

**UNIVERSIDAD DEL AZUAY
MAESTRIA EN RECURSOS HUMANOS
Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL II**



*“Assesment Center como herramienta para la toma de decisiones en
Procesos de Selección y Procesos de Movilidad Interna del Departamento de
Recursos Humanos del Grupo Industrial Graitman”*

**TESIS PREVIA A LA OBTENCION DEL
TITULO DE MAGISTER EN DIRECCIÓN
DE RECURSOS HUMANOS Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL.**

DIRECTOR: MDP. PABLO DELPIANO BARRIGA

AUTORA: GABRIELA PATRICIA JARAMILLO SALGADO

CUENCA – ECUADOR

2015

DEDICATORIA:

Quiero dedicar mi esfuerzo y dedicación a la persona más transparente y noble que existe en mi vida, mi hijo **Isaac Mateo**, porque quiero que sepas que los sueños se construyen con sacrificio y con el compromiso de empezar y terminar las metas que te propones.

Para ti, porque te amo y porque sé que llegarás muy lejos...

G.P.J.S.

AGRADECIMIENTO:

Al finalizar una etapa más de mi vida profesional, quiero agradecer infinitamente a nuestro Padre Celestial por permitirme crecer y darme la fuerza para seguir adelante y concluir este nuevo reto.

De manera especial agradezco a mi familia, quienes me apoyaron a lo largo de este período para que pueda cumplir con mis compromisos asumidos en la maestría.

Quiero agradecer de todo corazón a mis compañeros maestrantes la oportunidad de compartir dos años juntos, por toda la experiencia, los conocimientos y la gran amistad que me brindaron.

Agradezco a mi Director de Tesis, MDP. Pablo Delpiano por su apoyo incondicional, por el tiempo dedicado y por la oportunidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la maestría.

G.P.J.S.

INDICE

Dedicatoria.....	2
Agradecimientos.....	3
Índice de Contenidos.....	4
Resumen.....	7
Abstract.....	8
Introducción.....	9

Capítulo 1: Historia y Planeación Estratégica del Grupo Industrial

1.1. Introducción.....	13
1.2. Análisis de la Planeación Estratégica del Grupo Industrial Graiman.....	14
1.2.1. Misión.....	15
1.2.2. Visión.....	15
1.2.3. Valores y Objetivos Corporativos.....	16
1.3. Objetivos Estratégicos del Dpto. de Recursos Humanos. 2013 – 2015.....	17
1.4. Conclusiones del capítulo.....	22

Capítulo 2: Base Teórica Conceptual Selección de Personal, Competencias Conductuales, Assesment Center.

2.1. Introducción.....	25
2.2. Proceso de Selección por Competencias.....	26
2.2.1. Fases del Proceso de Selección de Personal basada en competencias.....	27
2.3. Competencias Conductuales.....	27
2.4. Assesment Center.....	29
2.4.1. Antecedentes.....	29
2.4.2. Características.....	30
2.4.3. Uso de Assesmet Center.....	34
2.4.4. Dimensiones que se evalúan en Assesment Center.....	37

2.4.5. Tipos Ejercicios del A. C.....	37
2.4.6. Proceso General de Assesment Center.....	44
2.4.7. Entrenamiento de los Observadores.....	47
2.4.8 Registro de Conductas.....	47
2.5. Conclusiones del capítulo.....	55

Capítulo 3: Proceso Actual de Selección de Personal

3.1. Política de Reclutamiento y Selección de Personal – Recursos Humanos GIG.....	57
3.1.1. Objetivo.....	57
3.1.2. Alcance.....	57
3.1.3. Alcance.....	57
3.1.4. Observaciones.....	58
3.1.5. Actividades.....	61
3.1.6 Control de Registros.....	64
3.1.7. Revisiones.....	65
3.2. Diccionario de Competencias.....	66
3.2.1. Competencias Conductuales.....	66
3.2.2. Tipos de Competencias.....	67
3.3. Perfil de Cargo.....	69
3.3.1. Listado de actividades esenciales del cargo.....	69
3.3.2. Determinar las actividades más importantes.....	70
3.3.3. Elaboración de perfil por competencias.....	72
3.4. Conclusiones del capítulo.....	74

Capítulo 4: Propuesta Metodológica

4.1. Objetivo del Assesment Center.....	76
4.2. Competencias a medir.....	76
4.3. Ejercicios Assesment Center.....	78
4.4. Registros de observación de A.C.....	79
4.5. Manual de Ejercicios de A.C.....	81

Capítulo 5: Retroalimentación del Proceso de Assesment Center

5.1. Introducción.....	157
5.2. Retroalimentación de Assesment Center.....	157
5.3. Importancia de la Retroalimentación de Assesment Center.....	157
5.4. Integración de Datos.....	158
5.5. Elaboración de Informes.....	158
5.6. Retroalimentación del Resultado Final.....	159

Capítulo 6: CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y BIBLIOGRAFÍA

6.1. Conclusiones.....	162
6.2. Recomendaciones.....	164
6.3. Bibliografía.....	165

ANEXOS

RESUMEN

Las nuevas tendencias en administración de capital humano, nos brindan herramientas muy valiosas, como es el caso de Assesment Center (A.C.) o Centros de Desarrollo y Evaluación, la misma que nos permite dar un valor agregado al proceso de selección tradicional, esta metodología consiste en una evaluación de competencias que se manifiestan a través de conductas medidas por medio de ejercicios y dinámicas que generan simulaciones del trabajo real y que puede complementarse con herramientas como test psicológicos y entrevistas a profundidad.

Presentaremos sus conceptos, procedimientos, metodología y una guía de ejercicios que nos permita evaluar en procesos de selección externa y promoción interna las competencias conductuales corporativas y por nivel del Grupo Industrial Graitman.

ABSTRACT

New trends in Human Resource Management give us valuable tools such as an Assessment Center (AC) or Center of Development and Evaluation. This allows us to give an added value to the traditional selection process. This methodology consists of an evaluation of skills expressed through behaviors measured through exercises and real work simulation dynamics that can be complemented with tools such as psychological tests and in-depth interviews.

This paper presents its concepts, procedures, and methodology, as well as an exercise guide that will allow us to evaluate corporate competencies by level in human resources at *Graiman* Industrial Group by external selection and internal promotion processes.


UNIVERSIDAD DEL
AZUAY
Dpto. Idiomas


Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCION

El Grupo Industrial Graiman surge como un resultado de años de trabajo, inversión y producción, orientados por la visión de una familia emprendedora que busca la calidad de sus productos basada en la eficiencia de sus procesos y sobre todo de su gente.

Grupo Industrial Graiman, es el resultado de una identidad común que comparten doce empresas: Vanderbilt, Tugalt, Industrias Químicas, Pecalpa, Vías del Austro, Fuenlabrada, Calatayud, Hidrosa, Millenium Plaza, Sports Planet, Graiman y Hormicroto.

Crece permanentemente aumenta el serio compromiso que tienen con sus colaboradores, clientes y proveedores, cada una de sus empresas ofrece productos y servicios diferentes, pero todas ellas mantienen una posición competitiva en el mercado. Es por ello que la Dirección del Grupo considera al área de Recursos Humanos como un puntal estratégico para el cumplimiento de la gestión de cambio de la organización.

El éxito de una empresa dependerá en gran parte del recurso humano que la compone y de cómo estos se alinean con sus objetivos. Por lo anterior, el proceso de Selección de Personal se convierte en una herramienta clave para identificar, contratar y atraer al personal calificado para cada uno de sus procesos.

¿Cómo se ha desarrollado tradicionalmente la función de Selección de Personal en las empresas?

El proceso de selección personal se ha definido como aquel conjunto de actividades mediante las cuales una organización elige de un número determinado de candidatos, a la persona más idónea para ocupar un cargo determinado al interior de una organización, de acuerdo a ciertos criterios de selección que han sido previamente definidos para la posición, la cultura y valores de la empresa.

En este sentido, la selección implica evaluar a los postulantes en varios aspectos, que van desde su nivel de educación formal, experiencia y trayectoria laboral, características personales y de personalidad, entre otras dimensiones.

Etapas Generales en el Proceso de Selección de Personal Tradicional

Reclutamiento

Recepción de Currículum

Test

Entrevistas

Verificación de Datos

Entrevistas Técnicas

Decisión de Contratación

Sin duda alguna estas etapas siguen siendo importantes dentro del proceso de selección, sin embargo ante un entorno global, competitivo y cambiante, el conocimiento, análisis, y gestión de las competencias de su capital humano, se convierte en el mayor potencial de las organizaciones.

Los nuevos procesos, exigen personal altamente calificado y motivado, por ello un proceso de selección debe buscar más allá de la formación técnica requerida para el cargo, valoración en aspectos como: la flexibilidad para adaptarse, la creatividad, la capacidad de aprendizaje, la disposición para trabajar en equipo, la capacidad de decisión, y la facilidad para trabajar en operaciones múltiples e interrelacionadas, entre otros.

Dentro de las nuevas tendencias en la gestión de personas, tenemos una herramienta denominada Assesment Center que se describe como: *“Una metodología que utiliza situaciones de simulación de aspectos muy parecidos a los que se requieren para el desempeño de un puesto, para el cual se está evaluando, lo que permite conocer aspectos claves del personal evaluado: potencial, habilidades administrativas y algunos rasgos de personalidad.”*¹

¹ MUÑOZ, Arturo. Información entregada dentro del módulo de Evaluación de Desempeño y Assesment Center. Maestría Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Versión II. Año 2013.

Es importante mencionar que la metodología de Assessment Center permite movilizar y evidenciar competencias, lo que se convierte en un predictor del desempeño futuro.

Assesment Center es una herramienta que nos permite medir competencias funcionales y conductuales, sin embargo el foco de mi trabajo se basará en el diagnóstico de competencias conductuales, ya que para la evaluación de las primeras es necesario desarrollar metodologías que permitan analizar un alto número de competencias que son específicas para cada puesto de trabajo, por lo que su levantamiento, estandarización y posterior diagnóstico varía de caso a caso dependiendo de la naturaleza del cargo y la cadena de valor en que este se encuentra.

CAPÍTULO I

HISTORIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL GRUPO INDUSTRIAL GRAIMAN

1.1. Introducción

El Grupo Industrial Graiman nace hace más de 50 años con su primera empresa Vanderbilt, destacándose dentro de la industria automotriz, posteriormente surgen el resto de empresas que toman diferentes líneas de negocios, entre ellas: Tugalt, Graiman, Hormicroto, que están directamente involucradas al sector industrial de la construcción.



Figura 1. **Empresas GIG**

Elaboración: Gabriela Jaramillo Salgado (GJS)

Una de las empresas más grandes del grupo es Graiman Cía. Ltda., fue fundada en febrero del año 1994, con una inversión de capitales 100% ecuatorianos.

Graiman Cía. Ltda. nació tecnológicamente como una de las plantas más modernas de América con una gran capacidad productiva, con el impulso natural que nos da el contar con materias primas propias para más de 50 años.

Graiman Cía. Ltda., posee salas de exhibición propias para la atención al cliente final de nuestros pisos y revestimientos cerámicos, en las ciudades de Cuenca, Quito y Guayaquil, además cuenta con una cadena de distribuidores a nivel local y nacional. También se enfoca a satisfacer los requerimientos de los mercados latinoamericanos y norteamericanos.

Hoy en día el Grupo Industrial Graiman cuenta con un número de doce empresas que pertenecen a la familia Peña – Payró, con número de 1700 colaboradores aproximadamente, se destaca como uno de los grupos industriales más competitivos de la región Austro y del país.

En la actualidad su búsqueda por nuevos mercados, por destacarse tecnológicamente, y el compromiso de asumir nuevos retos, también está enmarcado por una gestión administrativa de clase mundial, es por ello que desde hace algunos años se viene trabajando sobre una nueva filosofía corporativa que abarque todas las áreas y de manera esencial en el Área de Recursos Humanos, ya que sus accionistas tienen un gran compromiso de velar por el bienestar y estabilidad de sus trabajadores.

1.2. Análisis de la Planeación Estratégica del Grupo Industrial Graiman

El Grupo Industrial Graiman tomó la decisión de cambiar su modelo de gestión hacía una nueva propuesta basada en planear estratégicamente su proyección para los años futuros, es así que da inicio a un procesos de cambio que ha tenido la asesoría de especialistas en diferentes aspectos críticos de la organización, parte de estos cambios inician en la Dirección del Grupo Industrial Graiman, estructurando un Comité de Empresa que vele por los intereses de sus accionistas y la correcta administración de cada una de la empresas del GIG, además de cambios en áreas como Finanzas y Recursos Humanos, se dan revisiones estructurales significativas y se genera una nueva misión, visión y valores que es transversal a cada una de las empresas que pertenece a este prestigioso grupo industrial.

1.2.1. Misión del Grupo Industrial Graiman.-

La misión del Grupo Graiman es la siguiente:

Nos comprometemos a:

- Entregar la mejor propuesta de valor para nuestros clientes, fabricando productos innovadores y de alta calidad, complementados con productos y servicios de excelencia que permitan mejorar la calidad de vida de quienes los utilizan.
- Incentivar los esfuerzos adicionales de nuestros colaboradores, viviendo siempre nuestros valores, en especial la justicia organizacional.
- Promover el desarrollo profesional y personal de nuestros colaboradores trabajando con un fuerte sentido de servicio a la organización.
- Validar con el compromiso incondicional de nuestros accionistas, la Misión, Visión y Valores.
- Asegurar la sustentabilidad económica y financiera con un nivel de reinversión acorde para sostener el crecimiento del grupo, manteniendo un retorno adecuado que permita acceder a los beneficios esperados de los accionistas.
- Aportar al desarrollo de la colectividad y del Ecuador, generando oportunidades de trabajo y crecimiento.

1.2.2. Visión del Grupo Industrial Graiman.-

Ser un grupo industrial familiar con proyección empresarial, referente en todos los mercados donde estemos presentes por la calidad y el valor agregado de nuestros productos y servicios, la innovación en procesos productivos y la gestión organizacional de clase mundial, demostrando un compromiso con nuestros colaboradores, el cuidado del medioambiente y la responsabilidad social.

1.2.3. Valores Corporativos.-

LEALTAD: Nos identificamos con el Grupo Industrial Graitman y nos sentimos orgullosos de formar parte de él. Compartimos la misión y la visión y la vivimos en cada uno de nuestros actos. Nos comprometemos con la consecución de los objetivos del Grupo, con la fuerza y perseverancia que nos caracteriza a partir de nuestra historia y esencia.

TRANSPARENCIA: Actuamos siempre de manera honesta, con la verdad, incluso en situaciones difíciles, asumiendo la responsabilidad de nuestros errores. Comunicamos asertivamente y compartimos oportunamente la información relevante a todos quienes la necesiten para una mejor toma de decisiones. Actuamos de forma íntegra y ética en nuestras relaciones con clientes, socios, accionistas y compañeros.

TRABAJO EN EQUIPO: Establecemos relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza, con una comunicación efectiva para coordinar esfuerzos en función de la visión compartida del Grupo. Reconocemos la dignidad y valor de cada compañero, interactuando con tolerancia, cortesía, buen trato y consideración, apoyando el desarrollo y éxito de los otros.

RESPONSABILIDAD: Nos hacemos cargo del cumplimiento de nuestros compromisos con un alto sentido del deber. Asumimos la responsabilidad de lo que hacemos y cómo lo hacemos para generar una cultura de rendición de cuentas. Demostramos compromiso para llevar a cabo las tareas, desde el principio hasta el final, en el tiempo requerido y con calidad.

JUSTICIA: Actuaremos siempre con un sentido de justicia, buscando siempre cumplir nuestros valores. Tomamos decisiones a través de procesos justos, contando con la información necesaria y comunicando abiertamente tanto el proceso utilizado como los resultados obtenidos.

SEGURIDAD: Cuidamos a las personas, siendo nuestra prioridad su seguridad. Nos comprometemos con establecer y cumplir los estándares de seguridad y salud en nuestro trabajo.

1.3. Objetivos Estratégicos del Dpto. de Recursos Humanos. 2013 – 2015. ²

PLAN ESTRATÉGICO RECURSOS HUMANOS 2013 - 2015

ACCIONES ESTRATÉGICAS

I	CALIDAD DE VIDA
a	Contar con un proceso de contratación, que sean conocidos e implementados por todas las unidades de negocio.
b	Desarrollar un proceso de inducción corporativa que genere un sentido de pertenencia en los profesionales que se incorporan a nuestra compañía.
c	Contar con un sistema de respuesta interna para satisfacer las necesidades del cliente y generar un sentido de pertenencia.
d	Establecer un sistema de beneficios que dé respuesta a la realidad y necesidad de los distintos colaboradores GIG.
e	Definir una política de préstamos que garantice la equidad en la entrega del beneficio.
f	Generar un calendario de actividades corporativas, recreativas y espacios permanentes de camaradería, donde se promueva el encuentro y la distensión.
g	Definir canales y medios para comunicar periódicamente los beneficios existentes y los beneficios que se generen durante el proceso.
h	Levantar la ficha socioeconómica de cada persona de manera de focalice a cada uno de acuerdo a sus necesidades.
i	Realizar el levantamiento de la información de becas estudiantiles para que estas sean analizadas nuevamente y se puedan asignar a más personas en base a su nivel salarial.
j	Generar una política asociada a casos sociales graves de colaboradores de la Compañía.

² Planificación Estratégica Dpto. de Recursos Humanos GIG (2015).

II	DESARROLLO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS
a	Contar con una estructura de Recursos Humanos que permita la ejecución y seguimiento de los focos establecidos en la Planificación Estratégica, garantizando el desarrollo de carrera y la incorporación de competencias claves para la correcta implementación del proceso.
b	Diseñar e Implementar Programa de Desarrollo de Equipo de Alto desempeño para Recursos Humanos.
c	Diseñar y planificar Programa de Formación de Competencias Conductuales Críticas de Capital Humano.
d	Levantar las necesidades de Capacitación de Competencias Individuales.
e	Diseñar y planificar acciones formativas asociadas a Conocimientos Técnicos de Capital Humano.
III	SISTEMA DE INCENTIVOS Y RECONOCIMIENTOS
a	Actualizar el sistema y políticas de Compensaciones.
b	Diseño e Implementación de Programa de Reconocimiento.
c	Diseñar y comunicar política aumento de renta corporativa.
d	Definir e implementar una política de rentas variables corporativa.
e	Comunicar políticas de bono, incentivos y rentas variables, permitiendo generar las distinciones y los criterios que aplican a cada caso.
f	Establecer las bases metodológicas y criterios que vinculen las definiciones de compensaciones con otros sub sistemas de recursos humanos.
IV	COMUNICACIONES INTERNAS
a	Definir e implementar un área de comunicación interna corporativa.
b	Presentar propuesta gráfica y plan de medios para sustentar comunicación estratégica de cada FCE.
c	Definir los criterios y estándares de los procesos de comunicación corporativos, generando un canal único de comunicación estratégica.

V	CONTROL DE GESTIÓN
a	Contar con un Sistema de Control de Gestión, desarrollando e implementando sistemas para la medición y seguimiento de los indicadores de la Gerencia de Recursos Humanos.
b	Revisar posibles mejoras a funcionalidades de sistemas informáticos existentes, de manera de adaptarlos a las futuras necesidades del área.
c	Realizar el seguimiento a cada foco, asociado a la Planificación estratégica de la gerencia de recursos humanos.
d	Desarrollar informes de resultados, asociados a diferentes procesos de recursos humanos.
e	Levantar y mantener actualizado los diferentes procedimientos y procesos del área asociados a la norma de calidad, de manera de responder de forma satisfactoria a los requerimientos establecidos.
f	Desarrollar encuestas de calidad de servicio para los diferentes subsistemas de recursos humanos del área.
g	Definir los estándares Corporativos de seguimiento de Indicadores claves, seguimiento de proyectos y Planificación estratégica de cada unidad de negocio.
VI	SELECCIÓN
a	Instaurar una metodología de evaluación por competencias, que sea capaz de predecir el desempeño y el potencial de desarrollo de los candidatos.
b	Evaluar los actuales procedimientos de selección, de manera de eficientar los procesos y comunicarlos Corporativamente.
c	Generar una base de datos con candidatos pre seleccionado que permita cubrir puestos potenciales.
d	Definir los criterios de evaluación para cada nivel organizacional, de manera de optimizar el proceso, entregando información confiable respecto del potencial y desempeño esperado de los candidatos seleccionados.
e	Establecer una política de movilidad interna, que permita que los colaboradores puedan participar en los procesos de selección de los cargos buscados, impactando en el desarrollo de carrera y la motivación dentro de la organización.
VII	FORMACIÓN Y DESARROLLO

a	Diseñar y comunicar un Programa de Formación anual que considere el calendario de actividades, los participantes, fechas tentativas de ejecución y presupuesto asociado.
b	Medir la percepción de la Organización respecto de la eficacia, pertinencia y condiciones de las actividades de formación desarrollada, de manera de generar un proceso de mejora continua del servicio entregado.
c	Desarrollar metodologías que permitan evaluar el cierre de brechas de competencias y transferencia del aprendizaje al puesto de trabajo.
d	Definir e implementar un proceso de Detección de Necesidades de Formación para cada unidad de negocio de la compañía.
e	Desarrollar Programas de Formación en competencias conductuales asociadas a gestión del cambio y Liderazgo para jefaturas en la organización.
f	Generar un procedimiento de certificación de especialidades del nivel obrero asociado a los procesos productivos actuales.
g	Establecer un proceso riguroso de evaluación para proveedores de formación, de manera de garantizar la calidad y transferencia del aprendizaje de las actividades desarrolladas.
h	Desarrollar un presupuesto anual de formación para las compañías del grupo, de manera de llevar un control de avance y desviaciones del mismo.
i	Desarrollar un procedimiento para el pago de estudios básicos, medios y superiores dentro de la organización.
j	Generar un proceso de Inducción según el nivel de cargo del trabajador, de manera de facilitar su ingreso a la compañía, conociendo la naturaleza del negocio, aspectos culturales y vinculados a su posición.
k	Desarrollar una oferta formativa para las jefaturas del grupo, que permita alinear en torno a competencias conductuales corporativas, liderazgo y gestión del cambio.
VIII	REMUNERACIONES
a	Actualizar el software de pago de remuneraciones, agilizando y haciendo más confiable el proceso.
b	Actualizar el actual proceso de pago de remuneraciones, generando mejoras que permitan mejorar la comunicación entre áreas, los tiempos asociados y la

	confiabilidad del proceso.
c	Generar un proceso de pago de nómina para el Nivel Ejecutivo de la Organización.
IX	DESARROLLO ORGANIZACIONAL
a	Diseñar e implementar un modelo de competencias funcionales que permita establecer los estándares de desempeño óptimos asociados a cada cargo en función del proceso y cadena de valor en que participa.
b	Contar con un modelo de competencias conductuales que permita desarrollar el potencial, alinear comportamientos y generar desempeños superiores dentro de la organización.
c	Desarrollar un modelo que permita identificar, desarrollar y potenciar el talento dentro de la organización.
d	Generar una metodología que permita planificar la fuerza laboral en función de las exigencias del mercado y del negocio.
e	Desarrollar un Programa de sucesión que garantice el contar con las personas adecuadas en las posiciones correctas en el corto, mediano y largo plazo.
f	Desarrollar metodología que permitan mejorar el clima organizacional, a través de una comunicación eficiente, generando acciones concretas corporativas y locales.
g	Generar un instrumento de entrevista de salida que permita facilitar el proceso, generar indicadores objetivos y vinculables a variables de clima organizacional.
h	Generar una política de exámenes post ocupacionales que permita cumplir con la normativa legal.
i	Evaluar acciones de desvinculación asistida para los trabajadores que dejan la organización.

1.4. Conclusiones del capítulo.-

El Grupo Industrial Graiman asumió un nuevo desafío que se proyecta en su misión y visión empresarial, que pueden evidenciarse en la suma de esfuerzos que inviertan cada uno de sus departamentos; sin duda alguna el éxito en este nuevo escenario de oportunidades se basa en una gestión del talento humano comprometida y alineada a la filosofía corporativa, toda vez que se requiere de una toma de conciencia por parte de los actores del proceso en su abanico de posibilidades de obtención y fomento de una verdadera ventaja competitiva.

Ahora bien, se debe tener la ilusión de gestar cambios sustantivos, para que nuestro talento humano proclive a la generación de una ventaja competitiva para la empresa sean protagonistas; se está ante la oportunidad de tomar decisiones verdaderamente estratégicas sobre el futuro. Este nuevo enfoque de la administración estratégica de recursos humanos, vista bajo el cimiento de un liderazgo transcendental como lo menciona Cardona: *“La labor de un líder empieza por elegir correctamente a los miembros del equipo para que éste tenga un grado adecuado de complementariedad y unidad. El líder ha de dominar varios procesos claves por los que atraviesa todo equipo: desarrollo de confianza, comunicación, coordinación y colaboración”*³, puede convertirse en corto tiempo en una meta alcanzada y la proyección a nuevos desafíos.

En sí, un proyecto compartido para mejorar la calidad laboral y personal de todos los colaboradores de la organización, cumpliendo primero e intensamente con las obligaciones primigenias (el rol) y paralelamente con las demás obligaciones inherentes a su desempeño. En otras palabras, el líder y su equipo, se convierten en la génesis fundamental para la transformación pretendida.

Lo manifestado permite acotar de manera racional que se está entrando en una era donde sin duda alguna, el éxito se logrará gracias a la fortaleza de los intangibles como el pensamiento y las “ganas crecientes” de competir, donde la gestión de recursos humanos de los próximos años estará más alejada de los viejos paradigmas,

³ Cardona, P., & Miller, P. Paradigmas del liderazgo. Claves de la dirección de personal. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España. (2001).

reconociendo los aciertos pasados pero encaminados hacia una acción estratégica alineada a los cambios organizativos.

Es importante considerar que el marco de referencia de Recursos Humanos, se encuadra en los siguientes puntos claves:

Acciones Estratégicas.- Focos de trabajo enmarcados en la Planificación de Recursos Humanos.

Competencias Estratégicas.- Disponibilidad de habilidades, talentos y know-how para desempeñar actividades requeridas por la estrategia.

Liderazgo.- Disponibilidad de líderes calificados para movilizarla organización hacia la estrategia.

Conciencia de la Estrategia.- Internalización de la visión compartida, estrategia y valores culturales necesarios para la ejecución de la estrategia.

Alineación Estratégica.- Alineación de las metas e incentivos con la estrategia a todos los niveles organizacionales.

Integración Estratégica.- Compartir de conocimiento y activos del capital humano con potencial estratégico.

CAPÍTULO II

BASE TEORICA CONCEPTUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL, COMPETENCIAS CONDUCTUALES, ASSESMENT CENTER

2.1. Introducción

La Gestión por Competencias representa una herramienta estratégica indispensable, para enfrentar los nuevos desafíos en la administración del capital humano.

Martha Alles describe a las competencias como *“las características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en su puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.”*⁴

Esta denominación de competencias coincide con otras descripciones de competencias conductuales, se ha agregado la definición “devenidas comportamientos”, que nos indican la forma en que la competencia se evidencia, la cual será de gran ayuda en procesos de selección y evaluación de competencias. Desde la perspectiva metodológica, cada competencias conductual, estará compuesta por una serie de “criterios de desempeño” que establecen los estándares de comportamiento exigidas para cada competencia conductual.

Para un óptimo desempeño de una función son necesarios conocimientos técnicos y competencias, nos referiremos a estos primeros como parte de “**competencias funcionales**” y a las segundas como “**competencias conductuales**” que serán el foco de análisis de nuestro trabajo.

Se habla de competencias conductuales como las aptitudes, los intereses y los rasgos de personalidad de cada individuo, que le permiten generar resultados de desempeño individuales determinados en un contexto laboral particular.

Es importante mencionar que definiremos competencias corporativas las que son descritas por Martha Alles como competencias cardinales, lo que supone sólo una diferencia en su conceptualización, ya que desde la perspectiva metodológica hacen alusión al mismo concepto. Además analizaremos competencias por niveles, las que están asociadas de acuerdo a niveles organizacionales como directivos, gerentes,

⁴ ALLES, Martha. *Gestión por Competencias. Granica. (Año 2005).*

jefaturas, administrativos y operativo, las que varían según la organización en que se definan, por lo que las categorías mencionadas responden a la realidad del Grupo Industrial Graiman.

2.2. Proceso de Selección por Competencias

Gestionar Recursos Humanos bajo el enfoque de competencias, ha exigido a las áreas encargadas de sus procesos a incorporar modelos y herramientas que les permitan mantener un proceso documentado de los comportamientos requeridos para que cada cargo sea altamente productivo.

Es complejo encontrar aspirantes que se ajusten exactamente al perfil del cargo, sin embargo es necesario encontrar herramientas que nos permitan proyectarnos y predecir un comportamiento eficiente, en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

El modelo de competencias adopta varias fases que va desde el análisis funcional de un cargo, una entrevista por competencias, de incidentes críticos, hasta la observación del comportamiento y para ello se pueden utilizar técnicas que nos brinden la oportunidad de detectar estas competencias antes del proceso de contratación o promoción interna a un nuevo cargo.

Las competencias son una lista de comportamientos que diferencian un desempeño eficiente entre unas personas y otras en un contexto laboral determinado, estos comportamientos son observables mediante la aplicación de un sistema de detección de competencias que puede implicar diferentes técnicas y métodos. En este sentido plantaremos la evaluación de competencias conductuales en base a una interesante herramienta llamada: **Assesment Center**, siendo un subproceso del proceso de selección por competencias.

2.2.1. Fases del proceso de selección de personal basada en competencias:

- a) Elaborar el perfil por competencias.
- b) Establecer las competencias para selección.
- c) Asignar niveles a las competencias del perfil.
- d) Elaborar la matriz de evaluación.
- e) Escoger o diseñar los instrumentos y métodos de evaluación.
- f) Evaluar a los candidatos.
- g) Realizar el análisis de brechas.
- h) Tomar la decisión de contratación.
- i) Elaborar los reportes de selección
- j) Validar la selección.

2.3. Competencias Conductuales

“En Gestión por Competencias se utiliza los conceptos “conducta” o “comportamiento” por igual, según el Diccionario de la lengua española (Real Academia Española, Madrid 1970, éstos son sus significados:

Norma: *manera o forma de conducirse o comportarse.*

Comportamiento: *conducta, manera de comportarse, conjunto de reacciones particulares de un individuo frente a una situación dada.”⁵*

Los estudios de competencias basados en las conductas se apoyan en los trabajos de David McClelland: Human Motivation (obra original de 1987) y otros, posteriores, del mismo autor. Entre los principales exponentes sobre a temática de competencias-seguidores de McClelland- se puede distinguir a Spencer & Spencer, que definen el concepto de competencia como ***“una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación (1993).”⁶***

⁵ ALLES, Martha. *Diccionario de Comportamientos. Granica. (2004).*

⁶ ALLES, M. A. *Diccionario de Competencias La Trilogía Vol. 2. Granica. (2009).*

El trabajo de estos autores aporta a un esquema completo sobre cómo implanta, en una organización, un modelo de competencias. Otro exponente muy reconocido es la profesora francesa Claude Levy-Leboyer (1992).

Las descripciones que podamos encontrar sobre competencias conductuales o características de la conducta laboral de los sujetos, pueden ser tan variadas y distintas como organizaciones comiencen la tarea de analizar y "clasificar como propias" la conducta de sus trabajadores, ya que éstas responden a la naturaleza de cada organización considerando sus procesos, tipo de industria, entorno competitivo, valores, conductas entre otros.

Es por lo anterior que las competencias establecidas son propias de la organización que las define, lo que supone modelos de competencias diferenciados y estándares de desempeños diferentes según en el contexto que se levanten, lo que impactará directamente en los sub sistemas de recursos humanos que las usen como base metodológica.

Existe una serie de metodologías para el levantamiento que van desde complejos análisis conductuales asociados a "core competences", análisis conductual en el puesto de trabajo, análisis y estandarización desde los procesos críticos de la organización, levantamiento por tarjetas, entre otros. Cada organización, según sus características y el uso que requiera dar a las competencias levantadas puede elegir el método de levantamiento adecuado, lo que genera modelos de competencias válidos desde la perspectiva conceptual.

Las competencias definidas tienden a conformar un diccionario de competencias, que no es otra cosa que un documento validado dentro de la organización que incluye las competencias levantadas y los comportamientos que las componen, asociados criterios de desempeño, lo anterior facilita su comunicación, uso y actualización.

2.4. Assesment Center



Fig. 2

Assesment Center

(GJS)

2.4.1. Antecedentes.-

Dentro de las diversas técnicas de medición de capital humano, existe una que tal vez sea la más sofisticada desde el punto de vista de su complejidad y de la efectividad de sus resultados: el centro de evaluación o Assesment (AC).

El Assesment Center tiene sus orígenes en la primera guerra mundial cuando el ejército alemán instituyó una serie de ejercicios prácticos con el objeto de seleccionar personal que serviría en tareas espionaje. En esta técnica, los candidatos eran sometidos a una serie de actividades que abarcaban desde entrevistas de presión hasta extenuantes actividades físicas para poner a prueba la capacidad de resistencia de los reclutas.

Posteriormente en 1956, la AT&T y, posteriormente otras compañías telefónicas, adaptaron y aplicaron la técnica en un contexto organizacional con el objeto de identificar el éxito a largo plazo en posiciones gerenciales. *“Este programa tenía como objetivo la evaluación de 274 universitarios y 148 técnicos no universitarios mediante el estudio de 25 características encontradas en directivos de éxito.*

El Programa de Evaluación de AT&T se componía de: una entrevista, ejercicios in basket, juegos de rol, discusiones sin líder, test de personalidad, test cognitivos, el análisis del curriculum, entre las principales.

Este programa muy completo y muy cercano al Assesment Center tal como lo conocemos hoy asentó las bases de las pruebas, la evaluación y el método que se desarrollaría de una forma explosiva en los años 70.

Tras AT&T, llega el turno de Michigan Bell que en 1958 lleva a cabo su programa de Assesment: es la primera aplicación industrial del método de evaluación.

Tras ellos vinieron IBM, Sears, Standard Oil, General Electric, JC Penney y para coronar este gran avance en 1969 se llevan a cabo dos conferencias sobre el tema. La explosión de los 70 estaba lista para estallar.”⁷

2.4.2. Características.-

“Según Thornton (1992) el término Assesment center (AC) tiene que aplicarse a aquellas técnicas de evaluación que cumplan los siguientes requisitos:

- *Basado en análisis del trabajo.*
- *Uso de múltiples técnicas de evaluación.*
- *Uso de ejercicios de situacionales.*
- *Generación de respuestas conductuales.*
- *Observación de conductas.*
- *Uso de múltiples observadores.*
- *Observadores entrenados.*
- *Integración de las observaciones.”⁸*

⁷ MUÑOZ, Arturo. Información entregada dentro del módulo de Evaluación de Desempeño y Assesment Center. Maestría Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Versión II. Año (2013).

⁸ Poligrafiados, Assesment Center. Moreno Villegas, Jaime. (2013).

2.4.2.1. Basado en análisis del trabajo:

Todo AC evalúa una serie de competencias y habilidades que han sido previamente identificadas mediante un procedimiento de análisis de los puestos o roles cuyas competencias se desean examinar.

El procedimiento de análisis del trabajo tiene la importante función de identificar las dimensiones conductuales que medirán en el AC. Ejemplos de dimensiones conductuales típicas que se miden en un AC, son, por ejemplo:

- Persuasión
- Servicio al cliente
- Cooperación.
- Solución de problemas
- Comunicación verbal
- Liderazgo
- Planificación
- Organización Efectividad Interpersonal
- Toma de decisiones
- Comunicación escrita
- Asertividad
- Asesoramiento
- Ofrecer retroalimentación
- Manejo de conflictos
- Negociación
- Delegación
- Empatía
- Escucha activa
- Desarrollo de otros
- Iniciativa
- Sociabilidad
- Motivación
- Independencia
- Manejo del estrés

- Trabajo en equipo
- Análisis

2.4.2.2. Uso de múltiples técnicas de evaluación:

El Assesment Center se destaca por agrupar diferentes técnicas de evaluación psicológica y conductual que incluyen: tests psicométricos, entrevistas, simulaciones, ejercicios situacionales y casos prácticos.

2.4.2.3. Uso de ejercicios situacionales:

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

2.4.2.4. Generación de respuestas conductuales:

El uso de ejercicios situacionales, suponen una respuesta de tipo conductual, una contestación, un desempeño, una actuación. Esta respuesta es mucho más rica y compleja que el marcar opciones en un cuestionario de registro. Este es efectivamente el principal valor del AC como técnica de evaluación: su capacidad de generar respuestas conductuales complejas que evidencien las competencias y habilidades de los participantes. Desde este punto de vista, el Assesment Center tiene la capacidad de obtener muestras de conducta que servirán para inferir el perfil característico de habilidades de un individuo.

2.4.2.5. Observaciones de conducta:

Las conductas generadas por los ejercicios situacionales son observadas por un grupo de observadores entrenados quienes tienen la consigna de registrar sus observaciones en formularios especiales para, en una fase posterior, clasificarlos en alguna dimensión de conducta. La clasificación en una dimensión de conducta se hace de manera

evaluativa, especificando la efectividad del comportamiento observado respecto a la dimensión de conducta observada.

2.4.2.6. Uso de múltiples observadores:

Los observadores de un AC, son varias personas y no un individuo, el número de observadores va a depender de la naturaleza de los ejercicios pero en términos generales se recomienda una relación 1:2, esto es al menos un observador para dos participantes. Los observadores pueden ser gerentes, gerente de recursos humanos o consultores externos. Es recomendable que los observadores no sean los jefes inmediatos, sino un jefe de área que se encuentre por encima del nivel del jefe del evaluado.

2.4.2.7. Observaciones entrenadas:

Este es uno de los elementos más críticos del proceso de Assessment center y que de acuerdo a las guías para la operación de AC, no puede ser descuidado por ningún concepto.

Los observadores deben participar previamente en un taller donde se puedan explicar todos los detalles de la observación, las herramientas a utilizarse.

2.4.2.8. Integración de las observaciones:

Una vez que el Assessment Center ha concluido, los observadores proceden a clasificar sus observaciones en distintas dimensiones conductuales. La clasificación se hace distinguiendo la efectividad de la conducta respecto a la dimensión. Al final se realiza la integración de observaciones, se comparten criterios y se llega a decisiones consensuadas para evaluar la efectividad del participante en las diferentes dimensiones evaluadas.

2.4.3. Usos del Assesment Center.-

Según Thornton (1992) el AC puede tener básicamente tres tipos de objetivos lo que consecuentemente, da lugar a tres tipos de AC:



Fig. 3 Usos del Assesment Center (GJS)

2.4.3.1. Selección o promoción:

Se aplica con la finalidad de tomar decisiones de selección o promoción. Las dimensiones que se evalúan son de carácter general y predictor de éxito a largo plazo. La propuesta de trabajo está enfocada en utilizar: ***Assesmet Center como herramienta para la toma de decisiones en Procesos de Selección y Procesos de Movilidad Interna del Departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graitman***". Por ello nuestro foco principal es desarrollar una herramienta para apoyar este proceso

2.4.3.2. Diagnóstico de necesidades de formación:

Aplica a personal que labora en la organización y del cual se desea diagnosticar sus necesidades de formación. Los ejercicios de Assesment center son más numerosos y detallados, y se enfocan mucho en cuestiones técnicas que se estiman indispensables para el ejercicio del puesto o del rol principal.

2.4.3.3. Retroalimentación y desarrollo:

Es una modalidad de capacitación que consiste en dar oportunidad de experimentación, en un ambiente no amenazante, para que los participantes ejerciten alguna habilidad o actividad y reciban retroalimentación inmediata sobre la efectividad de su actuación.

2.4.3.4. “Características principales de los tres tipos de Assesment comentados:”⁹

Características:	Selección o Promoción:	Diagnóstico de necesidades de formación	Retroalimentación & desarrollo
Participantes	Candidatos o empleado de alto potencial.	Todos los empleados interesados.	Todos los empleados interesados.
Posiciones a ser analizadas	Puesto actual o futuro a ser ocupado.	Puesto actual o futuro.	Puesto actual o futuro.
Número de dimensiones	Pocas, entre 5-7, de carácter global.	Muchos 8-10, más específicas.	Pocas, 5-7
Naturaleza de las dimensiones	Potenciales, rasgos, motivos.	Conocimientos, habilidades, desarrollables.	Habilidades que se pueden entrenar.
Número de ejercicios	Pocos 3 -5	Muchos, 6-8	Más que uno de cada tipo.
Tipos de ejercicios	Genéricos	Similitud moderada con el puesto.	Muestras de trabajo.
Tiempo de duración de Assesment center	0.5 – 1 día	1.5 – 2 días	1.5 – 2 días
Tipo de informes	Cortos, descriptivos y comparativos.	Largos, diagnósticos.	Verbal e inmediatos.

⁹ Poligráficos, Assesment Center. Moreno Villegas, Jaime. (2013).

Quién recibe la retroalimentación	Participante y los que toman la decisión de selección o promoción.	Participante y supervisor.	Participante y acaso el supervisor.
Quién da la retroalimentación	Personal de Recursos Humanos	Personal de Recursos Humanos.	Personal de Recursos Humanos, facilitador y participantes.
Resultado principal	Calificación global de evaluación	Puntuaciones por dimensión	Sugerencias conductuales.

2.4.4. Dimensiones que se evalúan:

Las dimensiones que se evalúan se derivan de un análisis de la posición referente de los participantes. Tanto el número, como la naturaleza de las dimensiones a evaluar, son función del tipo de AC a ejecutar.

Por, ejemplo, con Assesment Center de selección o promoción se evalúan pocas dimensiones (5-7) que el participante debe poseer y que no serán objeto de capacitación o desarrollo. Por así decirlo, son cualidades que la persona debe traer. Algunas de estas dimensiones están basadas en rasgos de personalidad y en aptitudes. Los rasgos de personalidad son comportamientos típicos o característicos de una persona como la iniciativa, el manejo de las emociones y su estilo de interacción social. Otras, en cambio, se basan en aptitudes como el análisis, la síntesis, el razonamiento, etc.

Algunos recomiendan que en situaciones de selección, se de preferencia a la evaluación de estas características personales basadas en rasgos, aptitudes y motivos (**competencias conductuales**), en lugar a los conocimientos y destrezas que siempre pueden ser desarrollados con capacitación (Spencer & Spencer, 1993).

2.4.5. Tipos de Ejercicios del Assesment Center:

Los ejercicios de Assesment center que se pueden incluir en un AC son realmente numerosos. Sin embargo, se los clasifica en las siguientes categorías:

- Entrevistas o interacciones uno a uno.
- Búsqueda de hechos.
- In-basket (papelera de entrada).
- Estudio de casos.
- Presentaciones.
- Grupo de discusión sin líder (cooperativos y competitivos).
- Grupo de discusión con líder.
- Juegos organizacionales o de negocio.
- Juegos y dinámicas adaptadas.
- Simulaciones técnicas.

Sea cual sea el ejercicio que se utilice, las consideraciones más importantes que se deben tener presentes son: a) que genere los comportamientos que interesa observar y b) que tenga pertinencia respecto a los objetivos del AC. Por ejemplo, los juegos, y dinámicas no suelen ser apropiados en AC con propósitos de selección, pero con muy adecuados en AC con finalidades de aprendizaje & retroalimentación.

2.4.5.1. “Descripción breve de la naturaleza de las categorías de ejercicios de Assesment center:”¹⁰

Categoría de ejercicio:	Descripción:	Dimensiones que evalúa:
Interacciones uno a uno	Individual. El participante conduce una entrevista o reunión con un evaluador entrenado que desempeña algún papel. Ejm: empleado problema.	Comunicación verbal Comunicación no verbal Manejo de conflictos Asertividad Manejo de conflictos Uso del poder Desarrollo de otros Tacto interpersonal Defensa de intereses institucionales Escucha activa Empatía Negociación Manejo emocional
Búsqueda de hechos	Individual. El participante lee un poco de información sobre algo. Luego pregunta a una persona (evaluador entrenado) para obtener más información y llegar a una conclusión o recomendación.	Juicio y toma de decisiones Pensamiento analítico Formular preguntas Comprensión Identificación de problemas Síntesis Orientación

¹⁰ Poligrafiados, Assesment Center. Moreno Villegas, Jaime. (2013).

<p>In–basket, papelera de entrada.</p>	<p>Individual. El participante revisa una gran cantidad de correspondencia en su papelera y tiene que despacharlas escribiendo cartas, dejando instrucciones u organizando reuniones.</p>	<p>Toma de decisiones Planificación y organización Comunicación escrita Delegación Identificación de prioridades Juicio práctico Manejo del tiempo Criterio administrativo</p>
<p>Estudio de casos</p>	<p>Individual o grupal. Se entrega al participante un caso organizacional para su estudio. El participante tiene que escribir su solución de manera concreta. En algunos casos también la debe explicar.</p>	<p>Comunicación escrita Organización de ideas Sentido empresarial Orientación estratégica Capacidad analítica Síntesis Orientación al aprendizaje</p>
<p>Presentaciones</p>	<p>Individual. El participante presenta una idea, un proyecto o vende un producto</p>	<p>Comunicación verbal Habilidad persuasiva Claridad de pensamiento Lenguaje no verbal Manejo del tiempo Manejo emocional</p>

<p>Grupo de discusión sin líder</p>	<p>Grupal. Se asigna un tema para que un grupo lo analice y tome decisiones.</p>	<p>Pensamiento analítico Pensamiento crítico Cooperación Trabajo en equipo Persuasión Toma de decisiones Criterio administrativo Táctica política Liderazgo Orientación de servicio Comunicación Manejo de conflictos Manejo del estrés</p>
--	--	---

<p>Grupos de discusión con líder</p>	<p>Grupal. Se asigna un tema y una persona líder para que conduzca el trabajo de grupo.</p>	<p>Trabajo en equipo Liderazgo Pensamiento crítico Cooperación Persuasión Toma de decisiones Criterio administrativo Táctica política Comunicación Manejo de conflictos Manejo del estrés</p>
<p>Juegos organizacionales o de negocio</p>	<p>Grupal. Se simulan condiciones complejas de negocio como una negociación a gran escala, una operación de fabricación o una planificación que dura al menos 3 horas para su resolución.</p>	<p>Planificación estratégica Pensamiento sistemático Orientación estratégica Identificación de consecuencias Trabajo en equipo Liderazgo Competencias técnicas</p>
<p>Juegos y dinámicas adaptadas</p>	<p>Individual o grupal. Usualmente es un juego competitivo entre personas o equipos.</p>	<p>Nivel de cooperación Trabajo en equipo Motivación a otros Comunicación Orientación a resultados Estilo de competencia Observación de normas Manejo de conflictos Actitud deportiva Manejo del estrés</p>

Simulaciones técnicas	Individual o grupal. Simulan con gran realismo tareas técnicas que el participante desempeña en su trabajo. Ejm. Análisis financiero	Conocimientos técnicos Habilidades técnicas Solución de problemas Pensamiento analítico.
------------------------------	---	---

2.4.6. Proceso General de Assesment Center.-

A continuación detallo los pasos que se deben seguir si la intención es lograr una simulación de gran calidad. Los pasos requeridos para realizar una simulación son:

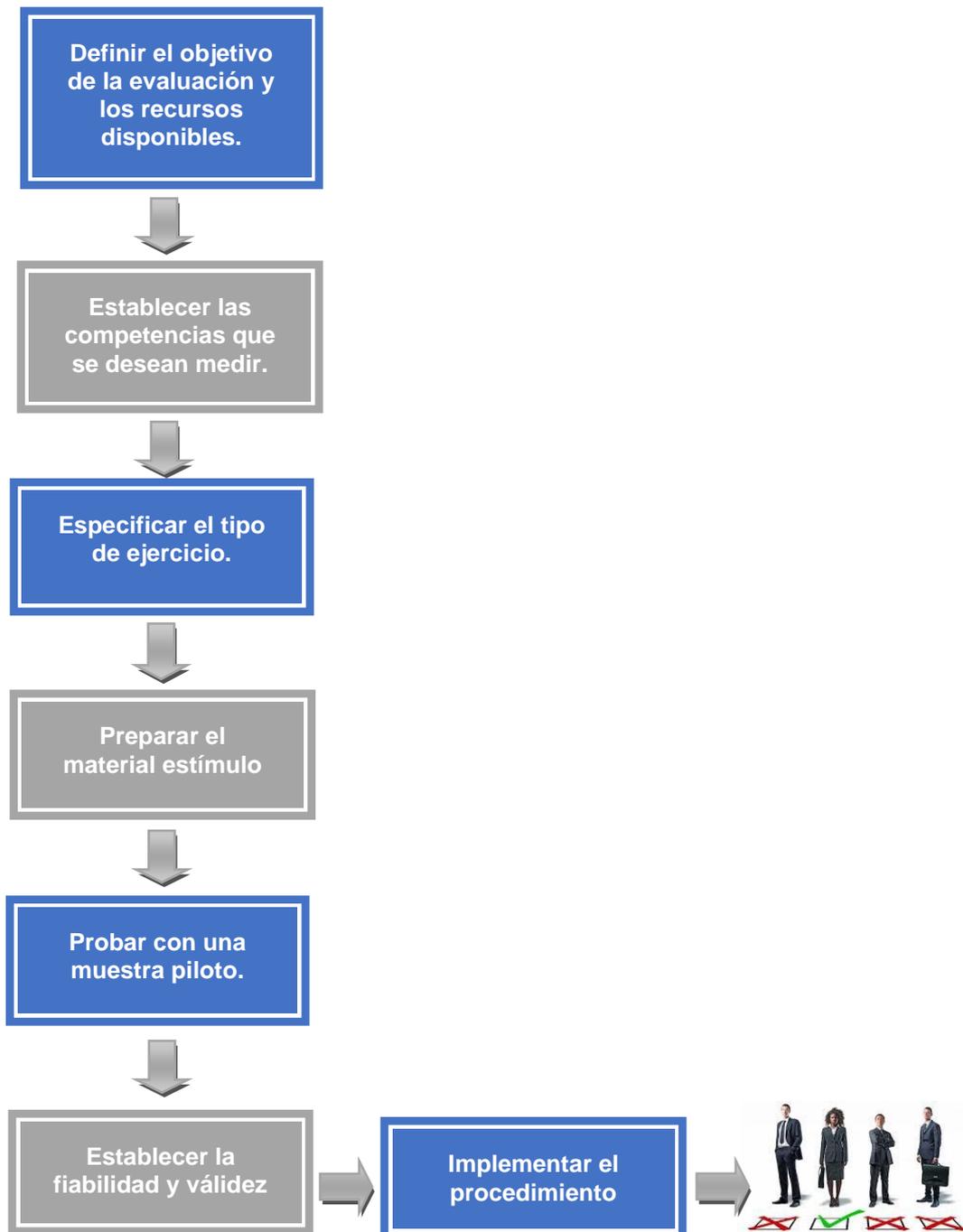


Fig. 4 **Proceso General de Assesment Center**

Poligrafiados, Assesment Center. Moreno Villegas, Jaime. (2013).

2.4.6.1. Definir el objetivo de la evaluación y los recursos disponibles:

Se define el objetivo bajo el cual se usará la simulación. Como se explicó, tres tipos de objetivos son disponibles: selección o promoción, diagnóstico de necesidades de formación y retroalimentación & desarrollo.

2.4.6.2. Establecer las competencias que se desean medir:

Usando alguna técnica de análisis de puesto, se procede a la determinación de las competencias que interesa medir.

2.4.6.3. Especificar el tipo de ejercicio:

El tipo de ejercicio a seleccionar es en función de las competencias a medir y del tipo de AC a diseñar. Por ejemplo, si es un AC con fines de selección, no es adecuado escoger como ejercicio las dinámicas y juegos ya que su grado de informalidad no encaja con el elevado nivel de formalidad que tiene una situación de selección. Finalmente, el tipo de competencias determinan en gran medida el ejercicio. Por ejemplo, si se desea evaluar trabajo en equipo es claro que deberá emplearse un ejercicio grupal que permita observar conductas de trabajo en equipo.

2.4.6.4. Prepara material de estímulo:

Una vez que se tiene identificado el tipo de ejercicio, procede el diseño de su contenido. Es importante destacar que las categorías de un AC están bien establecidas, sin embargo el contenido de los ejercicios puede variar dependiendo del objetivo del AC, el diseñador debe decidir qué tanta fidelidad debe guardar el ejercicio con la verdadera actividad del trabajo. Puede haber una fidelidad física donde el ejercicio sea muy similar a la verdadera actividad, o una fidelidad psicológica donde las competencias medidas son las mismas a pesar de que las tareas del ejercicio no se asemejen a las tareas de la actividad laboral original.

2.4.6.5. Probar con una muestra piloto:

Diseñado el ejercicio procede su ensayo como una muestra piloto de participantes. Con esta aplicación se pretende comprobar la claridad de las instrucciones y más que nada, verificar que el ejercicio muestra las conductas o competencias de interés. También se examina el tiempo de duración y la forma en cómo se debe analizar el resultado.

2.4.6.6. Establecer la fiabilidad y validez:

Estas son características psicométricas que todo instrumento de medición profesional debe reunir. La fiabilidad se refiere al grado en que el procedimiento arroja los mismos resultados independientemente de quien lo aplica y la validez el grado en que las conclusiones que se derivan de los resultados de evaluación son válidas.

2.4.7. Entrenamiento de los Observadores.-

Los observadores de Assesment Center, deben desarrollar habilidades indispensables en el proceso, tales como: observar, registrar, clasificar, y valorar conductas es una de las más críticas del procedimiento.

Las personas entrenadas como observadores, deben focalizar su atención en la observación de conductas específicas, **evitar los errores del evaluador, registrar sus observaciones y clasificar las conductas.**

En el entrenamiento también se busca que los participantes se familiaricen con los ejercicios y su procedimiento. De hecho, el entrenamiento es una simulación de un AC de modo que los entrenadores sepan de qué trata todo el proceso.

Los entrenadores no deben ser exclusivamente psicólogos. De hecho, Thornton (1992) recomienda que los observadores sean los jefes en la segunda línea más arriba de la supervisión. Lo esencial no es quiénes son los observadores sino que reciban entrenamiento y entiendan la naturaleza de las dimensiones que serán medidas.

2.4.8. Registro de conductas “criterios de desempeño”.-

Durante el Assesment Center, los observadores deben observar y registrar las conductas de los participantes en una hoja. Si bien es casi imposible registrar todas las conductas desplegadas por el participante, el observador registra aquellas que simplemente encuentran significativas o que, en su opinión, merecen la pena ser registradas.

En este punto hay algunas opiniones de los investigadores. Algunos dicen que el observador puede utilizar dos tipo de métodos para el registro de conductas, el primero, es a través de una lista conductual de chequeo y llevar los registros que se observen durante el ejercicio, el segundo, es tener una hoja solamente con el nombre del participante y el nombre del ejercicio que se está observando, este método se conoce como “observación y registro de conductas”.

En la siguiente tabla menciono algunas ventajas y desventajas de ambos métodos:

Métodos:	Ventajas:	Desventajas:
<p>1. Método de la lista de chequeo</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ofrece una guía sobre qué tipo de conductas se esperan. ▪ Deja más tiempo para la observación. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ No puede contener un listado de todas las conductas potenciales. ▪ Induce las observaciones del observador. ▪ Solo registra conductas demostradas.
<p>2. Método de observación y registro de conductas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permite hacer observaciones propias y naturales si ninguna inducción. ▪ El observador se expresa con sus propias palabras. ▪ Puede registrar conductas demostradas y omitidas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Demanda una mayor concentración para observar. ▪ Resta tiempo de observación.

Fig. 5 **Registro de conductas** Poligrafiados, *Assesment Center*. Moreno Villegas, Jaime. (2013).

2.4.8.1. Proceso de la observación de conductas:



Fig. 6 **Proceso General de la observación de conductas**
Poligrafiados, Assesment Center. Moreno Villegas, Jaime. (2013).

2.4.8.2 Observar conductas: Durante la ejecución de los ejercicios, los observadores observan sin interrumpir el desempeño de los participantes durante esta fase se espera que los observadores realicen de manera frecuente anotaciones. Un observador que anota muy esporádicamente es probable que esté realizando una observación global. Esto es, una apreciación muy general sobre el desempeño del participante. Las apreciaciones generales son inadecuadas para el resto del proceso de observación porque no hay conductas para clasificar.

2.4.8.3. Registrar conductas: Esta actividad la realizan los observadores de forma individual durante la ejecución de los ejercicios. Las anotaciones pueden consistir en descripciones de conductas observadas o en resúmenes que describan patrones de conducta. La descripción de cada conducta tiene que ser lo más breve posible.

Ejemplo:

Ejercicio: LA VENTA	Participante: PD
<p>Registro de Conductas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Inició su exposición sin saludar a la audiencia.</i> ▪ <i>Al inicio no realizó contacto visual, pero lo hizo al final.</i> ▪ <i>Dijo los objetivos de su presentación.</i> ▪ <i>Hablo de manera clara y comprensible.</i> ▪ <i>Utilizó al menos 4 argumentos distintos para vender su idea.</i> ▪ <i>Lenguaje no verbal bastante expresivo. “habla con las manos”.</i> ▪ <i>Hacia el final recalcó sus principales argumentos.</i> ▪ <i>Se mantuvo en el mismo lugar durante la presentación</i> 	

Fig. 7 **Registro de Conductas - Assesment Center (GJS).**

2.4.8.4. Clasificar conductas: Una vez terminado el ejercicio, cada observador de manera individual, procede a la clasificación de las conductas en las dimensiones generales que conceptualmente las englobe. Es importante que el observador tenga claras las dimensiones conductuales evaluadas en cada ejercicio. En el ejemplo antes mencionado, el ejercicio **La Venta** suele activar las siguientes competencias:

- Comunicación verbal
- Habilidad persuasiva
- Claridad de pensamiento
- Organización de la presentación
- Lenguaje no verbal
- Manejo del tiempo
- Manejo emocional

Lo que debe hacer el observador, es considerar estas dimensiones y sus definiciones para clasificar los comportamientos que registró en la fase anterior. A continuación la clasificación de conductas:

DIMENSIONES GENERALES DE LA CONDUCTA			
Manejo interpersonal Construir relaciones sociales efectivas	Comunicación verbal Hablar de manera clara y comprensible	Comunicación no verbal Usar las manos y el cuerpo para aumentar la efectividad de los mensajes	Persuasión Convencer a otros para que vean las cosas de manera diferente
<i>Inicio su exposición sin saludar a la audiencia.</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dijo los objetivos de su presentación.</i> ▪ <i>Habló de manera clara y comprensible.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Al inicio no realizó contacto visual, pero lo hizo al final.</i> ▪ <i>Lenguaje no verbal bastante expresivo, "habla con las manos".</i> ▪ <i>Se mantuvo en el mismo lugar durante la presentación.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Utilizó al menos cuatro argumentos distintos.</i> ▪ <i>Hacia el final recalcó sus principales argumentos.</i>

Fig. 8 **Clasificación de Conductas - Assesment Center (GJS).**

2.4.8.5. Valorar conductas: Cuando las conductas han sido clasificadas, procede su valoración en términos de efectividad del desempeño. La pregunta que deben responder los observadores respecto a cada conducta es: ¿Qué tan efectiva es esta conducta desde el punto de vista de desempeño? o ¿representa esta conducta un desempeño efectivo de la dimensión?

Para la observación se pueden emplear dos signos:

+ = cuando se considera que la conducta es efectiva

- = cuando se considera que la conducta es poco efectiva.

DIMENSIONES GENERALES DE LA CONDUCTA			
Manejo interpersonal	Comunicación verbal	Comunicación no verbal	Persuasión
Construir relaciones sociales efectivas	Hablar de manera clara y comprensible	Usar las manos y el cuerpo para aumentar la efectividad de los mensajes	Convencer a otros para que vean las cosas de manera diferente
<i>Inició su exposición sin saludar a la audiencia. (-)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Dijo los objetivos de su presentación. (+)</i> ▪ <i>Habló de manera clara y comprensible. (+)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Al inicio no realizó contacto visual, pero lo hizo al final. (+)</i> ▪ <i>Lenguaje no verbal bastante expresivo, "habla con las manos". (+)</i> ▪ <i>Se mantuvo en el mismo lugar durante la presentación. (-)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Utilizó al menos cuatro argumentos distintos. (+)</i> ▪ <i>Hacia el final recalcó sus principales argumentos. (+)</i>

Fig. 9 Valorar Conductas - Assesment Center (GJS).

2.4.8.6. Integrar observaciones: Este paso se lo realiza una vez que todo el AC ha concluido. Se registran todas las observaciones de los ejercicios. Es muy importante destacar que nos e hace una integración por ejercicio, sino por competencia o dimensión conductual. Es decir, no interesa medir el desempeño en cada ejercicio, sino en cada una de las dimensiones de conducta que se pudieron observar.

Ejemplo

Observador: X

Competencia:	Participante 1:	Participante 2:
Manejo interpersonal	3	4
Comunicación verbal	3	3
Comunicación no verbal	1	4
Persuasión	3	3
Delegación	5	3
Toma de decisiones	5	3
Iniciativa	1	3

Fig. 10 Integración de Observaciones - Assesment Center (GJS).

Nota: Cada puntuación corresponde a cada dimensión, es la puntuación que el observador asigna basado en el número de conductas valoradas como efectivas y poco efectivas de la dimensión. Por ejemplo, si un participante tiene sólo tiene conductas valoradas como efectivas en una dimensión, pudiera ser calificado con "5" en esa dimensión. Se utiliza una escala de 5 puntos para calificar las dimensiones. Los puntajes de la escala son los siguientes:

- 5 = muy competente (fortaleza)
- 4 = competente
- 3 = medianamente competente (promedio)
- 2 = requiere desarrollar
- 1 = requiere mucho desarrollo (carece de la competencia)

2.4.8.7. Discutir observaciones: Los juicios resultantes deben estar basados en el consenso de los observadores en los diferentes ejercicios. Los resultados pueden verse de la siguiente manera:

Ejemplo:

Competencia:	PARTICIPANTES					
	A	B	C	D	E	F
Manejo interpersonal	3	4	5	4	3	2
Comunicación verbal	3	3	4	4	4	3
Comunicación no verbal	1	4	3	4	4	3
Persuasión	3	3	3	3	3	2
Delegación	5	3	2	4	3	3
Toma de decisiones	5	3	3	3	3	2
Iniciativa	1	3	2	3	3	3
Asertividad	2	3	4	4	4	2
Puntaje global (promedio /5)	2	3	4	4	4	2

Fig. 11 Integración de Observaciones - Assesment Center (GJS).

2.5. Conclusiones del capítulo

Al finalizar este capítulo se ha expuesto el soporte teórico de mi proyecto de tesis, desde la mirada de la estrategia de la organización y las competencias requeridas para ejecutarla, hemos analizado paso a paso la herramienta de Assessment center y su aplicación para diagnosticar y predecir competencias de una persona hacia un cargo.

A continuación un cuadro apreciativo sobre la Estrategia, AC y las competencias:



Fig. 12 Estrategia de la Organización y Competencias Conductuales (GJS)

CAPÍTULO III
PROCESO ACTUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL

3.1. Política de Reclutamiento y Selección de Personal – Recursos Humanos GIG.¹¹

3.1.1. OBJETIVO.

Establecer los lineamientos y procedimientos a seguir para el Reclutamiento y Selección del Personal Ejecutivo, Administrativo y Operativo a ingresar en el Grupo Graiman.

3.1.2. ALCANCE.

Este procedimiento es aplicable a todos los candidatos interesados en incorporarse como personal del Grupo Graiman.

3.1.3. DEFINICIONES.

Reclutamiento: Es el proceso sistemático de buscar y atraer a personas de diversas ocupaciones y profesiones para que ofrezcan sus servicios a la institución, tomando en cuenta que deben de cumplir con el perfil del puesto a cubrir.

Selección de Personal: Es el proceso sistemático y especializado, encaminado a encontrar a la persona idónea para un puesto nuevo o existente, a un costo adecuado.

Pruebas de conocimiento: Las pruebas de conocimiento tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Pruebas psicométricas: La prueba psicométrica es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Entrevista por Competencias: Es una entrevista estructurada que permite evaluar a un candidato, a través de preguntas específicas, el mismo que diferencia el rendimiento

¹¹ Política Dpto. de Recursos Humanos GIG, *Proceso de Selección de Personal*. (2015).

medio del excelente y nos aporta valor añadido que favorece la atracción y retención del potencial.

Evaluación de Competencias: Es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación de los aprendizajes, de acuerdo con las competencias de referencia, mediante el análisis del desempeño de las personas en tareas y problemas pertinentes.

3.1. 4. OBSERVACIONES

3.1.4.1. TIEMPO ESTIMADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA CARGOS EJECUTIVOS

El tiempo máximo estipulado para el Proceso de Selección es de 35 días, el cual se desglosa de la siguiente forma:

FASE	DÍAS
Recepción y Aprobación de Requerimiento de Personal. Análisis y Descripción del Cargo	2 días
Contactarse con Consultoras externas para realizar el requerimiento y solicitar la cotización. (Head Hunting).	1 día
Receptar la cotización y analizar la viabilidad de la misma.	1 día
Una vez aprobada la propuesta se acuerda los plazos máximos que durará el proceso.	1 día
Se dará seguimiento del avance del proceso. Se solicitará el informe de cada uno de los candidatos para revisión y análisis. Se coordinará las entrevistas con los candidatos preseleccionados por la consultora, con el área solicitante y Recursos Humanos.	25 días

Análisis de resultados obtenidos de todos los candidatos preseleccionados para tomar la decisión final.	5 días
---	--------

3.1.4.2. TIEMPO ESTIMADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA CARGOS ADMINISTRATIVOS

El tiempo máximo estipulado para el Proceso de Selección es de 15 días, el cual se desglosa de la siguiente forma:

FASE	DÍAS
Formulario de Requerimiento de Personal	1 día
Recepción y Aprobación de Requerimiento de Personal Análisis y Descripción del Cargo	1 día
Publicación de la Oferta Interna Reclutamiento Externo (medios de comunicación).	5 días
Recepción de hojas de vida. Preselección de candidatos Entrevistas de Selección Aplicación y análisis de resultados de pruebas psicométricas, conocimientos y competencias. Verificación de referencias laborales o personales.	4 días
Elaboración de informes por candidato	2 días
Ejecución de entrevistas con el jefe del área solicitante y Recursos Humanos.	2 días
Análisis de resultados obtenidos de todos los candidatos preseleccionados para tomar la decisión final.	1 día

3.1.4.3. TIEMPO ESTIMADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN PARA CARGOS OPERATIVOS

El tiempo máximo estipulado para el Proceso de Selección es de 7 días, el cual se desglosa de la siguiente forma:

FASE	DÍAS
Formulario de Requerimiento de Personal	1 día
Recepción y Aprobación de Requerimiento de Personal Análisis y Descripción del Cargo	1 día
Publicación de Oferta Interna Reclutamiento Externo (base de datos física).	3 días
Recepción de hojas de vida. Preselección de candidatos Entrevistas de Selección Aplicación y análisis de resultados de pruebas prácticas y aplicación de test proyectivos. Verificación de referencias laborales o personales. Elaboración de informes por candidato	2 días
Ejecución de entrevistas con el jefe del área solicitante. Análisis de resultados obtenidos de todos los candidatos preseleccionados para tomar la decisión final.	1 día

3.1.5. ACTIVIDADES:

3.1.5.1	ACTIVIDAD	RESPONSABLE
3.1.5.2	Entregar el Formulario de Requerimiento de Personal (GF-622-1227), cuando se requiera cubrir una vacante o crear un nuevo cargo.	Director, Gerente o Jefe de departamento.
3.1.5.3	Se procede con la Movilidad Interna Mixta, proceder con el proceso de reclutamiento externo en caso de no existir candidatos para promocionar dentro del Grupo Graiman, mediante medios de comunicación, base de datos interna, consultoras externas, etc.	Especialista de Selección
3.1.5.4	Receptar las hojas de vida, de acuerdo a las fechas y horarios establecidos en el anuncio de empleo.	Especialista de Selección
3.1.5.5	Preseleccionar a las personas que cumplen con el perfil requerido, para lo cual se procede a convocar a entrevistas con los candidatos más idóneos, en donde se verificará el perfil del aspirante, en relación con el perfil duro y perfil de competencias funcionales, corporativas, nivel de cargo; se deberá considerar el siguiente lineamiento. -Cuando la persona sea citada a las instalaciones, se le solicitará que se acerque con su hoja de vida impresa.	Especialista de Selección
3.1.5.6	Realizar la entrevista preliminar, la cual pretende ampliar y profundizar la información de los candidatos en cuanto a: -Formación profesional. -Trabajos anteriores. -Historia personal y familiar. -Intereses, motivaciones y preferencias. -Habilidades, necesidades de formación y desarrollo. -Características personales y estado físico.	Especialista de Selección

	-Expectativas laborales y profesionales a largo plazo.	
3.1.5.7	Tomar en consideración los perfiles que más se acerquen al perfil requerido, con ello se da paso a la realización de las pruebas psicométricas, proyectivas y de competencias determinadas en cada caso.	Especialista de Selección
3.1.5.8	Realizar pruebas de conocimiento en los cargos que sean necesarios.	Director, Gerente o Jefe de departamento.
3.1.5.9	Verificar referencias laborales (GF-622-1219) o personales (GF- 622-1220) de los candidatos que conforman la terna.	Especialista de Selección
3.1.5.10	Elaborar el Informe Psicolaboral (GF-620-1225) de los candidatos que conforman la terna.	Especialista de Selección
3.1.5.11	Coordinar entrevistas con los candidatos que conforman la terna y jefes de área. (En el caso de los Centros de la Zona Austro, incluir en las entrevistas al Coordinador de Centro y Jefe de Centro).	Especialista de Selección, Director, Gerente o Jefe de departamento, Coordinador de Centro, Jefe de Centro.
3.1.5.12	Seleccionar al trabajador y comunicar la decisión final a la Especialista de Selección, mediante el Registro de Entrevista, el mismo que deberá llegar firmado e indicará la conformidad y el detalle de la contratación.	Director, Gerente o Jefe de departamento.
3.1.5.13	En los cargos de riesgo alto, se procederá a realizar la visita domiciliaria, previo al ingreso del colaborador.	Área de Calidad de Vida.
3.1.5.14	Contactar al trabajador seleccionado para entregar la solicitud exámenes preocupacionales y el listado de documentos, el mismo que consta de: -1 Currículum Vitae. -1 Foto tamaño carnet. -3 Copias de la cédula de identidad y certificado de votación a colores.	Especialista de Selección

	<ul style="list-style-type: none"> -Certificado de Antecedentes Personales (página del Ministerio del Interior). -Copia de la libreta militar (en los casos que aplique). -2 Certificados de Honorabilidad -Copia de los títulos y certificados obtenidos. -Certificado del último trabajo. -Copia de Partidas de Nacimiento de los hijos menores de edad. -Copia del Acta de Matrimonio. -Declaración Juramentada de Unión Libre (en los casos que aplique). -Formulario 107 del Impuesto a la Renta. -Certificado del Dispensario Médico. -Si posee cuenta en el Banco del Pichincha, traer un Certificado de Cuenta Activa, en caso de no poseer cuenta traer una copia del último pago de agua, luz o teléfono. 	
3.1.5.15	Recibir los documentos solicitados y el informe de resultados de los exámenes preocupacionales, con lo cual se notificará al departamento de Seguridad Industrial en caso de existir alguna novedad en los mismos.	Especialista de Selección
3.1.5.16	Enviar una Carta de Agradecimiento vía correo electrónico o llamar a los candidatos que no fueron seleccionados dentro del proceso de selección, indicando que podrán ser considerados en futuros procesos.	Especialista de Selección

3.1.6. CONTROL DE REGISTROS:

NOMBRE	COD	LLENA	REVISAR	ARCHIVA	ACCEDE	T. ARCHIVO	DISP.
Formulario de Requerimiento de Personal	GF-622-1227	Jefe de área	Especialista de Selección	Especialista de Selección, Jefe de Área	Departamento de RRHH, Jefe de Área	1 año	Archivo
Protocolo de Entrevista Preliminar	GF-622-1218	Especialista de Selección	Especialista de Selección	Especialista de Selección	Departamento de RRHH	1 año	Archivo
Verificación de Referencias Laborales	GF-622-1219	Especialista de Selección	Especialista de Selección	Especialista de Selección	Departamento de RRHH	1 año	Archivo
Verificación de Referencias Personales	GF-622-1220	Especialista de Selección	Especialista de Selección	Especialista de Selección	Departamento de RRHH	1 año	Archivo
Registro de entrevista	GF-622-1226	Especialista de Selección	Especialista de Selección	Especialista de Selección	Departamento de RRHH	1 año	Archivo
Informe Psicolaboral Profesionales	GF-620-1225	Especialista de Selección	Jefe de Área Especialista de Selección	Especialista de Selección	Departamento de RRHH	1 año	Archivo

Informe Psicolaboral Planta	GF-620-1224	Especialista de Selección	Jefe de Área Especialista de Selección	Especialista de Selección	Departamento de RRHH	1 año	Archivo
Orden de exámenes preocupacionales	GF-622-1230	Especialista de Selección	Médico, Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Médico, Especialista de Selección	Departamento de RRHH, Médico, Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional	Indefinido	Archivo
Hoja de Ingreso	GF-622-1205	Trabajador	Especialista de Selección	Especialista de Selección	Departamento de RRHH	1 año	Archivo

3.1.7. REVISIONES:

NÚMERO	FECHA	MOTIVO
1	2013-10-21	Original

DISTRIBUCION:

A todo el personal del Grupo Graiman.

3.2. Diccionario de Competencias

Introducción

A continuación se detalla el diccionario de competencias conductuales del grupo Graiman, el que tiene por objeto atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación consistente de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

3.2.1. Competencias Conductuales:

Son aquellas que reflejan habilidades, destrezas metodológicas y el estilo de actuación requerido para hacer bien su trabajo, incorporando Comportamientos asociados que sustentan el Desempeño de una Persona.

Las competencias, al igual que los Valores no son entidades predeterminadas, sino que se asocian a un contexto puntual de trabajo. Lo que sí las diferencia de los primeros es su gradualidad, o posibilidad de adquisición progresiva.

Estas últimas tienen distintos grados de evaluación y, a través de la práctica y la capacitación, este grado puede ir aumentando.

El modelo de competencias conductuales impacta de manera directa los actuales Procesos de Recursos Humanos, tales como:

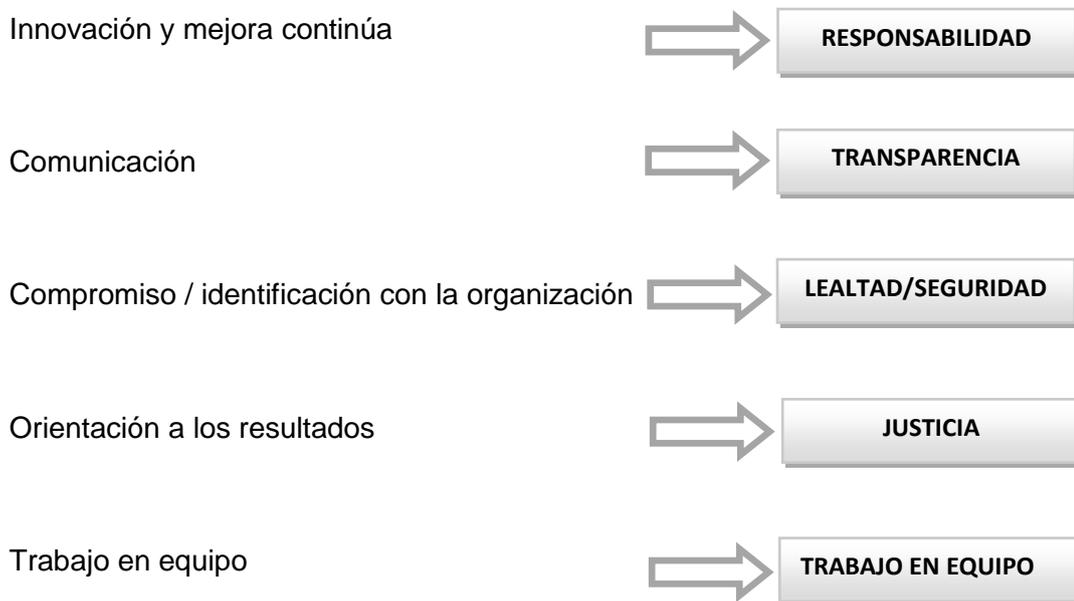


3.2.2. Tipos de Competencias

3.2.2.1. Competencias Corporativas

Son aquellas competencias que son transversales a todos los perfiles de la Organización, independiente de la posición del cargo, son competencias que se vinculan con los valores de la Organización.

Competencias Corporativas Grupo Industrial Graitman



3.2.2.2. Competencias por Nivel

Son competencias que se vinculan directamente con la naturaleza de una posición determinada, estableciendo los criterios de desempeño requeridos para cada nivel dentro de la organización.

Establecen las exigencias del cargo, lo cual puede impactar en procesos de movilidad dentro de la compañía, ya que establece las competencias requeridas en caso de cambiar de nivel o de movilizarse horizontalmente.

Todos los niveles poseen un mismo número de competencias, la diferencia entre cada nivel radica en la complejidad, alcance e impacto en el negocio de las competencias en la medida que se analizan cargo de mayor posición.

Competencias por Nivel Grupo Industrial Graitman

Nivel Directores

Agudeza estratégica

Perspectiva

Agilidad organizativa

Agudeza en los negocios

Nivel Gerentes

Planificación

Astucia política

Negociación

Creación de equipos eficientes

Nivel Jefaturas

Manejo de conflictos

Habilidad para motivar personas

Administración y medición del trabajo

Dirección de personas

Nivel Administrativo

Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores

Astucia en las relaciones interpersonales

Establecimiento de prioridades

Orientación a la acción

Nivel Planta

Administración del tiempo

Habilidades funcionales y técnicas

Perseverancia

Relación con jefes

3.3. Perfil de Cargo

Es necesario desarrollar un taller para obtener la información necesaria, los participantes deben cumplir tres características básicas:

- a) Conocer a la perfección el puesto que desempeñan y el cargo a levantar.
- b) Tener un nivel educativo superior, o con tres habilidades básicas: comprensión, lectura y escritura.
- c) Conocer la cadena de valor o proceso en que participa el cargo.

No es recomendable tener menos de dos personas participando en el levantamiento de puesto.

El instructor debe tener las siguientes características:

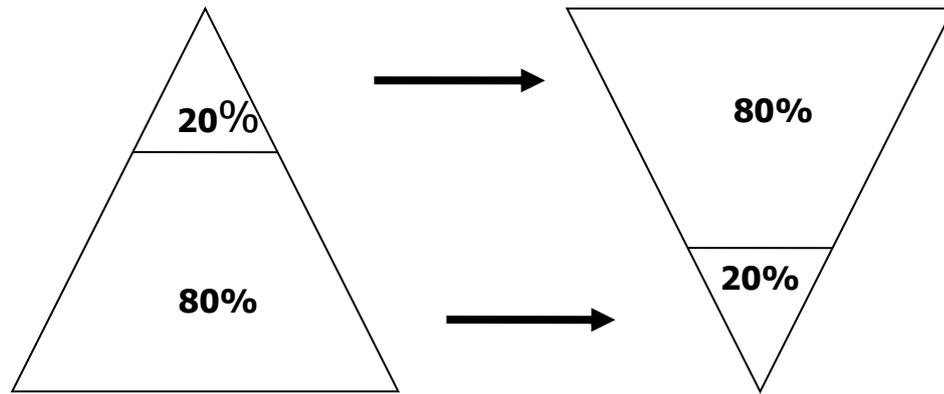
- a) Conocimiento de la Metodología MPC.
- b) Conocimiento del fundamento teórico del enfoque.
- c) Habilidad para dirigir y organizar grupos.

3.3.1 Listado de las actividades esenciales del cargo

Para comenzar con el desarrollo del método MPC, es necesario realizar los pasos que el **Dr. Jaime Moreno Mora** sugiere para la ejecución del mismo:

- a) Listar las actividades esenciales del cargo.
- b) Identificar las actividades más importantes.

En base al Teorema de Pareto, que señala que el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas, y el 80% de las causas secundaria, genera apenas un 20% de los resultados, de esta forma, identificando un 20% de las funciones de los puestos, encontramos aquellas actividades que generan un 80% de resultados. Es importante determinar las tareas que contribuyan a cumplir con los objetivos de la empresa.



Para la redacción de las actividades, es necesario tomar en cuenta las siguientes condiciones:

a) Deben ser redactadas en verbo en infinitivo o en indicativo más el objeto del verbo, por ejemplo:

Contesta llamadas telefónicas de los clientes.

Elabora facturas de los clientes.

Revisar la calidad de los productos.

b) Se debe evitar utilizar verbos que comprendan sub-actividades como por ejemplo: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar.

c) No deben contener adverbios o adjetivos: rápidamente, amable, etc.

d) Los verbos no deben ser redactados en primera persona.

3.3.2. Determinar las actividades más importantes

Luego de establecer las competencias funcionales (técnicas), es necesario calificarlas de acuerdo a su importancia, frecuencia, consecuencia de los errores y dificultad.

Gradación de las escalas:

Grado	Frecuencia	Consecuencia de los errores	Dificultad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves; pueden afectar a toda la organización	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves; pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización.	Difícil
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables; pueden afectar el trabajo de otros.	Moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud; afectan la ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores, fácilmente controlables.	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades.

Posteriormente se aplica la fórmula:

FORMULA: $Frecuencia + (consecuencia \times dificultad)$

Se toman las cuatro o cinco actividades con las puntuaciones totales más altas como las más esenciales que además constituyen los criterios de rendimiento en cada uno de los puestos.

3.3.3. Elaboración del Perfil de Competencias

Una vez que se han determinado las actividades importantes, el paso siguiente es la elaboración del perfil de competencias.

Un Perfil de competencias es describir los conocimientos, las destrezas y habilidades requeridas para desempeñar un puesto o actividad competentemente.

El perfil por competencias constituye el centro de toda la gestión de Recursos Humanos utilizando este modelo, si el perfil está mal elaborado, la selección, evaluación o cualquier otro subsistema que parta de este, tendrá un grave margen de error.

Generalmente, cualquier sistema que sirva para implementar la gestión de Recursos Humanos por competencias utiliza un diccionario en el constan las destrezas, aptitudes, y rasgos necesarios para cada cargo que facilitan el trabajo de identificación de estos según las competencias requeridas.

a) Identificar los conocimientos.

Para este proceso es necesario analizar actividad por actividad y determinar los conocimientos que son necesarios para cada una de ellas. Los conocimientos es lo que se adquiere a través de la educación formal, capacitación o análisis de información y generalmente son sustantivos, no verbos, ejemplo: economía, finanzas, contabilidad, etc., mientras que las destrezas provienen de la experiencia que la persona tenga en el área. Establece en qué nivel son requeridos.

b) Identificar las destrezas.

Para determinar las destrezas, es importante contar con unas tarjetas especiales en las que se hallen descritas estas y sus definiciones. Las destrezas provienen de un Diccionario elaborado por la ONET (Occupational Network). Las personas que se encuentran en el taller, deberán determinar que destrezas son necesarias para desempeñar el puesto priorizando aquellas que se consideren más importantes. De esta forma se determinarán cinco que sean las principales y deberán ir de acuerdo a las actividades.

Además, es necesario establecer las destrezas específicas, éstas hacen referencia a destrezas como: idiomas (inglés, italiano), manejo de programas de computación, manejo de equipos de oficina, operación de máquinas, herramientas.

c) Identificar otras competencias.

Estas competencias comprenden aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones, actitudes. Estas competencias suelen ser bastante difícil de identificar por el grupo de participantes del taller; por lo que el experto en psicología del trabajo deberá orientar y muchas veces sugerir ciertas competencias.

3.4. Conclusiones del capítulo

Puedo concluir manifestando el anhelo y esfuerzo del Grupo Industrial Graitman por convertirse en un grupo empresarial referente, de mejoramiento continuo y de imagen ante el mercado nacional e internacional. En este capítulo hemos analizado el proceso actual de selección de personal de Departamento de Recursos Humanos del GIG, el mismo que está basado en una gestión por competencias que incluye: requerimiento de personal, reclutamiento, entrevista por competencias, aplicación de pruebas psicométricas y evaluaciones técnicas al cargo para identificar competencias funcionales o técnicas, posteriormente el desarrollo de informes y tomas de decisiones.

Considerando el proceso actual de selección de personal quiero sugerir la inclusión de una nueva herramienta que es Assesment Center, ya que se destaca por agrupar diferentes técnicas de evaluación psicológica y conductual que incluyen: tests psicométricos, entrevistas, simulaciones, ejercicios situacionales y casos prácticos, que nos sirve para predecir un comportamiento de un aspirante al cargo en sus funciones futuras.

En el siguiente capítulo mostraré una descripción de varios ejercicios de Assesment Center que nos facilitaran la identificación de competencias corporativas y por nivel tanto en el proceso de selección y promoción interna.

CAPÍTULO IV
PROPUESTA METODOLÓGICA
EJERCICIOS DE ASSESMENT CENTER

4.1. Objetivo del Assesment Center:

Nuestro objetivo de Assesment Center es utilizarlo como herramienta para la toma de decisiones en Procesos de Selección y Movilidad Interna del Departamento de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graitman.

4.2. Competencias a medir:

Competencias Corporativas

- Innovación y mejora continua
- Comunicación
- Compromiso / identificación con la organización
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo

Competencias por Nivel

Nivel Directores

- Agudeza estratégica
- Perspectiva
- Agilidad organizativa
- Agudeza en los negocios

Nivel Gerentes

- Planificación
- Astucia política
- Negociación
- Creación de equipos eficientes

Nivel Jefaturas

- Manejo de conflictos
- Habilidad para motivar personas
- Administración y medición del trabajo
- Dirección de personas

Nivel Administrativo

- Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores
- Astucia en las relaciones interpersonales.
- Establecimiento de prioridades
- Orientación a la acción

Nivel Planta

- Administración del tiempo
- Habilidades funcionales y técnicas
- Perseverancia
- Relación con jefes

4.3. Ejercicios de Assesment Center:

A continuación se describe el formato de ejercicio con el que trabajaremos para diagnosticar las competencias corporativas y por nivel.

Formato 1

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° _____	
Nombre del ejercicio:	
Instrucción Principal:	
Competencias medidas:	
Nivel organizativo aplicable:	
Tipo de Assesment Center:	
Categoría del ejercicio:	
Duración	
Número recomendado de participantes:	
Número recomendado de observadores:	
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	
Tiempo y Tareas:	
Condiciones:	
Información adicional(entregable):	

Fig. 13 Formato de ejercicio Assesment Center RRHH - GIG (GJS)

4.4. Registros de Observación de Assesment Center:

Durante el Assesment Center, los observadores deben observar y registrar las conductas de los participantes en una hoja. Si bien es casi imposible registrar todas las conductas desplegadas por el participante, el observador registra aquellas que simplemente encuentran significativas o que, en su opinión, merecen la pena ser registradas.

De acuerdo a la propuesta de Assesment Center mencionado por el Dr. Jaime Moreno, utilizaremos el “**Método de Observación y de Registro de Conductas**”

Formato 2. Registro de Conductas

REGISTRO DE CONDUCTAS “CRITERIOS DE DESEMPEÑO”	
Ejercicio: _____	Participante: _____ Competencias a evaluar: _____
Registro de Conductas:	

Fig. 14 Formato de Registro de Conductas RRHH - GIG (GJS)

Formato 3. Clasificación y Valoración de conductas

CLASIFICACIÓN Y VALORACIÓN DE CONDUCTAS 			
Competencia 1	Competencia 2	Competencia 3	Competencia 4
Definiciones	Definiciones	Definiciones	Definiciones
<u>Conductas</u>	<u>Conductas</u>	<u>Conductas</u>	<u>Conductas</u>

Fig. 15 Clasificación y Valoración de Conductas RRHH - GIG (GJS)

Formato 4. Integrar y Consolidar Observaciones

INTEGRACIÓN Y PUNTAJE GLOBAL OBSERVACIONES 						
Competencia:	PARTICIPANTES					
	A	B	C	D	E	F
Puntaje global (PROMEDIO/5):						

Fig. 16 Formato para Integrar Observaciones RRHH - GIG (GJS)

4.3. Manual de Ejercicios de Assesment Center:

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 001	
Nombre del ejercicio:	“Llegando a la Luna”
Instrucción Principal:	El ejercicio trata de una simulación en un viaje a la luna. La instrucción principal es que cada participante analice una lista de objetos para sobrevivir en la misión, dado que se ha presentado un desperfecto en la nave. Recibirá una hoja con una lista de 15 objetos, para el análisis (grado de importancia), posteriormente deberá argumentar su lista y establecer una lista grupal.
Competencias medidas:	Comunicación, Orientación a resultados, Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos, Administración y Medición del Trabajo.
Nivel organizativo aplicable:	Todos los niveles
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Grupo de discusión sin líder
Duración	30 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 7 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Usted es parte de la tripulación de una nave espacial que se dirige a una estación situada en la superficie iluminada de la luna. Por fallas mecánicas se ven obligados a descender a unos 300 kilómetros de la estación. En el alunizaje forzoso se dañó gran parte del equipo

	<p>de salvamento. Para sobrevivir en ese medio se debe llegar a la estación, de modo que es necesario escoger los objetos más útiles para el viaje de 300 Km.</p> <p>A continuación, se presenta una lista de los 15 objetos que quedaron en buenas condiciones. La tarea consiste en ordenarlos de acuerdo a su importancia para realizar el viaje. Coloque en el número 1 el objeto que considere más importante, el número 2 en el siguiente de importancia, y así sucesivamente hasta llegar al número 15 que correspondería al que considere como menos importante.</p>																								
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis Individual 10 minutos. Análisis grupal 15 minutos. Cierre ejercicio 5 minutos.</p>																								
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia Buena iluminación Sillas y mesas para cada participante</p>																								
<p>Información adicional(entregable):</p>	<p>HOJA DE TRABAJO NÚMERO 1</p> <table border="1" data-bbox="759 1310 1377 2004"> <thead> <tr> <th data-bbox="759 1310 1129 1424">OBJETOS:</th> <th data-bbox="1129 1310 1377 1424">RESPUESTA INDIVIDUAL:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td data-bbox="759 1424 1129 1473">Caja de fósforos</td> <td data-bbox="1129 1424 1377 1473"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1473 1129 1523">Alimento concentrado</td> <td data-bbox="1129 1473 1377 1523"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1523 1129 1572">50 metros de cuerda nylon</td> <td data-bbox="1129 1523 1377 1572"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1572 1129 1621">Seda de paracaídas</td> <td data-bbox="1129 1572 1377 1621"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1621 1129 1671">Unidad portátil de calefacción</td> <td data-bbox="1129 1621 1377 1671"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1671 1129 1720">Dos pistolas calibre 45</td> <td data-bbox="1129 1671 1377 1720"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1720 1129 1769">Una caja de leche en polvo</td> <td data-bbox="1129 1720 1377 1769"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1769 1129 1818">Dos tanques de oxígeno</td> <td data-bbox="1129 1769 1377 1818"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1818 1129 1868">Mapa estelar de constelaciones</td> <td data-bbox="1129 1818 1377 1868"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1868 1129 1917">Bote salvavidas</td> <td data-bbox="1129 1868 1377 1917"></td> </tr> <tr> <td data-bbox="759 1917 1129 2004">Brújula</td> <td data-bbox="1129 1917 1377 2004"></td> </tr> </tbody> </table>	OBJETOS:	RESPUESTA INDIVIDUAL:	Caja de fósforos		Alimento concentrado		50 metros de cuerda nylon		Seda de paracaídas		Unidad portátil de calefacción		Dos pistolas calibre 45		Una caja de leche en polvo		Dos tanques de oxígeno		Mapa estelar de constelaciones		Bote salvavidas		Brújula	
OBJETOS:	RESPUESTA INDIVIDUAL:																								
Caja de fósforos																									
Alimento concentrado																									
50 metros de cuerda nylon																									
Seda de paracaídas																									
Unidad portátil de calefacción																									
Dos pistolas calibre 45																									
Una caja de leche en polvo																									
Dos tanques de oxígeno																									
Mapa estelar de constelaciones																									
Bote salvavidas																									
Brújula																									

	Cinco galones de agua	
	Señales luminosas	
	Botiquín de primeros auxilios	
	Radio transmisor-receptor	
HOJA DE TRABAJO NÚMERO 2		
	OBJETOS:	RESPUESTA GRUPAL:
	Caja de fósforos	
	Alimento concentrado	
	50 metros de cuerda nylon	
	Seda de paracaídas	
	Unidad portátil de calefacción	
	Dos pistolas calibre 45	
	Una caja de leche en polvo	
	Dos tanques de oxígeno	
	Mapa estelar de constelaciones	
	Bote salvavidas	
	Brújula	
	Cinco galones de agua	
	Señales luminosas	
	Botiquín de primeros auxilios	
	Radio transmisor-receptor	

Referencia de: Selección de Personal, Empresas Soimpro, Tucapel.

Nombre del ejercicio:	“El día del fin del mundo”
Instrucción Principal:	Se trata de que se ha definido una fecha del fin del mundo, tenemos un mes para planificar lo que haremos por nosotros y los nuestros (familia, amigos, trabajo), cada participante planificará actividades para las cuatro semanas siguientes. Al final cada uno presentará frente a todos lo que hará y respaldará sus decisiones y acciones a tomar.
Competencias medidas:	Comunicación, Innovación y mejora, Agilidad Organizativa, Compromiso/identificación con la organización.
Nivel organizativo aplicable:	Todos los niveles
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Presentaciones
Duración	45 – 60 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 7 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	A partir del día de hoy, la humanidad debe conocer que se acerca el último día de nuestro planeta, nos encontramos en un momento de incertidumbre y a la vez han terminado guerras y catástrofes. Usted tiene que planificar que actividades desarrollará durante este tiempo considerando que debe hacerlo por su familia, sus amigos y sus compañeros de trabajo.

	<p>Su planificación es por semanas, argumente sus decisiones y acciones.</p> <p>Deberá realizar una presentación en papelógrafo para toda la sala.</p>
Tiempo y Tareas:	<p>Análisis individual: 15 minutos.</p> <p>Presentación individual: 5 minutos por participante.</p> <p>Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
Condiciones:	<p>Un sala amplia</p> <p>Buena iluminación</p>
Información adicional(entregable):	<p>Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.</p>

Nombre del ejercicio:	“Fábrica de aviones”
Instrucción Principal:	Cada participante deberá construir prototipo de aviones, en el mayor volumen posible, con un diseño único y que lleguen todos a una línea de meta marcada.
Competencias medidas:	Innovación y mejora, Administración de tiempo, Habilidades funcionales y técnicas, Orientación a la acción, Creación de equipos eficientes.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel administrativo y Operativo
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Juegos y dinámicas adaptadas
Duración	30 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	<p>Usted deberá tomar la cantidad de hojas A4 que desee, deberá elaborar la mayor cantidad de aviones que pueda, con un mismo diseño y tamaño, esto en el tiempo que indique el facilitador de la actividad. Deberá colocar un nombre y logotipo a su aerolínea.</p> <p>Una vez terminado el tiempo, deberá lanzar todos sus aviones al mismo tiempo que el resto de sus compañeros hasta la línea meta que será colocada al inicio del ejercicio.</p>

	Al final se sumarán la cantidad de aviones que llegaron o pasaron la meta y que hayan sido exactamente iguales al prototipo que diseño, además deberá llevar nombre y logotipo.
Tiempo y Tareas:	Diseño y elaboración de aviones: 15 minutos. Lanzamiento y calificación de prototipos: 10 minutos. Cierre de ejercicio: 5 minutos.
Condiciones:	Un sala amplia Buena iluminación Mesas de trabajo
Información adicional(entregable):	Se entregará un número considerado de hojas A4 para la elaboración de los aviones. Se realizará el conteo de los aviones y se registrará el puntaje por participante.

Nombre del ejercicio:	“In Basket – Bandeja de Entrada”
Instrucción Principal:	<p>La bandeja de entrada que ha diseñado el Departamento de Recursos Humanos, consta de 10 comunicaciones típicas que se encontrarían en la papelera de un directivo de alto nivel. En este caso, se trata del Director de Producción de una industria dedicada al desarrollo de componentes de hardware informático (Systemware S.A.).</p> <p>Solicitamos que cada participante establezca una prioridad de 1 a 10 de la correspondencia adjunta que encontrará.</p>
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Perspectiva, Agilidad Organizativa, Planificación, Administración y medición del trabajo.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial y jefaturas
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	In basket – Bandeja de entrada
Duración	40 - 60 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	<p>ANTECEDENTES</p> <p>El Departamento de Recursos Humanos (DRH) ha elaborado un caso para evaluar habilidades de planificación y organización. La idea es</p>

aplicar este ejercicio como caso práctico, en un curso sobre planificación estratégica para gerentes.

El caso se denomina “in basket” o “bandeja de entrada” en alusión a las papeleras que los gerentes tienen en sus escritorios, donde reciben todo tipo de correspondencia como cartas, memorándums, faxes, circulares, correos electrónicos impresos, etc.

La bandeja de entrada que ha diseñado el DRH, consta de 10 comunicaciones típicas que se encontrarían en la papeleras de un directivo de alto nivel. En este caso, se trata del Director de Producción de una industria dedicada al desarrollo de componentes de hardware informático (Systemware S.A.).

Usted desempeña el rol del Ing. Francisco Díaz (Director de Producción) que es la persona a quien se dirigen las 10 comunicaciones.

Solicitamos que establezca prioridades. En otras palabras, de los 10 asuntos ¿cuál de ellos atendería en primer lugar, cuál en segundo lugar, etc?

INSTRUCCIONES

A efectos de calificar el ejercicio, el DRH tiene la necesidad de establecer una “respuesta correcta”. Es decir, se requiere establecer la prioridad correcta de los 10 asuntos del “in-basket” para tener una clave de corrección para comparar y corregir las priorizaciones que

	<p>efectúen a futuro las personas que resuelvan el ejercicio.</p> <p>Por esta razón, el departamento de recursos humanos, ha conformado un equipo de expertos en tareas de planificación y organización que son USTEDES.</p> <p>Les corresponde priorizar los 10 asuntos de la bandeja, asignando el número uno al más importante y así sucesivamente.</p> <p>Usted tiene un tiempo de 15 minutos para realizar la tarea.</p> <p>Posteriormente se reunirá con el resto de participantes para elaborar las respuestas correctas a este ejercicio.</p> <p>El grupo deberá llegar a una respuesta de consenso. Tienen 25 minutos para establecer las prioridades.</p>
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis Individual: 15 minutos. Consenso de grupo: 25 minutos. Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia Buena iluminación Mesas de trabajo y sillas.</p>
<p>Información adicional(entregable):</p>	<p>Adicionalmente recibirán los siguientes mails y comunicaciones escritas que deben ordenarse en la siguiente tabla:</p>

Asuntos	Prioridad Número
Email de Luis Taveres	
Carta del Club de Gerentes del Pacífico	
Memo de Cecilia Stevens	
Email de Angel Hernández	
Email de Silvia Rúaless	
Carta de Gustavo Laredo	
Fax de Santiago Alvear	
Email de Roberto Molina	
Email de Sonia Puente	
Email de Daniel Arce	

COMUNICACIONES

CORREO ELECTRÓNICO

De: Roberto Molina (jefe de planta)

Para: Francisco Díaz (Director de producción)

[USTED]

Fecha: Agosto 10 de 2012

Asunto: Problemas en la planta

Email: rm@systemware.com

Estimado Sr Díaz:

Como usted conoce unos de nuestros procesos es el ensamblaje de los teclados para los computadores: E-Systems, Aliance y Maxsoft.

El día de ayer en la tarde los ensambladores recibieron una nueva remesa para ensamblar

las teclas de los teclados de E-Systems. Sin embargo, al poco rato se dieron cuenta que las teclas no calzaban apropiadamente en las molduras del teclado. Según el supervisor técnico, esto se debe a que las teclas que recibimos pertenecen al modelo G380 de los teclados E-System, mientras que las molduras que tenemos corresponden al modelo G405 (que es la versión más nueva).

No entiendo cómo pudo suscitarse esta situación pues según las normas técnicas del año pasado, nuestra planta dejó de ensamblar el modelo G380. Adicionalmente la oficina de proveeduría me ha confirmado que la última remesa que recibimos corresponde al modelo G405 y no al G380. Según el jefe de la oficina de proveeduría, el modelo G380 dejamos de recibirlo hace seis meses.

He ordenado al supervisor técnico que suspenda el ensamble de los teclados de E-Systems únicamente desde esta mañana, hasta solucionar el problema.

Por favor solicito una reunión entre usted, yo, el supervisor técnico y el jefe de la oficina de proveeduría para solucionar este asunto. Debo mencionar que nuestros estándares actuales especifican la producción de 200 teclados E-systems diarios.

Atentamente,

Roberto Molina
Jefe de Planta

CORREO ELECTRÓNICO

De: Luis Tavares (Director de Marketing)
Para: Francisco Díaz (Director de producción)
[USTED]
Fecha: Agosto 10 de 2012
Asunto: Isotipos Provista
Email: lt@systemware.com

Lamentablemente el día de ayer tuve una emergencia familiar y tuve que salir, lo que me impidió reunirme contigo como teníamos previsto.

Como sabes estamos atrasados en la elección del nuevo logo para los protectores de pantalla "Provista". Acogiendo tus sugerencias de la última vez, tenemos 8 isotipos distintos que materializan la idea de un protector sencillo, eficaz y de uso no exclusivo en un solo computador.

Necesito que veas los diseños para que me digas cuál te gusta más. Considero que esto tomará pocos minutos, así que por favor llámame para concertar una reunión hoy mismo.

Hasta luego,

Luis

CORREO ELECTRÓNICO

De: Sonia Puente (Subdirectora de sistemas)
Para: Francisco Díaz (Director de producción)
[USTED]
Fecha: Agosto 10 de 2012
Asunto: Nuevos códigos
Email: sp@systemware.com

Estimado Pancho,

Ayer recibí tu mensaje de que el sistema informático de indicadores cuantitativos de producción estaba experimentando dificultades.

Ayer en la noche solucionamos el problema (malo, me hiciste trabajar hasta las 10 pm. Ahora tengo que desquitarme!!). El problema fue que un usuario borró accidentalmente una de las librerías de código y esto causó las dificultades.

Si bien ya lo arreglamos, hemos tenido que cambiar la clave maestra de acceso al sistema. Como sabes, las claves sólo las manejas tú y nuestras políticas de seguridad impiden que te mandemos las claves por correo electrónico. Además tenemos que darte una micro-capacitación puesto que hemos modificado las pantallas iniciales de arranque y acceso. Ten en cuenta que en este momento los analistas de producción no pueden trabajar con el sistema de indicadores hasta que tú no concedas el acceso con las claves que te vamos a dar. Avísame en qué momento te

visito.

Te adjunto al final un memo del Sr. Intriago, operador del sistema.

Love,

Sonia

MEMORÁNDUM ADJUNTO

De: Raúl Intriago (Jefe técnico)

Para: Ing. Fco. Díaz [USTED]

Asunto: acceso al sistema de indicadores

Estimado Ing. Díaz:

Los de sistemas arreglaron el software de indicadores cuantitativos de producción ayer en la noche. El sistema está parado desde ayer a las 3 pm cuando se presentó el problema.

Por favor necesitamos que conceda los accesos al sistema lo más pronto posible pues, como usted conoce, requerimos enviar la información de indicadores al departamento de control de calidad. De hecho, ya nos están presionando por la información.

Atentamente,

Ing. Raúl Intriago

Jefe Técnico

CARTA

Advanced Computer System

Quito, Agosto 10 de 2012

Señor Ingeniero

Francisco Díaz [USTED]

Director de Producción

Systemware S.A.

En su despacho:

Acuso recibo de su atenta comunicación del día 8 de los corrientes donde me informa sobre la entrega de los 1200 ratones de computador al igual que la factura y la documentación respectiva.

Según su detalle y nuestra petición, nos tenían que entregar 120 cajas con 10 ratones cada una. Sin embargo, el momento de ingresar y verificar la entrada de la mercadería en nuestras bodegas encontramos que 6 cajas que no contenían el número de unidades especificadas. A continuación los problemas que detectamos:

Código de las cajas	Número de unidades
R673	9
R097	8
R543	8
R980	7
R261	9
R593	7

Según los procedimientos acordados por ambas empresas, en el ingreso y verificación

del contenido de las cajas estuvo el Sr. Arroyo, representante de su empresa quien pudo constatar la irregularidad mencionada.

Lamento esta situación ya que se suma a un par de errores similares que ustedes cometieron el trimestre pasado. El problema es que todos estos errores nos perjudican.

Por esta razón hemos decidido:

- Cancelar solamente el valor correspondiente al número de unidades efectivamente ingresadas, para lo cual le solicito emita una nueva factura.
- Aplicar la cláusula 8 de nuestro acuerdo que nos permite rescindir unilateralmente los servicios de proveeduría que ustedes nos proporcionan.

Atentamente,

Ing. Gustavo Laredo
Gerente General
Advance Computing Systems S.A.

cc. Ing. Marcelo Rubianes, Gerente General
Systemware.

MEMORÁNDUM

De: Cecilia Stevens (Secretaria de Gerencia General)

Para: Ing. Francisco Díaz (Director de Producción) [USTED]

ASUNTO: instrucción del Ing. Rubianes (Gerente General)

PRIORIDAD: URGENTE

Ing. Díaz:

El Ing. Rubianes tenía que asistir a una reunión de la Cámara de Comercio el día de hoy.

Hace un momento el Ing. Rubianes ha tenido que cancelar su asistencia a dicha reunión por cuanto debe atender una emergencia que se suscitó en nuestras oficinas de Guayaquil.

Puesto que el Ing. Ramírez, Gerente de Comercialización, está fuera del país, el Ing. Rubianes me ha pedido le comunique que asista usted a la reunión de la Cámara, por cuanto nuestra empresa va a expresar su oposición a las nuevas políticas de comercialización de productos informáticos propuestas por el Ministerio de Comercio Exterior.

Tan pronto usted acuse recibo de este memo, solicitaré al departamento jurídico le envíe la documentación que han preparado sobre asunto, explicando las razones de nuestra oposición. Es importante que usted estudie

este documento para asistir a la reunión de la Cámara que será hoy a las 19:00 horas en el local de las Cámaras.

Atentamente,

Cecilia Stevens
Secretaria de Gerencia General

CORREO ELECTRÓNICO

De: Silvia Ruales (Directora de Recursos Humanos)

Para: Francisco Díaz (Director de producción)
(USTED)

Fecha: Agosto 10 de 2012

Asunto: Enviar a alguien

Email: sr@systemware.com

Hola Pancho!

¿Puedes tú o alguien de tu departamento hacerse cargo del Sr. Cruz? Por el contenido del fax que envió es obvio que solamente las personas del área de producción pueden absolver sus inquietudes.

Quedo a la espera de tu respuesta,

Silvia.

FAX

DE: Santiago Alvear (ex – empleado del departamento)

PARA: Ing. Francisco Díaz, Director de Producción [USTED]

Asunto: Liquidación de haberes

Estimado Ingeniero Díaz:

Le saludo afectuosamente y espero que se encuentre bien.

Deseo solicitarle comedidamente me ayude con el asunto de mi liquidación.

El caso es que no puedo cobrar mi liquidación porque me dicen en Nómina que usted no pasa todavía el reporte de horas extras que trabajé en mi último mes en Systemware.

Ing. Díaz, le ruego comedidamente me ayude porque tengo una urgencia familiar y necesito cobrar mi liquidación lo más pronto posible.

Por su amable atención le quedo agradecido.

Atentamente,

Santiago Alvear

CORREO ELECTRÓNICO

De: Ec. Daniel Arce (Gerente Financiero)

Para: Ing. Francisco Díaz, Director de producción [USTED]

Fecha: Agosto 10 de 2012

Asunto: Presupuesto semestral de las áreas

Email: da@systemware.com

Estimado Pancho:

Disculpa que te moleste pero no hemos recibido aún el presupuesto semestral de tu área. Entiendo que Mónica, mi analista, se reunió contigo la semana pasada para orientarte en la elaboración del presupuesto y entiendo además, que habías ofrecido enviarlo a principios de esta semana.

Por favor dame una mano con esto hermano porque no podemos generar el consolidado hasta no contar con el plan presupuestario de tu área.

Saludos cordiales,

Daniel Arce

Gerente Financiero

CARTA

Club de Gerentes del Pacífico

Quito, 10 de Agosto de 2012

Club de Gerentes del Pacífico

Señor Ingeniero

Francisco Díaz

Director de Producción

Systemware S.A.

NOTA: Segunda carta

Distinguido señor Director:

En primer lugar deseamos agradecerle por honrar a nuestro club con su membresía. Personas de su reputación son las que hacen del Club de Gerentes del Pacífico una institución VIP, prestigiosa y exclusiva.

Como usted conoce el sábado pasado realizamos un importante evento social en nuestras instalaciones donde se realizó una rifa de varios premios para los afiliados al Club.

Me place comunicarle que USTED ganó el segundo premio: viaje para dos personas durante 7 días a las Islas Galápagos con todos los gastos pagados.

Lamentablemente no tuvimos el honor de contar con su presencia aquel día y siguiendo nuestras políticas debo informarle lo siguiente:

- Los socios del Club que ganen un premio mayor y que no se encuentren presentes el día de la rifa serán informados por escrito durante los siguientes cinco días laborables.
- Los socios que fueran notificados por escrito de la adjudicación de un premio mayor, confirmarán la aceptación del mismo enviando un fax al Club del Pacífico hasta 24 horas después de haber recibido la notificación.

Es mi deber informarle que usted recibió esta comunicación el día de ayer. Si en el transcurso del día de hoy no recibimos su confirmación tendremos que adjudicar el premio al segundo finalista.

Atentamente.

Dr. Galo Terán
Director
Club de Gerentes del Pacífico

CORREO ELECTRÓNICO

DE: Ángel Hernández, Gerente de Servicios Administrativos

PARA: Francisco Díaz, Director de Producción

Fecha: Agosto 10 de 2012

ASUNTO: quejas de los clientes

Email: ah@systemware.com

Estimado Francisco:

En lo que va del mes se han presentado numerosas quejas de los clientes en cuanto a que los documentos que detallan la entrega de los productos, no coinciden con las unidades presentes en las cajas.

Por favor ve que se resuelva este problema a la mayor brevedad, ya que afecta la imagen de la organización.

Saludos,

Ángel Hernández,
Gerente de Servicios Administrativos

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 005



Nombre del ejercicio:	“Un día de trabajo en la oficina”
Instrucción Principal:	Se trata de analizar un caso en el cual se vincula que el participante tome protagonismo y desarrolle su análisis de acuerdo a lo que se redacta en los sucesos del día. Posteriormente deberá realizar una presentación a toda la sala.
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Agilidad Organizativa, Agudeza en los negocios, Astucia política, Manejo de Conflictos, Comunicación.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial y jefaturas.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Estudio de casos.
Duración	45 – 60 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Un día normal en el área comercial..... Son las 18:30 de la tarde de un día jueves, ha sido un día tranquilo, ha participado en varias reuniones y en una de ellas ha recibido la nueva estrategia de precios definida por

marketing (Product Manager). Mientras analiza que dicha estrategia esté alineada con lo que ocurre en los puntos de venta, descubre que hay graves errores. El problema es que tiene citada para el día siguiente a toda la fuerza de ventas (KAM, Vendedores, supervisores y mercaderistas, 50 personas en total) para hacer la presentación de la nueva estrategia.

Lamentablemente, el Product Manager (su jefe) no estará durante todo el viernes y no lo puede ubicar, pues viajó a Argentina a un seminario.

Al día siguiente llega muy temprano para definir que hacer; son las 8:00 am y la reunión de presentación es a las 15:00. A las 9:15 recibe un llamado del Gerente Comercial, quien le solicita un informe completo de las actividades de lanzamiento que está haciendo la competencia en esos días: inversión a la fecha, eficiencia, cobertura, etc. más algunas recomendaciones a seguir, ya que uno de los miembros del directorio lo ha llamado para comentarle que ha visto en todos los medios un nuevo producto y le preocupa su impacto en la rentabilidad del negocio.

Llega a su oficina el Gerente General preguntando por el PM, pero como no se encuentra le pregunta a Usted sobre la participación de mercado del mes anterior de una de las marcas estratégicas del negocio, él está muy interesado ya que hace algunos meses esta marca estaba siendo afectada por agresivas acciones de precio de la competencia, concentradas en la principal cadena de retail.

Suena el teléfono y el área de abastecimiento le confirma que a las 12:30 hrs. debe ir a dar un visto bueno de unos envases de la línea de galletas por el cambio de un ingrediente, y esto debe hacerse en máquina en las instalaciones del proveedor que se ubica en Panamericana Norte.

Ha pasado un rato, se está tomando un café para relajarse y suena su celular, es el supervisor a cargo del local Líder Puente Nuevo. Le dice que el encargado de la sección abarrotes mejorará la exhibición en góndola, a cambio de 20 kilos de arroz y que se los vayan a dejar a su casa. El supervisor le pide su autorización.

Ya es la hora de almuerzo, todos salen y lo invitan.....

En eso, suena su teléfono. Es el Gerente de Finanzas, quien le dice que vaya a su oficina. Le plantea que están haciendo el cierre de los gastos de marketing, donde aparece un cobro por publicidad en TV por \$100,000.00 que no estaba considerado en los gastos de este período, produciéndose por ello una rentabilidad negativa del negocio en el período. El Gerente le pide un análisis inmediato, pues tiene directorio a las 15:00 hrs y debe llevar la información.

Son las 14:00 hrs, no fue a almorzar. Suena su celular y lo llama su mamá contándole que le acaban de pasar un parte y que llevarán su

	<p>auto a un corral municipal por tener la revisión técnica vencida. No tiene a quien más recurrir.</p> <p>Son las 14:45 hrs, está toda la gente esperándole en el auditorium y aún no termina la presentación...</p> <p>Defina y anote las acciones que Ud. realizará en orden de prioridad.</p> <p>Presente a la sala sus acciones a tomar y las justificaciones para ello.</p>
Tiempo y Tareas:	<p>Análisis individual: 20 minutos.</p> <p>Presentación individual: 5 minutos por participante.</p> <p>Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
Condiciones:	<p>Un sala amplia</p> <p>Buena iluminación</p> <p>Mesas y sillas para participantes</p>
Información adicional(entregable):	<p>Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.</p>

Referido de: Momentum Consultores, Canga Lucas.

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 006



Nombre del ejercicio:	“Caso cliente - proveedor”
Instrucción Principal:	Se trata de analizar un caso y desarrolle su análisis de acuerdo a lo que se redacta y lo que él haría en esa situación. Posteriormente deberá realizar una presentación a toda la sala.
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Agudeza en los negocios, Orientación a la acción, Comunicación.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial y jefaturas
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Estudio de casos.
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Problemática: Evaluar renovación de contrato para mantención de equipos de aire acondicionados edificio Alcántara. Antecedentes: actualmente los equipos de

	<p>aire acondicionado de Edif. Alcántara, siendo éstos del tipo muebles, aún no terminan su periodo de vida útil, sin embargo se encuentran en regulares condiciones y una de las principales quejas de la organización es que expelen olor a gases de auto. El tema incluso ha sido comentado en reunión de Directorio de la Cía.</p> <p>Se posee contrato anual con la Cía. productora de los equipos para que realice una mantención periódica; dicho contrato debe renovarse en estas fechas por lo cual es necesario tener una reunión con el proveedor y ajustar la forma de operar que se tendrá.</p> <p>Debe considerar que si decide no continuar con el contrato y buscar un nuevo proveedor de equipos, éstos pierden la garantía que aún está vigente y probablemente en cuanto a costo (indirectos), será altísima la inversión para cambiarlos todos a una nueva marca.</p>
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis individual: 15 minutos. Presentación individual: 5 minutos por participante. Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia Buena iluminación Mesas y sillas para participantes</p>
<p>Información adicional(entregable):</p>	<p>Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.</p>

Referido de: *Momentum Consultores, Canga Lucas.*

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 007



Nombre del ejercicio:	“A tomar decisiones”
Instrucción Principal:	Se trata de analizar un caso y desarrolle su análisis de acuerdo a lo que se redacta y lo que él haría en esa situación. Posteriormente deberá realizar una presentación a toda la sala.
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Comodidad al interactuar con ejecutivos superiores, Establecimiento de prioridades, Comunicación, Orientación a la acción.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial y jefaturas.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Estudio de casos.
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Ud se encuentra a cargo de DO en Empresas Tucapel. Ayer a última hora le plantean la siguiente situación. El área comercial sufrirá un cambio que afectará la manera tradicional en que se viene abordando la venta desde hace

muchos años. Hasta el momento los vendedores atienden a todos los clientes de la compañía, dependiendo directamente del Gerente de Ventas. El cambio consiste en la división de canales, es decir, separar el canal tradicional (mayoristas, distribuidores) y el canal retail (supermercados), agregando un segundo Gerente de Ventas y dividiendo la fuerza de ventas en dos grupos. Por otra parte, se modificará el sistema de comisiones. Tradicionalmente, la comisión de los vendedores se calcula en base al volumen de ventas (más venden, más ganan), el nuevo escenario elimina este sistema e introduce las variables mix y margen de ganancia. Existen dudas respecto a cómo serán recibidos estos cambios, el plan comunicacional que se establecerá y en qué etapas consistirá la implementación. La mayor parte de los vendedores llevan muchos años trabajando en la empresa y están muy cómodos con el actual sistema; entre ellos existe el rumor que se aproximan cambios en el sistema de comisiones que perjudicarán sus ingresos mensuales. Le piden su opinión y un programa de implementación del cambio.

Al llegar esta mañana a la empresa, muy temprano se encuentra en su mail con los resultados de la encuesta de clima aplicada al universo de Empresas Tucapel, que estaba esperando hace una semana. Al respecto se le ha solicitado determinar cuáles considera son los factores críticos y qué acciones realizará a fin de mejorarlos. Además, dónde se encuentran las principales fortalezas y cómo potenciarlas. Para ello se espera que Ud.

	<p>desarrolle un plan de trabajo y además establezca hipótesis acerca de las principales bajas registradas este año.</p> <p>Su Outlook le avisa que hoy se cumple el plazo para la recepción de las evaluaciones de desempeño del semestre y nota que sólo ha recibido un 60% de los formularios. Al revisarlas se da cuenta que una proporción importante de los evaluados no cumple con el mínimo esperado y por tanto no recibirá el bono asociado. El sistema de evaluación de desempeño consta de metas operacionales y competencias; es la evaluación de las competencias la que se encuentra en niveles muy bajos, siendo las más críticas “Orientación a Resultados” y “Servicio al Cliente”.</p> <p>Suena su teléfono, el Gerente General y la Gerente de RRHH están reunidos analizando los principales proyectos vinculados a las personas para el año 2015, y le piden un avance de los temas en los que Ud. está trabajando. Lo esperan en 20 minutos en su oficina.</p> <p>Defina y anote las acciones que Ud. realizará en orden de prioridad.</p> <p>Presente a la sala sus acciones a tomar y las justificaciones para ello.</p>
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis individual: 15 minutos.</p> <p>Presentación individual: 5 minutos por participante.</p> <p>Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia</p> <p>Buena iluminación</p>

	Mesas y sillas para participantes
Información adicional(entregable):	Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.

Referido de: Momentum Consultores, Canga Lucas.

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 008	
Nombre del ejercicio:	“La Venta”
Instrucción Principal:	Se le pide que el participante que venda una idea o un producto ficticio.
Competencias medidas:	Agudeza en los negocios, Comunicación, Perseverancia, Negociación.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel jefaturas y administrativos.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Presentaciones
Duración	30 minutos
Número recomendado de participantes:	2 participantes por turno
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	<p>Su tarea consiste en vender una idea/proyecto/propuesta de tal manera que logre convencer y obtener el respaldo de quienes lo escuchan. Su consigna es lograr una exposición lo más convincente posible.</p> <p>Los observadores le darán el tema que usted debe vender. Lea el tema y si tiene inquietudes</p>

	<p>pregunte a los observadores. Una vez que esté listo debe realizar su presentación.</p> <p>Una vez que haya terminado con la primera exposición procederá inmediatamente a preparar la segunda exposición siguiendo el mismo procedimiento. Los observadores le darán el tema.</p> <p>Debe considerar los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haga una exposición verbal. No utilice materiales. • No haga preguntas ni demande ningún tipo de respuesta de los observadores durante la exposición. • Respete los límites de tiempos asignados. • No se aceptan ensayos, ni repeticiones. • Diga lo que en realidad diría en esta situación.
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis individual: 3 minutos. Presentación individual: 5 minutos por participante (por tema). Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia Buena iluminación Mesas y sillas para participantes</p>
<p>Información adicional(entregable):</p>	<p>Se entregará los siguientes temas:</p> <p>TEMA 1: Le acaban de informar que la beca de estudios que solicitó le ha salido y que viajará al exterior</p>

por dos años a obtener una maestría en administración de empresas (MBA) con todos los gastos pagados, en una universidad de prestigio. Es realmente una oportunidad única. Sin embargo, su deseo es estudiar y regresar a su actual puesto de trabajo porque aparte de disfrutar su trabajo, la empresa le ofrece unas condiciones de desarrollo muy buena. Usted decide hablar con el presidente ejecutivo para contarle su situación y solicitarle una licencia sin sueldo. ¿Qué le diría?

TEMA 2:

Usted trabaja en una empresa que comercializa productos lácteos. En un mes tendrá lugar la feria de ganadería y la empresa ha sido invitada a participar exponiendo sus productos. El gerente de ventas le encarga visitar a los clientes más importantes a fin de invitarlos personalmente para que asistan a la feria y visiten el “stand” de la empresa ¿Qué diría a los clientes para animarlos a visitar la feria?

Referido de: Moreno Villegas, Jaime. Assesment Centers.

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 009



Nombre del ejercicio:	“Argollas de McClelland”
Instrucción Principal:	Se forman dos o más equipos de dos o tres jugadores. El objetivo es ensartar argollas de papel en un poste. El instructor registrará el conteo en un cuadro de juego.
Competencias medidas:	Trabajo en equipo, Perseverancia, Orientación a la acción, Orientación a resultados, Habilidad para motivar a otros, Manejo de conflictos.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel jefaturas, administrativos y planta.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Juegos y dinámicas adaptadas
Duración	30 minutos
Número recomendado de participantes:	4 – 6 participantes
Número recomendado de observadores:	2 observadores, uno por equipo.
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	<ul style="list-style-type: none"> • Se conforman dos equipos, debe ser al menos de dos integrantes. • Una vez que tenemos los equipos,

vamos a proceder al juego. Lo que debe hacer cada miembro es lanzar de manera consecutiva 3 argollas de papel a fin de ensartarlas en el poste. La distancia inicial es de tres metros. Las normas que se deben observar para el lanzamiento son las siguientes:

- No pisar la raya desde que se hace el lanzamiento.
- Distancia inicial: tres metros (se puede continuar el juego incrementando la distancia de tiro).
- Cada jugador debe hacer sus tres lanzamientos de manera consecutiva.
- Cada jugador de cada equipo lanzará las argollas de manera consecutiva.
- Cada jugador de cada equipo lanzará las argollas de manera intercalada. Es decir, primero lanza el jugador del equipo A, y luego un jugador del equipo B y así por el tiempo que dure la actividad.
- El instructor anotará los aciertos en el cuadro de puntaje.
- El juego tiene tres rondas. El equipo que acumule mayor puntuación gana.
- El cuadro para anotar los lanzamientos es el siguiente:

Equipos:	Jugadores	1°	2°	3°	Totales:
		R	R	R	
		O	O	O	
		N	N	N	
		D	D	D	
		A	A	A	

	Equipo A	Jugador 1				
		Jugador 2				
		Totales:				
	Equipo B	Jugador 1				
		Jugador 2				
		Totales:				
Tiempo y Tareas:	Cada equipo cumplirá tres rondas. Al final se cierra el ejercicio en un tiempo de 5 minutos.					
Condiciones:	Un sala amplia Se requiere papel para realizar los aros y un poste para los lanzamientos.					
Información adicional(entregable):	Se utilizará la tabla de puntaje para el análisis final.					

Referido de: Moreno Villegas, Jaime. Assesment Centers.

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 010



Nombre del ejercicio:	“Un día como Encargado de Comercio Exterior”
Instrucción Principal:	Se trata de analizar un caso y desarrolle su análisis de acuerdo a lo que se redacta y lo que él haría en esa situación. Posteriormente deberá realizar una presentación a toda la sala.
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Orientación a los resultados, Establecimiento de prioridades, Comunicación, Orientación a la acción.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial y jefaturas.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Estudio de casos.
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Son las 8:00 de la mañana de un día viernes. Ud. ha llegado temprano, resuelto un par de pendientes del día anterior y acaba de sentarse en su escritorio con un café para leer su e-mail.

El primer correo le señala la llegada de 10 contenedores de China, derechos pagados. La llegada estaba prevista para tres días después. Ud. sabe que la planta normalmente tiene una capacidad de recepción de 7 contenedores por día, sin embargo, tras consultar le informan que en esta ocasión sólo se cuenta con espacio en bodega para tres.

Ud. sabe que existe una rebaja arancelaria con cupo de 5.000 toneladas (que parte hoy). Su jefe le ha señalado meses atrás que espera que la empresa acceda al 90% del mismo como mínimo, por lo que Ud. empezó a hacer la internaciones bajo el sistema de DAPI con anticipación.

Suena su teléfono. Del área de Calidad le informan que acaba de llegar un camión con 10 toneladas de arroz mojado. Le preguntan qué deben hacer.

Aparece un mensaje en su Outlook que le recuerda que se deben pagar los derechos por la importación de 250 toneladas de arroz que se manifestarán hoy en la aduana.

En ese momento el asistente del área se le acerca. De Finanzas le piden la información para el reporte del Banco Central. Como él es nuevo en el cargo, no maneja bien algunos temas y le pregunta qué información debe entregar, quién provee de esta información y cada cuánto tiempo se debe estar enviando.

Mientras habla con él suena su teléfono. De Producción le piden apurar los certificados del S.N.S para elaborar un arroz específico, pues les queda poco stock. Además, existe muy poco stock de una materia prima indispensable para la producción de petfood (harina de carne). Actualmente tienen en la bodega, pero sin resolución. Le preguntan quién debe dar la resolución, cómo se solicita y de qué forma puede acelerarse la tramitación, pues de lo contrario tendrán que parar la producción.

La segunda línea de su teléfono no para de sonar. Se adelantó una importación de USA correspondiente a un FCL de arroz importado. Ud. aún no ha pagado los derechos y todos quienes pueden firmar tal pago se encuentran en convención fuera de Santiago. Le piden dar una solución urgente a este tema.

En ese momento, lo llama un proveedor para ofrecerle un producto de mejor calidad a un menor precio. De contratarlo, Ud. se asegura el cumplimiento de sus metas para este trimestre y la obtención de un bono en dinero. El proveedor sólo le da la tarde de hoy como opción para reunirse y llegar a acuerdo. Ud. sabe que si acepta, probablemente deba dedicarle toda la tarde.

Suena su teléfono. Es el representante de la empresa de transporte más importante con la que Ud. trabaja, con quien tiene una estrecha relación comercial. De hecho, el mes pasado él destinó camiones especiales para ayudarlo a

	<p>salvar una contingencia. Le solicita una reunión urgente de dos horas para esa misma tarde.</p> <p>Frente a su escritorio lo espera una persona de Contabilidad. Necesita para entrar en el proceso de pago, que Ud. le entregue las facturas revisadas.</p> <p>Suena su celular. Es su mamá. Le dice muy angustiada que perdió la chequera, no la encuentra en ninguna parte. Le da el listado de los lugares donde estuvo antes de notar que no la tenía, podría estar en cualquiera de ellos, no sabe qué hacer. Además se dio cuenta que tiene la licencia de conducir vencida y no se atreve a manejar, le pide a Ud. que se haga cargo y además la lleve a su cita al médico a las 16:00, pues la pidió hace más de un mes y no quiere perderla.</p> <p>Defina y anote las acciones que Ud. realizará orden de prioridad</p> <p>Presente a la sala sus acciones a tomar y las justificaciones para ello.</p>
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis individual: 15 minutos. Presentación individual: 5 minutos por participante. Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia Buena iluminación Mesas y sillas para participantes</p>
<p>Información adicional(entregable):</p>	<p>Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.</p>

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 011	
Nombre del ejercicio:	“El Presentador”
Instrucción Principal:	Se le entregará un tema (libre) a cada participante con la intención que genere una presentación con todos los aspectos que puede desarrollar sobre este tema.
Competencias medidas:	Innovación y mejora continua, Comunicación, Orientación a resultados, Dirección de Personas, Habilidad para motivar personas.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel jefaturas y administrativo.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Presentaciones
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	

<p>Instrucciones para el participante:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Deberá realizar una presentación ante los otros candidatos y los evaluadores. • El tema puede ser de tu libre elección. • Estructura cuidadosamente tu charla. • Prepare unas notas que le ayuden, si en algún momento necesita consultarlas. • Use transparencias, si te dan la posibilidad de emplearlas, mejor con algún programa tipo PowerPoint que a mano, utiliza un tamaño de letra que permita que todos las vean. • Intente captar la atención de tu audiencia desde el principio. • Hable despacio y vocalice bien. • Mantenga contacto visual con toda la audiencia, no hable sólo a una persona. • Puede usar, sin pasarse, algo de humor Evita los: eh..., mm... • No hable con las manos en los bolsillos. • Ajústese al tiempo que le han dado para su presentación, si le han dicho que debe durar 10 minutos, no le dejarán hablar 15 minutos. • No se sorprenda si los evaluadores le empiezan a hacer preguntas cuando termine su presentación. • Está poniendo de manifiesto sus capacidades de estructurar una presentación, de comunicación oral, de hablar en público y relacionarse con los demás.
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Preparación de la presentación: 10 minutos. Presentación individual: 5 minutos por participante.</p>

	Cierre de ejercicio: 5 minutos.
Condiciones:	Un sala amplia Buena iluminación Mesas y sillas para participantes
Información adicional(entregable):	Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.

Referido de: Momentum Consultores, Canga Lucas.

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 012



Nombre del ejercicio:	“Un día como Jefe del Centro de Distribución Quito”
Instrucción Principal:	Se trata de analizar un caso y desarrolle su análisis de acuerdo a lo que se redacta y lo que él haría en esa situación. Posteriormente deberá realizar una presentación a toda la sala.
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Orientación a los resultados, Establecimiento de prioridades, Comunicación, Orientación a la acción, Planificación, Innovación y mejora continua.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial, jefaturas y administrativo.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Estudio de casos.
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Es viernes, Ud. llega a su oficina después de almorzar, ha tenido una mañana sin grandes sobresaltos, activa su computador y se dispone a prepararse un café. Suena su teléfono, es el Centro de Despacho Martín y Mega Centro Florida; le informa que en la Bodega Sur no recibieron el camión que esperaban a las 10 am. Está muy molesto y quiere una respuesta

inmediata.

La programación de hoy incluye despachos a la quinta y cuarta región. Le informan que faltan camiones.

El despachador del turno de tarde no ha llegado, tiene 30 min. de retraso.

Se acerca un Supervisor de despacho para contarle que existe quiebre de stock en producción, por lo que podrán realizar sólo entregas parciales de arroz Gran Selección y aceite de oliva.

Nota un gran revuelo en la bodega. Un bodeguero se ha aplastado un pie con una pila de cartones y se encuentra muy herido.

El despachador de la mañana le informa que no se alcanzó a realizar una entrega a la hora programada, por lo que se deberá cancelar un costo mayor y le pide su autorización. Además, le cuenta que tiene una jaqueca terrible y una presentación de su hija en el colegio, por lo que debe irse en quince minutos.

Suena su celular. El vendedor de Mega Centro Florida le dice que está recibiendo reclamos por la falta de stock para reposición y pueden perder una exhibición muy costosa si esto no se soluciona pronto.

Tres trabajadores lo están esperando en la puerta de su oficina. Ud. sabe que uno de ellos tiene un carácter muy exaltado. Comienzan a reclamar por el no pago de las horas extra del

mes pasado. Además, señalan que no se están respetando los turnos, pues ya hicieron noche este mes y se la volvieron a programar para la semana que viene. Además le piden que les compre café y un termo porque en la noche les da sueño.

Desde su oficina puede ver que en el patio existe un gran desorden, los camiones están entrando de forma desordenada y los choferes están reclamando por la demora en la descarga. Además ve una grúa detenida hace rato. Está en panne y nadie parece estar reparándola.

Lo llaman de Centro Sur Mayoristas solicitando adelantar un pedido para mañana temprano (originalmente lo esperaban para el lunes). Le recuerdan que este mes han recibido varios despachos con atraso y esperan que se muestre comprensivo.

El Gerente de Operaciones le envía un mail solicitando una estadística con el porcentaje de cumplimiento en la entregas del último trimestre. Lo espera para hoy a última hora.

Le avisan que en la puerta se encuentra un transportista, quien ha venido a reclamar por unos fletes y quiere que lo tienda Ud. personalmente.

El jefe de ventas lo llama por problemas en las entregas, está molesto porque clientes importantes se han quejado por el servicio. Espera una explicación.

	<p>Suena su celular. Es su esposa. Le dice muy angustiada que perdió la chequera, no la encuentra por ningún lugar. Le da el listado de los lugares donde estuvo antes de notar que no la tenía, podría estar en cualquiera de ellos, no sabe qué hacer. Además se dio cuenta que tiene la licencia de conducir vencida y no se atreve a manejar, le pide a Ud. que se haga cargo y además la lleve a su cita al médico a las 16:00, pues la pidió hace más de un mes y no quiere perderla.</p> <p>Defina y anote las acciones que Ud. realizará orden de prioridad</p> <p>Presente a la sala sus acciones a tomar y las justificaciones para ello.</p>
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis individual: 15 minutos. Presentación individual: 5 minutos por participante. Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia Buena iluminación Mesas y sillas para participantes</p>
<p>Información adicional(entregable):</p>	<p>Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.</p>

Referido de: Momentum Consultores, Canga Lucas.

EJERCICIO DE ASSESMENT CENTER N° 013



Nombre del ejercicio:	“Un día como Jefe de Planta”
Instrucción Principal:	Se trata de analizar un caso y desarrolle su análisis de acuerdo a lo que se redacta y lo que él haría en esa situación. Posteriormente deberá realizar una presentación a toda la sala.
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Orientación a los resultados, Establecimiento de prioridades, Comunicación, Orientación a la acción, Planificación, Innovación y mejora continua.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial, jefaturas y administrativo.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Estudio de casos.
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores

INDICACIONES DEL EJERCICIO

Instrucciones para el participante:	Usted ha sido contratado para desempeñarse como Jefe de la Planta Pto. Inca, ubicada en la Zona de la provincia del Guayas, y será responsable de la correcta producción del arroz nacional. El sábado recién pasado se ha trasladado junto a su familia a la casa que la empresa le asigna, y
-------------------------------------	--

aún no ha llegado desde su anterior domicilio el camión de la mudanza, a pesar que había sido contratado para el día domingo.

Llega el lunes en la mañana, y Ud. hace su ingreso a su nueva oficina. Percibe un poco de extrañeza en el personal y aunque todos intentan ser amables con Ud., escucha cuchicheos a sus espaldas.

En cuanto toma asiento y empieza a colocar sus cosas en el escritorio, ingresa el Jefe de Producción y le informa que existen unos asuntos que Ud. debe tratar con urgencia:

Existe un quiebre de productos. En la Planta se deben manejar 16 días de stock. Se le informa que en un 70% de los productos existen entre 3 y 5 días de stock, y en otros 0.

Por otra parte, se han recibido en los últimos 2 meses 10 reclamos de grandes clientes por impurezas detectadas en los productos. Además, hace 3 días se recibió un llamado de un minorista solicitando retirar de sala todo el producto debido a problemas en los sellos (las bolsas de arroz se rajan al ejercer un poco de presión sobre ellas).

Ud. no ha terminado de acomodar sus pertenencias en su escritorio cuando entra José Pérez, jefe de turno. En la planta se trabaja en 3 turnos rotativos, y existen actualmente 2 jefes (José Pérez y Juan González). José le manifiesta su alegría de tenerlo aquí, pues está seguro que solucionará algunos problemas que vienen

ocurriendo desde hace tiempo y que le afectan de manera importante. Señala que Juan González no hace su trabajo como corresponde y que le toca a él cuando lo releva, solucionar los problemas que se han generado en el turno anterior. Agrega que Juan no está preparado para el cargo que tiene, no es responsable ni maneja bien al personal, por lo que espera que Ud. tome prontas medidas.

Ud. aprovecha la ocasión para preguntarle cómo se ha iniciado el turno de mañana. El personal debe ingresar a las 8 a.m., incluyendo 15 contratistas. Son las 8:30 y hasta el momento han llegado 11.

En ese momento suena el teléfono y le informan que un agricultor proveedor de arroz se encuentra en la entrada y desea hablar con Ud. Su labor es recibir el arroz que él trae, pero según le cuentan, el agricultor también desea, a modo de bienvenida, invitarlo al bautizo de su nieta, por lo que insiste en hablar personalmente con Ud.

Suena el teléfono. Se le informa que en el presupuesto elaborado por la jefatura anterior se estimó una venta de 3.000 toneladas mensuales. Para ello, se debe contar con un stock de seguridad de 3 meses. En la planta cuentan con bodegas para almacenar 6.000 toneladas, por lo que se presupuestó arrendar una bodega para guardar el resto del producto. En la otra línea se encuentra un proveedor que ofrece un mejor precio si la compra es por 12.000 toneladas, en vez de 9.000. La diferencia en precios es altamente

conveniente, sin embargo no se cuenta con presupuesto para arrendar una nueva bodega. Se le pide una respuesta para dar al proveedor que espera en línea.

En esos momentos entra a su oficina su secretaria y le informa que tomará una licencia por 2 semanas a partir de hoy. Ud. pregunta si existe otra asistente que la pueda reemplazar, y se le señala que sí, pero que ese día se ausentó sin aviso.

Suena su celular. Llaman de su nueva casa, pues el camión de mudanza acaba de llegar y no sólo han llegado algunos enseres dañados, sino que además están cobrando más de lo convenido por los inconvenientes que tuvieron en el traslado. La empresa tiene anotado el viernes como día de la mudanza, y al no encontrar nadie en la casa, debieron almacenar el mobiliario hasta el domingo en una bodega. Desean que Ud. cubra ese gasto. En su casa están nerviosos, pues la gente de la mudanza se ha puesto muy insistente, y le piden que vaya con urgencia a solucionar el asunto.

Son las 9:30 y aún no ha llegado todo el personal de la Planta a trabajar. El Jefe de Turno se queja que la mitad de las personas que el contratista ha enviado son nuevas, por lo que perderá tiempo enseñando las labores a cada uno y eso retrasará la producción.

Entra a su oficina un operario quien desea aclarar algunos problemas que ha tenido en su renta. Señala que el mes pasado no se le pagaron las horas extra y él contaba con ese dinero, por lo que tendrá que endeudarse

para cubrir los gastos que ya realizó. Su hija acaba de ser mamá y necesitaba una cuna, una colcha y pañales, que él adquirió en una casa comercial. Desea una respuesta pues se encuentra muy angustiado. Además, le pide permiso para ausentarse del turno, pues debe realizar trámites personales.

Otro operario ingresa a su oficina. Señala que viene en representación de sus compañeros. Le pide haga algo respecto a los baños, que están en un estado lamentable y “poco digno”. Efectivamente existen filtraciones, puertas caídas, artefactos rotos y hongos. El operario le señala que no se puede trabajar de esa manera.

El Jefe de Producción entra y le pregunta cuáles serán los pasos a seguir para el proyecto de producción de legumbres importadas (en estos momentos se produce arroz importado y se desea realizar lo mismo con las legumbres). Señala que no se ha realizado nada en este tema, sólo quedó establecido que era un proyecto que debía iniciarse cuanto antes.

Suena el teléfono, personal de Recursos Humanos le informa que algunos contratistas recibieron el mes pasado un sueldo menor al acordado, y que la empresa contratista les argumentó que Tucapel había rebajado el monto de los pagos de manera arbitraria. Espera una respuesta.

El Jefe de Turno entra muy apurado a su oficina. Una máquina de gran importancia en el proceso ha fallado y le pregunta qué hacer, pues todos los operarios han intentado

	<p>repararla y no han obtenido resultados.</p> <p>Defina y anote las acciones que Ud. realizará en orden de prioridad</p> <p>Presente a la sala sus acciones a tomar y las justificaciones para ello.</p>
Tiempo y Tareas:	<p>Análisis individual: 15 minutos.</p> <p>Presentación individual: 5 minutos por participante.</p> <p>Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
Condiciones:	<p>Un sala amplia</p> <p>Buena iluminación</p> <p>Mesas y sillas para participantes</p>
Información adicional(entregable):	<p>Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.</p>

Referido de: Momentum Consultores, Canga Lucas.

Nombre del ejercicio:	“Un día como Jefe de Marketing”
Instrucción Principal:	Se trata de analizar un caso y desarrolle su análisis de acuerdo a lo que se redacta y lo que él haría en esa situación. Posteriormente deberá realizar una presentación a toda la sala.
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Orientación a los resultados, Establecimiento de prioridades, Comunicación, Orientación a la acción, Planificación, Innovación y mejora continua.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial, jefaturas y administrativo.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Estudio de casos.
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Son las 8 a.m. de un día viernes, Ud. llega muy contento a su escritorio, pensando en el fin de semana que pasará en la playa. Espera irse puntual a las 17 hrs., para recoger su maleta, echar bencina y partir antes que se forme taco a la salida de Cuenca y en la carretera.

Revisa su agenda, tiene una reunión a las 9:30 con el Product Manager y el Área de Muestras para desarrollar el plan de actividades (degustaciones y catas) de MESA SUR para los próximos 6 meses.

Abre su correo. Ayer fue aprobada la promoción de Master Dog (comida de perro) que se realizará en 12 salas Líder a partir del martes próximo. Ud. no había recibido confirmación del proveedor por disponibilidad de premios (platos metálicos), por lo que llamó consultando al respecto. El proveedor le acaba de enviar un mail señalando que no tiene suficiente stock, por lo que no podrá entregar la cantidad de platos solicitados.

En ese momento lo llama un Supervisor de Mercaderistas para avisarle que se enfermó y no podrá ir a trabajar. Su ruta no puede quedar sin ser cubierta, además en sus salas se debe realizar un bandeado de aceite de oliva con arroz preparado para un catálogo que comienza al día siguiente.

El Gerente Comercial le solicita el estado de avance del pack "Primavera" con información acerca de las alternativas de productos a usar según costo, impacto visual y rotación; definición de packing, cajas contenedoras y distribución por cliente, además del costeo del pack. Ud. se compromete a entregar la información antes de las 15 hrs.

Lo llama el comprador de Jumbo reclamando que de los 6 muebles para exhibiciones en

cabeceras que se instalaron hace tres días, dos se están desarmando, por lo que todas las cabeceras serán retiradas.

En ese momento le avisa el Product Manager que se distribuyeron 18.000 unidades con aceite de oliva mal rotulados. Debe programar la distribución y pegado de las nuevas etiquetas en todos los clientes. El Product Manager necesita saber cuándo se realizará y le solicita información acerca del costo que esto implicará.

Suena su teléfono. De Líder Buenaventura llaman quejándose porque no les ha llegado el pedido de hoy, por lo que reducirán las caras en la góndola.

Suena su celular. De Jumbo Bilbao reclaman por la mala atención del mercaderista, quien se niega a ayudar a ordenar la bodega. Le señalan que el mercaderista fue expulsado y le exigen que lo reemplace inmediatamente.

Lo llama un Supervisor. El material POP que debía instalarse a primera hora en 4 salas MESASUR no ha llegado. El Supervisor llamó al proveedor, quien le explicó que está colapsado de trabajo y no podrá enviarlo hoy. El Supervisor le dice que en MESASUR están molestos, y le pregunta qué debe hacer.

Su agenda le recuerda que hoy debe realizarse el bandedo de Master Dog 1 kg en formatos de 10 kg pollo a nivel nacional, es decir, 28 salas Líder y 8 Homecenter, por lo

que Ud. debe realizar las solicitudes de producto y distribución desde los distintos CD a través del sistema (SAP), y comunicar a los Supervisores el formato a bandear, ubicación del bandeo y exhibiciones adicionales con los productos a bandear por punto de venta.

En ese momento se acerca el Gerente de Ventas, quien tiene algunas observaciones acerca del informe de promociones que Ud. envió, pues el sell out del cliente no coincide con la información que él maneja. Desea reunirse de inmediato para conversarlo. Además, le muestra fotos tomadas esa mañana en Jumbo La Reina que revelan un gran desorden en las exhibiciones.

Recibe un mail del Gerente Comercial pidiéndole el presupuesto actualizado de mercaderistas (todas las cuentas) para ver el gasto actual y su posible recorte. Lo espera para el final del día. Además, le solicita una explicación por el pobre resultado de la última promoción implementada en Bigger X Región. El Gerente de Bigger lo llamó directamente para quejarse; los stands se armaron tarde, las promotoras no llegaron a tiempo y aún no se entregan los premios.

Su agenda le recuerda que debe coordinar para el martes a las 16 horas la asistencia de mercaderistas y supervisores para comunicar el lanzamiento de un nuevo producto. Debe además planificar para el lunes subsiguiente un viaje a Machala y Manta para revisar salas y reunirse con los Supervisores.

	<p>Del área de Marketing le preguntan qué hará respecto a los malos resultados de la agencia de promociones, por los problemas de asistencia de las promotoras y los retrasos en la entrega de los informes.</p> <p>Suena su celular. El Supervisor a cargo del local Líder Gran Avenida le cuenta que el encargado de la sección abarrotes mejorará la exhibición en góndola a cambio de 20 kilos de arroz; pide que se los vayan a dejar a su casa. El Supervisor le solicita su autorización.</p> <p>Su agenda le recuerda que tiene reunión a las 15 hrs. en D&S para ver reposición eficiente, nivel de servicio y cómo mejorar la comunicación entre empresa y cliente.</p> <p>Suena su celular. Es su mamá. Le cuenta que le acaban de pasar un parte y llevarán su auto a un corral municipal por tener la revisión técnica vencida. Le pide que la vaya a buscar y la lleve a su cita al médico a las 12:30 hrs., pues la pidió hace más de un mes y no quiere perderla. Le dice que no tiene a quien más recurrir. Además, le cuenta que tiene mucha pena porque discutió con su hermana y quiere que Ud. le llame para convencerla que se disculpe con ella.</p> <p>Defina y anote las acciones que Ud. realizará en orden de prioridad</p> <p>Presente a la sala sus acciones a tomar y las justificaciones para ello.</p>
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis individual: 15 minutos.</p> <p>Presentación individual: 5 minutos por</p>

	<p>participante.</p> <p>Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
Condiciones:	<p>Un sala amplia</p> <p>Buena iluminación</p> <p>Mesas y sillas para participantes</p>
Información adicional(entregable):	<p>Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.</p>

Referido de: Momentum Consultores, Canga Lucas.

Nombre del ejercicio:	“Un día con la cadena Unilevel”
Instrucción Principal:	Se trata de analizar un caso y desarrolle su análisis de acuerdo a lo que se redacta y lo que él haría en esa situación. Posteriormente deberá realizar una presentación a toda la sala.
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Orientación a los resultados, Establecimiento de prioridades, Comunicación, Orientación a la acción, Planificación, Innovación y mejora continua.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial, jefaturas y administrativo.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Estudio de casos.
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Hoy jueves 24 de Abril llego a las 8:15 a la oficina, abro el PC y veo que tengo 41 correos que atender, varios pendientes del miércoles para responder hoy... además, tengo que revisar la facturación al día de hoy, para visualizar grado de avance de objetivos, sin contar la revisión de stock disponibles para la enfrentar atención de clientes.

Ah! También, tengo que terminar de preparar la reunión del plan comercial cliente, y coordinar la reunión con los gerentes para revisión. El Outlook me avisa que me citan a reunión de planificación a las 17:00 hrs. A las 18:00 hrs. mi líder de grupo me cita a reunión con sponsor.

Paralelamente, me informan que el pedido para entregar al cliente en legumbres (por tercera vez) no será completo; debido a la capacidad de stock tengo que definir si entrego a Centro de Distribución Quito-Sur o Centro de Distribución Ambato.

Me llega un correo del comprador de alimentos y me pide enviarle propuesta del catálogo impacto con plazo máximo mañana viernes.

A las 11:30 hrs. me voy a ver al cliente. Hay que chequear si las alzas en los precios entregadas se harán efectivas en la fecha 24 de abril.

A las 12:00 hrs., tengo agendada una hora de atención con el comprador de mascotas, luego con el comprador de vinos y a partir de las 14:30 hrs. con el comprador de alimentos. Tengo que considerar que a las 13:30 hrs. paran a colación.

A las 12:15 hrs., el comprador de mascotas sale urgente a terreno. El comprador de vinos está atendiendo y quedamos a la espera

	<p>topándonos con horario de colación.</p> <p>A las 14:30 hrs. abren el cuaderno para anotarse por orden de llegada. En el momento de atención, nos informa el comprador de alimentos que tenemos unos productos contaminados en el local de Sangolquí, que hay retirar y dar soluciones.</p> <p>Adicionalmente, me tengo que reunir con el encargado de facturación para dar respuesta a la solicitud de efectuar notas de créditos por concepto de Extranet. También, debo reunirme con el encargado de pagos para ver las facturas impagas que están afectando la cuenta corriente.</p> <p>Defina y anote las acciones que Ud. realizará en orden de prioridad</p> <p>Presente a la sala sus acciones a tomar y las justificaciones para ello.</p>
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis individual: 15 minutos.</p> <p>Presentación individual: 5 minutos por participante.</p> <p>Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia</p> <p>Buena iluminación</p> <p>Mesas y sillas para participantes</p>
<p>Información adicional(entregable):</p>	<p>Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.</p>

Referido de: Momentum Consultores, Canga Lucas.

Nombre del ejercicio:	“Un día normal en el área de ventas...”
Instrucción Principal:	Se trata de analizar un caso y desarrolle su análisis de acuerdo a lo que se redacta y lo que él haría en esa situación. Posteriormente deberá realizar una presentación a toda la sala.
Competencias medidas:	Agudeza estratégica, Orientación a los resultados, Establecimiento de prioridades, Comunicación, Orientación a la acción, Planificación, Innovación y mejora continua.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel directivo, gerencial, jefaturas y administrativo.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Estudio de casos.
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 5 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Son las 18:30 de la tarde del jueves 15... ha sido un día tranquilo... o sea creía hasta esa hora... había participado en varias reuniones y en una de ellas había recibido la nueva estrategia de precios definida por marketing (Product Manager). Tuve que analizar que dicha estrategia estuviese alineada con lo que

ocurre en los puntos de venta, pero oh! sorpresa me di cuenta que habían graves errores en dicha definición, pues los márgenes definidos para el cliente no son los que operan en forma habitual. El problema es que tengo reunión al día siguiente con la compradora de Sodimac para la presentación de los nuevos precios...

Lamentablemente, el gerente de ventas (jefatura directa) no estará durante todo el viernes y no lo podré ubicar, pues tuvo que viajar a Colombia a cerrar un negocio.

Hoy viernes 16, llegué muy temprano a la oficina para definir qué hacer, son las 8:00 AM y la reunión de presentación es a las 15:00 hrs.

A las 9:15 hrs. recibo un llamado del Sub-Gerente de compras de Guayaquil, quien airadamente me exige una explicación por el precio publicado el día anterior por D&S. Me dice bastante serio que si no le doy una solución ahora ya, suspenderá todas las compras. Me pide que de un descuento adicional del 10% para igualar el precio de Líder. Pero este descuento equivale a un monto de 5 millones de pesos que no están presupuestados. Como no está el Gerente de Ventas, la persona de Guayaquil me exige una solución inmediata.

Por la otra línea, me llama muy molesto el comprador de M.A.S. (Multialianza de supermercados), porque no se le despachó

un pedido muy grande de Arroz Tucapel (es la segunda vez que ocurre en menos de 4 meses). Me pide una explicación, y me da plazo hasta las 13:30 horas. para despachar el producto. Sino anulará la orden de compra (100 millones de pesos).

Llamo para saber qué pasa, y me dicen que la mercadería va en camino desde la planta, pero no alcanzará a llegar a las 13:30 hrs. a las bodegas de M.A.S. El jefe de planta me pide que llame al gerente de Logística de M.A.S., para que de más plazo (Yo sé que este gerente tiene fama de ser intransigente con los horarios de entrega y que su palabra es ley).

Son las 10:00 AM y recibo un llamado urgente del Supervisor de Mercaderistas, me informa que en el local Tottus Plaza Oeste, encontraron mercadería vencida... El Gerente del local le dijo al supervisor que si no lo retiraba **inmediatamente** sacaba todos los productos de la góndola. El problema es que tengo prohibido aceptar estas devoluciones, por lo que debo tomar una decisión y fundamentar el por qué... algo deberé explicarle a mi jefe a su retorno...

Ha pasado un rato, y mientras me tomo un café para relajarme... suena mi celular, es el supervisor a cargo del local Sodimac la Florida, quien me dice que el encargado de la sección abarrotes mejorará la exhibición en góndola, a cambio de 20 kilos de arroz y que se los vayan a dejar a su casa. El supervisor está bastante entusiasmado, ya que es la

	<p>“oportunidad” de mejorar la góndola en ese local. Me explica que es una persona compleja y que ha tratado de negociar hace tiempo con él el tema de las exhibiciones y que por fin parece estar dispuesto a negociar, por eso lo llama para pedirle su autorización.</p> <p>Ya es la hora de almuerzo, todos salen y me invitan.....</p> <p>En eso, suena mi teléfono, es el gerente de finanzas, quien me dice que vaya inmediatamente a su oficina.</p> <p>Me plantea que están haciendo el cierre de los gastos de venta, donde ha habido un cobro excesivo por parte de Sodimac en una factura por promociones. El gerente de finanzas me recalca que yo habría dicho que lo cobrado sería sólo un 3% de la venta, siendo el cobro real un 10%, produciéndose rentabilidad negativa con este cliente.</p> <p>El Gerente me pide un análisis inmediato, pues tiene directorio a las 15:00 hrs. y debe llevar la información.</p> <p>Son las 14:30 hrs. y a las 15:00 hrs., me espera la compradora de Sodimac en sus Oficinas centrales, ubicadas en la carretera 5 Norte... es decir, a 40 minutos de la oficina...</p>
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis individual: 15 minutos.</p> <p>Presentación individual: 5 minutos por participante.</p> <p>Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia</p> <p>Buena iluminación</p>

	Mesas y sillas para participantes
Información adicional(entregable):	Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.

Referido de: Momentum Consultores, Canga Lucas.

Nombre del ejercicio:	“Pacífico sur”
Instrucción Principal:	El ejercicio trata de una simulación en un viaje en el que usted sufre un incendio y debe priorizar entre una lista de elementos los más indispensables para su supervivencia. . Recibirá una hoja con una lista de 15 objetos, para el análisis (grado de importancia), posteriormente deberá argumentar su lista y establecer una lista grupal.
Competencias medidas:	Comunicación, Orientación a resultados, Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos, Perseverancia.
Nivel organizativo aplicable:	Todos los niveles
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Grupo de discusión sin líder
Duración	30 minutos
Número recomendado de participantes:	3 – 7 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Usted y su grupo de compañeros se encuentra en medio del océano Pacífico a causa de un incendio que sufrió la embarcación en que viajaba, su posición es poco clara, solo se sabe que se está a 1000 metros de la orilla más cercana y por ende tiene que actuar de manera rápida para salvar a la tripulación.

	<p>Para esto solo cuenta con una balsa de goma donde hay cupo para usted, el resto de sus compañeros y 15 elementos que se encuentran intactos del incendio, es por esto que tiene que establecer el orden de prioridad de estos elementos y enumerarlos del primero más importante hasta el quinceavo menos importante. Es relevante señalar que en sus bolsillos usted tiene una caja de fósforo, cinco cigarrillos y 3 billetes de diez dólares.</p>																																
<p>Tiempo y Tareas:</p>	<p>Análisis Individual 10 minutos. Análisis grupal 15 minutos. Cierre ejercicio 5 minutos.</p>																																
<p>Condiciones:</p>	<p>Un sala amplia Buena iluminación Sillas y mesas para cada participante</p>																																
<p>Información adicional(entregable):</p>	<p>HOJA DE TRABAJO NÚMERO 1</p> <table border="1" data-bbox="759 1245 1362 1935"> <thead> <tr> <th data-bbox="759 1245 1120 1361">OBJETOS:</th> <th data-bbox="1120 1245 1362 1361">RESPUESTA INDIVIDUAL:</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td data-bbox="759 1361 1120 1397">Una botella de Ron de 80°</td><td data-bbox="1120 1361 1362 1397"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1397 1120 1433">15 litros de Agua</td><td data-bbox="1120 1397 1362 1433"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1433 1120 1469">Una malla fina</td><td data-bbox="1120 1433 1362 1469"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1469 1120 1505">Un sextante</td><td data-bbox="1120 1469 1362 1505"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1505 1120 1541">Un espejo de mano</td><td data-bbox="1120 1505 1362 1541"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1541 1120 1576">Un radio receptor</td><td data-bbox="1120 1541 1362 1576"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1576 1120 1612">Caja ración de emergencia</td><td data-bbox="1120 1576 1362 1612"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1612 1120 1648">4 barras de chocolates</td><td data-bbox="1120 1612 1362 1648"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1648 1120 1684">Un set de pesca</td><td data-bbox="1120 1648 1362 1684"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1684 1120 1720">Un repelente de tiburones</td><td data-bbox="1120 1684 1362 1720"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1720 1120 1756">Una sogá</td><td data-bbox="1120 1720 1362 1756"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1756 1120 1792">Un plástico opaco</td><td data-bbox="1120 1756 1362 1792"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1792 1120 1827">Un cojín inflable</td><td data-bbox="1120 1792 1362 1827"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1827 1120 1863">Un mapa del pacífico Sur</td><td data-bbox="1120 1827 1362 1863"></td></tr> <tr><td data-bbox="759 1863 1120 1899">Un bidón de bencina</td><td data-bbox="1120 1863 1362 1899"></td></tr> </tbody> </table> <p>HOJA DE TRABAJO NÚMERO 2</p>	OBJETOS:	RESPUESTA INDIVIDUAL:	Una botella de Ron de 80°		15 litros de Agua		Una malla fina		Un sextante		Un espejo de mano		Un radio receptor		Caja ración de emergencia		4 barras de chocolates		Un set de pesca		Un repelente de tiburones		Una sogá		Un plástico opaco		Un cojín inflable		Un mapa del pacífico Sur		Un bidón de bencina	
OBJETOS:	RESPUESTA INDIVIDUAL:																																
Una botella de Ron de 80°																																	
15 litros de Agua																																	
Una malla fina																																	
Un sextante																																	
Un espejo de mano																																	
Un radio receptor																																	
Caja ración de emergencia																																	
4 barras de chocolates																																	
Un set de pesca																																	
Un repelente de tiburones																																	
Una sogá																																	
Un plástico opaco																																	
Un cojín inflable																																	
Un mapa del pacífico Sur																																	
Un bidón de bencina																																	

	OBJETOS:	RESPUESTA GRUPAL:
	Una botella de Ron de 80°	
	15 litros de Agua	
	Una malla fina	
	Un sextante	
	Un espejo de mano	
	Un radio receptor	
	Caja ración de emergencia	
	4 barras de chocolates	
	Un set de pesca	
	Un repelente de tiburones	
	Una soga	
	Un plástico opaco	
	Un cojín inflable	
	Un mapa del pacífico Sur	
	Un bidón de bencina	

Referencia de: Selección de Personal, Empresas Soimpro, Tucapel.

Nombre del ejercicio:	“Presentación Cruzada”
Instrucción Principal:	Deberán trabajar en parejas este ejercicio, cada participante realizará un conversatorio con su compañero y posteriormente hará una presentación de varios aspectos relevantes de su vida. Posteriormente el otro participante también presentará al compañero que lo presentó primero.
Competencias medidas:	Comunicación, Relación con compañeros y jefes, Astucia de las relaciones interpersonales, Comunicación.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel jefaturas, administrativo y de planta.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción
Categoría del ejercicio:	Presentaciones
Duración	30 – 45 minutos
Número recomendado de participantes:	4 – 6 participantes
Número recomendado de observadores:	3 observadores
INDICACIONES DEL EJERCICIO	
Instrucciones para el participante:	Deberá consultar a su compañero varios datos para realizar la presentación, podrían ser: Nombre del compañero, Antecedentes personales (estado civil, hijos, hobbies, entre otros), Estudios, Experiencia laboral afín al cargo, Motivación por el cargo (Está trabajando actualmente? En caso de ser así porqué desea cambiarse?), Una habilidad que destacaría en

	su compañero(a) y que la hace la persona indicada para ocupar el cargo.
Tiempo y Tareas:	<p>Conversatorio para la presentación: 10 minutos.</p> <p>Presentación individual: 5 minutos por participante.</p> <p>Cierre de ejercicio: 5 minutos.</p>
Condiciones:	<p>Un sala amplia</p> <p>Buena iluminación</p> <p>Mesas y sillas para participantes</p>
Información adicional(entregable):	Se entregará un papelógrafo y un marcador para cada uno.

Referencia de: Selección de Personal, Empresas Soimpro, Tucapel.

CAPÍTULO V
RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE ASSESMENT CENTER

5.1. Introducción

Es importante considerar que una vez aplicada la herramienta de Assessment Center debe realizarse dos pasos muy importantes que son: la consolidación y elaboración de resultados, además de desarrollar la retroalimentación con los participantes. Este proceso último es importante ya que permite que las personas que participaron conozcan los criterios con los que fueron evaluados, su aporte real en el proceso y comprender el nivel competitivo alcanzado.

A continuación describiremos la importancia del proceso de retroalimentación y en nuestros anexos presentaremos la propuesta de un informe final aplicado a un proceso de selección interna en el Grupo Industrial Graiman (Anexo 2).

5.2. Retroalimentación de Assessment Center

Para que la evaluación tenga máxima efectividad es necesario que se entregue al aspirante los resultados de la evaluación. Para ello existen dos posibilidades; una es que el propio jefe sea el que de la retroalimentación utilizando técnicas especiales para este efecto y la otra posibilidad es que lo realice el profesional que estuvo a cargo del proceso, en la mayoría de casos los hacen los segundos que en el caso de las organizaciones son colaboradores del área de recursos humanos.

La retroalimentación les permite a los evaluados el tener una percepción propia sobre sus resultados y visualizar su estado frente a sus competidores del proceso de selección o promoción que participa. Se considera que se debe manejar el proceso de manera muy profesional para no herir susceptibilidades y más bien incentivar una actitud competitiva para futuras participaciones.

5.3. Importancia de la Retroalimentación de Assessment Center

A continuación, algunos de los puntos más relevantes de la retroalimentación de Assessment Center:

- “La información general del desarrollo de la simulación ayudará a indagar los pensamientos del evaluado.

- Ser parte a través de las percepciones de o los evaluados acerca de su participación en el ejercicio analizando qué tanto objetivo alcanzaron y cómo lo hicieron.
- La metodología, las fortalezas, y debilidades del evaluado durante el ejercicio deberán ser expresadas por el mismo y analizadas.
- La retroalimentación indaga sobre aspectos importantes que se evidenciaron durante el desarrollo del ejercicio como problemáticas, obstáculos, desacuerdos, pero de su propia actuación más no del simulador en sí”¹².

5.4. Integración de Datos:

El proceso fundamental en esta etapa de la evaluación es el consenso de los diferentes observadores que participaron en el proceso de evaluación. Aquí se decidirán las diferentes calificaciones que recibirá cada persona evaluada mediante la integración de argumentos y opiniones de los observadores (consenso).

Argumentos sólidos ayudarán a que la calificación sea más clara para el evaluado y que así pueda existir una comparación con el grupo de evaluados.

Una reunión de consenso debe caracterizarse por un trabajo en equipo continuo y la unión de argumentos objetivos que respeten el sistema de calificación.

Es recomendable que la reunión de consenso no se realice mucho después de la conclusión de la evaluación y así también cuente a todo momento con la presencia de los observadores y sea revisada para buscar acuerdos al final de la misma.

5.5. Elaboración de informes:

Los informes deberán reunir todas las conclusiones obtenidas por el grupo de evaluadores/observadores de forma tanto cualitativa como cuantitativa según la escala definida. Esta información deberá ser de forma individual de cada uno de los evaluados

¹² MUÑOZ, Arturo. Información entregada dentro del módulo de *Evaluación de Desempeño y Assesment Center*. Maestría Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Versión II. Año 2013.

pero se suelen realizar informes comparativos adicionales para mejorar la toma de decisiones (Anexo 2).

5.6. Retroalimentación del Resultado Final:

El proceso de retroalimentación se da luego de la revisión de informes por lo general como etapa adicional del proceso, sin embargo al hablar de procesos internos de evaluación de una empresa suele ser una etapa muy beneficiosa para concluir el proceso.

5.5.1 La retroalimentación permite:

- Obtener la apreciación del proceso evaluativo por parte del evaluado.
- Compartir los resultados y experiencias del AC.
- Busca generar autocrítica del resultado obtenido.
- Del análisis de los resultados obtenidos por cada individuo, generar planes de acción que mejoren su desempeño.
- Comprometer y dar seguimiento al personal evaluado en su crecimiento y desarrollo constante independientemente del objetivo de la evaluación.

5.5.2 Retroalimentación efectiva¹³:

- Describir los resultados de forma puntual.
- Comparte y da apoyo durante el proceso.
- Busca provocar autocrítica.
- Genera compromiso en la mejora de comportamientos.
- Motiva constantemente, es una situación de crecimiento.

5.5.2 Qué no es retroalimentación:

- Argumentos que castigan el resultado del evaluado.
- Interpretaciones de cómo y por qué es de tal manera una persona.
- Direcciona y presiona en la aceptación del resultado.

¹³ MUÑOZ, Arturo. Información entregada dentro del módulo de *Evaluación de Desempeño y Assesment Center*. Maestría Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Versión II. Año 2013.

- Situación desmotivante.

CAPÍTULO VI
CONCLUSIONES - RECOMENDACIONES
BIBLIOGRAFÍA

6.1. CONCLUSIONES

Desde que el Assesment Center se incorporara al ámbito empresarial, como metodología de evaluación para buscar la mejor adecuación de la persona al puesto de trabajo en organizaciones que cada vez son más complejas, largo ha sido el camino recorrido, pero mucho mayor el que queda abierto a un futuro desarrollo de esta metodología.

Como cualquier metodología de estas características, no puede negarse su exposición a la subjetividad en la evaluación de los participantes, por parte de los evaluadores, ni olvidar la importante inversión en recursos humanos, técnicos y temporales que implica su diseño, desarrollo e implantación, algo que no siempre se encuentra al alcance de todas las organizaciones. No obstante y pese a estas posibles limitaciones ciertamente superables son, sin embargo, los beneficios y bondades de esta metodología las que permiten examinar actitudes, aptitudes, valores, códigos éticos, conductas y, en consecuencia, presentar condiciones que permitan predecir comportamientos futuros de los participantes.

De este modo, la posible adecuación de los trabajadores al puesto de trabajo se maximiza, evitando en lo posible, que la posición no se adecue a los conocimientos, capacidades y habilidades que presenta el candidato.

Otra de los aspectos que ponen en valor a esta herramienta es la posibilidad de ofrecer al participante, en tiempo y forma, un análisis comparado de cuál es la posición que ocupa cada uno de ellos respecto a los demás, a través de las competencias seleccionadas y, en consecuencia, las posibilidades de adquirir, estimular y desarrollar ciertos aspectos que de otro modo no aflorarían o en el mejor de los casos podrían sospecharse parcialmente.

Tanto para un proceso de selección (interno y externo), formación en aspectos competenciales (conocimientos, capacidades y habilidades) y desarrollo de recursos humanos (personales y profesionales), el AC se convierte en una metodología que permite combinar herramientas de naturaleza cuantitativa con otras de procedencia cualitativa, conciliando y apostando por una complementariedad metodológica, algo no sólo necesario sino imprescindible en el terreno de la investigación social y de una forma más clara en lo relacionado al mundo de la empresa y de las organizaciones.

Además nos brinda la posibilidad de que la línea inmediata pueda participar directamente del proceso, involucrándose directamente en la toma de decisiones.

Nos permite desarrollar un proceso de aprendizaje en cuanto a la evaluación de competencias, generando un conocimiento que lo habilita para diagnosticar y evidenciar comportamientos asociados a la movilización de competencias.

Queda por tanto un infinito horizonte en el que desarrollar esta metodología, donde la aportación de un enfoque basado en la gestión por competencias, proporciona nuevos elementos de análisis para el individuo, el grupo y la organización.

De acuerdo a los objetivos planteados, puedo mencionar:

- Que hemos brindado una valiosa herramienta como es Assesment Center al proceso de Selección de Recursos Humanos del Grupo Industrial Graiman, como un valor agregado que diferencia el proceso de selección por competencias que actualmente mantiene a un proceso que incluye el análisis predictorio de los comportamientos que en el trabajo puede tener un aspirante y de esta manera tomar una decisión más acertada, que permita cerrar las brechas que se presentan entre el perfil de cargo y el ocupante.
- Además permite que los procesos de promoción interno que se ejecuten cuenten con un mayor respaldo metodológico y de esta manera transparentar la evaluación de competencias entre uno y otro colaborador que aspira una mejor oportunidad de crecimiento dentro de la organización.
- Se entrega una base de ejercicios prácticos que permiten la evaluación de todas las competencias corporativas y por nivel, cada ejercicio cuenta con una ficha técnica que permite con facilidad comprender sus características y objetivos.
- Al final de mi trabajo, presento también un modelo de informe final de resultados de Assesment Center y con ello una visión objetiva y comparativa para la toma de decisiones tanto en procesos de elección externa y promoción interna.

6.2. RECOMENDACIONES

- Mantener el orden estructurado del proceso investigativo realizado, sin perder de vista que la conceptualización de A.C. no es estático, sino que debe actualizarse y perfeccionarse.
- El modelo de Assesment Center debe ser flexible a los cambios del entorno del negocio, modelo o cambios en metodología de gestión por competencias.
- Es importante dedicar tiempo al desarrollo de competencias, y comprender las distinciones necesarias para lograr la efectividad del A.C.
- Es recomendable contar con un sistema informático de soporte que facilite la administración de la información y gestión de resultados.
- Considerar los tiempos de planificación, los recursos y espacios necesarios para el desarrollo de cada ejercicio de Assesment Center.
- Debe acompañarse a los resultados de Assesment center, todos los requisitos que incluye el proceso de selección de la compañía, ya que no puede tomarse únicamente los resultados de este para la toma de decisiones, ya que si bien es cierto es una importante herramienta, existen además requisitos obligatorios (entrevista, verificación de referencias, documentación de respaldo, exámenes médicos pre-ocupacionales, etc) que debe cumplir el proceso de selección final.
- Considerar el proceso de retroalimentación como parte fundamental del proceso de Assesment Center.
- En el proceso de Assesment Center deben involucrarse varios protagonistas como gerencias, jefes de áreas, supervisores e inclusive las direcciones corporativas, ya que esto permitirá una mayor identificación y compromiso con el proceso.
- La herramienta de Assesment Center debe incluirse en otros procesos de gestión de nuestro capital humano, tales como: diagnóstico de Necesidades de Capacitación y Formación; y Procesos de Retroalimentación y Desarrollo.

6.3. BIBLIOGRAFÍA

- Cardona, P., & Miller, P. **Paradigmas del liderazgo**. Claves de la dirección de personal. Editorial Mc Graw Hill Interamericana. España. (2001).
- ALLES, Martha. **Diccionario de Comportamientos**. Granica. (2004).
- ALLES, Martha. **Gestión por Competencias**. Granica. Año (2005).
- ALLES, M. A. **Diccionario de Competencias La Trilogía Vol. 2**. Granica. (2009).
- MUÑOZ, Arturo. Información entregada dentro del módulo de **Evaluación de Desempeño y Assesment Center**. Maestría Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Versión II. Año (2013).
- Poligrafiados, **Assesment Center**. Moreno Villegas, Jaime. (2013).
- Planificación Estratégica Dpto. de Recursos Humanos GIG (2015).

ANEXOS

ANEXO 1:

COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y

COMPETENCIAS POR NIVEL

ANEXO 1: COMPETENCIAS CORPORATIVAS Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1	INNOVACIÓN Y MEJORA CONTINUA	COMPETENCIA CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Es capaz de llevar a cabo las funciones y responsabilidades propias de su ámbito de trabajo bajo estándares de calidad y excelencia. • Aporta continuamente soluciones, productos y servicios que ni la empresa ni otros han presentado anteriormente, a través de ideas existentes y/o creación de conocimiento e ideas novedosas. • Busca constantemente la mejora continua por medio de la adaptación y modernización de los procesos y metodologías existentes en la organización. 		
2	COMUNICACIÓN	COMPETENCIA CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Tiene la capacidad de promover el diálogo, el intercambio de ideas y opiniones con los diferentes actores de la organización. • Es capaz de adaptar el lenguaje de acuerdo a las características de los interlocutores, asegurando y verificando la comprensión de sus mensajes y los mensajes de otros. • Utiliza, siempre que sea posible, la asertividad como base para la construcción de confianza, comunicando lo que sea necesario de forma gentil, para que se cumpla la estrategia de la empresa. 		
3	COMPROMISO / IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	COMPETENCIA CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Promueve, vive y hace vivir la cultura y las características propias de la organización, comprometiéndose con ella. • Es capaz de alinear sus conductas y responsabilidades con la misión y valores institucionales, actuando y apoyando a la entidad en pro de la consecución de las metas, prioridades y visión de futuro declaradas. • Es percibido como un modelo de los valores y principios de la organización, transmitiendo la conducta a seguir por medio del ejemplo. 		

4	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	COMPETENCIA CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Se preocupa por trabajar para el logro de metas y obtener resultados de excelencia, actuando con velocidad y sentido de urgencia en los procesos establecidos y gestión de los recursos disponibles. • Tiene la capacidad de rentabilizar el propio esfuerzo, optimizando el uso del tiempo y priorizando las actividades a realizar, teniendo siempre presente los objetivos que se persiguen. • Constantemente rinde cuenta de sus resultados en las instancias donde se requiera, velando siempre por lograr la rentabilidad del Grupo. 		

5	TRABAJO EN EQUIPO	COMPETENCIA CORPORATIVA
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja activa y comprometidamente en pos de un objetivo compartido, subordinando los intereses personales a las metas del equipo. • Coordina los esfuerzos individuales a través de una comunicación efectiva entre los integrantes, confiando en el buen hacer de sus compañeros. • Establece relaciones de participación y cooperación con otras personas, integrando los diversos estilos y habilidades que hay en un equipo para optimizar el desempeño. 		

COMPETENCIAS POR NIVEL Y CRITERIOS DE DESEMPEÑO

1	PERSPECTIVA	COMPETENCIA NIVEL DIRECTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Examina todas las posibilidades de un asunto o desafío pensando en forma global • Tiene amplios intereses y metas, tanto personales como profesionales. • Puede analizar los diversos aspectos y efectos de un asunto y proyectarlos a largo plazo. 		

2	AGILIDAD ORGANIZATIVA	COMPETENCIA NIVEL DIRECTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Está bien informada acerca de la naturaleza y funcionamiento de las organizaciones • Sabe obtener resultados tanto por la vía formal como por la informal • Esta al tanto del origen y fundamentos de los procedimientos, prácticas y políticas principales 		

3	AGUDEZA EN LOS NEGOCIOS	COMPETENCIA NIVEL DIRECTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe cómo funciona el mundo de los negocios, estrategias y tácticas en el mercado. • Conoce y está al día de las políticas, metodologías, tendencias y tecnologías presentes y futuras, y de la información que afecta a su unidad y organización. • Conoce a la competencia. 		

4	AGUDEZA ESTRATÉGICA	COMPETENCIA NIVEL DIRECTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Puede predecir con exactitud las consecuencias y tendencias futuras. • Puede describir de forma clara situaciones y perspectivas creíbles de posibilidades y probabilidades. • Es capaz de idear estrategias y planes competitivos e innovadores. 		

5	PLANIFICACIÓN	COMPETENCIA NIVEL GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Mide el rendimiento y evalúa los resultados según los objetivos establecidos • Desglosa el trabajo en los pasos y tareas necesarias para el proceso, estableciendo objetivos, metas duración del mismo. • Prevé los problemas y las dificultades y se prepara para enfrentarlos. 		

6	ASTUCIA POLÍTICA	COMPETENCIA NIVEL GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Puede maniobrar en situaciones políticas complejas en forma efectiva y tranquila. • Prevé las trampas del camino y planifica la mejor ruta a seguir. • Considera la política empresarial como un elemento necesario de la vida de las organizaciones y se esfuerza por ajustarse a esa realidad. 		

7	NEGOCIACIÓN	COMPETENCIA NIVEL GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Es muy hábil para llevar a cabo negociaciones en situaciones difíciles, con grupos internos o externos, de forma directa, enérgica y diplomática a la vez. • Es capaz de solucionar divergencias con discreción y obtener concesiones sin dañar las relaciones. 		

- Obtiene rápidamente la confianza de los demás participantes en la negociación, ya que sabe cuándo es el momento oportuno de hacer las cosas.

8	CREACIÓN DE EQUIPOS EFECTIVOS	COMPETENCIA NIVEL GERENCIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Sabe inculcar buen ánimo y espíritu en el equipo, compartiendo los triunfos y logros, promoviendo el diálogo abierto y franco. • Permite a las personas terminar y hacerse responsables de su trabajo. • Define el éxito como producto del trabajo de equipo. 		

9	DIRECCIÓN DE PERSONAS	COMPETENCIA NIVEL JEFATURAS
<ul style="list-style-type: none"> • Hace que las personas realicen su trabajo de la mejor forma posible, distribuyendo la carga de trabajo de manera planificada y organizada. • Establece objetivos desafiantes de su equipo aprovechando el potencial de su gente. • Mantiene un buen diálogo con los demás sobre el trabajo y sus resultados. 		

10	ADMINISTRACIÓN Y MEDICIÓN DEL TRABAJO	COMPETENCIA NIVEL JEFATURAS
<ul style="list-style-type: none"> • Establece objetivos y medidas claras. • Supervisa el proceso, el progreso y los resultados del trabajo, elaborando mecanismos de evaluación. • Asigna con claridad la responsabilidad de efectuar tareas y de tomar decisiones. 		

11	MANEJO DE CONFLICTOS	COMPETENCIA NIVEL JEFATURAS
<ul style="list-style-type: none"> • Afronta y entiende las situaciones conflictivas, pues las considera como oportunidades. • Puede encontrar los términos medios y obtener cooperación con discreción. • Puede alcanzar acuerdos difíciles y solucionar discrepancias de forma equitativa. 		

12	HABILIDAD PARA MOTIVAR PERSONAS	COMPETENCIA NIVEL JEFATURAS
<ul style="list-style-type: none"> • Crea un clima que incentiva a los demás a hacer su trabajo del mejor modo posible, haciéndoles sentir que el trabajo que realizan es importante. • Puede motivar a sus colaboradores directos y otros solicitando sus sugerencias y haciéndolos sentir que son parte del equipo. 		

- Facilita las tareas y la toma de decisiones, otorgando autoridad a los demás.

13	ASTUCIA EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES	COMPETENCIA NIVEL ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Se lleva bien con todas las personas, superiores, colaboradores, pares, dentro y fuera de la organización, creando relaciones interpersonales constructivas y efectivas • Crea ambientes apropiados, aliviando con facilidad situaciones muy tensas. • Es asertivo y oportuno al momento de tratar con las personas. 		

14	COMODIDAD AL INTERACTUAR CON EJECUTIVOS SUPERIORES	COMPETENCIA NIVEL ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Se puede relacionar con sus superiores sin problemas, puede hacer presentaciones ante ellos sin que ello le produzca tensión o nerviosismo • Puede determinar cómo hacer las cosas al gusto de sus superiores, ya que sabe cómo comunicarse con ellos y conoce sus necesidades • Tiene tacto para relacionarse con sus superiores de forma adecuada y positiva. 		

15	ESTABLECIMIENTO DE PRIORIDADES	COMPETENCIA NIVEL ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Elimina los obstáculos y establece prioridades. • Detecta rápidamente los asuntos importantes y deja de lado los triviales. • Ocupa su tiempo y el de los demás en lo que realmente es importante. 		

16	ORIENTACIÓN A LA ACCIÓN	COMPETENCIA NIVEL ADMINISTRATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta trabajar intensamente. • Aprovecha las oportunidades que se presentan mejor que otros. • El tomar acción es importante para él o ella y enfrenta los desafíos con mucha energía. 		

17	PERSEVERANCIA	COMPETENCIA NIVEL PLANTA
<ul style="list-style-type: none"> • Todo lo que lleva a cabo lo hace con energía, empuje y deseos de terminar su cometido. • Rara vez deja un trabajo sin terminar, especialmente cuando surgen problemas o dificultades. 		

- Es firme y constante en la ejecución de acciones y emprendimientos de manera estable y continua hasta lograr el objetivo.

18	RELACIÓN CON JEFES	COMPETENCIA NIVEL PLANTA
<ul style="list-style-type: none"> • Cumple y se relaciona bien con sus jefes 		
<ul style="list-style-type: none"> • Trabaja más intensamente si se halla bajo las órdenes de un buen jefe 		
<ul style="list-style-type: none"> • Le gusta aprender de quienes tienen experiencia; acepta desafíos y posibilidades de mejorar 		

19	ADMINISTRACIÓN DEL TIEMPO	COMPETENCIA NIVEL PLANTA
<ul style="list-style-type: none"> • Emplea su tiempo de manera eficaz y eficiente. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Valora el tiempo, concentrando sus esfuerzos en las prioridades más importantes. 		
<ul style="list-style-type: none"> • Puede atender a una mayor cantidad de actividades. 		

20	HABILIDADES FUNCIONALES Y TÉCNICAS	COMPETENCIA NIVEL PLANTA
<ul style="list-style-type: none"> • Posee el conocimiento técnico y funcional y las habilidades necesarias para realizar el trabajo con gran perfección. 		

**ANEXO 2: INFORME PSICOLABORAL DEL
PROCESO DE SELECCIÓN ACTUAL DEL
DEPARTAMENTO DE RRHH DEL GRUPO
INDUSTRIAL GRAIMAN**

INFORME PSICOLABORAL

I. IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE

NOMBRE	Juan Alfonso Torres Palomino	NIVEL EDUCACIONAL	Cuarto Nivel
CI		INSTITUCION	Universidad USACH
EDAD	39 años	EMPLEADOR ACTUAL	CIGMA CIA. LTDA.
FECHA DE NACIMIENTO	16 de Febrero de 1975	CARGO ACTUAL	Ingeniero de Proyectos
TELEFONO CONTACTO	0992602234	CARGO AL POSTULA	Jefe de Mantenimiento
MAIL CONTACTO	-----	AREA	
TIPO DE CANDIDATO	Externo	FECHA EVALUACIÓN	15de febrero de 2015

II. RESULTADOS

ANTECEDENTES

- Juan Alfonso de estado civil Unión Libre, tiene un niño de 7 años.
- El postulante estudió en la Universidad de **USACH CHILE** graduado de Ingeniero Eléctrico especialidad automatización y control, además de ello tiene una Maestría en Potencia.
- Actualmente está laborando en **CIGMA CIA. LTDA.** desempeñando el cargo de Supervisor de Proyectos por el lapso de 3 meses en donde realiza actividades como instalación de equipos, diseño automatización, además está a cargo del proyecto del metro de Quito; mencionó que uno de principales logros fue optimizar los recursos y disminución de costos, en lo que respecta a su experiencia anterior laboró en **Consorcio CCP** desempeñando el cargo de coordinador técnico y superintendencia de proyectos de proyectos como : tendido de línea eléctrica 69Kv CPF/SACHA, tendido de línea eléctrica 35 Kv CPF yanaauincha, optimización de generación eléctrica, esto lo realizo por el lapso de un año y medio aproximadamente, otra empresa en la que prestó sus servicios fue **LANDXTRES** desempeñando el cargo de Ingeniería de Proyectos por lapso de 1 año aproximadamente, el motivo de su desvinculación fue por una mejor propuesta laboral.
- El motivo por el cual está aplicando esta posición es por estabilidad laboral, tener un trabajo fijo ya que la mayoría de trabajos únicamente han sido proyectos, además Graitman es una empresa con una muy buena reputación, y donde dan apertura al crecimiento.
- Su expectativa a largo plazo es a crecer profesionalmente, y aportar con su conocimiento a la empresa.

PRONOSTICO LABORAL

APTO	APTO CON OBSERVACIONES	NO APTO
✓		

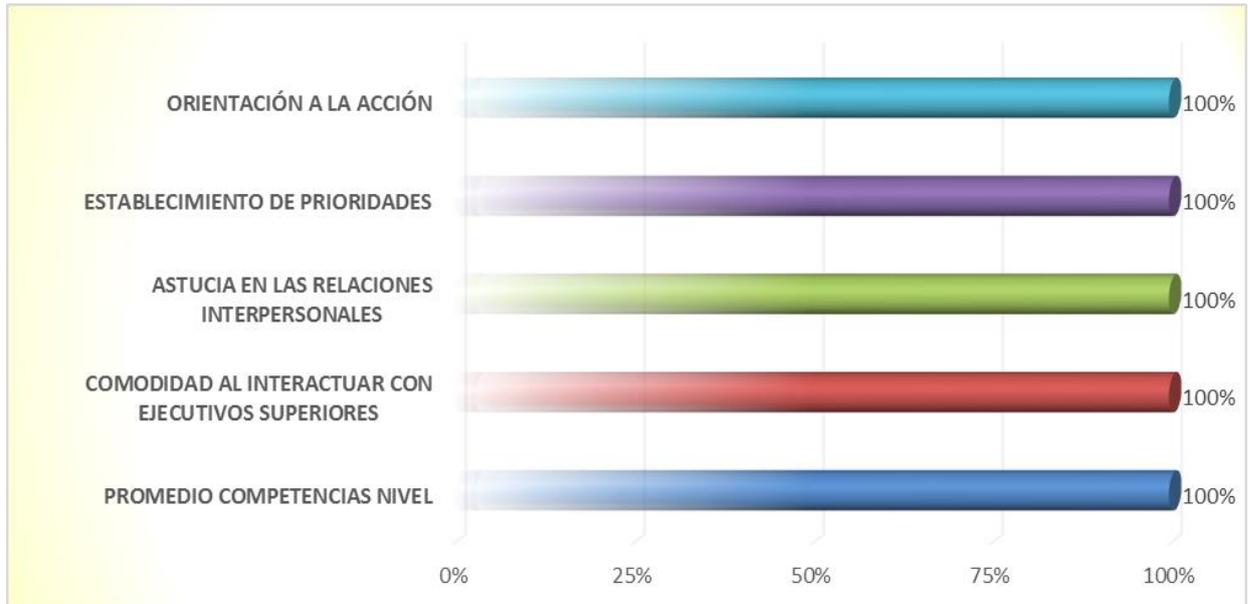
CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

- Juan Alfonso en cuanto a las competencias asociadas al nivel de cargo presenta un cumplimiento del 100% y en las competencias específicas del puesto presenta un promedio del 100%.

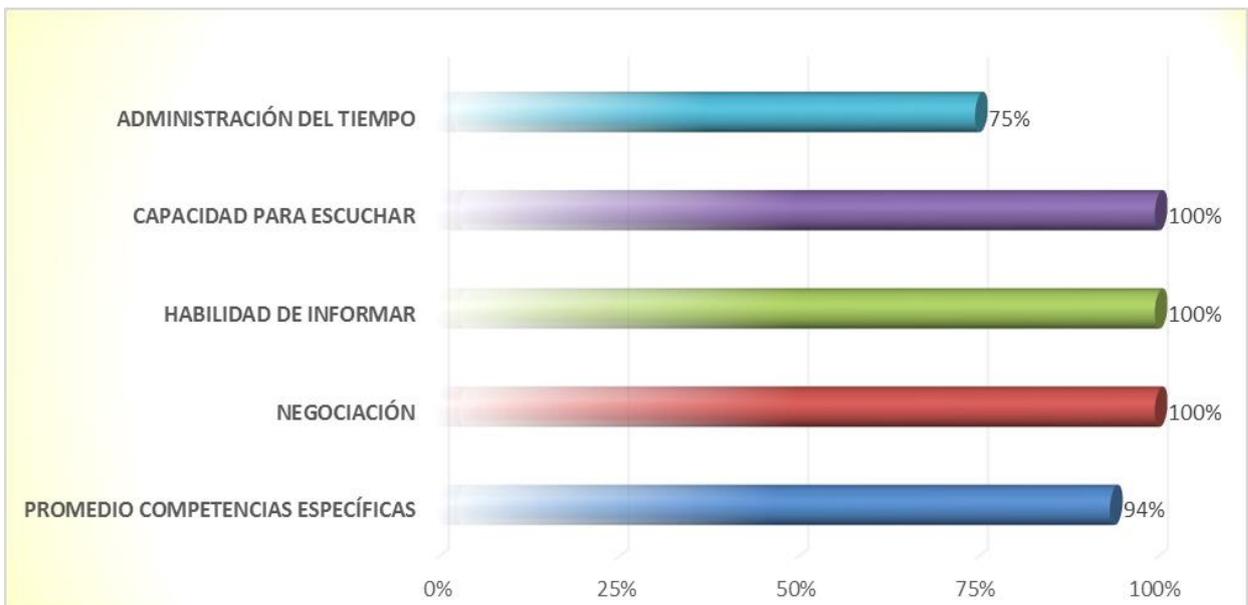
- Durante la entrevista el postulante demostró seguridad y gran interés por la vacante, además mencionó que no tiene ningún problema en venir a vivir en la Ciudad de Cuenca ya que tiene una casa como herencia de sus padres
- El postulante cumple con los requisitos del cargo, sin embargo su aspiración salarial es de 2000 Negociables.
- En cuanto a los resultados de test MBTI general el tipo de personalidad es ENTJ.

RESULTADOS EVALUACIÓN

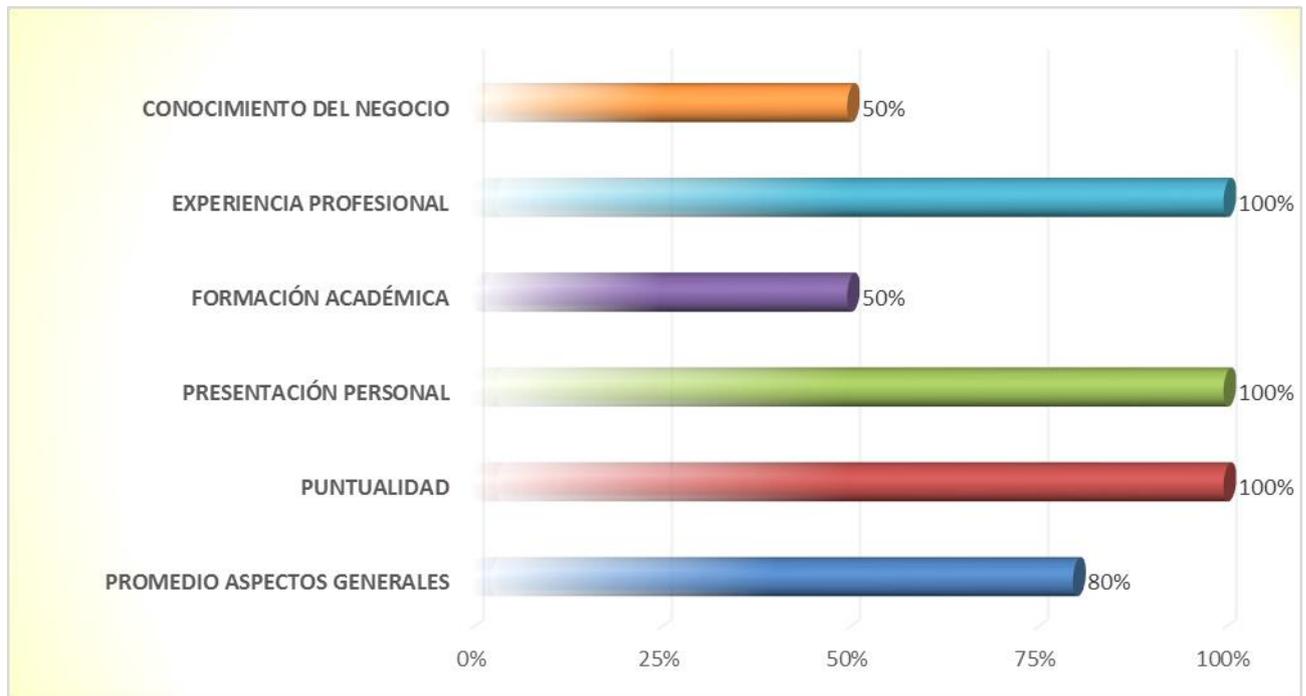
COMPETENCIAS ASOCIADAS AL NIVEL DEL CARGO



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO



ASPECTOS GENERALES



FORTALEZAS

- Juan Alfonso considera que una de sus fortalezas es ser organizado, su experiencia y sus conocimientos técnicos.

DEBILIDADES

- Considera que su debilidad es ser muy corazón.

III. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

- ENTREVISTA PSICOLABORAL
- TEST PROYECTIVOS
- TEST DE PERSONALIDAD
- TEST DE PERSONALIDAD - BIG FIVE
- TEST DE VENTAS - IPV
- TEST DE ADAPTABILIDAD
- TEST DE INTELIGENCIA

IV. NOMBRE EVALUADOR

- Katherine Muñoz. - Área Selección – Dirección de Recursos Humanos

ANEXOS

RESULTADO TEST DE EVALUACIÓN

RESULTADO TEST DE PREFERENCIAS (MBTI)

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RESULTADO TEST DE PREFERENCIAS

Inventario Tipológico Myers Briggas

Nombre: Juan Alfonso Torres

Fecha: Cuenca ,15 de Febrero del 2015

El presente informe entrega información acerca de sus preferencias, lo que le permitirá conocerse a sí mismo y sus comportamientos, esta información permite evaluar de qué manera se pueden potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

Índice de clara Preferencia (ICP)

E	Extroversión	Moderado (20)
N	Intuición	Leve (14)
T	Pensamiento	Leve (15)
J	Juicio	Moderado (17)

Características básicas de personalidad

Dirige su atención claramente más hacia lo externo que lo interno, es decir, es más bien **extrovertido**, lo que implica que su interés se dirige predominantemente hacia los objetos y las personas del ambiente que le rodean, más que al mundo de los conceptos e ideas. Este estilo le hace tener conciencia del ambiente y se apoyaría en él para recibir estímulos y apoyos, tendría una orientación hacia la acción, franqueza y facilidad de comunicación.

Adquiere la información tanto de la **intuición** como de la sensación, es decir, al igual que se basa en sus cinco sentidos, en atender a lo práctico, al presente y concreto se basa también en la intuición, atendiendo las posibilidades futuras y buscando lo nuevo, lo que le permite ser una persona creativa y con capacidad para tratar los aspectos teóricos o abstractos de las cosas, como una persona práctica, y realista.

El modo preferido en su forma de **tomar decisiones** está basado levemente más en el **pensamiento** que en el sentimiento, es decir prefiere organizar y estructurar la información para decidir en forma lógica y objetiva, más que decidir de acuerdo a lo que siente.

Establece prioridades basándose en el **juicio** más que en la percepción. Es decir es organizado, previsor, controla, fija objetivos y decide.

La combinación de los elementos recién descritos, permite pensar que usted usa su capacidad de reflexión para dominar, como si fuera suyo, la mayor parte posible de su entorno. Planifica con bastante anticipación sus actividades, define sus objetivos y los pone en marcha en forma metódica para alcanzar las metas en el momento deseado. Apoyado en el Pensamiento, suele desarrollar un espíritu lógico y analítico, a veces crítico e impersonal; normalmente sólo se le convence con razones lógicas.

Le gusta estar en posición directiva, decidir lo que hay que hacer y dar las órdenes pertinentes. No soporta la confusión, la ineficacia y las cosas "a medias tintas", esas en las que no hay una finalidad y resultados específicos; sabe ser firme cuando lo exige la situación.

Cree que los comportamientos deberían ser dirigidos por la lógica y usted mismo se conduce de esta manera. En su vida sigue una línea de conducta muy precisa, orientada por sus arraigadas concepciones sobre las cosas; todo cambio en su manera de hacer necesita una previa modificación deliberada en su idea de cómo debe ser su conducta.

Tiene el riesgo de descuidar los aportes de la información; necesita detenerse a escuchar los puntos de vista de otros, muy particularmente cuando usted no está en una situación que le permita responder. Esto es poco frecuente, y cuando ocurre tiene el riesgo de aportar juicios demasiado apresurados, sin disponer de la información suficiente y sin una sopesada consideración de lo que los otros piensan u opinan.

El Sentimiento es la función con menor desarrollo en usted; cuando lo descuida o ignora durante mucho tiempo, puede aparecer bajo formas destructivas; debe, por tanto, acudir deliberadamente a sus sentimientos, sobre todo porque aportan una apreciación de usted mismo (algo que le resulta menos natural que a las personas afectivas).

Capta la realidad tanto con su Intuición como mediante los sentidos; por tanto, está tanto interesado en ir al fondo de las cosas, como en lo que está presente o es evidente y conocido.

Su intuición acrecienta su curiosidad intelectual, su apertura a las ideas o teorías nuevas, su gusto por problemas complejos, así como su interés perspicacia e imaginación por la previsión de consecuencias.

Es raro que se encuentre satisfecho en tareas que no exijan su intuición; tiene necesidad de problemas a resolver y es experto en el arte de encontrar soluciones nuevas. Se interesa más por las visiones de conjunto que por los detalles de los procedimientos o de los hechos. Suele elegir como compañeros a personas que tienen su mismo tipo de Intuición, aunque también necesita a alguien que sea más práctico y le evite olvidarse de los datos o detalles importantes.

Usted es organizador nato y alcanza generalmente puestos de responsabilidad. Es una persona lógica, organizada, estructurada, objetiva y resolutive en lo que considera válido.

Su aporte a la organización

- Desarrolla planes bien concebidos.
- Ayuda a estructurar la organización.
- Diseña estrategias dirigidas a la consecución de objetivos globales.
- Se responsabiliza con rapidez.
- Ataca directamente los problemas causados por confusión o ineficacia.

Estilo de mando

- Toma una postura enérgica y orientada a la acción.
- Da perspectivas de largo alcance.
- Gestiona directamente y es duro cuando es necesario.
- Disfruta con problemas complejos.
- Saca el máximo partido de la organización

Su entorno de trabajo preferido es aquel que

- Cuenta con personas independientes, orientadas a los resultados y capaces de resolver problemas complejos.
- Está orientado hacia las metas.
- Tiene sistemas y personas eficientes.
- Implica asumir retos.
- Recompensa la capacidad de decisión.
- Cuenta con personas resolutivas.
- Está estructurado.

Peligros potenciales

- Puede descuidar las necesidades de la gente.
- Olvidar las consideraciones prácticas y las limitaciones.
- Decidir demasiado rápidamente y parecer impaciente.
- Puede ignorar y suprimir sus propios sentimientos.

Sugerencias para su desarrollo personal

- Puede tener que atender más al factor humano.
- Comprobar los recursos disponibles y los aspectos prácticos y personales antes de lanzarse.
- Debe tomar tiempo para reflexionar y considerar todas las facetas antes de decidir.
- Aprender a identificar y valorar los sentimientos.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre del candidato: Juan Alfonso Torres

Cargo al que aplica: Jefe de Mantenimiento

Fecha: 15 de Febrero de 2015

EMPRESA	<i>LANTEX</i>
TELEFONOS	<i>0959881022</i>
PERSONA QUE DA LA REFERENCIA	<i>Ing. Elsa Siguenza</i>
CARGO	<i>Jefe de Personal</i>
FUNCION QUE DESEMPEÑO	<i>Ingeniero de Proyectos</i>
TIEMPO	<i>2 años aproximadamente</i>
MOTIVO DE SALIDA	<i>Otra oportunidad Laboral</i>
COMENTARIOS ACERCA DEL RECORD DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	<i>Muy puntal</i>
GRADO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEMOSTRADAS EN EL TRABAJO	<i>Responsable Eficiente Buen Criterio Toma de Decisiones Meticuloso Excelentes Ideas</i>
RELACIONES PERSONALES CON SUS COMPAÑEROS Y JEFES	<i>Buenas Relaciones</i>
NIVEL EN GENERAL DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	<i>10/10</i>
SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD LO VOLVERÍA A CONTRATAR	<i>Sí, su eficiente trabajo.</i>

I. IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE

NOMBRE	Darío Manuel Zuñiga Ponce	NIVEL EDUCACIONAL	Tercer Nivel
CI	110320055-5	INSTITUCION	Universidad Nacional de Loja
EDAD	32 años	EMPLEADOR ACTUAL	MAXIPRODUCCIÓN
FECHA DE NACIMIENTO	04 de marzo de 1982	CARGO ACTUAL	Jefe de Mantenimiento
TELEFONO CONTACTO	0986766543	CARGO AL POSTULA	Jefe de Mantenimiento
MAIL CONTACTO	-----	AREA	
TIPO DE CANDIDATO	Externo	FECHA EVALUACIÓN	15 de febrero de 2015

II. RESULTADOS

ANTECEDENTES

- Darío de estado civil Casado, tiene 2 niños de 3 y 8 años.
- Vive en la Ciudad de Loja.
- El postulante estudió en la Universidad Nacional de Loja graduado de Ingeniero Electromecánico.
- Actualmente está laborando en **MAXIPRODUCCIÓN** desempeñando el cargo de Jefe de Mantenimiento Eléctrico por el lapso de 2 años y medio en donde realiza actividades como mantenimiento de maquinaria y de la planta procesadora; mencionó que uno de principales logros fue el proyecto de la planta de factor de potencia y la subestación eléctrica, además comento que una de las actividades que más le gusta son los circuitos eléctricos, en lo que respecta a su experiencia anterior laboró en BIRA MINESCA desempeñando el cargo de Ingeniero electromecánico por el lapso de 2 años aproximadamente el motivo de su desvinculación fue por el sueldo, otra empresa en la que prestó sus servicios fue **COMPROLACSA** desempeñando el cargo de Técnico de Mantenimiento por el lapso de 3 años aproximadamente , el motivo de su desvinculación fue por una mejor propuesta laboral.
- El motivo por el cual está aplicando esta posición es por estabilidad laboral y de su familia.

PRONOSTICO LABORAL

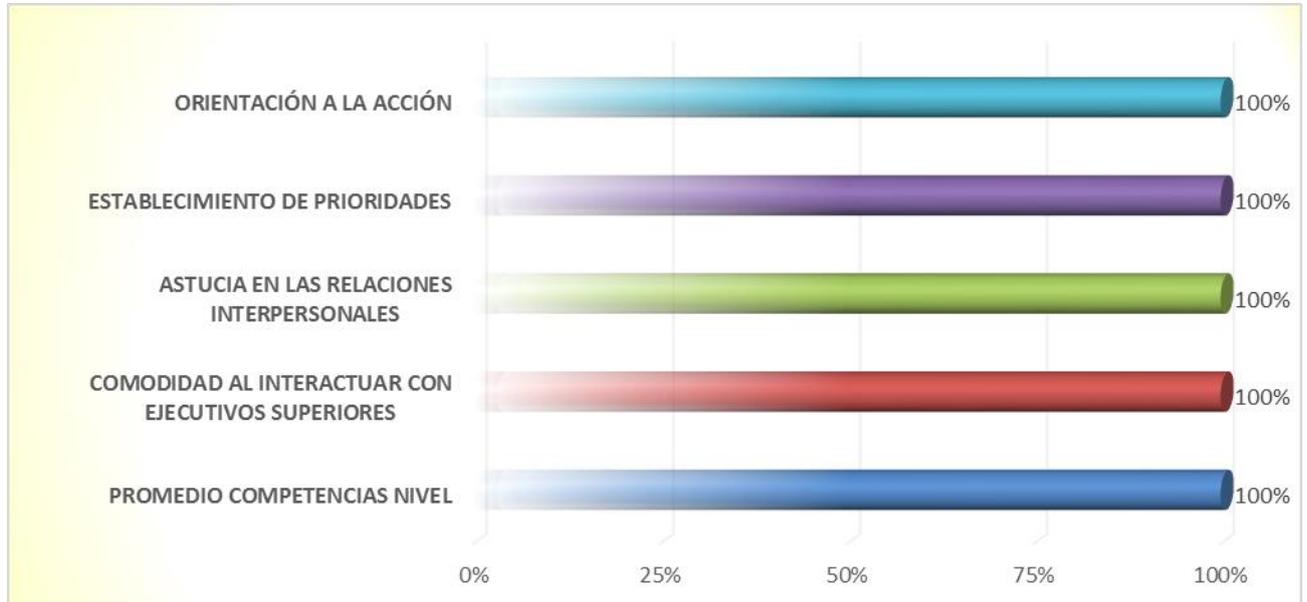
APTO	APTO CON OBSERVACIONES	NO APTO
✓		

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

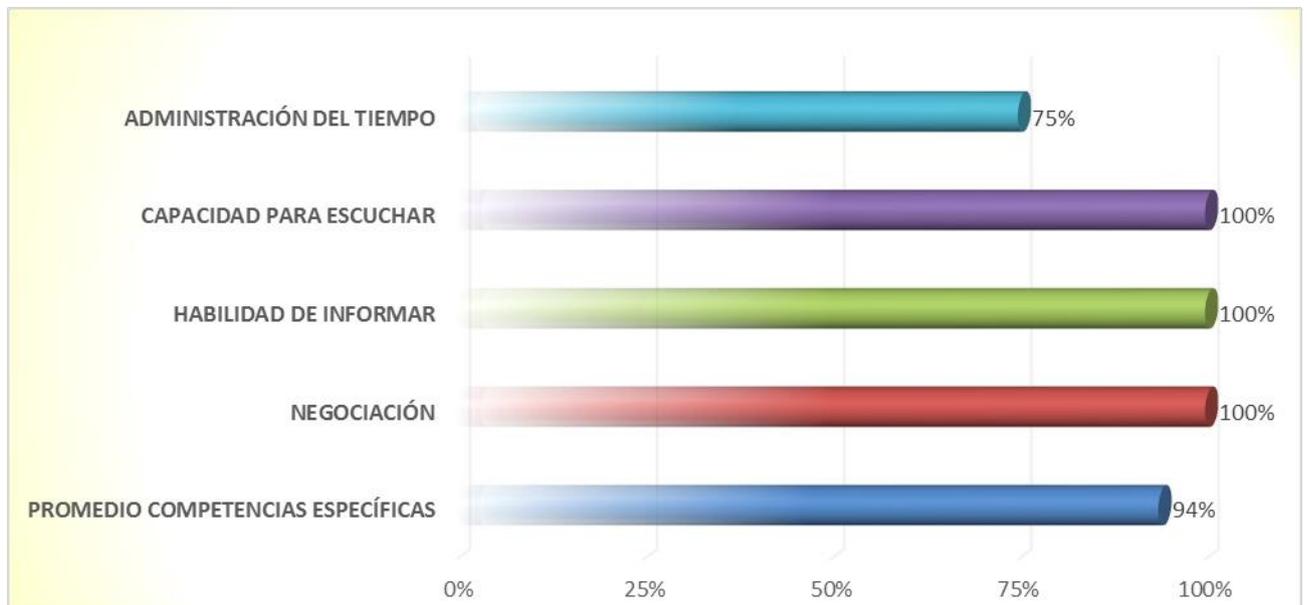
- Darío en cuanto a las competencias asociadas al nivel de cargo presenta un cumplimiento del 100% y en las competencias específicas del puesto presenta un promedio del 100%
- Durante la entrevista el postulante demostró gran interés por la vacante, sin embargo su aspiración salarial es de 1500. El postulante cumple con los requisitos del cargo posee la experiencia necesaria para desempeñar la vacante de la mejor manera.
- En cuanto a los resultados de test MBTI general el tipo de personalidad es ESTJ.

RESULTADOS EVALUACIÓN

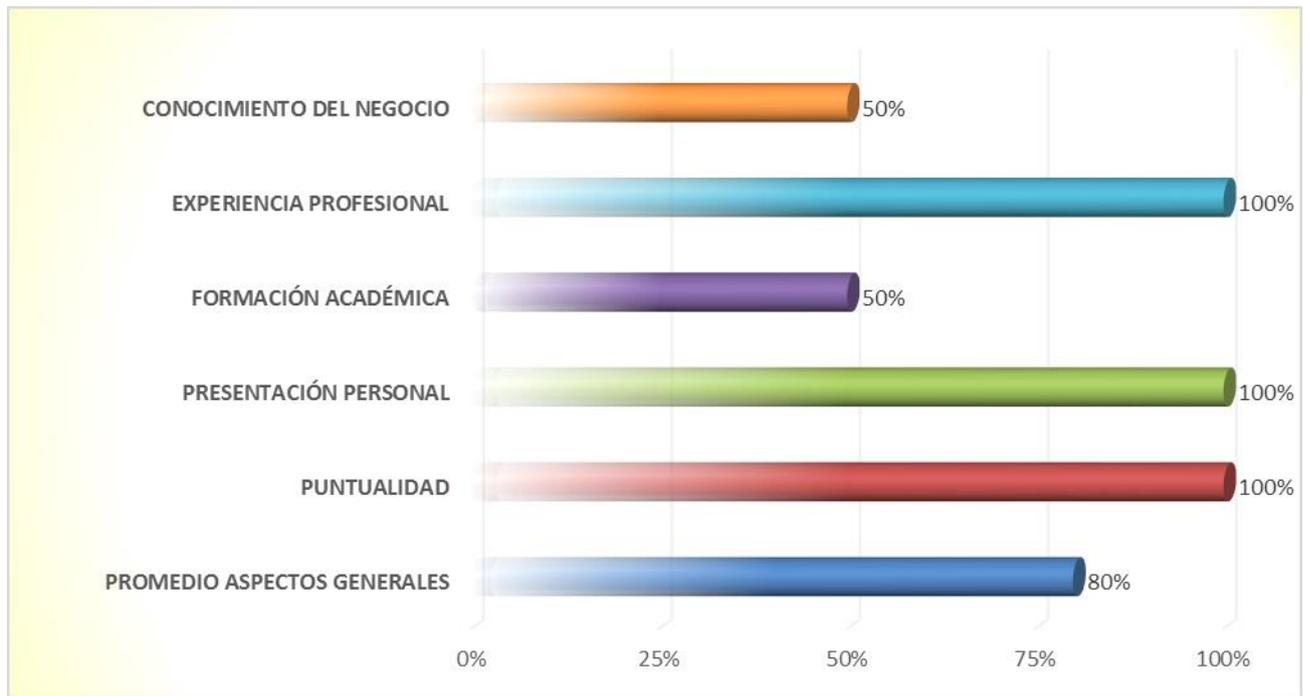
COMPETENCIAS ASOCIADAS AL NIVEL DEL CARGO



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO



ASPECTOS GENERALES



FORTALEZAS

- Darío se considera una persona responsable, cumplida y puntual.

DEBILIDADES

- Manifiesta que una de las cosas que no le gusta del personal a cargo son sus actitudes.

III. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

- ENTREVISTA PSICOLABORAL
- TEST PROYECTIVOS
- TEST DE PERSONALIDAD
- TEST DE PERSONALIDAD - BIG FIVE
- TEST DE VENTAS - IPV
- TEST DE ADAPTABILIDAD
- TEST DE INTELIGENCIA

IV. NOMBRE EVALUADOR Katherine Muñoz. - Área Selección – Dirección de Recursos Humanos

ANEXOS

RESULTADO TEST DE EVALUACIÓN

RESULTADO TEST DE PREFERENCIAS (MBTI)

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

RESULTADO TEST DE PREFERENCIAS

Inventario Tipológico Myers Briggs

Nombre: Darío Zuñiga

Fecha: Cuenca 15 de Febrero del 2015

El presente informe entrega información acerca de sus preferencias, lo que le permitirá conocerse a sí mismo y sus comportamientos, esta información permite evaluar de qué manera se pueden potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

Este informe se basa en cuatro ejes, cada uno de los cuales describe dos polos. El primer eje **Extroversión/Introversión** se refiere hacia dónde se dirige la atención y su principal componente es hacia dónde orienta la energía y motivación. El segundo eje **Sensación/Intuición** se refiere a cómo adquiere la información del medio y cómo orienta la atención y la observación. El tercer eje **Pensamiento/Sentimiento** se refiere a cómo se toman las decisiones y, finalmente, el cuarto eje **Juicio/Percepción** alude a cómo se orienta hacia el mundo exterior y al tipo de vida que prefiere adoptar.

Índice de clara Preferencia (ICP)

E	Extroversión	14 Marcado
S	Sensación	19 Marcado
T	Pensamiento	23 Marcado
J	Juicio	21 Marcado

Características básicas de personalidad

Dirige su atención más hacia lo externo que lo interno, es decir, sería más bien **extrovertido** que introvertido, lo que implica que su interés se dirige predominantemente hacia los objetos y las personas del ambiente que le rodean, más que al mundo de los conceptos e ideas. Este estilo le hace tener consciencia del ambiente y se apoyaría en él para recibir estímulos y apoyos, tendría una orientación hacia la acción, franqueza y facilidad de comunicación.

Adquiere la información de la **sensación** más que de la intuición, es decir, más que atender a las posibilidades futuras y buscar lo nuevo, se basa en sus cinco sentidos, en atender a lo práctico, al presente y lo concreto lo que le da características tales como gozar el tiempo presente, realismo, capacidad aguda de observación, memoria de los detalles y espíritu práctico.

El modo predominante al **tomar decisiones** está basado en el **pensamiento** más que en el sentimiento, es decir, prefiere organizar y estructurar la información para decidir en forma lógica y objetiva, más que decidir de acuerdo a lo que siente.

Capta el mundo exterior basándose en el **juicio** más que en la percepción. Es decir, es organizado, previsor, controlador, fija objetivos, decide, más que ser espontáneo y dejar que las cosas ocurran.

La combinación de los elementos recién descritos, permite pensar que usted es una persona lógica, analítica, con capacidad de decisión, resistente y capaz de organizar hechos y operaciones con antelación.

Usted usa su capacidad de reflexión para dominar, como si fuera suyo, la mayor parte posible de su entorno. Planifica con bastante antelación sus actividades, define sus objetivos y los pone en marcha de modo metódico para alcanzar las metas en el momento deseado. Apoyado en el Pensamiento, suele desarrollar un espíritu lógico y analítico, a veces crítico e impersonal; normalmente sólo se le convence con razones lógicas.

Le gusta estar en posición directiva, decidir lo que hay que hacer y dar las órdenes pertinentes. No soporta la confusión, la ineficacia y las cosas a "medias", esas en las que no hay una finalidad y resultados específicos.

Cree que los comportamientos deberían ser dirigidos por la lógica y usted mismo se conduce de esta manera. En su vida sigue una línea de conducta muy precisa, orientada por sus arraigadas concepciones sobre las cosas. Todo cambio en su manera de hacer las cosas necesita una previa modificación deliberada en su línea de conducta.

Tiene el riesgo de descuidar los aportes de la información; necesita detenerse a escuchar los puntos de vista de otros, muy particularmente cuando éstos no están en una situación que les permita responder. Esto es poco frecuente, y cuando ocurre tiene el riesgo de aportar juicios demasiado apresurados, sin disponer de la información suficiente y sin una sopesada consideración de lo que los otros piensan u opinan.

El Sentimiento es la función menos desarrollada en usted; cuando lo descuida o ignora durante mucho tiempo, puede aparecer bajo formas inadecuadas; debe, por tanto, acudir deliberadamente a sus sentimientos, sobre todo porque aportan una apreciación de usted mismo (algo que le resulta menos natural que a las personas afectivas),

Usted capta la realidad preferentemente con su Sensación; por tanto, está más interesado en la realidad percibida mediante sus cinco sentidos, lo que le hace ser una persona práctica, concreta, realista y volcada en los hechos del aquí y del ahora. Es más curioso de las cosas nuevas, que de las ideas nuevas, y verifica que las ideas, proyectos y decisiones se funden en hechos sólidos. Resuelve los problemas apoyándose en su experiencia pasada y adaptándola inteligentemente.

Prefiere un trabajo que le permita obtener resultados inmediatos, visibles y tangibles. Se vuelca con naturalidad en los negocios, la industria y la producción; le gusta administrar, organizar y realizar. No atiende mucho a su intuición y, por tanto, es necesario que un intuitivo le haga valer las nuevas ideas.

En general es leal con sus instituciones, su trabajo y su comunidad; conoce sus deberes y no los evita, cualesquiera que sean los sacrificios que le exijan. Alcanza frecuentemente puestos de responsabilidad en su vida profesional y social. A menudo pertenece a asociaciones cívicas que sostiene tanto con su regular presencia como con su intervención oral. Es puntual y espera que lo sean los demás. Se adapta voluntariamente a las rutinas domésticas o laborales. Le gusta ser ordenado en su trabajo y en sus diversiones, donde haya "un lugar para cada cosa y cada cosa esté en su lugar".

Su aporte a la organización

- Prevé los fallos con anticipación.
- Crítica los planes de forma lógica.
- Buen organizador de trabajos y personas.
- Comprueba si los trabajos son realizados.
- Lleva a cabo los trabajos paso a paso.

Estilo de mando

- Gusta de mandar y se responsabiliza con rapidez.
- Aplica y adapta las experiencias pasadas a la resolución de problemas.
- Va directamente al núcleo del tema.
- Es rápido en la toma de decisiones.
- Actúa como jefe tradicional, respetando la jerarquía.

Su entorno de trabajo preferido

- Incluya personas muy trabajadoras interesadas en conseguir que el trabajo se haga correctamente.
- Esté orientado hacia las tareas.
- Esté organizado.
- Esté estructurado.
- Permita estabilidad y planificación.
- Se oriente hacia la eficiencia.
- Recompense la consecución de metas.

Peligros potenciales

- Decidir precipitadamente.
- Olvidar la necesidad de cambiar.
- Verse sorprendido por sus sentimientos después de haberlos ignorado durante demasiado tiempo.

Sugerencias para su desarrollo personal

- Debe sopesar todos los aspectos antes de decidir, incluido el factor humano.
- Puede precisar de estímulos para ver los beneficios del cambio.
- Hacer un esfuerzo especial para mostrar su aprecio por los demás.
- Necesita de tiempo para reflexionar e identificar sus sentimientos y valores.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre del candidato: Darío Zuñiga

Cargo al que aplica: Jefe de Mantenimiento

Fecha: 15 de Febrero de 2015

EMPRESA	<i>OROPORTO EMPRESA MINERA</i>
TELEFONOS	<i>0980042279</i>
PERSONA QUE DA LA REFERENCIA	<i>Henan Flores</i>
CARGO	<i>Administrador de la empresa</i>
FUNCION QUE DESEMPEÑO	<i>Ingeniero Eléctrico</i>
TIEMPO	<i>3 años aproximadamente</i>
MOTIVO DE SALIDA	<i>Actual</i>
COMENTARIOS ACERCA DEL RECORD DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	<i>Muy puntal</i>
GRADO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEMOSTRADAS EN EL TRABAJO	<i>Exigente Proactivo Responsable Buen elemento Excelentes habilidades técnicas</i>
RELACIONES PERSONALES CON SUS COMPAÑEROS Y JEFES	<i>Buenas Relaciones Técnicas</i>
NIVEL EN GENERAL DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	<i>9/10</i>
SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD LO VOLVERÍA A CONTRATAR	<i>Actual.</i>

I. IDENTIFICACIÓN DEL POSTULANTE

NOMBRE	Pedro Israel Andrade S.	NIVEL EDUCACIONAL	Tercer Nivel
CI	010401192-3	INSTITUCION	Universidad Católica de Cuenca
EDAD	30 años	EMPLEADOR ACTUAL	Mega Supermercado Santa Clara
FECHA DE NACIMIENTO	26 de junio de 1984	CARGO ACTUAL	Jefe de Mantenimiento Eléctrico
TELEFONO CONTACTO	0986086570	CARGO AL POSTULA	Jefe de Mantenimiento Eléctrico
MAIL CONTACTO	-----	AREA	
TIPO DE CANDIDATO	Externo	FECHA EVALUACIÓN	15 de febrero de 2015

II. RESULTADOS

ANTECEDENTES

- Pedro de estado civil soltero, no tienes.
- El postulante estudió en la Universidad Católica de Cuenca, graduado ingeniero Eléctrico y tecnólogo electrónico, además tiene licencia profesional.
- Actualmente está laborando en **MEGA SUPERMERCADO SANTA CLARA** desempeñando el cargo de Mantenimiento Eléctrico por el lapso de 1 años aproximadamente en donde realiza actividades como mantenimiento de motores, bandas, redes instalaciones directo, en lo que respecta a su experiencia anterior laboró en **MEGA SUPERMERCADO SANTA CECILIA** desempeñando el cargo de Jefe de Mantenimiento Eléctrico por el lapso de 2 años y 8 meses el motivo de su desvinculación fue por el sueldo, Además cuenta con un negocio pequeño **INDU ELECTRO HOME** brindando servicios como instalaciones eléctricas, domiciliarias, industriales.
- El motivo por el cual está aplicando esta posición es porque es una buena oportunidad para demostrar sus conocimientos, su expectativa a largo plazo es conocer todo el funcionamiento de la planta y planificando planes emergentes a cualquier situación que se presente.

PRONOSTICO LABORAL

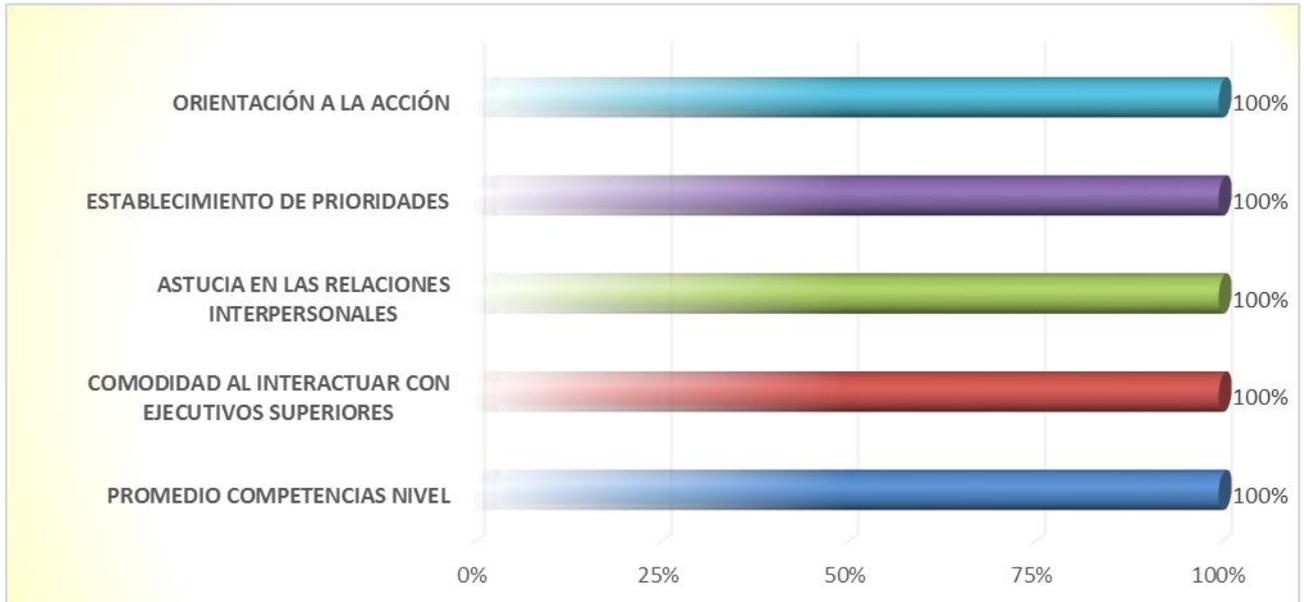
APTO	APTO CON OBSERVACIONES	NO APTO
✓		

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

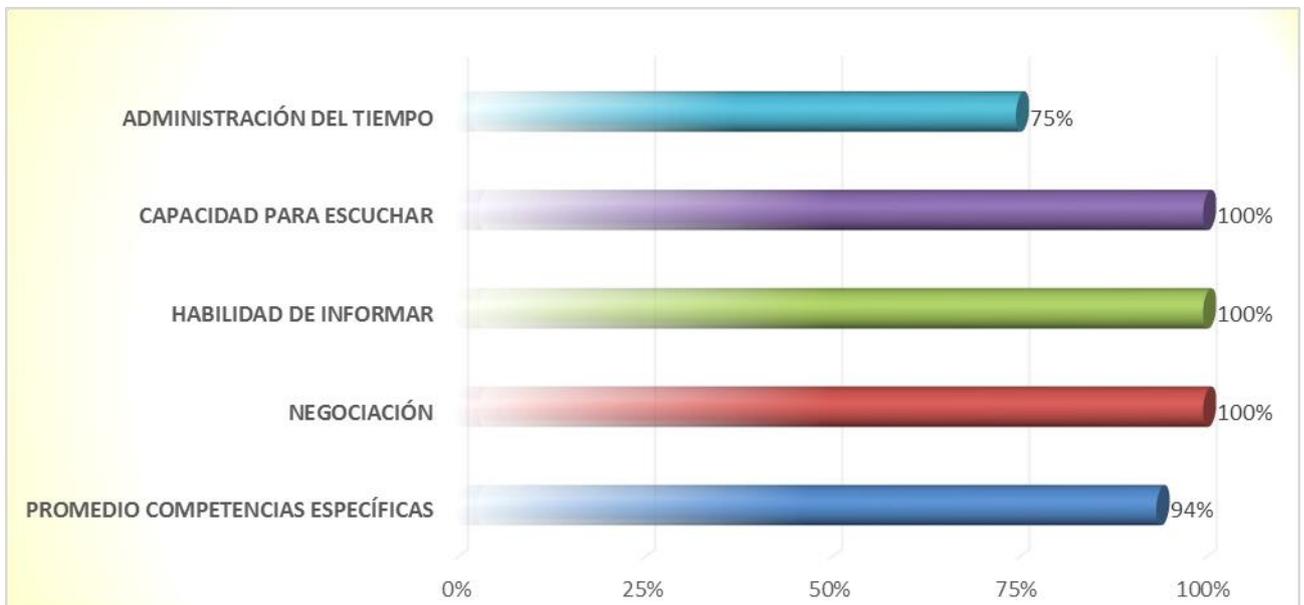
- Pedro en cuanto a las competencias asociadas al nivel de cargo presenta un cumplimiento del 95% y en las competencias específicas del puesto presenta un promedio del 100%
- Durante la entrevista el postulante se mostró seguro, es una persona joven con ganas de superarse y crecer profesionalmente.
- El postulante cumple con los requisitos del cargo sin embargo su aspiración salarial es de 700.
- En cuanto a los resultados de test MBTI general el tipo de personalidad es ENTJ.

RESULTADOS EVALUACIÓN

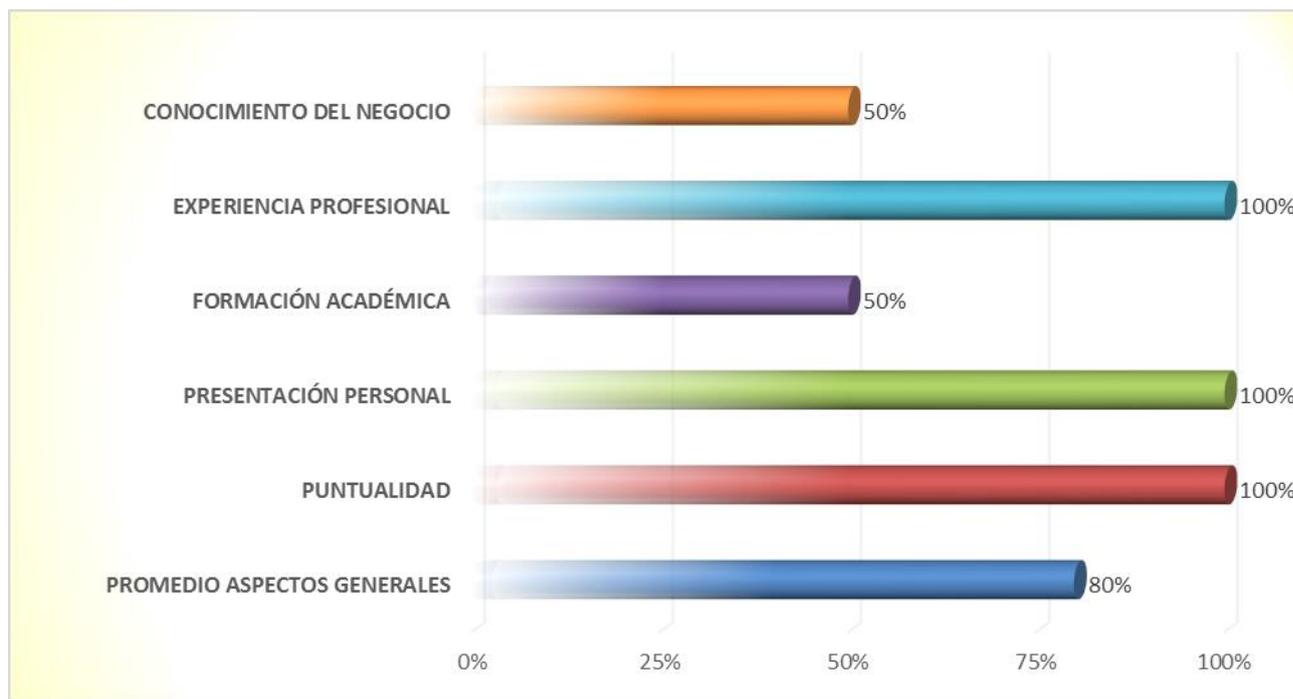
COMPETENCIAS ASOCIADAS AL NIVEL DEL CARGO



COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DEL CARGO



ASPECTOS GENERALES



FORTALEZAS

- Pedro se considera una persona de carácter sociable, confiado, seguro de sí mismo.

DEBILIDADES

- El postulante no supo manifestar ninguna debilidad.

III. HERRAMIENTAS DE EVALUACIÓN

- ENTREVISTA PSICOLABORAL
- TEST PROYECTIVOS
- TEST DE PERSONALIDAD
- TEST DE PERSONALIDAD - BIG FIVE
- TEST DE VENTAS - IPV
- TEST DE ADAPTABILIDAD
- TEST DE INTELIGENCIA

IV. NOMBRE EVALUADOR: Katherine Muñoz. - Área Selección – Dirección de Recursos Humanos

ANEXOS

RESULTADO TEST DE EVALUACIÓN

RESULTADO TEST DE PREFERENCIAS (MBTI)

DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Inventario Tipológico Myers Briggess

Nombre: Pedro Andrade

Fecha: 15 de Febrero de 2015

El presente informe entrega información acerca de sus preferencias, lo que le permitirá conocerse a sí mismo y sus comportamientos, esta información permite evaluar de qué manera se pueden potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades.

Índice de clara Preferencia (ICP)

E	Extroversión	Marcado (18)
N	Intuición	Moderado (15)
T	Pensamiento	Moderado (15)
J	Juicio	Moderado (17)

Características básicas de personalidad

Dirige su atención claramente más hacia lo externo que lo interno, es decir, es más bien **extrovertido**, lo que implica que su interés se dirige predominantemente hacia los objetos y las personas del ambiente que le rodean, más que al mundo de los conceptos e ideas. Este estilo le hace tener conciencia del ambiente y se apoyaría en él para recibir estímulos y apoyos, tendría una orientación hacia la acción, franqueza y facilidad de comunicación.

Adquiere la información tanto de la **intuición** como de la sensación, es decir, al igual que se basa en sus cinco sentidos, en atender a lo práctico, al presente y concreto se basa también en la intuición, atendiendo las posibilidades futuras y buscando lo nuevo, lo que le permite ser una persona creativa y con capacidad para tratar los aspectos teóricos o abstractos de las cosas, como una persona práctica, y realista.

El modo preferido en su forma de **tomar decisiones** está basado levemente más en el **pensamiento** que en el sentimiento, es decir prefiere organizar y estructurar la información para decidir en forma lógica y objetiva, más que decidir de acuerdo a lo que siente.

Establece prioridades basándose en el **juicio** más que en la percepción. Es decir es organizado, previsor, controla, fija objetivos y decide.

La combinación de los elementos recién descritos, permite pensar que usted usa su capacidad de reflexión para dominar, como si fuera suyo, la mayor parte posible de su entorno. Planifica con bastante anticipación

sus actividades, define sus objetivos y los pone en marcha en forma metódica para alcanzar las metas en el momento deseado. Apoyado en el Pensamiento, suele desarrollar un espíritu lógico y analítico, a veces crítico e impersonal; normalmente sólo se le convence con razones lógicas.

Le gusta estar en posición directiva, decidir lo que hay que hacer y dar las órdenes pertinentes. No soporta la confusión, la ineficacia y las cosas "a medias tintas", esas en las que no hay una finalidad y resultados específicos; sabe ser firme cuando lo exige la situación.

Cree que los comportamientos deberían ser dirigidos por la lógica y usted mismo se conduce de esta manera. En su vida sigue una línea de conducta muy precisa, orientada por sus arraigadas concepciones sobre las cosas; todo cambio en su manera de hacer necesita una previa modificación deliberada en su idea de cómo debe ser su conducta.

Tiene el riesgo de descuidar los aportes de la información; necesita detenerse a escuchar los puntos de vista de otros, muy particularmente cuando usted no está en una situación que le permita responder. Esto es poco frecuente, y cuando ocurre tiene el riesgo de aportar juicios demasiado apresurados, sin disponer de la información suficiente y sin una sopesada consideración de lo que los otros piensan u opinan.

El Sentimiento es la función con menor desarrollo en usted; cuando lo descuida o ignora durante mucho tiempo, puede aparecer bajo formas destructivas; debe, por tanto, acudir deliberadamente a sus sentimientos, sobre todo porque aportan una apreciación de usted mismo (algo que le resulta menos natural que a las personas afectivas).

Capta la realidad tanto con su Intuición como mediante los sentidos; por tanto, está tanto interesado en ir al fondo de las cosas, como en lo que está presente o es evidente y conocido.

Su intuición acrecienta su curiosidad intelectual, su apertura a las ideas o teorías nuevas, su gusto por problemas complejos, así como su interés perspicacia e imaginación por la previsión de consecuencias.

Es raro que se encuentre satisfecho en tareas que no exijan su intuición; tiene necesidad de problemas a resolver y es experto en el arte de encontrar soluciones nuevas. Se interesa más por las visiones de conjunto que por los detalles de los procedimientos o de los hechos. Suele elegir como compañeros a personas que tienen su mismo tipo de Intuición, aunque también necesita a alguien que sea más práctico y le evite olvidarse de los datos o detalles importantes.

Usted es organizador nato y alcanza generalmente puestos de responsabilidad. Es una persona lógica, organizada, estructurada, objetiva y resolutiva en lo que considera válido.

Su aporte a la organización

- Desarrolla planes bien concebidos.
- Ayuda a estructurar la organización.
- Diseña estrategias dirigidas a la consecución de objetivos globales.

- Se responsabiliza con rapidez.
- Ataca directamente los problemas causados por confusión o ineficacia.

Estilo de mando

- Toma una postura enérgica y orientada a la acción.
- Da perspectivas de largo alcance.
- Gestiona directamente y es duro cuando es necesario.
- Disfruta con problemas complejos.
- Saca el máximo partido de la organización

Su entorno de trabajo preferido es aquel que

- Cuenta con personas independientes, orientadas a los resultados y capaces de resolver problemas complejos.
- Está orientado hacia las metas.
- Tiene sistemas y personas eficientes.
- Implica asumir retos.
- Recompensa la capacidad de decisión.
- Cuenta con personas resolutivas.
- Está estructurado.

Peligros potenciales

- Puede descuidar las necesidades de la gente.
- Olvidar las consideraciones prácticas y las limitaciones.
- Decidir demasiado rápidamente y parecer impaciente.
- Puede ignorar y suprimir sus propios sentimientos.

Sugerencias para su desarrollo personal

- Puede tener que atender más al factor humano.
- Comprobar los recursos disponibles y los aspectos prácticos y personales antes de lanzarse.
- Debe tomar tiempo para reflexionar y considerar todas las facetas antes de decidir.
- Aprender a identificar y valorar los sentimientos.

VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES

Nombre del candidato: Pedro Andrade

Cargo al que aplica: Jefe de Mantenimiento

Fecha: 15 de febrero de 2015

EMPRESA	<i>MEGA TIENDA SANTA CLARA</i>
TELEFONOS	<i>0994942546</i>
PERSONA QUE DA LA REFERENCIA	<i>Ing. Rene López</i>
CARGO	<i>Gerente General</i>
FUNCION QUE DESEMPEÑO	<i>Jefe de Mantenimiento Eléctrico</i>
TIEMPO	<i>3 años aproximadamente</i>
MOTIVO DE SALIDA	<i>Otra oportunidad Laboral</i>
COMENTARIOS ACERCA DEL RECORD DE ASISTENCIA Y PUNTUALIDAD	<i>Muy puntal</i>
GRADO DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS Y HABILIDADES DEMOSTRADAS EN EL TRABAJO	<i>Responsable Humilde Activo Buenos conocimientos de mantenimiento eléctrico Cordial Proactivo</i>
RELACIONES PERSONALES CON SUS COMPAÑEROS Y JEFES	<i>Buenas Relaciones</i>
NIVEL EN GENERAL DEL DESEMPEÑO EN EL TRABAJO	<i>10/10</i>
SI TUVIERA LA OPORTUNIDAD LO VOLVERÍA A CONTRATAR	<i>Si, por la confianza brindada y el excelente trabajo realizado.</i>

ANEXO 3: PERFIL DE CARGO DE JEFE DE MANTENIMIENTO

DESCRIPCION FUNCIONAL Y PERFIL POR COMPETENCIAS

1. Datos de identificación:

Cargo:	JEFE DE MANTENIMIENTO (G)		
Organización / División :	PRODUCCION.	Departamento / Unidad:	MANTENIMIENTO Y PROYECTOS.
Número ocupantes:	6	Ciudad / Regional:	Cuenca
Cargo supervisor:	GERENTE DE PLANTA, JEFE DE MANTENIMIENTO (G),		
Cargo supervisado:	AYUDANTE DE MECANICO DE MOLDES, ELECTRICISTA, JEFE DE MANTENIMIENTO (G), LABORATORISTA DE DTC (G), MECANICO DE MOLDES Y PRENSAS, MECANICO DE PRODUCCION, OPERARIO DE MANTENIMIENTO (G), OPERARIO DE PRODUCCION ATOMIZADO (G), OPERARIO DE PRODUCCION DE ESMALTADO (G), OPERARIO DE PRODUCCION DE HORNOS (G), OPERARIO DE PRODUCCION DE PESAJE (G), OPERARIO DE PRODUCCION EMPACADO (G), OPERARIO DE PRODUCCION PRENSAS (G), OPERARIO DE PRODUCCION SELECCION, OPERARIO DE PRODUCCION SERIGRAFIA (G), PENDIENTE, SUPERVISOR DE CLASIFICADO (G), SUPERVISOR DE MANTENIMIENTO ELECTRICO,		

2. Misión del cargo:

Controlar y mantener el estado idóneo de todos los equipos y maquinarias de la planta, al igual que los elementos de potencia necesario para el buen desempeño de la planta.

3. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida
Elaborar y controlar la ejecución del programa del mantenimiento correctivo y preventivo.					
Inspeccionar el estado de funcionamiento de equipos y maquinaria.					
Supervisar el suministro de potencia (aire, energía eléctrica, agua) para la planta.					
Supervisar y controlar al personal y trabajos que se realizan en el área de mantenimiento mecánico y eléctrico					

4. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas generales	Otras competencias
Elaborar y controlar la ejecución del programa del mantenimiento correctivo y preventivo.	Mecánica. Electricidad. Programa de Mantenimiento.		

Inspeccionar el estado de funcionamiento de equipos y maquinaria.	Mecánica. Electricidad. Programa de Mantenimiento.		
Supervisar el suministro de potencia (aire, energía eléctrica, agua) para la planta.	Neumática. Equipos eléctricos/potencia. Fluidos.		
Supervisar y controlar al personal y trabajos que se realizan en el área de mantenimiento mecánico y eléctrico	Mecánica. Electricidad. Electrónica.		

4.1. Competencias corporativas:

Competencias corporativas	Descripción
COMPROMISO / IDENTIFICACION CON LA ORGANIZACION	
COMUNICACION	
INNOVACION Y MEJORA CONTINUA	
ORIENTACION A LOS RESULTADOS	
TRABAJO EN EQUIPO	
	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.

4.2. Competencias de nivel:

Nivel	Competencias de nivel	Descripción
JEFES	ADMINISTRACION Y MEDICION DEL TRABAJO	
JEFES	DIRECCION DE PERSONAS	
JEFES	HABILIDAD PARA MOTIVAR PERSONAS	
JEFES	MANEJO DE CONFLICTOS	

5. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Especifique el número de años de estudio o los títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)
Carrera Universitaria Completa	5 años / Ingeniero	Eléctrico / Mecánico / Electromecánico
Carrera Técnica	3 años / Tecnólogo	Eléctrico / Mecánico / Electromecánico

6. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido
El cargo no tiene o requiere de cursos / seminarios / pasantías.	

7. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Electricidad	X	
Electrónica	X	
Equipos eléctricos/potencia	X	X
Flúidos	X	X
Mecánica	X	
Neumática	X	X
Programa de Mantenimiento		X

8. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión de la institución.		X
Naturaleza del area / Departamento	Conocer la misión, procesos, funciones, metodologías y enfoques de trabajo del área		X
Personas y otras áreas.	Conocer personas y otras áreas de la institución.		X
Proveedores / contratistas	Conocimientos de los proveedores de la institución,		X

9. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos internos	JDE		X
Manejo de programas externos	Auto Cad, OFFICE	X	X
Operar equipos de oficina:	Computadora	X	
Operar vehículos, maquinaria y/o herramientas (taladros, sierras, orugas, etc.)	Analizador de gases, meger, multímetro, Instrumentos de medición	X	

10. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

11. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	2 a 4 años

2. Especificidad de la experiencia:	Experiencia en cargos similares. Experiencia en otras posiciones internas.
--	---

12. Actividades del cargo:

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada (CE)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos / habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo / conocimientos / habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo cargo	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
Elaborar y controlar la ejecución del programa del mantenimiento correctivo y preventivo.	5	4	4	21	SI
Supervisar el suministro de potencia (aire, energía eléctrica, agua) para la planta.	5	4	4	21	SI
Inspeccionar el estado de funcionamiento de equipos y maquinaria.	5	4	4	21	SI
Supervisar y controlar al personal y trabajos que se realizan en el área de mantenimiento mecánico y eléctrico	5	3	4	17	SI
Controlar el uso de repuestos y materiales.	5	3	4	17	NO
Colaborar en la toma de desiciones dentro del departamento.	4	3	4	16	NO
Dar asesoramiento en la compra de repuestos y materiales a nivel local y de importación y elaborar los requerimientos de repuestos	4	3	3	13	NO
Realizar órdenes de egreso a bodega	5	2	3	11	NO

**ANEXO 4: FORMATO APLICADO Y PROPUESTO
PARA INFORME DE ASSESMENT CENTER –
RESULTADOS DE PROCESO DE JEFE DE
MANTENIMIENTO**

APLICACIÓN DE ASSESMENT CENTER

CARGO: Jefe de Mantenimiento Graiman

LUGAR Y FECHA: Cuenca, 20 de febrero 2015

REALIZADO POR: Gabriela Jaramillo Salgado

ASPIRANTES AL CARGO:

1. Ing. Pedro Israel Andrade Sumba
2. Ing. Darío Manuel Zuñiga Ponce
3. Ing. Juan Alfonso Torres Palomino

COMPETENCIAS A EVALUAR:

Competencias Corporativas:

- Innovación y mejora continua
- Comunicación
- Compromiso / identificación con la organización
- Orientación a los resultados
- Trabajo en equipo

Competencias por Nivel

Nivel Jefaturas

- Manejo de conflictos
- Habilidad para motivar personas
- Administración y medición del trabajo
- Dirección de personas

EJERCICIOS APLICADOS:

Ejercicio 1

Nombre del ejercicio:	“Llegando a la Luna”
Instrucción Principal:	El ejercicio trata de una simulación en un viaje a la luna. La instrucción principal es que cada participante analice una lista de objetos para sobrevivir en la misión, dado que se ha presentado un desperfecto en la nave. Recibirá una hoja con una lista de 15 objetos, para el análisis (grado de importancia), posteriormente deberá argumentar su lista y establecer una lista grupal.
Competencias medidas:	Comunicación, Orientación a resultados, Trabajo en Equipo, Manejo de Conflictos, Administración y Medición del Trabajo.
Nivel organizativo aplicable:	Todos los niveles
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción

Ejercicio 2

Nombre del ejercicio:	“Argollas de McClelland”
Instrucción Principal:	Se forman dos o más equipos de dos o tres jugadores. El objetivo es ensartar argollas de papel en un poste. El instructor registrará el conteo en un cuadro de juego.
Competencias medidas:	Trabajo en equipo, Perseverancia, Orientación a la acción, Orientación a resultados, Habilidad para motivar a otros, Manejo de conflictos.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel jefaturas, administrativos y planta.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción

Ejercicio 3

Nombre del ejercicio:	“El Presentador”
Instrucción Principal:	Se le entregará un tema (libre) a cada participante con la intención que genere una presentación con todos los aspectos que puede desarrollar sobre este tema.
Competencias medidas:	Innovación y mejora continua, Comunicación, Orientación a resultados, Dirección de Personas, Habilidad para motivar personas.
Nivel organizativo aplicable:	Nivel jefaturas y administrativo.
Tipo de Assesment Center:	Selección o promoción

PROCESO ASSESSMENT CENTER
 AREA SELECCIÓN



NOMBRE DEL CARGO

JEFE DE MANTENIMIENTO

TIEMPO PROCESO: 4

RESPONSABLE SELECCIÓN: GABRIELA JARAMILLO

RESUMEN SOLICITUD

EMPRESA: GRAIMAN | AREA: OPERACIONES | SOLICITANTE: JOSÉ ESCRIBANO | FECHA: 20-02-15 | NIVEL CARGO: 6

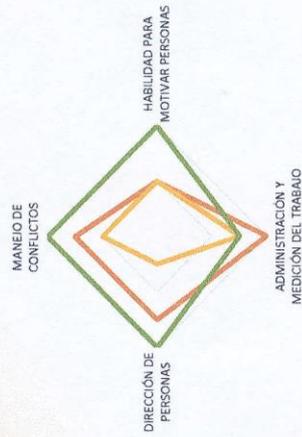
ETAPAS DEL PROCESO

- 1 SOLICITUD DE CARGO
- 2 LEVANTAMIENTO DE PERFIL
- 3 PUBLICACION DE LA OFERTA
- 4 SELECCION DE CARPETAS
- 5 ENTREVISTAS DE SELECCION
- 6 ASSESSMENT CENTER
- 7 FICHA CONTRATACION

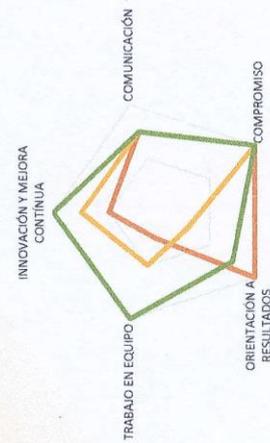
RESUMEN DE CANDIDATOS

R	NOMBRE CANDIDATO	EDAD	FORMACION	POST TITULOS	EMPRESA ACTUAL	CARGO ACTUAL	COMPETENCIAS CORPORATIVAS	COMPETENCIAS POR NIVEL	PROMEDIO GENERAL
✓	PEDRO ANDRADE	30	INGENIERO ELECTRICO		MEGA SUPERMERCADO	JEFE DE MANTENIMIENTO	63%	75%	69%
⚠	DARIO ZUÑIGA	32	INGENIERO ELECTROMECANICO		MAXIPRODUCCION	JEFE DE MANTENIMIENTO	56%	50%	59%
✓	JUAN TORRES	39	INGENIERO ELECTRICO	INGENIERO ELECTRICO	CIGM A.C.I.A. LTDA.	SUPERVISOR DE PROYECTOS	88%	94%	91%

COMPETENCIAS NIVEL



COMPETENCIAS CORPORATIVAS



RESUMEN DE RESULTADOS

