MENSAJE A:** Cristina Abad
DEJAR MENSAJE A: _____

ES AFILIADO AL IESS? Si: ☒ No: ☐ **CARNÉ #:** _____
ESTATUS MILITAR: Cumplido: ☐ Por cumplir: ☐ No favorecido: ☐ Exento: ☐ No apto: ☐
 Remiso sancionado: ☐ Remiso no sancionado: ☐

NOMBRE PADRE: Julio Abad Crespo **Lugar trabajo:** Universidad de Cuenca **Teléfono:** 2885422
NOMBRE MADRE: Eulalia Jara Peña **Lugar trabajo:** Colegio "Maria Auxiliadora" **Teléfono:** 2842972
NOMBRE CONYUGE: _____ **Lugar trabajo:** _____ **Teléfono:** _____

TIPO SANGRE: ORH+ **ESTATURA:** 1,64 m **PESO:** 130 lbs
TIENE MOVILIZACIÓN PROPIA? Si: ☒ No: ☐ **TIPO MOVILIZACIÓN:** Moto: ☐ Auto: ☐
TIENE LICENCIA: Si: ☒ No: ☐ **TIPO DE LICENCIA:** "B"

ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Colegio "Maria Auxiliadora"
SECUNDARIA: Colegio Fiscomisional Experimental Asunción **TÍTULO: OBTENIDO:** Bachiller en Ciencias
ESPECIALIDAD: Físico Matemático
SUPERIOR: Universidad Politécnica del Ejército "ESPE" **FACULTAD:** Instituto Técnico de Educación a Distancia
ESPECIALIDAD: Marketing y Publicidad **ESTUDIA?** Si: ☒ No: ☐ **HORARIO:** a.m.: _____ p.m.: _____
NIVELES APROBADOS: 2 a. **CUANTOS SON EN TOTAL:** 3 a. **TÍTULO OBTENIDO:** Tecnóloga en Marketing y Publicidad
OTROS ESTUDIOS SUPERIORES: Instituto "SYSTEM" **FACULTAD:** Sistemas
ESPECIALIDAD: Informática **ESTUDIA?** Si: ☐ No: ☒ **HORARIO:** a.m.: _____ p.m.: _____
CURSO O NIVEL DE ESTUDIO APROBADO: 2 años **CUANTOS ERAN TOTAL:** 2 años

CAPACITACIÓN ADICIONAL

NOMBRE DEL CURSO	CENTRO DE ESTUDIOS	FECHA DEL CURSO	HORAS DE DURACIÓN
Declaraciones y facturación	Cámara de Comercio	Junio 2005	3 horas
Anexos de IVA, renta y facturación	Cámara de Comercio	Octubre 2004	3 horas
Programa integral de Comercio Exterior	UNITA	Noviembre 2004	40 horas
Seminario Trámites de Importación	Eco. Eduardo Parra	Noviembre 2002	30 horas
Computación	PROECOMPU	1998 - 1999	216 horas
Inglés	CEDEI	Octubre - Diciembre 1998	4 meses

QUE IDIOMA CONOCE?

IDIOMA	HABLA %	LEE %	ESCRIBE %	CENTRO ESTUDIO	FECHA DEL CURSO	ESTUDIA ACTUALMENT.
Inglés	30	40	40	ESPE		Si

EXPERIENCIA LABORAL

POR FAVOR LLENAR DESDE EL EMPLEO ACTUAL AL ÚLTIMO EMPLEO

NOMBRE EMPRESA: Telecom System **DIRECCIÓN:** Calle Larga y Miguel Ángel Estrella 3-45
TELÉFONO: 2843738 **TRABAJA ACTUALMENTE:** Si: _____ No: X
ACTIVIDAD ECONÓMICA EMPRESA: Banca: _____ Comercio: X Florícola: _____ Industrial: _____ Petrolera: _____
Pública: _____ Servicios: _____
NOMBRE DE SU CARGO: Representante Importaciones **FECHA INGRESO:** Jul 2002 **FECHA SALIDA:** Dic 2004
TIEMPO TOTAL DE TRABAJO: Años: 2 Meses: 5
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: Ing. Aníbal Moscoso
CARGO DE SU JEFE INMEDIATO: Gerente General
FUNCIONES DESEMPEÑADAS: trámites de importaciones, envía documentación para calificar proveedores, revisa y recibe mercadería importada, realiza despacho de valija, realiza guías de remisión, etc.
CAUSA DE LA SALIDA: Viaje al exterior **INGRESO MENSUAL TOTAL:** \$400,00

NOMBRE EMPRESA: Satnet **DIRECCIÓN:** Avenida de las Américas
TELÉFONO: 2804040 **TRABAJA ACTUALMENTE:** Si: _____ No: X
ACTIVIDAD ECONÓMICA EMPRESA: Banca: _____ Comercio: _____ Florícola: _____ Industrial: _____ Petrolera: _____
Pública: _____ Servicios: X
NOMBRE DE SU CARGO: Atención al cliente **FECHA INGRESO:** Sep 2001 **FECHA SALIDA:** Jun 2002
TIEMPO TOTAL DE TRABAJO: Años: _____ Meses: 9
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: Sra. Carmen Andrade
CARGO DE SU JEFE INMEDIATO: Jefe atención al cliente
FUNCIONES DESEMPEÑADAS: Creación de cuentas, cobro facturas, solución de problemas con facturas, etc.
CAUSA DE LA SALIDA: Fusión de la empresa con TV Cable y Suratel **INGRESO MENSUAL TOTAL:** \$250,00

NOMBRE EMPRESA: Las Fragancias **DIRECCIÓN:** Ordóñez Lazo
TELÉFONO: 2835853 **TRABAJA ACTUALMENTE:** Si: _____ No: X
ACTIVIDAD ECONÓMICA EMPRESA: Banca: _____ Comercio: X Florícola: _____ Industrial: _____ Petrolera: _____
Pública: _____ Servicios: _____
NOMBRE DE SU CARGO: Digitadora **FECHA INGRESO:** Feb 2001 **FECHA SALIDA:** Ago 2001
TIEMPO TOTAL DE TRABAJO: Años: _____ Meses: 6
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: Srta. Gloria Castillo
CARGO DE SU JEFE INMEDIATO: Jefe del departamento de digitación
FUNCIONES DESEMPEÑADAS: Digitación, ingresos y creación de códigos para cada producto, creación e impresión de códigos de barra.
CAUSA DE LA SALIDA: Sueldo bajo y trato no adecuado a los empleados **INGRESO MENSUAL TOTAL:** \$150,00

NOMBRE EMPRESA: _____ **DIRECCIÓN:** _____
TELÉFONO: _____ **TRABAJA ACTUALMENTE:** Si: _____ No: _____
ACTIVIDAD ECONÓMICA EMPRESA: Banca: _____ Comercio: _____ Florícola: _____ Industrial: _____ Petrolera: _____
Pública: _____ Servicios: _____
NOMBRE DE SU CARGO: _____ **FECHA INGRESO:** _____ **FECHA SALIDA:** _____
TIEMPO TOTAL DE TRABAJO: Años: _____ Meses: _____
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____
CARGO DE SU JEFE INMEDIATO: _____
FUNCIONES DESEMPEÑADAS: _____

CAUSA DE LA SALIDA: _____ **INGRESO MENSUAL TOTAL:** _____

CONOCIMIENTOS (MARQUE CON UNA "X")

COMERCIO EXTERIOR: EXPORTACIONES: X IMPORTACIONES: X ARANCELE: X OTROS: _____

HOJAS ELECTRÓNICAS: LOTUS: _____ EXCEL: X EXCEL AVANZADO: _____ OTROS: _____

PROCESADOR DE PALABRAS: WORD: X AMI PRO: _____ WORD PERFECT 2000: X OTROS: _____

SISTEMAS CONTABILIDAD: SAFI: _____ TEMAX: _____ HIPERMAX: _____ PLATINUM: _____ MONICA: _____ SIIGO: _____ GERENT: _____

LENGUAJES/PROGRAMACIÓN: VISUAL FOX: _____ C++: _____ RPG 400: _____ VISUAL BASIC: _____ POWER BUILDER: _____
ORACLE: _____ OTROS: _____

SISTEMAS OPERATIVOS: DOS: X WINDOWS 2000: X WINDOWS 95/98: X WINDOWS NT: X NOVELL: _____
UNIX: _____ AS 400: _____

IDIOMAS: INGLÉS: X ALEMÁN: _____ FRANCÉS: _____ ITALIANO: _____ OTROS: _____ %: _____

DIAGRAMADORES: POWER POINT: X PRINT ARTIST: _____ AUTO CARD: _____ OTROS: _____

INTERNET/AFINES: OUT LOOCK EXPRESS: X NAVEGADOR: X LOTUS NOTES: X MICROSOFT OUTLOOK: X
E-MAIL: X OTROS: _____

CONTABILIDAD GENERAL: TRIBUTACIÓN FISCAL: _____ ROLES: _____ INVENTARIOS: _____ IMPUESTOS: _____
SAP: _____ ANÁLISIS FINANCIERO: _____ COSTOS: _____

CONOCIMIENTOS GENERALES: REDACCIÓN: X TAQUIGRAFÍA: X DIGITAR: X SHORTHAND: _____ ARCHIVO: X
MECANOGRAFÍA: X ORTOGRAFÍA: X

CARGOS PARA LOS CUALES APLICA

- | | |
|------------------------------------|------------------|
| 1. Secretaria | 2. Recepcionista |
| 3. Representante Comercio Exterior | 4. _____ |

REFERENCIAS

NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	TELÉFONOS
Eco. Leonardo Espinoza	Alcaldía	2845499 / 2845303
Sr. Salvador Pacheco Mora	Comercial Salvador Pacheco Mora	2842388
Dr. Carlos Palacios	Corte Suprema de Justicia	2866608

CONVENIO

1. CERTIFICO QUE TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN ESTA SOLICITUD ES VERDADERA, COMPLETA Y PUEDO COMPROBARLO.
2. ENTIENDO QUE CUALQUIER INFORMACIÓN FALSA O ENGAÑOSA PUEDE DAR POR RESULTADO LA TERMINACIÓN DEL EMPLEO EN EL QUE FUERA CONTRATADO POR DURAPOWERS.
3. AUTORIZO A DURAPOWERS PARA QUE VERIFIQUE LAS REFERENCIAS, A FIN DE QUE PUEDA TOMAR UNA DECISIÓN EN CASO DE QUE NO LE SEA POSIBLE VERIFICAR ALGUNA REFERENCIA ME COMPROMETO A SUMINISTRAR LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA.
4. ESTOY ENTERADO QUE LOS DOCUMENTOS QUE ENTREGO A DURAPOWERS, NO PODRÁN SER RETIRADOS POR NINGÚN MOTIVO DE LA COMPAÑÍA, AUTORIZANDO PARA QUE LOS MISMO PERMANEZCAN EN SUS ARCHIVOS DE ACUERDO A SUS POLÍTICAS O DECISIONES.

FIRMA DEL ASPIRANTE: _____

NO. CEDULA: 0103883112

ATENCIÓN: Si en sus trabajos anteriores se produjo algún tipo de incidente o problema especial, por favor háganos saber antes de hacer nuestra propia investigación, es importante para nosotros conocer su versión de los hechos.

MUCHAS GRACIAS POR COLABORACIÓN

HOJA DE REFERENCIAS

REFERENCIAS DE TRABAJO

COMPAÑÍA DONDE SE OBTIENE LA REFERENCIA: Telecom System

TELÉFONOS: 2843738 _____

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Ing. Aníbal Moscoso

CARGO: Gerente General

DATOS DEL ASPIRANTE:

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑÓ: Representante de Importaciones

TIEMPO QUE TRABAJÓ: 2 años

MOTIVO POR EL CUAL SALIÓ DE LA EMPRESA: Viaje al exterior

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Excelente

RELACIÓN CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS: Excelente

COMENTARIOS DE INTERÉS SOBRE EL CANDIDATO: Una persona muy dedicada a su trabajo, responsable, honrada, honesta, con don de gentes extraordinarios.

SI DE USTED DEPENDERÍA: RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

COMPAÑÍA DONDE SE OBTIENE LA REFERENCIA: Satnet

TELÉFONOS: 2804040 _____

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Sra. Carmen Andrade

CARGO: Jefe de Atención al Cliente

DATOS DEL ASPIRANTE:

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑÓ: Atención al Cliente

TIEMPO QUE TRABAJÓ: 9 meses

MOTIVO POR EL CUAL SALIÓ DE LA EMPRESA: Fusión de la empresa

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Excelente

RELACIÓN CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS: Excelente

COMENTARIOS DE INTERÉS SOBRE EL CANDIDATO: Una persona muy trabajadora, desempeña con entusiasmo las tareas encomendadas, tiene mucha empatía con las personas, responsable.

SI DE USTED DEPENDERÍA: RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

COMPAÑÍA DONDE SE OBTIENE LA REFERENCIA: Las Fragancias

TELÉFONOS: 2835853 _____

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Srta. Gloria Castillo

CARGO: Jefe del departamento de digitación

DATOS DEL ASPIRANTE:

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑÓ: Digitadora

TIEMPO QUE TRABAJÓ: 6 meses

MOTIVO POR EL CUAL SALIÓ DE LA EMPRESA: Por otro trabajo

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Excelente

RELACIÓN CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS: Excelente

COMENTARIOS DE INTERÉS SOBRE EL CANDIDATO: Una persona muy honrada, honesta, responsable.

SI DE USTED DEPENDERÍA: RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

REFERENCIAS PERSONALES

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Eco. Leonardo Espinoza

PARENTEZCO: Amigos

LUGAR DE TRABAJO DE QUIEN DA LA REFERENCIA: Alcaldía

CARGO: Asesor de Alcaldía

TELÉFONO: 28845499 2845303

TIEMPO QUE LE CONOCE: 20 años

COMENTARIOS SOBRE LA PERSONA (honesta, honradez, responsabilidad, relaciones con otros): Es muy trabajadora, honesta y honrada en sus cosas, responsable, inteligente, muy capaz para desempeñar las funciones que le manden.

SI DE USTED DEPENDERÍA RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Sr. Salvador Pacheco Mora

PARENTEZCO: Amigos

LUGAR DE TRABAJO DE QUIEN DA LA REFERENCIA: Comercial Salvador Pacheco Mora

CARGO: Gerente General

TELÉFONO: 2842388

TIEMPO QUE LE CONOCE: 20 años

COMENTARIOS SOBRE LA PERSONA (honesta, honradez, responsabilidad, relaciones con otros): Una persona muy honesta, con don de gentes extraordinario, responsable, dedicada a sus labores y muy trabajadora.

SI DE USTED DEPENDERÍA RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

TEST IC “TRABAJO BAJO PRESIÓN”

NOMBRE: Cristina Verónica Abad Jara

EDAD: 23 años

CARGO AL QUE APLICA: Representante de Importaciones

FECHA: 01/10/2005

EMPRESA: Durapower Cía. Ltda.

SEXO: F

INSTRUCCIONES

Escriba una cruz (x) en la columna 1 a la altura de cada seguro de incendios o de accidentes, desde 1.500 a 4.500 dólares inclusive contratado entre el 15 de marzo de 1916 y el 10 de mayo de 1917.

Una cruz (x) en la columna 2 a la altura de cada seguro de vida o de accidentes, hasta 3.000 dólares inclusive contratado entre el 15 de octubre de 1916 y el 20 de agosto de 1917.

Una cruz (x) en la columna 3 a la altura de cada seguro de incendios o de vida desde 2.000 a 5.000 dólares inclusive contratado entre el 10 de febrero de 1916 y el 15 de junio de 1917.

TRABAJO DE PRISA Y PROCURANDO NO EQUIVOCARSE

CANTIDAD ASEGURADA	BASE DE SEGURO	FECHA		1	2	3
3.000 dólares	Incendios	2 Enero	1917	X		X
1.000 dólares	Vida	22 Octubre	1916		X	
4.000 dólares	Accidentes	14 Septiembre	1916	X		
2.000 dólares	Vida	13 Noviembre	1917			
4.000 dólares	Incendios	17 Mayo	1917			X
3.000 dólares	Accidentes	12 Octubre	1916	X		
5.000 dólares	Vida	16 Febrero	1917			X
1.000 dólares	Incendios	3 Agosto	1917			
4.000 dólares	Incendios	11 Agosto	1917			
2.000 dólares	Accidentes	21 Mayo	1916			
5.000 dólares	Vida	9 Marzo	1916			X
3.000 dólares	Incendios	17 Julio	1917			
1.000 dólares	Accidentes	4 Junio	1917		X	
1.000 dólares	Vida	23 Noviembre	1917			
5.000 dólares	Vida	18 Abril	1916			X
2.000 dólares	accidentes	24 Diciembre	1917			
5.000 dólares	Accidentes	19 Abril	1916			
2.000 dólares	Vida	7 Diciembre	1917			
4.000 dólares	Incendios	26 Mayo	1916	X		X
3.000 dólares	Accidentes	5 Enero	1917	X	X	
5.000 dólares	Vida	29 Marzo	1916			X
3.000 dólares	Vida	28 Junio	1916			X
4.000 dólares	Accidentes	8 Febrero	1917	X		
1.000 dólares	Incendios	27 Julio	1916			
2.000 dólares	Accidentes	21 Enero	1917		X	

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

“REPRESENTANTE DE IMPORTACIONES”

COMPETENCIA	PREGUNTAS
Orientación al cliente: Implica el deseo de ayudar a servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Comprender esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente. El concepto de “cliente” puede incluir también a sus compañeros o a cualquier persona que intente ayudar.	§ Defina el concepto de “Atención al cliente”. § ¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes? § ¿Cuál fue el último cliente que perdió? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haber sido implementadas y no lo fueron? ¿Era posible preverlas entonces?
Construcción de relaciones de negocios: Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	§ Cuénteme sobre los clientes de la empresa. ¿Cómo mantiene la relación con ellos? § ¿Cree que sus productos o servicios solucionan los problemas de sus clientes y cuidan la relación que éstos tienen a su vez con sus propios clientes? Dé ejemplos. § El enfoque que su empresa tiene sobre los productos o servicios que ofrece, ¿tiene en cuenta las nuevas tendencias? Bríndeme un ejemplo.
Modalidades de contacto: Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurarse una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.	§ ¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos? § ¿Hay situaciones que se adaptan mejor la comunicación escrita? ¿Qué tipo de comunicación ha utilizado a más de la escrita? Déme ejemplos. § ¿Qué papel juega la tecnología en su estilo de comunicación?
Manejo de relaciones de negocios: Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.	§ ¿Asiste habitualmente a compromisos empresariales? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué es lo que nunca olvida llevar? (en relación a su tarjeta de presentación). § ¿Qué acciones emprende para mantener e incrementar su red de contactos? Mencione ejemplos. § ¿Mantiene relaciones con ex

	compañeros de estudio, ex compañeros de trabajo, etc?
Profundidad en el conocimiento de los productos: Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.	§ Cuénteme sobre los productos/servicios de su empresa. § Esos productos/servicios, ¿se adaptan a las necesidades de sus clientes? Reláteme algún caso en que la adaptación haya sido total y otro en que haya habido algún grado de dificultad. § ¿Su empresa realiza estudios al respecto del producto/servicio para que se adapte o no a las necesidades del cliente?
Aprendizaje activo: Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias	§ ¿Qué tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad? § ¿Alguna vez le sucedió que le encargaran ocuparse de tareas de otra área o especialidad diferente a la suya, bajo la premisa que “todos somos un equipo”? ¿Asumió usted esa responsabilidad? ¿Cómo se manejó? § Cuénteme sobre algún curso, seminario o congreso en que usted haya participado últimamente. ¿Compartió los materiales/información/novedades/conocimientos con otras personas?

FUENTE: ALLES, Martha Alicia.³³

³³ALLES, Martha Alicia. “Diccionario de preguntas” (Gestión de RRHH por competencias). Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2003.

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES REPRESENTANTE DE IMPORTACIONES

DATOS GENERALES:

NOMBRE: Cristian Abad Jara

PUESTO: Representante de Importaciones

SEXO: Femenino

EDAD: 23 años

ESTADO CIVIL: Soltera

FECHA: 1 octubre del 2005

ESTUDIOS:

Primaria: “María Auxiliadora”

Colegio: Fiscomisional Experimental “Asunción”. Bachiller en Ciencias, especialidad Físico Matemático.

Superior: Universidad ESPE “Escuela Politécnica del Ejército”, Instituto Técnico de Educación a Distancia, especialidad Marketing y Publicidad.

Esta cursando el cuarto ciclo de seis en total.

¿Por qué estudia esta carrera?

“Estudio esta carrera porque el mercadeo es una rama importante, que se ve afectada en todas las decisiones de la vida diaria, y con esta carrera me ayudará a ver las cosas de otra forma”.

¿Por qué prefirió estudiar a distancia?

“Estudio a distancia porque trabajo y no me es posible asistir a la Universidad presencial, además porque es un método que se utilizará en el futuro y me ayuda a crecer como persona y profesionalmente, y así me sirve para autoeducarme”.

¿Qué materias le gustan más?

“Todas las materias numéricas, ya que hacen que una persona razone más, teniendo un pensamiento más concreto para la solución de problemas”.

Cursos realizados:

ü Octubre 2004 “Anexos IVA, renta y facturación”.

ü Noviembre 2004 “Programa integral de comercio exterior” y “Trámites de importación”.

ü Junio 2005 “Declaraciones semestrales y facturación”.

ü Septiembre 2003 hasta la fecha, “Inglés”. Universidad ESPE.

EXPERIENCIA LABORAL:

ü **LAS FRAGANCIAS**

Tiempo laborado: 6 meses. Feb 2001/ Agosto 2005.

Cargo: Digitadota

Funciones: Creación e ingreso de códigos para los diferentes productos, creación e impresión de códigos de barra.

Causa de salida: sueldo bajo y trato no adecuado a los empleados.

ü **SATNET**

Tiempo laborado: 9 meses. Sep 2001/ Junio 2002.

Cargo: Atención al cliente

Funciones: Contestar el teléfono, programar visitas técnicas, soporte técnico por teléfono, solución de problemas de facturación, cambio de claves, atención al cliente para cobranzas, creación y anulación de cuentas, bloqueos y desbloques.

Causa de salida: Fusión de la empresa y reducción de personal.

ü **TELECOM SYSTEM**

Tiempo laborado: 2 años 5 meses. Jul 2002/ Dic 2004.

Cargo: Representante de importaciones

Funciones:

Recepcionista: Comenzó como recepcionista; contestar el teléfono, pasar mensajes, recibir correspondencia.

Secretaria: Después como secretaria; redacción de cartas, facturación y despacho de equipos, manejo de bodega y también las funciones de recepcionista.

Importaciones: Finalmente en importaciones; realiza trámites de importaciones desde nota de pedido hasta la recepción de mercadería y más las otras funciones de recepcionista y secretaria.

Causa de salida: Por viaje al exterior

COMPETENCIAS:

Orientación al cliente:

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

Nivel requerido: “A”

Establece una relación de largo plazo con el cliente para resolver sus necesidades, no duda en sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función del provecho futuro. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente (y los clientes de sus clientes).

Preguntas:

Defina el concepto de “Atención al cliente”.

“Brindar de la mejor manera la ayuda necesaria para la satisfacción de sus necesidades”.

¿Cómo responde al sentido de urgencia de las demandas de los clientes?

“Un negocio funciona por los clientes y si no se da la urgencia o necesidad en ese momento, el cliente se nos va, es por ello necesario brindarle la atención adecuada para satisfacer todas sus necesidades”.

¿Cuál fue el último cliente que perdió? ¿Por qué razón? ¿Qué soluciones pudieron haber sido implementadas y no lo fueron? ¿Era posible preverlas entonces?

“No es común perder a clientes, ya que nuestra empresa es una de las pocas que distribuye estos equipos para todo el Ecuador. Además de brindar garantía y precios excelentes en nuestros equipos, han existido circunstancias como la participación en la calificación para proveedores en diferentes empresas del país, en la que se cumplen con ciertos requisitos legales y a veces por documentos o precios con otras empresas (competencia) nos han descalificado.”

Construcción de relaciones de negocios:

Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

Nivel requerido: “A”

Construye una relación beneficiosa para el cliente y la propia organización, realiza análisis de coste-beneficio para asumir riesgos de negocio conjuntos a corto y largo plazo.

Preguntas:

Cuénteme sobre los clientes de la empresa. ¿Cómo mantiene la relación con ellos?

“Mediante comunicación permanente y siempre preguntando por las necesidades de ellos, a través del correo electrónico, teléfono y visitas frecuentes a los locales y nuestras oficinas.”

¿Cree que sus productos o servicios solucionan los problemas de sus clientes y cuidan la relación que éstos tienen a su vez con sus propios clientes?

“Desde luego que solucionamos los problemas de nuestros clientes, ya que son equipos electrónicos que ayudan a la protección de todos los electrodomésticos del hogar y además para instrumentos de oficina”.

El enfoque que su empresa tiene sobre los productos o servicios que ofrece, ¿tiene en cuenta las nuevas tendencias? Bríndeme un ejemplo.

“Sí, porque lo nuestro es básicamente tecnología y cada vez nos estamos actualizando más, ya que es indispensable en nuestros equipos. Por ejemplo: una tarjeta o cámara de vigilancia que se trae para demostrar a nuestros clientes, necesita ser compatible con el sistema operativo que vayan a ser utilizado en cualquier empresa, es por ello necesario mantenernos siempre actualizados”.

Modalidades de contacto:

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurarse una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Nivel requerido: “B”

Demuestra seguridad para expresar sus opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.

Preguntas:

¿Recuerda algún momento en que haya sido muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos?

“Sí, cuando un cliente necesita de un equipo, es necesario consultarles sus necesidades para ofrecerles el producto adecuado, para ello es indispensable que se conozca perfectamente el funcionamiento del equipo para poder transmitir de la mejor forma posible, lo que ellos desean”.

¿Hay situaciones que se adaptan mejor la comunicación escrita? ¿Qué tipo de comunicación ha utilizado a más de la escrita? Déme ejemplos.

“Correo electrónico; preformas o cotizaciones en la que se detalla todas las características del equipo requerido: página web, en donde el cliente puede acceder a buscar o identificar el producto que desee, de acuerdo a sus necesidades.”

¿Qué papel juega la tecnología en su estilo de comunicación?

“Es muy importante como dije anteriormente, ya que la tecnología afecta en un 95% a nuestros productos, por cuanto la gran mayoría de las empresas son compatibles o trabajan con un computador, por ejemplo: flash memory, cámaras de vigilancia, relojes para control de personal, etc”. Es por ello necesario siempre mantenernos actualizados.

Manejo de relaciones de negocios:

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Nivel requerido: “A”

Tiene una amplia red de contactos que utiliza para difundir o hacer conocer aspectos relacionados con su tarea y su empresa en la comunidad, el ámbito empresarial y la comunidad de negocios en general.

Preguntas:

¿Asiste habitualmente a compromisos empresariales? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué es lo que nunca olvida llevar? (en relación a su tarjeta de presentación).

“No asisto, ya que a todos los compromisos va el gerente”.

¿Qué acciones emprende para mantener e incrementar su red de contactos? Mencione ejemplos.

“El medio más utilizado es el correo electrónico, donde a los clientes se les da tele mercadeo, es decir, promocionando los productos que tenemos y nos van a llegar, en definitiva “vender el producto”.”

¿Mantiene relaciones con ex compañeros de estudio, ex compañeros de trabajo, etc?

“Por supuesto, porque son personas que vamos conociendo con el transcurso del tiempo y además que en todo negocio influye mucho las amistades, es por ello que siempre es necesario mantener contacto con amigos, compañeros, entre otros”.

Profundidad en el conocimiento de los productos:

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

Nivel requerido: “A”

Conoce tanto los productos de la compañía que es consultado sistemáticamente acerca de ellos y es capaz de aportar ideas para el desarrollo o las mejoras de las nuevas versiones de un producto y ser tenido en cuenta.

Preguntas:

Cuénteme sobre los productos/ servicios de su empresa.

Comercializamos:

UP’s; estabilizadores de corriente, utilizados para la protección de computadores en bajos y altos de corriente.

Panamax; supresores de sobre tensión y un primax que es un protector que se conecta al medidor para la protección de electrodomésticos.

Plan tronics; telefonía manos libres, para oficinistas.

Recognition system; relojes biométricos para control de personal y relojes para control de huella.

GKB; cámaras de vigilancia con todas sus partes y piezas.

COP USA; lentes para cámara de vigilancia y DVR que conecta y visualiza en la pantalla del computador las imágenes percibidas en la cámara.

CBS; batería para UP’s

Geovisión; trajetas para cámaras de vigilancia

Varios; cámaras digitales, memoria para cámaras digitales, granito, chasis, cableado

estructurado.

Esos productos/servicios, ¿se adaptan a las necesidades de sus clientes? Relátame algún caso en que la adaptación hay sido total y otro en que haya habido algún grado de dificultad.

“Si se adaptan, ya que estamos ofreciendo lo que ellos necesitan, como por ejemplo; Gerardo Ortiz, tienen implementado la instalación de cámaras de vigilancia, sintiéndose satisfechos en nuestro producto.

Otro ejemplo que le puedo dar, se realizó la instalación de 2 UP's ONL 22.5 K33, que nos solicitaron en el hospital del IESS, pero no fue satisfactorio, ya que la persona que nos solicitó empezó a hacernos problema por cosas insignificantes como por ejemplo el color del UP's, el cable largo o pequeño, etc; más no por una negligencia nuestra.”

¿Su empresa realiza estudios al respecto del producto/servicio para que se adapte o no a las necesidades del cliente?

“Si, siempre, ya que contamos con un Gerente Técnico Regional, que se encuentra en la matriz de Cuenca, y Gerentes técnicos en cada sucursal de Quito y Guayaquil, los mismos que se encargan de realizar un estudio y análisis del equipo solicitado por el cliente. Además contamos con la gran ventaja de que todos los técnicos son Ingenieros Eléctricos.

Aprendizaje activo:

Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.

Nivel requerido: “B”

Participa en la comunidad local como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

Preguntas:

¿Qué tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad?

“El periódico, todos los días, revistas PC Word, Gestión y el Internet”.

¿Alguna vez le sucedió que le encargaran ocuparse de tareas de otra área o especialidad diferente a la suya, bajo la premisa que “todos somos un equipo”?

¿Asumió usted esa responsabilidad? ¿Cómo se manejó?

“Si la asumí de la mejor manera, aunque no sea mi responsabilidad, pero no ha sido de todo satisfactoria ya que las personas no colaboran de la misma forma como lo realiza uno.

Me parece bien que den otras funciones dentro de la empresa, ya que uno a más de aprender de otros puestos, crece como personas y gana mucha experiencia”.

Cuénteme sobre algún curso, seminario o congreso en que usted haya participado últimamente. ¿Compartió los materiales/información/ novedades/conocimientos con otras personas?

“Participé en un programa integral de Comercio Exterior, en la UNITA, dictado por varios instructores en la que todo el curso era interactivo, en donde los conocimientos los compartí con mis compañeros de trabajo y sobre todo con el Gerente”.

FUENTE: ALLES, Martha Alicia³⁴

³⁴ALLES, Martha Alicia. “Diccionario de preguntas” (Gestión de RRHH por competencias). Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2003.

INFORME FINAL

“REPRESENTANTE DE IMPORTACIONES”

1. DATOS DEL CANDIDATO:

NOMBRE: Cristina Abad Jara

EDAD: 23 años

ESTADO CIVIL: Soltera

SEXO: Femenino

OCUPACIÓN: Estudiante

CARGO AL QUE APLICA: Representante de importaciones

EMPRESA: Durapower Cía. Ltda.

ANALISTA: Ma. Fernanda Abad

2. EVALUACIÓN REALIZADA PARA EL PUESTO DE:

“Representante de importaciones”: Realizar y controlar informes de importaciones de acuerdo a políticas y procedimientos de la empresa, con el fin de conseguir los objetivos de la misma.

3. LAS DIMENSIONES QUE SE CONSIDERARON PRIORITARIAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL PUESTO SON:

- ü Orientación al cliente
- ü Construcción de relaciones de negocios
- ü Modalidades de contacto
- ü Manejo de relaciones de negocios
- ü Profundidad en el conocimiento de los productos
- ü Aprendizaje activo

4. TÉCNICAS APLICADAS:

- ü Test 16PF (inteligencia)
- ü Test IC (trabajo bajo presión)
- ü Entrevista de Eventos Conductuales

Orientación al cliente:

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

Tiene muy clara la idea de que el “cliente” es lo “primero” dentro de la organización. Además satisface de la mejor manera lo que los clientes necesitan, ya que para ella es muy importante resolver cualquier inquietud que surja en ellos.

Construcción de relaciones de negocios:

Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.

Conoce muy bien los productos que ofrece la empresa, es por ello que al momento de resolver algún problema de los clientes, ella trata de solucionarlos inmediatamente, llegando así a mantener las relaciones con ellos.

Modalidades de contacto:

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurarse una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

Tiene mucha habilidad para comunicarse tanto con los clientes como con sus compañeros. Sabe utilizar muy bien los medios de comunicación y no permite que hay malos entendidos en ninguna situación, siendo siempre clara y precisa al momento de expresarse con los demás.

Manejo de relaciones de negocios:

Es la habilidad para crear y mantener una red de contactos con personas que son o serán útiles para alcanzar las metas relacionadas con el trabajo.

Posee una destreza muy buena para manejar la red de contactos que tiene la empresa, ya que siempre mantiene informado a los clientes sobre las novedades que la compañía ofrece acerca de los productos nuevos, promocionándolos y poniendo al alcance de las necesidades.

Profundidad en el conocimiento de los productos:

Es la capacidad de conocer a fondo el/los producto/s y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.

Conoce a fondo los productos que ofrece la empresa, proporcionando a sus clientes las indicaciones necesarias y adaptándolas a las necesidades que requieren, ya que cada vez se sigue actualizando más.

Aprendizaje activo:

Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias

Es una persona que gusta mucho de la lectura. Acepta con agrado cualquier actividad a ella encomendada. Además esta constantemente actualizándose, ya que toma cursos, los mismos que los pone en práctica e informa a sus compañeros a cerca de ellos.

5. DIAGNÓSTICO:

Luego de las aplicación de los Tests (16PF e IC) y de la Entrevista de Eventos Conductuales, se ha comprobado que la Srta. Cristina Abad es capaz de tener un desempeño acorde a los requisitos y naturaleza del puesto, ya que ha tenido un excelente desarrollo en sus habilidades y conocimientos al aplicar estas técnicas. Es

posible asignarle responsabilidades por encima de la posición de “Representante de importaciones”, las mismas que las desempeñará de modo eficaz.

La Srta. Abad, es quien se encuentra mejor calificada de los tres candidatos postulantes, siendo la mejor para desempeñar el puesto vacante.

6. RECOMENDACIONES:

Es una candidata muy buena para la contratación en el puesto de “Representante de importaciones”, y cuenta con el potencial para ser promovida a puestos de mayor responsabilidad en el futuro.

Ma. Fernanda Abad
ANALISTA

FUENTE: GRADOS, Jaime A. ³⁵

³⁵ **GRADOS, Jaime A.** “Centro de Desarrollo y Evaluación”. Editorial El Manual Moderno. Mexico, DF.-Santa Fé de Bogotá. 2004.

LEVANTAMIENTO DE PERFILES

ASISTENTE CONTABLE

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

	No. Ocupantes: 1	Fecha:
Nombre de la ocupante del cargo: Nancy Lorena Muñoz		
Área: Departamento de Contabilidad	Unidad: 1	
Supervisado por: Gerente General	Supervisa a: no tiene cargos de supervisión.	

2. MISION DEL CARGO:

Llevar a cabo la contabilidad de la empresa de acuerdo a los sistemas y procedimientos establecidos por la organización, con el fin de conseguir los objetivos deseados.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Ingresa facturas, retenciones, comprobantes de egresos.	5	4	3	17
2	Elabora la emisión de cheques y retenciones.	5	4	3	17
3	Realiza el cuadro de las retenciones impuestos IVA e impuestos a la renta.	5	5	4	25
4	Realiza valija del departamento de contabilidad.	5	1	1	6
5	Elabora roles de pago para los empleados.	2	4	4	18
6	Realiza avisos de enfermedad, de entrada y salida, permisos de vacaciones.	2	4	3	14
7	Realiza planillas del IESS.	2	5	3	17
8	Realiza el cuadro de beneficios sociales de los empleados.	2	3	2	8
9	Entrega anticipos a los empleados.	2	3	2	8
10	Contabiliza las comisiones pagadas a los vendedores.	2	3	3	11

4. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza el cuadro de las retenciones impuestos IVA e impuestos a la renta	5	5	4	25
2	Elabora roles de pago para los empleados	2	4	4	18
3	Realiza planillas del IESS	2	5	3	17
4	Ingresa facturas, retenciones, comprobantes de egresos	5	4	3	17
5	Elabora la emisión de cheques y retenciones	5	4	3	17

5. INTERFAZ DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
1	Realiza el cuadro de las retenciones impuestos IVA e impuestos a la renta.	Organización
2	Elabora roles de pago para los empleados.	Empleados
3	Realiza planillas del IESS.	Seguro Social, empleados y organización
4	Ingresa facturas, retenciones, comprobantes de egresos.	Organización
5	Elabora la emisión de cheques y retenciones.	Organización

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación Superior	Bachiller	Contabilidad
		Informática
		Comercio y administración

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Contabilidad	x	
Oficina		x

Atención personal y al cliente	x	x
Computación	x	x

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPATACITACIÓN
Entorno de trabajo.	Conocimiento del área de trabajo con su respectiva información.		x
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización.		x
Leyes, gobierno y jurisprudencia	Conocimiento de leyes, códigos legales, procedimientos de corte, precedentes, reglamentos del gobierno, órdenes ejecutivas, reglas de agencia y el proceso político democrático.		x
Personas y tareas	Conocer personas áreas, departamentos de la organización.		x

9. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos	Word, Excel, Power Point, Linux, etc.	x	
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	x	
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.		x
Facilidad numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir	x	

	rápida y correctamente.		
--	-------------------------	--	--

10. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES	DEFINICION	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Capacidad de planificación y de organización	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrucción de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	x	
Calidad del trabajo	Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con	x	x

	los demás el conocimiento profesional. Basarse en hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.		
Manejo de recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	x	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	x	

11. OTRAS COMPETENCIAS

APTITUDES/CAPACIDADES LABORALES	DEFINICION
Responsabilidad	Es el compromiso que una persona realiza las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios

	del medio, ya sean del entorno externo, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	1 año.
Especificidad de la experiencia	Trabajado en cargos similares.
Contenido de la experiencia	Compañías, bancos, et.

DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

ACCIONES CLAVE

“ASISTENTE CONTABLE”

COMPETENCIA	ACCIONES CLAVES
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	§ Dirigir las operaciones de una organización. § Atender a un cliente cuando fuera necesario. § Establece vínculos con los compañeros, apoyándolos informalmente en todo quehacer relacionado.
Manejo de recursos financieros: Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	§ Planificar y aprobar el presupuesto anual de la empresa y buscar el financiamiento necesario. § Preparar y manejar el presupuesto de un proyecto a corto plazo. § Utilizar dinero de caja chica para adquirir suministros de oficina y llevar un registro de gastos.
Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrucción de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	§ Anticipa los puntos críticos en la situación o problema. § Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas. § Controla la calidad del trabajo. § Organiza el trabajo y organiza adecuadamente el tiempo.
Calidad del trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.	§ Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. § Demuestra interés por aprender. § Lo valorizan por sus conocimientos.
Aprendizaje activo: Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	§ Identificar las implicaciones de una nueva tarea en el diseño de productos. § Comparte sus conocimientos y experiencias actuando como agente de

	cambio y propagador de nuevas ideas y tecnologías. § Realiza un gran esfuerzo por adquirir nuevas habilidades y conocimientos.
--	--

REQUERIMIENTO

NEGOCIO:

Comercial

ÁREA O DEPARTAMENTO:

Departamento de Contabilidad

DENOMINACIÓN DEL CARGO:

Asistente contable

MISIÓN:

Llevar a cabo la contabilidad de la empresa de acuerdo a los sistemas y procedimientos establecidos por la organización, con el fin de conseguir los objetivos deseados.

RESPONSABILIDADES:

- S** Realiza el cuadro de las retenciones impuestos IVA e impuestos a la renta.
- S** Elabora roles de pago para los empleados.
- S** Realiza planillas del IESS.
- S** Ingresa facturas, retenciones, comprobantes de egresos.
- S** Elabora la emisión de cheques y retenciones.

PERFIL DE LOS CANDIDATOS:

Educación: Bachiller en Contabilidad.

Experiencia: un año por lo menos, en trabajos similares.

Manejo de programas informáticos.

Sexo: femenino o masculino.

PERFIL DE COMPETENCIAS:

Orientación de servicio, facilidad numérica, capacidad de planificación y de organización, calidad del trabajo, manejo de recursos financieros, aprendizaje activo, responsabilidad, trabajo en equipo, adaptabilidad al cambio, iniciativa, desarrollo de relaciones.

OTROS DETALLES:

Horario: lunes a viernes de 8h30 a 13h00 y 15h00 a 18h00.

Sueldo: \$350 más beneficios

La empresa ofrece: uniforme



DURAPOWER CIA. LIDA.

REQUIERE CONTRATAR:

AUXILIAR DE CONTABILIDAD

- ü** Sexo Femenino.
- ü** Disponibilidad de tiempo completo
- ü** Experiencia mínima un año en trabajos similares.
- ü** Bachiller en Contabilidad o cursando estudios superiores en Contabilidad, Administración de empresas.
- ü** Conocimientos de computación.
- ü Competencias:** Orientación al servicio, calidad de trabajo, manejo de recurso financieros, capacidad de planificación y de organización, aprendizaje activo.
- ü Empresa ofrece:** Sueldo más beneficios de ley, estabilidad, excelente ambiente de trabajo, desarrollo personal y profesional.

Interesados presentarse con Currículum Vitae y documentación completa en la Gran Colombia 21-111 y Unidad Nacional, sector Zona Rosa; o comunicarse al teléfono 2833581 o 2833583.

SOLICITUD DE EMPLEO

FECHA de hoy: 01 Sep. 2005

DATOS GENERALES

APELLIDOS: Muñoz Álvarez **NOMBRES:** Nancy Lorena
NO. CÉDULA: 0102368701 **FECHA DE NACIMIENTO (dd-mm-aa):** 28 Octubre 1972
SEXO: M: ☐ F: ☒ **ESTADO CIVIL:** Soltero: ☐ Casado: ☒ Viudo: ☐ Divorciado: ☐ U. libre: ☐
No. CARGAS FAMILIARES: 2 hijos
PROFESIÓN: Contador Auditor Público **ASPIRACIÓN SALARIAL:** \$350 **TRABAJA ACTUALMENTE:** Si: ☐ No: ☒
DIRECCIÓN DOMICILIO: CIUDAD: Cuenca **CALLE PRINCIPAL:** Rumi Urco **CASA NO.** 2-97
INTERSECCIÓN: Paseo de los Cañaris **BARRIO:** _____
SECTOR: Centro: ☐ Norte: ☒ Sur: ☐ Valle: ☐ Especifique: _____
DIRECCIÓN ELECTRÓNICA: lmuñoz@hotmail.com **LUGAR DE NACIMIENTO:** Cuenca
TELÉFONO PRINCIPAL: 2807289 **DEJAR MENSAJE A:** Nancy Álvarez
TELÉFONO PERTENECE A: Domicilio: ☒ Oficina: ☐ Celular: ☐ Otro: ☐ Favor especifique: _____
OTROS TELÉFONOS: _____ **DEJAR MENSAJE A:** _____
 _____ **DEJAR MENSAJE A:** _____

ES AFILIADO AL IESS? Si: ☒ No: ☐ **CARNÉ #:** 947200364
ESTATUS MILITAR: Cumplido: ☐ Por cumplir: ☐ No favorecido: ☐ Exento: ☐ No apto: ☐
 Remiso sancionado: ☐ Remiso no sancionado: ☐

NOMBRE PADRE: Polivio Muñoz **Lugar trabajo:** _____ **Teléfono:** _____
NOMBRE MADRE: Nancy Álvarez **Lugar trabajo:** QQDD **Teléfono:** 2807284
NOMBRE CONYUGE: Raúl Muñoz **Lugar trabajo:** _____ **Teléfono:** _____

TIPO SANGRE: BRH+ **ESTATURA:** 1,52 m **PESO:** 140 lbs
TIENE MOVILIZACIÓN PROPIA? Si: ☒ No: ☐ **TIPO MOVILIZACIÓN:** Moto: ☐ Auto: ☒
TIENE LICENCIA: Si: ☐ No: ☒ **TIPO DE LICENCIA:** _____

ESTUDIOS REALIZADOS

PRIMARIA: Escuela Tres de Noviembre
SECUNDARIA: Colegio Herlinda Toral **TÍTULO OBTENIDO:** Bachiller en Ciencias Contables
ESPECIALIDAD: Contabilidad
SUPERIOR: Universidad del Azuay **FACULTAD:** Administración
ESPECIALIDAD: Contabilidad Superior **ESTUDIA?** Si: ☐ No: ☒ **HORARIO:** a.m.: _____ p.m.: _____
NIVELES APROBADOS: 5 a. **CUANTOS SON EN TOTAL:** 5 a. **TÍTULO OBTENIDO:** Contador Auditor Público
OTROS ESTUDIOS SUPERIORES: _____ **FACULTAD:** _____
ESPECIALIDAD: _____ **ESTUDIA?** Si: ☐ No: ☐ **HORARIO:** a.m.: _____ p.m.: _____
CURSO O NIVEL DE ESTUDIO APROBADO: _____ **CUANTOS ERAN TOTAL:** _____

CAPACITACIÓN ADICIONAL

NOMBRE DEL CURSO	CENTRO DE ESTUDIOS	FECHA DEL CURSO	HORAS DE DURACIÓN
Tributación	Cámara de Comercio	Septiembre 2005	12 horas
Anexos de IVA, renta y facturación	Cámara de Comercio	Octubre 2005	12 horas
Dirección contable y control de gestión	SECAP	Noviembre 2004	20 horas
Impuestos y administración personal	SECAP	Marzo 2004	18 horas
Computación	SECAP	Marzo 2000 - 2001	200 horas

QUE IDIOMA CONOCE?

IDIOMA	HABLA %	LEE %	ESCRIBE %	CENTRO ESTUDIO	FECHA DEL CURSO	ESTUDIA ACTUALMENT.

EXPERIENCIA LABORAL

POR FAVOR LLENAR DESDE EL EMPLEO ACTUAL AL ÚLTIMO EMPLEO

NOMBRE EMPRESA: Disueltos DIRECCIÓN: Parque Industrial
TELÉFONO: 2860770 TRABAJA ACTUALMENTE: Si: _____ No: X
ACTIVIDAD ECONÓMICA EMPRESA: Banca: _____ Comercio: _____ Florícola: _____ Industrial: X Petrolera: _____
Pública: _____ Servicios: _____
NOMBRE DE SU CARGO: Auxiliar Contable FECHA INGRESO: 03-03-1999 FECHA SALIDA: 09-07-2002
TIEMPO TOTAL DE TRABAJO: Años: 2 Meses: 4
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: Ing. Carlos Torres
CARGO DE SU JEFE INMEDIATO: Jefe del Departamento de Contabilidad
FUNCIONES DESEMPEÑADAS: ingreso de facturas, retenciones, comprobantes de egresos, cheques, roles de pagos, planillas IESS, cuadro de beneficios social, contabilizar comisiones pagadas a vendedores.
CAUSA DE LA SALIDA: Maternidad INGRESO MENSUAL TOTAL: \$350,00

NOMBRE EMPRESA: Sindicato de Trabajo DIRECCIÓN: Bolívar y Vargas Machuca
TELÉFONO: 2860770 TRABAJA ACTUALMENTE: Si: _____ No: X
ACTIVIDAD ECONÓMICA EMPRESA: Banca: _____ Comercio: _____ Florícola: _____ Industrial: _____ Petrolera: _____
Pública: X Servicios: _____
NOMBRE DE SU CARGO: Administradora Comisariato
FECHA INGRESO: 01-06-1996 FECHA SALIDA: 30-04-1997
TIEMPO TOTAL DE TRABAJO: Años: _____ Meses: 10
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: Sra. Bertha Muñoz
CARGO DE SU JEFE INMEDIATO: Gerente
FUNCIONES DESEMPEÑADAS: Pedidos, compras, cardex, administración
CAUSA DE LA SALIDA: Matrimonio INGRESO MENSUAL TOTAL: \$450,00

NOMBRE EMPRESA: Embutidos Piggy's DIRECCIÓN: Las Castellana
TELÉFONO: 2863250 TRABAJA ACTUALMENTE: Si: _____ No: X
ACTIVIDAD ECONÓMICA EMPRESA: Banca: _____ Comercio: _____ Florícola: _____ Industrial: X Petrolera: _____
Pública: _____ Servicios: _____
NOMBRE DE SU CARGO: Facturación FECHA INGRESO: 08-02-1994 FECHA SALIDA: 29-01-1995
TIEMPO TOTAL DE TRABAJO: Años: _____ Meses: 11
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: Srta. Bertha Matute
CARGO DE SU JEFE INMEDIATO: Contadora
FUNCIONES DESEMPEÑADAS: Realizar facturas de los productos para los clientes.
CAUSA DE LA SALIDA: Estudios INGRESO MENSUAL TOTAL: \$320,00

NOMBRE EMPRESA: _____ DIRECCIÓN: _____
TELÉFONO: _____ TRABAJA ACTUALMENTE: Si _____ No _____
ACTIVIDAD ECONÓMICA EMPRESA: Banca _____ Comercio _____ Florícola _____ Industrial _____ Petrolera _____
Pública _____ Servicios _____
NOMBRE DE SU CARGO: _____ FECHA INGRESO: _____ FECHA SALIDA: _____
TIEMPO TOTAL DE TRABAJO: Años _____ Meses _____
NOMBRE DE SU JEFE INMEDIATO: _____
CARGO DE SU JEFE INMEDIATO: _____
FUNCIONES DESEMPEÑADAS: _____
CAUSA DE LA SALIDA: _____ INGRESO MENSUAL TOTAL: _____

CONOCIMIENTOS (MARQUE CON UNA "X")

COMERCIO EXTERIOR: EXPORTACIONES: ___ IMPORTACIONES: ___ ARANCELE: ___ OTROS: _____

HOJAS ELECTRÓNICAS: LOTUS: ___ EXCEL: X EXCEL AVANZADO: ___ OTROS: _____

PROCESADOR DE PALABRAS: WORD: X AMI PRO: ___ WORD PERFECT 2000: ___ OTROS: _____

SISTEMAS CONTABILIDAD: SAFI: ___ TEMAX: ___ HIPERMAX: ___ PLATINUM: ___ MONICA: X SIIGO: ___ GERENT: ___

LENGUAJES/PROGRAMACIÓN: VISUAL FOX: ___ C++: ___ RPG 400: ___ VISUAL BASIC: ___ POWER BUILDER: ___
ORACLE: ___ OTROS: _____

SISTEMAS OPERATIVOS: DOS: ___ WINDOWS 2000: ___ WINDOWS 95/98: ___ WINDOWS NT: ___
NOVELL: ___ UNIX: ___ AS 400: ___

IDIOMAS: INGLÉS: X ALEMÁN: ___ FRANCÉS: ___ ITALIANO: ___ OTROS: _____ %: _____

DIAGRAMADORES: POWER POINT: X PRINT ARTIST: ___ AUTO CARD: ___ OTROS: _____

INTERNET/AFINES: OUT LOOCK EXPRESS: X NAVEGADOR: X LOTUS NOTES: ___ MICROSOFT OUTLOOK: X
E-MAIL: X OTROS: _____

CONTABILIDAD GENERAL: TRIBUTACIÓN FISCAL: X ROLES: X INVENTARIOS: X IMPUESTOS: X
SAP: ___ ANÁLISIS FINANCIERO: X COSTOS: X

CONOCIMIENTOS GENERALES: REDACCIÓN: ___ TAQUIGRAFÍA: ___ DIGITAR: X SHORTHAND: ___ ARCHIVO: X
MECANOGRAFÍA: X ORTOGRAFÍA: X

CARGOS PARA LOS CUALES APLICA

2. Contadora

2. Auxiliar Contable

4. Asistente Contable

4. _____

REFERENCIAS

NOMBRE	LUGAR DE TRABAJO	TELÉFONOS
Giovanni Muñoz	ERCO	2862155
Marco Calle	Colineal	2809445
Mirian Zucoshañay	Oftalmolaser	2889244

CONVENIO

1. CERTIFICO QUE TODA LA INFORMACIÓN PROPORCIONADA EN ESTA SOLICITUD ES VERDADERA, COMPLETA Y PUEDO COMPROBARLO.

2. ENTIENDO QUE CUALQUIER INFORMACIÓN FALSA O ENGAÑOSA PUEDE DAR POR RESULTADO LA TERMINACIÓN DEL EMPLEO EN EL QUE FUERA CONTRATADO POR DURAPOWER.

3. AUTORIZO A DURAPOWER PARA QUE VERIFIQUE LAS REFERENCIAS, A FIN DE QUE PUEDA TOMAR UNA DECISIÓN EN CASO DE QUE NO LE SEA POSIBLE VERIFICAR ALGUNA REFERENCIA ME COMPROMETO A SUMINISTRAR LA DOCUMENTACIÓN NECESARIA.

4. ESTOY ENTERADO QUE LOS DOCUMENTOS QUE ENTREGO A DURAPOWER, NO PODRÁN SER RETIRADOS POR NINGÚN MOTIVO DE LA COMPAÑÍA, AUTORIZANDO PARA QUE LOS MISMO PERMANEZCAN EN SUS ARCHIVOS DE ACUERDO A SUS POLÍTICAS O DECISIONES.

FIRMA DEL ASPIRANTE: _____

NO. CEDULA: _____

ATENCIÓN: Si en sus trabajos anteriores se produjo algún tipo de incidente o problema especial, por favor háganos saber antes de hacer nuestra propia investigación, es importante para nosotros conocer su versión de los hechos.

MUCHAS GRACIAS POR COLABORACIÓN

HOJA DE REFERENCIAS

REFERENCIAS DE TRABAJO

COMPAÑÍA DONDE SE OBTIENE LA REFERENCIA: Disuentos

TELÉFONOS: 2860770

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Ing. Marco Antonio Merchán CARGO: Asistente de RRHH

DATOS DEL ASPIRANTE:

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑÓ: Auxiliar Contable TIEMPO QUE TRABAJÓ: 2 años 4 meses

MOTIVO POR EL CUAL SALIÓ DE LA EMPRESA: Maternidad

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Excelente

RELACIÓN CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS: Excelente

COMENTARIOS DE INTERÉS SOBRE EL CANDIDATO: Una persona muy dedicada a su trabajo, responsable, honrada, honesta, con don de gentes extraordinarios.

SI DE USTED DEPENDERÍA: RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

COMPAÑÍA DONDE SE OBTIENE LA REFERENCIA: Sindicato de Trabajo

TELÉFONOS: 2860770

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Sra. Bertha Muñoz CARGO: Gerente

DATOS DEL ASPIRANTE:

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑÓ: Administradora del Comisariato TIEMPO QUE TRABAJÓ: 10 meses

MOTIVO POR EL CUAL SALIÓ DE LA EMPRESA: Matrimonio

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Excelente

RELACIÓN CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS: Excelente

COMENTARIOS DE INTERÉS SOBRE EL CANDIDATO: Una persona muy trabajadora, desempeña con entusiasmo las tareas encomendadas, tiene mucha empatía con las personas, responsable.

SI DE USTED DEPENDERÍA: RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

COMPAÑÍA DONDE SE OBTIENE LA REFERENCIA: Embutidos Piggy's

TELÉFONOS: 2863250

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Dra. María del Carmen Torres CARGO: Gerente de RRHH

DATOS DEL ASPIRANTE:

FUNCIÓN QUE DESEMPEÑÓ: Facturación TIEMPO QUE TRABAJÓ: 11 meses

MOTIVO POR EL CUAL SALIÓ DE LA EMPRESA: Estudios

PUNTUALIDAD Y ASISTENCIA: Excelente

RELACIÓN CON SUS SUPERIORES Y COMPAÑEROS: Excelente

COMENTARIOS DE INTERÉS SOBRE EL CANDIDATO: Una persona muy honrada, honesta, responsable

SI DE USTED DEPENDERÍA: RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

REFERENCIAS PERSONALES

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Marco Calle

PARENTEZCO: Amigos

LUGAR DE TRABAJO DE QUIEN DA LA REFERENCIA: Colineal

CARGO: Jefe de Ventas

TELÉFONO: 2809445

TIEMPO QUE LE CONOCE: 10 años

COMENTARIOS SOBRE LA PERSONA (honesta, honradez, responsabilidad, relaciones con otros): Es muy trabajadora, honesta y honrada en sus cosas, responsable, inteligente, muy capaz para desempeñar las funciones que le manden.

SI DE USTED DEPENDERÍA RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

PERSONA QUE DA LA REFERENCIA: Mirian Zuozhañay

PARENTEZCO: Amigos

LUGAR DE TRABAJO DE QUIEN DA LA REFERENCIA: Oftalmolaser

CARGO: Gerente General

TELÉFONO: 2889244

TIEMPO QUE LE CONOCE: 20 años

COMENTARIOS SOBRE LA PERSONA (honesta, honradez, responsabilidad, relaciones con otros): Una persona muy honesta, con don de gentes extraordinario, responsable, dedicada a sus labores y muy trabajadora.

SI DE USTED DEPENDERÍA RECOMENDARÍA SU CONTRATACIÓN? Si

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

“ASISTENTE CONTABLE”

COMPETENCIA	PREGUNTAS
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	§ ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con sus compañeros de trabajo? § ¿Alguna vez compartió conocimientos con compañeros de trabajo y no recibió lo mismo como contrapartida? ¿Cómo se sintió? § Cuando algún compañero de trabajo esta mal, ¿Qué hace usted para poder dialogar con él o preguntarle que le pasa?
Calidad del trabajo: Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.	§ ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre él: responsabilidades, personas a cargo, etc. § Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió? § ¿Qué departamentos lo consultan? ¿Sobre qué temas? Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia/ayuda a los demás.
Manejo de recursos financieros: Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	§ ¿Cómo lleva la contabilidad de la empresa: a través de libro diario, registros, etc? Hábleme un poco de esto. § ¿Con qué tipo de herramientas de la organización cuenta usted para realizar su trabajo? ¿Cuál cree usted que es el grado de uso que se da a esas herramientas disponibles? (%). § ¿Presentó alguna propuesta para mejorar o incrementar las herramientas disponibles para la mejora de la calidad de los servicios? Bríndeme ejemplos.
Capacidad de planificación y de organización: Es la capacidad de determinar eficazmente	§ En su vida personal, ¿Planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le

las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrucción de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	insuman tiempo o algún otro recurso escaso? § Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted hay sido responsable. Precise cómo los realizó, si se cumplieron, etc. § ¿Cómo organiza usted su trabajo: de manera diaria, semanal o mensual? ¿Cómo determina los objetivos principales.
Aprendizaje activo: Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	§ ¿Qué tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad? § ¿Alguna vez le sucedió que le encargaran ocuparse de tareas de otra área o especialidad diferente a la suya, bajo la premisa que “todos somos un equipo”? ¿Asumió usted esa responsabilidad? ¿Cómo se manejó? § Cuénteme sobre algún curso, seminario o congreso en que usted haya participado últimamente. ¿Compartió los materiales/información/novedades/conocimientos con otras personas?

ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

“ASISTENTE CONTABLE”

DATOS GENERALES:

NOMBRE: Lorena Muñoz Álvarez

PUESTO: Asistente Contable

SEXO: Femenino

EDAD: 33 años

ESTADO CIVIL: Casada

FECHA: 1 octubre del 2005

ESTUDIOS:

Primaria: “Tres de Noviembre”

Colegio: “Herlinda Toral”. Bachiller en Ciencias Administrativas, especialidad Contabilidad.

Superior: “Universidad del Azuay”. Especialidad Contabilidad Superior. Título obtenido Contador Público del Azuay.

¿Por qué estudia esta carrera?

“Estudie esta carrera porque aparte de que me gusta mucho, me parece muy interesante el análisis numérico y desde el colegio me ha gustado esta rama de la contabilidad, motivo por el cual en la universidad seguí esto”.

¿Qué materias le gustan más?

“Siempre me ha gusta mucho contabilidad y matemáticas”.

Cursos realizados:

ü Septiembre 2005 “Tributación”.

ü Enero 2005 “Análisis Financiero”.

ü Noviembre 2004 “Dirección Contable y Control de Gestión”.

ü Marzo 2004 “Impuestos y Administración de Personal”.

ü Septiembre 2000 “Computación”.

EXPERIENCIA LABORAL:

ü **EMBUTIDOS PIGGIS**

Tiempo laborado: 11 meses. Febrero 1994/ Enero 1995.

Cargo: Facturación

Funciones: Realizar las facturas de los productos para los clientes.

Causa de salida: Por estudios.

ü **SINDICATO DE TRABAJADORES “CONCEJO MUNICIPAL”**

Tiempo laborado: 10 meses. Junio 1996/ Abril 1997.

Cargo: Administradora del Comisariato

Funciones: Pedidos, compras, facturación, cardex, administración.

Causa de salida: Matrimonio

ü **DISUENTOS**

Tiempo laborado: 2 años 4 meses. Marzo 1999/ Julio 2002.

Cargo: Auxiliar Contable

Funciones: Ingreso de Facturas, retenciones, comprobantes de egresos, elaborar la emisión de cheques y retenciones, elaborar roles de pago, avisos de enfermedad,

entrada y salida, vacaciones, planillas del IESS, cuadro de beneficios sociales, contabilizar comisiones pagadas a los vendedores.
Causa de salida: Maternidad.

COMPETENCIAS:

Orientación de servicio:

Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

Nivel requerido: “A”

Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos, generando la confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas. Promueve en el grupo la actitud de compartir informalmente los conocimientos, apoyándolos y recibiendo apoyo.

Preguntas:

¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con sus compañeros de trabajo?

“El preocuparme por ellos, ya que siempre es importante mantener la amistad dentro y fuera del trabajo, y muchas veces se necesita de las personas para dialogar, además pienso que la base para hacer amigos es la escucha”.

¿Alguna vez compartió conocimientos con compañeros de trabajo y no recibió lo mismo como contrapartida? ¿Cómo se sintió?

“Si me ha pasado, y muchas veces me he sentido mal, ya que uno ayuda de la mejor forma cuando lo necesiten y algunas veces eso no se recibe por igual

Cuando algún compañero de trabajo esta mal, ¿Qué hace usted para poder dialogar con él o preguntarle que le pasa?

“Cuando les veo mal, lo mejor que yo he hecho es acercarme a ellos en el momento adecuado, para preguntarles que les pasa y si les puedo ayudar en algo, y buscar si es posible juntos una solución para ese problema que tiene”.

Calidad del trabajo:

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Nivel requerido: “A”

Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos. Comparte con los demás su conocimiento y expertise. Es referente entre sus pares y en la comunidad donde actúa. Demuestra constantemente interés en aprender.

Preguntas:

¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto? Cuénteme sobre él: responsabilidades, personas a cargo, etc.

“Me desempeñé dos años en la empresa anterior en el cargo de auxiliar contable y también parte en las otras empresas. Las funciones que realicé en mi último trabajo fueron ingreso de facturas, retenciones, comprobantes de egresos, elaborar emisión de

cheques y retenciones, roles de pago, avisos de enfermedad, entrada y salida, vacaciones, planillas del IESS, cuadro de beneficios sociales, contabilizar comisiones pagadas a los vendedores”.

Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?

“Si he tenido que implementar un procesos, por ejemplo para lo del IESS (aportes mensuales, préstamos quirografarios y fondos de reserva), los reforcé por mi propia cuenta, con cursos y ayuda de amigos para poder dar una explicación correcta a los empleados y jefes”.

¿Qué departamentos lo consultan? ¿Sobre qué temas? Relátame alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia/ayuda a los demás.

“Todos los departamentos me consultaban, todo lo referente a roles de pago, fechas de ingreso de personal, los cuales han sido muy bien explicados a todos los empleados, de igual forma cuando tienen una duda les ayudo y explico claramente en lo que necesiten”.

Manejo de recursos financieros:

Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

Nivel requerido: “A”

Planificar y aprobar el presupuesto para proyectos, buscando el financiamiento necesario. Realiza una proyección de posibles necesidades del departamento a su mando, considerando posibles escenarios a largo plazo. Utiliza herramientas existentes o nuevas en la organización para el desarrollo de los colaboradores en función de las estrategias de la empresa.

Preguntas:

¿Cómo llevó la contabilidad de la empresa: a través de libro diario, registros, etc? Hábleme un poco de esto.

“Se lleva mediante registros en la computadora, siguiendo un sistema especial de Contabilidad”.

¿Con qué tipo de herramientas de la organización cuenta usted para realizar su trabajo? ¿Cuál cree usted que es el grado de uso que se da a esas herramientas disponibles? (%).

“Computadora el 100%, ya que sin ella no se puede realizar la gran mayoría de los procesos contables, y el Internet en un 50%.

¿Presentó alguna propuesta para mejorar o incrementar las herramientas disponibles para la mejora de la calidad de los servicios? Bríndeme ejemplos.

“Pedí una computadora más actualizada, ya que los programas de contabilidad necesitan ser actualizados cada vez. En lo cual si fue implementado y realicé satisfactoriamente los ingresos contables de los empleados”.

Capacidad de planificación y de organización:

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

Nivel requerido: “B”

Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los

procesos en curso.

Preguntas:

En su vida personal, ¿Planea viajes u otras situaciones que impliquen un desembolso especial de dinero o le insuman tiempo o algún otro recurso escaso?

“Si, planeo en un año y medio construir mi casa para toda mi familia, es mi mayor sueño, es por ello que tanto mi esposo como yo estamos ahorrando para poder empezar a construir”.

Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted hay sido responsable. Precise cómo los realizó, si se cumplieron, etc.

“La implementación para anticipos de sueldo del personal de ventas, son descuentos que se les hace en los roles de pago y el Gerente quiere que se ponga a disposición de ellos y para mí se me dificulta porque ellos quieren que se les descuente por las comisiones que ganen y muchas veces no hay comisiones y viene arrastrando mes a mes y para mí era mas fácil descontarles del rol de pagos. Pero no se implementó, ya que el Gerente no quería y tenía que hacerles los descuentos por las comisiones ganadas”.

¿Cómo organiza usted su trabajo: de manera diaria, semanal o mensual?

“La información la paso diariamente”.

Aprendizaje activo:

Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.

Nivel requerido: “B”

Participa en la comunidad local como referente. Ofrece su experiencia y conocimientos para resolver problemas de otras áreas. Escribe papers, artículos, informes o realiza trabajos de investigación que comparte con colegas en el ámbito local.

Preguntas:

¿Qué tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad?

“El periódico diariamente, la revista mensual “Libro del Contador” y Gestión”.

¿Alguna vez le sucedió que le encargaran ocuparse de tareas de otra área o especialidad diferente a la suya, bajo la premisa que “todos somos un equipo”?

¿Asumió usted esa responsabilidad? ¿Cómo se manejó?

“Si he tenido otras funciones a mi cargo, siempre las asumido con mucha responsabilidad, pero no siempre me he sentido bien porque no todas las personas colaboran de la misma forma que uno lo hace”.

Cuénteme sobre algún curso, seminario o congreso en que usted haya participado últimamente. ¿Compartió los materiales/información/ novedades/conocimientos con otras personas?

“El último curso que tuve fue en la Cámara de Comercio de Cuenca, de “Tributación” y todos mis conocimientos los compartí con los miembros de la organización”.

INFORME FINAL

“ASISTENTE CONTABLE”

1. DATOS DEL CANDIDATO:

NOMBRE: Lorena Muñoz Álvarez
EDAD: 33 años
ESTADO CIVIL: Casada
SEXO: Femenino
OCUPACIÓN: Contador Auditor Público
CARGO AL QUE APLICA: Asistente Contable
EMPRESA: Durapower Cía. Ltda.
ANALISTA: Ma. Fernanda Abad

2. EVALUACIÓN REALIZADA PARA EL PUESTO DE:

“Asistente Contable”: Llevar a cabo la contabilidad de la empresa de acuerdo a los sistemas y procedimientos establecidos por la organización, con el fin de conseguir los objetivos deseados.

3. LAS DIMENSIONES QUE SE CONSIDERARON PRIORITARIAS PARA EL BUEN DESEMPEÑO DEL PUESTO SON:

- ü Orientación de servicio
- ü Manejo de recursos financieros
- ü Capacidad de planificación y de organización
- ü Calidad del trabajo
- ü Aprendizaje activo

4. TÉCNICAS APLICADAS:

- ü Test 16PF (inteligencia)
- ü Test Dominos (cálculo numérico)
- ü Entrevista de Eventos Conductuales

Orientación de servicio:

Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

Tiene facilidad para ayudar y cooperar con los demás, logrando calmarlos aún cuando las relaciones se han vuelto tensas, consiguiendo tranquilidad y concentrándose en que se realice la tarea. Hay veces que se siente un poco mal, porque hay personas que no colaboran de la misma forma como debería ser.

Calidad del trabajo:

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de

niveles diferentes. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés en aprender.

Realiza su trabajo de la mejor forma, sabe acerca de su puesto y ayuda a sus compañeros cuando lo requiere. Además cuando no tiene muy claro algún tema, trata de averiguar por su cuenta. Se mantiene siempre actualizada.

Manejo de recursos financieros:

Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.

Aprovecha todos los recursos disponibles, haciendo uso adecuado de los mismos. Promueve sugerencias para dar una mejor calidad y eficiencia a su trabajo y al resto de sus compañeros.

Capacidad de planificación y de organización:

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

Es hábil para establecer acciones para si misma y los demás, pero es necesario que al completar las tareas se de seguimiento a los planes acordados, permitiendo que ellos se organicen sin su intervención.

Aprendizaje activo:

Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias

Le gusta mucho estar actualizada para conocer un poco más sobre su especialidad y su puesto, con el fin de dar lo mejor a la empresa y a los compañeros.

5. DIAGNÓSTICO:

Luego de la aplicación de los Tests (16PF y Dominos) y de la Entrevista de Eventos Conductuales, se ha visto que la Cont. Lorena Muñoz, cubre de manera satisfactoria con las dimensiones y con todo el proceso en si, para el cargo de “Asistente Contable”. Es por ello que se encuentra entre las mejores candidatas de tres que se han presentado, teniendo las habilidades, destrezas, conocimientos y sobre todo la experiencia para desempeñarse en este cargo dentro de la organización.

La Cont. Muñoz, es quien se encuentra mejor calificada y se le considera apta para este cargo.

Ma. Fernanda Abad.
ANALISTA

VALIDACIÓN

ENTREVISTA DE VALIDACIÓN

1. DATOS DEL CANDIDATO:

NOMBRE: Cristina Abad Jara

EDAD: 23 años

ESTADO CIVIL: Soltera

SEXO: Femenino

OCUPACIÓN: Estudiante

CARGO AL QUE APLICA: Representante de importaciones

EMPRESA: Durapower Cía. Ltda.

2. PREGUNTAS:

1. ¿Cómo considera el proceso aplicado? Señale con una X".

CLARO	SENCILLO	FACIL	DIFICIL	LARGO
x		x		

2. ¿Considera usted que al implementar este proceso de selección por competencias, aportará beneficios a la organización y se ajustará a los objetivos y filosofía de la misma?

SI: <u>x</u>	NO: _____
¿Por qué? Porque al realizar y aplicar este proceso se podrá contar con personal capaz e idóneo dentro de cualquier puesto que la empresa necesite.	¿Por qué?

3. ¿Podría darnos algunas sugerencias para mejorar el proceso de selección de personal dentro de la empresa?

- ü Que se cuente con una personal idóneo dentro del departamento de RRHH
- ü Que se apliquen entrevistas o métodos eficientes para las personas que van a ingresar dentro de la empresa.
- ü Implementación de un manual de funciones.

ENTREVISTA DE VALIDACIÓN

1. DATOS DEL CANDIDATO:

NOMBRE: Lorena Muñoz Alvarez

EDAD: 33 años

ESTADO CIVIL: Casada

SEXO: Femenino

OCUPACIÓN: Contador Auditor Público

CARGO AL QUE APLICA: Asistente Contable

EMPRESA: Durapower Cía. Ltda.

ANALISTA: Ma. Fernanda Abad

2. PREGUNTAS:

1. ¿Cómo considera el proceso aplicado? Señale con una X".

CLARO	SENCILLO	FACIL	DIFICIL	LARGO
	x	x		x

2. ¿Considera usted que al implementar este proceso de selección por competencias, aportará beneficios a la organización y se ajustará a los objetivos y filosofía de la misma?

SI: <u>x</u>	NO: _____
<u>¿Por qué? Porque al implementar este proceso lograremos tener personal capaz de desempeñarse mejor en su puesto de trabajo.</u>	<u>¿Por qué?</u>

3. ¿Podría darnos algunas sugerencias para mejorar el proceso de selección de personal dentro de la empresa?

- ü Que se cuente con herramientas necesarias para aplicar en el proceso de selección, con el fin de obtener personal capaz de desempeñarse dentro de su puesto de trabajo.
- ü Sería una buena opción contar con perfiles de los cargos, ya que con ellos tendremos la suficiente información del cargo.



Gran Colombia 21-111 y Unidad Nacional,
sector Zona Rosa.
Teléfonos: 2833581 o 2833583.

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Yo Cristina Abad Jara, colaborador de la empresa Durapower Cía. Ltda., con el cargo “Representante de Importaciones”, certifico haber sido parte de este proceso de selección por competencias, el mismo que se llevo a cabo de la mejor manera y estoy conforme con el resultado esperado.

Es cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente.

Cristina Abad Jara.
REPRESENTANTE DE IMPORTACIONES.



Gran Colombia 21-111 y Unidad Nacional,
sector Zona Rosa.
Teléfonos: 2833581 o 2833583.

CERTIFICADO DE VALIDACIÓN

Yo Lorena Muñoz , colaborador de la empresa Durapower Cía. Ltda., con el cargo “Asistente Contable”, certifico haber sido parte de este proceso de selección por competencias, el mismo que se llevo a cabo de la mejor manera y estoy conforme con el resultado esperado.

Es cuanto puedo informar en honor a la verdad.

Atentamente.

Lorena Muñoz.
ASISTENTE CONTABLE.

Cuenca, 24 de octubre del 2005.

Yo Paula Vázquez Abad, en calidad de Directora de la monografía de Ma. Fernanda Abad Jara, valido la información y los procesos en la misma expuestos.

Autorizo a la interesada a hacer uso del presente, como más le convenga.

Paula Vázquez A.
PS. LABORAL Y ORGANIZACIONAL
CI: 0103425435

CONCLUSIONES

- S** La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, es una herramienta que ha tenido gran realce en la actualidad, ya que nos ayuda al descubriendo más profundo de la persona, a través de sus habilidades, conocimientos y destrezas, con el fin de seleccionar al candidato más idóneo dentro del puesto de trabajo. Además nos permite el cumplimiento estratégico de los objetivos de la organización, porque de esta manera podemos deslindarnos del enfoque tradicional y obteniendo así los resultados esperados.
- S** El proceso de selección de personal por competencias, es muy útil e importante al momento de ubicar a las personas dentro de su puesto de trabajo, ya que de éste depende para que la empresa cuente con personal idóneo y preparado dentro de la organización.
- S** Al utilizar la técnica de la Entrevista de Eventos Conductuales, que es una de varios instrumentos que se utiliza para el proceso de selección por competencias, nos ayuda a predecir el comportamiento futuro de la persona en el puesto de trabajo y por ende su éxito o fracaso dentro de la organización, ya que la estructura de sus preguntas nos permite explorar la conducta pasada del candidato y así obtener resultados que ayuden a elegir al mejor aspirante para la compañía.
- S** Me sirvió mucho aplicar este proceso de selección, ya que me hizo ver de una manera más clara y precisa este proceso, ayudándome así a mi autoformación, la misma que me da la capacidad y la seguridad de poder aplicar “selección por competencias” en otra empresa.

RECOMENDACIONES

Durante el desarrollo de este proyecto, quisiera abordar algunas recomendaciones que servirían para mejorar procesos y rendimientos del personal que labora en esta institución, concluyéndose en los siguientes aspectos:

- ü Proponer que exista un departamento de Recursos Humanos, el mismo que serviría para la selección adecuada del personal dentro de la organización, en virtud de que el Gerente es la única persona quien toma las decisiones para este proceso por ser una empresa pequeña.
- ü Implementar el proceso de selección por competencias, ya que a través de éste, podremos tener ventajas como la de escoger al candidato idóneo para el puesto requerido, nos permite obtener una imagen completa de los requerimientos de los puestos, aumenta las posibilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo, reduce la inversión en personal poco adecuadas e identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar; llegando así a cumplir con los objetivos de la organización.
- ü A la hora de llevar a cabo la selección por competencias, el experto en recursos humanos emplea varias herramientas y como principal esta la entrevista de eventos conductuales. La misma que consiste en hacer preguntas basadas en situaciones reales, con el objetivo de saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro. La finalidad de las preguntas es detectar las competencias que posee el candidato y elegir a la persona idónea para el puesto que se esté necesitando.
- ü Elaborar cursos de capacitación y planes de carrera para las personas que laboran dentro de la organización, con la finalidad de que se sientan satisfechos, estén siempre en continua actualización y puedan desempeñarse de mejor manera dentro de su puesto de trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- S ALLES, Martha Alicia.** “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2000.
- S ALLES, Martha Alicia.** “Gestión por Competencias” (El Diccionario). Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2002.
- S ALLES, Martha Alicia.** “Diccionario de preguntas” (Gestión de RRHH por competencias). Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2003.
- S AVILES, Diego.** “Conceptos Básicos de Competencias y Perfiles”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, Mayo 2005.
- S DESSLER, Gary.** “Administración de personal”. Pearson Educación de México, S.A, de C.V. México. Octava edición, 2001.
- S DUEÑAS, María; DE LAS HERAS, Javier; POLAINO-LORENTE, Aquilino; ROJAS, Enrique.** “El gran libro de los test”. Ediciones Temas de Hoy, S.A. Primera edición junio 2002.
- S GRADOS, Jaime A.** “Centro de Desarrollo y Evaluación”. Editorial El Manual Moderno. Mexico, DF.-Santa Fé de Bogotá. 2004.
- S MUÑOZ, Arturo.** “Selección de Personal por Competencias”, material del curso de graduación dictado en Cuenca, Junio 2005.
- S PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA-** Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”. Marzo 2001.
- S** <http://www.diccionarios.com/consultas.php>
- S** http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/sala/vargas/conv_des/i.htm
- S** <http://www.educaweb.com/esp/secciones/seccion.asp?sec=3&op=4>
- S** <http://www.educaweb.com/esp/secciones/seccion.asp?sec=3&op=6>
- S** <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/compeun2.htm>
- S** <http://www.gestiopolis.com/recursos3/docs/rh/admonrhpvz.htm#ADMINISTRACIÓN%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS>
- S** <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/no10/competencias%20laborales.htm>

- S** http://www.gruporh.com/rhasesoires/spa/actualidad/opinion/index.php?/archives/4_La_Seleccion_por_Competencias_Vino_nuevo_en_odres_viejos.html
- S** <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxviii.htm>
- S** <http://ddcyf.ucv.cl/homedcyf/site/asocfile/ASOCFILE120041103115725.ppt>
- S** <http://www.monografias.com/trabajos5/selpe/selpe.shtml>

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA

DISEÑO DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

TEMA:

**“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DE
PROCESO DE SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS EN LA EMPRESA
DURAPOW C.A. LTDA., EN EL PERÍODO
JUNIO-SEPTIEMBRE 2005”.**

ALUMNA:

MARIA FERNANDA ABAD JARA

CUENCA – ECUADOR

2005 - 2006

DISEÑO DE PROYECTO

1. TITULO:

Diseño, aplicación y validación de proceso de selección por competencias en la empresa Durapower Cia. Ltda., en el período Mayo-Octubre 2005.

2. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:

Durapower 11 años en el mercado ecuatoriano proveyendo los mejores productos y servicios con el apoyo total de los fabricantes a cuales representan y distribuyen en todo el Ecuador. Son especialistas en UPS,s, protectores de sobrevoltaje para diferentes circuitos, telefonía manos libre; además para sus sistemas de seguridad, circuitos cerrados de televisión CCTV, totalmente integrado a su sistema de cómputo. Para el estricto control de accesos a áreas que necesitan máxima seguridad y para controlar la nómina del personal, haciéndolo con tecnología Biométrica más avanzada usando la huella digital o su mano completa.

Esta conformada por 29 personas, las mismas que se encuentra por todo el país, teniendo sucursales en las ciudades de Quito, Guayaquil y su matriz en Cuenca.

Dentro de la organización se vio la necesidad de implementar este proyecto, ya que nunca antes se ha realizado un diseño de selección por competencias; con ello obtendremos un mayor ahorro de tiempo para el proceso de selección, reduce costos con subsistemas de Recursos Humanos, identifica los factores claves del éxito en un puesto o actividad y sobretodo a mejorar la productividad dentro de la empresa.

3. OBJETIVOS:

GENERAL:

Diseñar, aplicar y validar el proceso de selección por competencias en la empresa Durapower Cía. Ltda.

ESPECIFICOS:

5. Levantar cinco perfiles de competencias de los cargos: contadora, representante de importaciones, gerente de productos, representante de facturación y asistente del departamento técnico; para todos los cargos.
6. Diseñar el proceso de selección a contadora y representante de importaciones; incluyendo entrevistas de eventos conductuales, test, referencias.
7. Aplicar el proceso de selección a dos cargos (contadora y representante de importaciones).
8. Validar el proceso.

4. MARCO TEÓRICO:

La actualidad nos exige mantenernos en cambio y mejoramiento continuo, en búsqueda de nuevas tendencias e ideas que mejoren el funcionamiento de las organizaciones, es por ello que la estrategia de “Recursos Humanos por Competencias”, es una nueva forma de ver la gestión del potencial humano en las empresas, buscando así personal que desempeñe actividades claves y esenciales, teniendo los conocimientos, destrezas, habilidades, entre otras, más adecuadas para desempeñar actividades esenciales dentro de su puesto de trabajo.

Es por ello que este modelo, viene proyectándose como uno de los más adecuados para los nuevos tiempos, ya que trata de abandonar todos los modelos tradicionales, llegando así a posibilitar la formación del capital intelectual de una empresa o institución.

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

En el contexto actual, **COMPETENCIAS**, son: **“comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, y que las hace más eficaces en una determinada situación”**. ¹(Levy Leboyer).

¹ <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

Según Spencer y Spencer: **“competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación.”**²

Para Jaime Moreno: **“competencias son todas aquellas características personales (conocimientos, destrezas, rasgos de personalidad,) requeridas para desempeñar un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento.”**³

La Gestión de Recursos Humanos por Competencias, nos permite tener las siguientes ventajas:

- Ø Comunican claramente las expectativas de rendimiento.
- Ø Identifican los factores claves en un puesto o actividad.
- Ø Clarifican las metas de capacitación y desarrollo del personal.
- Ø Ofrecen criterios para decidir entre capacitación o ubicación de personal.
- Ø Favorecen el cambio de cultura.
- Ø Ayuda a mejorar la productividad organizacional y optimización de los resultados.
- Ø El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:

La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la organización. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, entre otras.⁴

² **ALLES**, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de RRHH”, Ediciones Granica S.A. 2000. Capítulo 2, página 59.

³ **PAREDES**, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”.

⁴ <http://ddcyf.ucv.cl/homedcyf/site/asocfile/ASOCFILE120041103115725.ppt>

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Dentro de los métodos que introduce están las entrevistas por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

Varios autores nos mencionan algunos beneficios de la selección por competencias:

- ♣ Permiten una imagen completa de los requerimientos de los puestos.
- ♣ Aumenta las probabilidades de contratar personas que tendrán éxito en el puesto de trabajo.
- ♣ Asegura un proceso más sistémico.
- ♣ Reduce la inversión en personas poco adecuadas.
- ♣ Identifica las competencias que se pueden formar y desarrollar.

ENTREVISTAS DE EVENTOS CONDUCTUALES:

Según Jaime Moreno Villegas, la EEC “es un método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de las narraciones del entrevistado”⁵. Además es una entrevista estructurada, es decir, se sigue un protocolo previamente diseñado.

Podemos decir que en esencia, la entrevista busca obtener ejemplos muy específicos sobre la experiencia laboral pasada del candidato.

5. TECNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS:

1. Talleres de levantamiento de perfiles con los expertos de cada cargo.
2. Revisión bibliográfica para el marco teórico y para el diseño del proceso.
3. Para validar la información, mientras se realiza el proceso, se realizarán entrevistas con expertos en el tema.

⁵PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”.

6. INDICE TEMÁTICO:

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. Administración de Recursos Humanos
2. Gestión de Recursos Humanos por Competencias
3. ¿Qué es una competencia?
 - a. Clasificación de competencias
4. El perfil del puesto por competencias
5. Selección tradicional vs selección por competencias
 - a. Selección tradicional
 - b. Selección por competencias
 - c. Diferencias entre modelo clásico y modelo por competencias
6. Proceso de selección
 - 6.1. Reclutamiento
 - 6.1.1. Ventajas y desventajas del reclutamiento interno y externo
 - 6.2. Anuncio
 - 6.3. Solicitud de empleo
 - 6.4. Hoja de referencias
 - 6.5. Aplicación de tests
 - 6.6. Entrevista de eventos conductuales
 - 6.6.1. Estructura de la entrevista de eventos conductuales
 - 6.6.2. Pasos para la entrevista
 - 6.6.3. Objetivos de la entrevista

CAPITULO II

APLICACIÓN PRÁCTICA

- ♣ Diseño
- ♣ Aplicación
- ♣ Validación

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos

7. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES:

ACTIVIDADES	CANTIDAD	DURACION
1. LEVANTAR PERFILES		
Identificar los cargos.	5 personas	18 mayo/ 2005
Coordinar fecha para levantar los 5 perfiles.		23 mayo/2005
Diseño del formato a utilizar.		24 mayo/2005
Aplicar el formato.	5 personas	30 may-3jun/2005
Transcribir la información al computador.		6 junio/2005
2. DISEÑAR Y APLICAR SELECCION		
Seleccionar la información necesaria.		9 junio/2005
Diseño de formatos para los dos cargos.	2 formatos	10 junio/2005
Coordinar fechas de aplicación.		13 junio/2005
Aplicación de los formatos.	2 personas	16-17 junio/2005
Pasar los resultados al computador.		20 junio/2005
3. VALIDACION		
Validar con expertos en el tema.	2 expertos	23-24 junio/2005
Conclusiones.		27 junio/2005
Recomendaciones.		28 junio/2005
4. MARCO TEORICO		
Recolectar información.		16 mayo/2005
Procesar información.		16 mayo/2005
Redacción de la monografía.		30 junio/2005
Revisión final de la monografía.		25 julio/2005

8. BIBLIOGRAFÍA:

ALLES, Martha Alicia. “Dirección Estratégica de Recursos Humanos”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2000.

ALLES, Martha Alicia. “Diccionario de preguntas” (Gestión de RRHH por competencias). Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2003.

ALLES, Martha Alicia. “Elija el mejor, Como entrevistar por competencias”. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. Primera edición, junio de 1999.

ALLES, Martha Alicia. “Gestión por competencias” (Diccionario). Ediciones Granica S.A. Buenos Aires – Argentina. 2002.

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

PAREDES, Alfredo y Asociados CIA. LTDA- Consultores en Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos. Seminario-taller sobre “Selección de personal basada en competencias”.

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/gxc.htm>

<http://ddcyf.ucv.cl/homedcyf/site/asocfile/ASOCFILE120041103115725.ppt>

<http://www.monografias.com/trabajos16/gestion-por-competencias/gestion-por-competencias.shtml>

LEVANTAMIENTO DE PERFILES

ASISTENTE DEL DEPARTAMENTO TÉCNICO

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

	No. Ocupantes: 1	Fecha: 15 Agosto 2005
Nombre del ocupante del cargo: Luis Henry Campoverde Peñaloza		
Área: Departamento Técnico	Unidad: 2	
Supervisado por: Jefe del Departamento Técnico	Supervisa a: no tiene cargos de supervisión.	

2. MISION DEL CARGO:

Mantener y Reparar los equipos e instrumentos de trabajo en las distintas áreas mediante un procedimiento establecido en la empresa mejorando el flujo de la producción constante en la organización.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Repara equipos vendidos a clientes.	5	4	3	17
2	Instala equipos vendidos a clientes.	4	4	3	16
3	Despacha equipos desde aduana o bodega.	4	3	3	13
4	Despacha valija del departamento técnico.	4	3	2	10
5	Controla equipos que ingresan al departamento técnico.	5	3	2	11
6	Ayuda en la administración de red local.	4	2	3	10
7	Realiza el mantenimiento de equipos de la oficina.	2	3	2	8
8	Ayuda en el manejo de stock de repuestos.	5	2	3	11

4. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Repara equipos vendidos a clientes.	5	4	3	17
2	Instala equipos vendidos a clientes.	4	4	3	16
3	Despacha equipos desde aduana o bodega.	4	3	3	13
4	Controla equipos que ingresan al departamento técnico.	5	3	2	11
5	Ayuda en el manejo de stock de repuestos.	5	2	3	11

5. INTERFAZ DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
1	Repara equipos vendidos a clientes.	Clientes
2	Instala equipos vendidos a clientes.	Clientes
3	Despacha equipos desde aduana o bodega.	Organización
4	Controla equipos que ingresan al departamento técnico.	Departamento Técnico
5	Ayuda en el manejo de stock de repuestos.	Departamento Técnico

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación Superior	Bachiller Técnico	Informática
		Electricidad
		Industrial

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Computación	x	
Procesos eléctricos	x	x
Procesos industriales	x	x
Lengua extranjera	x	

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPATACITACIÓN
Computadores y electrónica	Conocimiento de tableros de circuitos eléctricos, procesadores, chips y software / hardware para computadoras. Incluye aplicaciones y programación.	x	x
Entorno de trabajo.	Conocimiento del área de trabajo con su respectiva información.		x
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización.		x
Personas y tareas	Conocer personas áreas, departamentos de la organización.		x

9. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Instalación	Instalar equipos, maquinaria, cableado o programas que cumplan con las especificaciones requeridas.	x	x
Eléctricas	Instalaciones, conocimiento de plantas eléctricas, etc.	x	x
Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	x	x
Reparación	Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas	x	x

	necesarias.		
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.		x

10. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES	DEFINICION	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Habilidad manual	Realizar con rapidez movimientos coordinados de una mano, una mano con el brazo o dos manos para sujetar, manipular o ensamblar objetos.	x	
Diseño de tecnología	Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.		x
Control de operaciones	Observar medidores, dispositivos, paneles u otros indicadores para comprobar si una máquina o equipo funciona correctamente.		x
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	x	

11. OTRAS COMPETENCIAS

APTITUDES/CAPACIDADES LABORALES	DEFINICION
Responsabilidad	Es el compromiso que una persona realiza las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valore morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	1 año.
Especificidad de la experiencia	Trabajado en cargos similares.
Contenido de la experiencia	Empresas que requieran técnicos en sistemas.

REPRESENTANTE DE FACTURACIÓN

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

	No. Ocupantes: 1	Fecha:
Nombre de la ocupante del cargo: Ana María Mosquera Cabezas		
Área: Departamento de Facturación	Unidad: 2	
Supervisado por: Gerente General	Supervisa a: no tiene cargos de supervisión.	

2. MISION DEL CARGO:

Realiza y entrega facturas a los clientes de acuerdo a las normas establecidas por la compañía, cumpliendo con los objetivos deseados y obteniendo la satisfacción del cliente.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza facturas y garantías.	5	5	4	25
2	Despacha equipos vendidos a clientes.	5	5	4	25
3	Da de baja equipos dañados.	3	4	2	11
4	Realiza reportes de ventas.	4	1	3	7
5	Realiza estadísticas de equipos.	2	5	5	27
6	Anula facturas.	4	4	2	12
7	Realiza la entrega de equipos vendedores Cuenca.	5	4	3	17
8	Ingresa datos de clientes nuevos en el sistema.	4	2	3	10
9	Elabora reportes de equipos dados de baja.	1	5	4	21
10	Realiza inventario de equipos.	2	4	5	22

4. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza estadísticas de equipos.	2	5	5	27
2	Realiza facturas y garantías.	5	5	4	25

3	Despacha equipos vendidos a clientes.	5	5	4	25
4	Realiza inventario de equipos.	2	4	5	22
5	Elabora reportes de equipos dados de baja.	1	5	4	21

5. INTERFAZ DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
1	Realiza estadísticas de equipos.	Organización
2	Realiza facturas y garantías.	Organización y clientes
3	Despacha equipos vendidos a clientes.	Clientes
4	Realiza inventario de equipos.	Organización
5	Elabora reportes de equipos dados de baja.	Organización

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación Superior	Bachiller	Informática
		Comercio y administración
		Contabilidad

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Computación	x	
Oficina		x
Atención personal y al cliente	x	x
Lengua extranjera	x	

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPATACITACIÓN
Entorno de trabajo.	Conocimiento del		x

	área de trabajo con su respectiva información.		
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización.		x
Personas y tareas	Conocer personas áreas, departamentos de la organización.		x

9. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

DESTREZAS ESPECÍFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos	Word, Excel, Power Point, Linux, etc.	x	
Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito.	x	x
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	x	
Selección de equipo	Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo		x
Facilidad numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente.	x	

10. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES	DEFINICION	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.	x	
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.	x	

Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	x	
--------------------	---	---	--

11. OTRAS COMPETENCIAS

APTITUDES/CAPACIDADES LABORALES	DEFINICION
Responsabilidad	Es el compromiso que una persona realiza las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
Adaptabilidad al cambio	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno externo, de la propia organización, del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.
Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.
Desarrollo de relaciones	Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contactos con distintas personas.

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	1 año.
Especificidad de la experiencia	Trabajado en cargos similares.
Contenido de la experiencia	Compañías, bancos, etc.

EJECUTIVO DE VENTAS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO:

	No. Ocupantes: 1	Fecha:
Nombre de la ocupante del cargo: Lenyn Patricio Arteaga Calle		
Área: Departamento de Ventas	Unidad: 1	
Supervisado por: Gerente General	Supervisa a: no tiene cargos de supervisión.	

2. MISION DEL CARGO:

Desarrollar y una vez aprobados dirigir la implantación a corto y largo plazo de los planes de venta, siguiendo la política comercial de la compañía, para cumplir los objetivos de crecimiento y rentabilidad.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Visita a clientes, distribuidores y cliente final	5	4	3	17
2	Realiza ventas a clientes	5	5	3	20
3	Entrega de equipos a clientes mayoristas, empresas o clientes finales	5	4	2	13
4	Realiza demostración de equipos a clientes	4	4	2	12
5	Realiza los cobros a clientes	5	5	5	30
6	Realiza visitas a clientes fuera de la ciudad	2	3	3	11
7	Realiza visitas con técnicos de la empresa para pruebas de equipos	3	2	3	9
8	Negocia formas de pago y crédito a los clientes	4	4	4	20
9	Elabora comisiones para clientes	2	3	3	11

4. ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	F	CE	CM	TOTAL
1	Realiza los cobros a clientes	5	5	5	30
2	Realiza ventas a clientes	5	5	3	20

3	Negocia formas de pago y crédito a los clientes	4	4	4	20
4	Visita a clientes, distribuidores y cliente final	5	4	3	17
5	Entrega de equipos a clientes mayoristas, empresas o clientes finales	5	4	2	13

5. INTERFAZ DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
1	Realiza los cobros a clientes	Clientes y organización
2	Realiza ventas a clientes	Clientes y organización
3	Negocia formas de pago y crédito con clientes	Clientes
4	Visita a clientes, distribuidores y cliente final	Clientes
5	Entrega de equipos a clientes mayoristas, empresas o clientes finales	Clientes

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Formación Superior Profesional	Título superior en Administración de empresas, Marketing	Mercadeo
		Comercio y administración
		Informática

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO DE CAPACITACIÓN
Ventas y mercadeo	x	
Oficina		x
Atención personal y al cliente	x	x
Computación	x	x
Lengua extranjera	x	x

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	DESCRIPCIÓN	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPATACITACIÓN
Entorno de trabajo.	Conocimiento del área de trabajo con su respectiva información.		x
Clientes	Conocimiento de los clientes de la organización.		x
Mercado / entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización.		x
Personas y tareas	Conocer personas áreas, departamentos de la organización.		x

9. DESTREZAS ESPECÍFICAS REQUERIDAS

DESTREZAS ESPECIFICAS	DETALLE	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Manejar programas informáticos	Word, Excel, Power Point, Linux, etc.	x	
Usar otros idiomas	Inglés hablado y escrito.	x	x
Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	x	
Construcción de relaciones de negocios	Es la habilidad de involucrarse en el negocio del o de los clientes para ofrecerles soluciones a sus problemas actuales y/o futuros con una perspectiva de largo plazo.	x	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	x	x
Expresión oral	Comunicar información o ideas en forma hablada de	x	

	manera que otros puedan entender.		
--	-----------------------------------	--	--

10. DESTREZAS / HABILIDADES GENERALES

DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES	DEFINICION	REQUERIMIENTO DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTO CAPACITACIÓN
Originalidad	Proponer ideas inteligentes o inusuales acerca de un tópico o situación dados: desarrollar formas creativas de resolver un problema.	x	
Reconocimiento de problemas	Reconocer cuando algo tiene una falta o predecir el surgimiento de un problema. No implica resolver el problema, sino reconocerlo.	x	
Fluidez de ideas	Expresar muchas ideas acerca de un tópico dado. Esto se refiere a la cantidad y no a la calidad, validez o creatividad de las ideas producidas.	x	
Aprendizaje activo	Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	x	

11. OTRAS COMPETENCIAS

APTITUDES/CAPACIDADES LABORALES	DEFINICION
Responsabilidad	Es el compromiso que una persona realiza las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está

	por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.
Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas organizacionales.
Persuasión	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.
Iniciativa	Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

DIMENSIONES DE LA EXPERIENCIA	DETALLE
Tiempo de experiencia	1 año.
Especificidad de la experiencia	Trabajado en cargos similares.
Contenido de la experiencia	Empresas que hayan requerido personal en departamento de Ventas.