

UNIVERSIDAD DEL AZUAY

FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACION

Escuela de Psicología Laboral y Organizacional

TEMA:

**DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DE
PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN
EL BANCO DEL AUSTRO S.A. DURANTE EL
PERIODO
AGOSTO - OCTUBRE DEL 2005**

**Proyecto de Graduación previo a la obtención
Del título de Psicólogo Laboral y Organizacional**

AUTORA: PAMELA JERVES Z.

DIRECTORA: LCDA. MARIA CRISTINA CRESPO

CUENCA – ECUADOR

2005

DEDICATORIA

Todo mi trabajo va dedicado a mi familia que con su apoyo me han motivado a terminar con éxito una de mis grandes metas. A una persona muy especial que siempre estuvo a mi lado brindándome cariño y ayudándome con todo lo necesario para poder tener la satisfacción de una labor cumplida, Con todo el amor del mundo para Ivan Abril.

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios que me ha guiado para culminar con éxito mis estudios.
A mis padres por su apoyo incondicional para superarme profesionalmente.
Y de manera especial a Iván por estar a mi lado siempre ayudando e
incentivándome para alcanzar mis metas.

ABSTRACT

Este proyecto resume la aplicación de un plan piloto de diseño, aplicación y validación del Proceso de Selección por Competencias a realizarse en el Banco del Austro S.A. que reúne una parte teórica en la que se encuentra todo sobre Selección por Competencias y formatos de perfiles, entrevistas, informe final de la evaluación y un mini diccionario de competencias además una parte práctica en la que encontramos la aplicación de este proceso de selección en posibles candidatos a ocupar las vacantes en los cargos de Jefe de Agencia y Jefe Operativo.

ABSTRACT INGLES

This Project summarizes the application of a plan desing pilot, application and validation of the Process of Selection for Competitions to realize in the Bank of the Austro CORP. That gathers a theoretical part in which is all envelope Selection for Competitions and formats of profiles, interviews, final report of the evaluation and a mini dictionary of competitions a part he also practices in the one that we find the application of this selection process in possible candidates to occupy the vacancies in Boss^os of Agency positions and Operative Boss.

INDICE

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTO.....	ii
ABSTRAT.....	iii
INTRODUCCION.....	1

CAPITULO I SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

1. Gestión por competencias.....	3
2. Ventajas de Trabajar por competencias.....	5
2.1 Ventajas de las competencias para un trabajador.....	5
2.2 Ventajas de trabajar por competencias para la empresa.....	6
3. Selección por Competencias	6
3.1 Sistemas de Selección eficientes.....	6
3.2 Proceso de Selección por Competencias.....	8
3.2.1 Perfil por Competencias.....	8
3.2.2 Análisis de Currícula vital.....	8
3.2.3 Entrevista de selección por Competencias.....	10
3.2.4 Verificación de Referencias Laborales.....	11
3.2.5 Pruebas Psicológicas.....	12
3.2.5.1 Cuestionario Factorial de Personalidad 16 PF.....	13
3.2.5.2 Test de Habilidad Numérica.....	13
3.2.6 Informe Final de Selección.....	14

APLICACIÓN PRÁCTICA

1. Aplicación Práctica.....	16
2. Objetivos	17
3. Técnicas de Recolección de datos	18
4. Perfil por Competencias para el cargo JEFE DE AGENCIA	19
4.1 Entrevista por competencias candidato uno	23
4.2 Referencias Laborales candidato uno	30
4.3 Prueba Psicológica de Personalidad 16 PF.....	32
4.4 Prueba de Habilidad Numérica.....	33
4.5 Entrevista por Competencias candidato dos.....	35

4.6	Referencias Laborales candidato dos.....	42
4.7	Prueba Psicológica de Personalidad 16 PF.....	44
4.8	Prueba de Habilidad Numérica.....	45
4.9	Informe Fina de Selección	47
5.	Perfil por Competencias para el cargo JEFE OPERATIVO	50
5.1	Entrevista por competencias candidato dos	55
5.2	Referencias Laborales candidato dos	62
5.3	Prueba Psicológica de Personalidad 16 PF	64
5.4	Prueba de Habilidad Numérica	65
5.5	Entrevista por Competencias candidato dos	67
5.6	Referencias Laborales candidato dos.....	74
5.7	Prueba Psicológica de Personalidad 16 PF	76
5.8	Prueba de Habilidad Numérica	77
5.9	Informe Fina de Selección	79
6.	Validación.....	82

CAPITULO II

1.	Conclusiones	84
2.	Recomendaciones.....	85
3.	Bibliografía.....	86

CAPITULO III

ANEXOS

1.	Diseño del Proyecto de Graduación	88
2.	Perfil por Competencias de Recibidor Pagador – Varios	99
3.	Perfil por Competencias de Supervisor de Cajas	103
4.	Perfil por Competencias de Asistente de OYM	107
5.	Formato de Guía de entrevistas por Competencias.....	111
6.	Formatos de Referencias por Competencias	114
7.	Formato de Informe Final de Selección	116
8.	Mini Diccionario de Competencias	117

INTRODUCCION

En Cuenca, ciudad plena de cultura, en cuya historia se cuenta desde el siglo pasado con importantes hechos económicos como la industria y las exportaciones, se expandió el sistema financiero, cuando cuenca se consolidó como uno de los pilares del desarrollo nacional, nació el Banco del Austro S.A.

Cuando comenzó a trabajar el Banco del Austro S.A. hace ya 25 años con oficinas en todo el país, ofreció los servicios básicos en la banca concebidos en: depósitos, créditos, comercio exterior, mandato, inversiones, cambios, posteriormente con un planificado ímpetu de progreso, se fijaron metas y consistentemente se fueron cumpliendo, en cada período transcurrido se apreciaron los cambios, presupuestos en lo técnico, financiero, en los servicios, en la infraestructura para la atención de la ciudadanía.

El presente proyecto pretende ser una herramienta de soporte para el Banco del Austro S.A. El Objetivo general de este proyecto de grado es diseñar, aplicar y validar el proceso de selección por competencias, comenzando desde levantar los perfiles por competencias de cinco cargos, diseñar entrevistas y aplicar pruebas psicológicas que permitan contar con personal calificado en cada una de las posiciones de trabajo

Todo esto está previsto logra con la aplicación de técnicas de recolección de información que nos permitan conseguir el objetivo propuesto. Estas eran entrevistas con los Gerentes y Jefes de área y además investigar información relevante que nos permita sustentar este proyecto.

MARCO
TEORICO

CAPITULO I

Hoy en día, se han dedicado muchos esfuerzos en el ámbito de Recursos Humanos justamente por el interés que se tiene en aplicar la Gestión por Competencias como una herramienta indispensable para profundizar el desarrollo e involucramiento del capital humano de toda institución.

Hay que tomar en cuenta que el capital humano es la parte fundamental para el crecimiento de toda empresa y que pueda así llegar a ser competitiva: “el desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información, en fin, de la inversión en la formación de su capital intelectual o humano”¹

1. GESTION POR COMPETENCIAS

El inicio de Siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial, tomando en consideración a la competencia. Pero no es hasta la década del 70 que resurge con fuerza en los Estados Unidos.

Con el tiempo los estudios se fueron profundizando y surgen diversas escuelas, que concentran sus esfuerzos en el tema, pero a finales de la década del 90 la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos Humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

Con todas las nuevas investigaciones y estudios hay diversos conceptos sobre competencias de las cuales doy a conocer los más relevantes.

- La capacidad que se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación.²

¹ Ávalos, Ignacio, La sociedad del conocimiento. SIC No. 617, Venezuela, Agosto 1999, p.296

- La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (Conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.³
- Es una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño constructivo en una situación real de trabajo que se obtiene no sólo a través de la instrucción, sino también en gran medida mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo.⁴

Tomando en cuenta estos diferentes conceptos sobre competencias podemos llegar a describirla como las capacidades (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) que tiene cada individuo y que hace referencia al saber, saber –hacer, saber estar, querer hacer. Engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad, sino también un conjunto de comportamientos considerados necesarios para desarrollar un trabajo.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesario la unión de cinco elementos fundamentales:

1. **SABER:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia; pueden ser técnicos y sociales.
2. **SABER HACER:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.

² Mc. Clelland, Inteligencia por Competencias, Madrid, 2000, p 540

³ Gonzi, Andrew. Instrumentación de la educación basada en competencias. Madrid, Ed. Limusa. 1996

⁴ Dicco.Maria Angelica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En Formación basada en competencia laboral. Montevideo. 1977, p. 480

3. **SABER ESTAR:** Conjunto de actitudes acordes con las características del entorno Organizacional y/o social.
4. **QUERER HACER:** Conjunto de aspectos motivaciones responsables de que la personal quiera o no realizar comportamientos propios de la competencia. Determina que la persona se esfuerce o no por mostrar una competencia.
5. **PODER HACER:** conjunto de factores relacionados lo individual y lo situacional. El primero se refiere a la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales. El Segundo se refiere a que diferentes situaciones pueden causar diferente grado de dificultad

“Las competencias constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas por la organización para el buen desempeño de las funciones profesionales que el proyecto estratégico le impone acometer a los miembros de sus equipos humanos”⁵

2. VENTAJAS DE TRABAJAR POR COMPETENCIAS

Hay que tener en cuenta todas las ventajas que pueden tener tanto los empleados como la empresa de trabajar con competencias, dentro de todo esto podemos enumerar los siguientes.⁶

2.1 VENTAJAS DE LAS COMPETENCIAS PARA UN TRABAJADOR

1. Reconocer competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica.
2. El trabajador que sepa lo que la empresa espera de él, se siente más eficiente 6y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le enfoca en los objetivos de la empresa.

⁵ Perez, José Luis, Revista: Estudios Empresariales No. 95, 1997, p 10-15

⁶ <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

3. Nos da una pauta a seguir para capacitar a los empleados y que se sientan parte fundamental y sobre todo importante dentro de la empresa.
4. Ayuda a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo.
5. Se puede también ligar los sistemas de compensación mas fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y la empresa.

2.2 VENTAJAS DE TRABAJAR POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA

1. Las empresas se dan cuenta que su fuente de diferenciación y competitividad es su gente, orientando sus esfuerzos a fortalecer su activo humano.
2. Aclara el panorama para la selección de personal, el cual no solo ve los estudios, sino las capacidades demostradas.
3. La formación de los trabajadores es fácil identificar mediante mecanismo de evaluación de las competencias que cada uno dispone, facilitando las competencias necesarias a desarrollar.
4. Es posible conectar sus políticas de remuneración e incentivos con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

3. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

El mundo ha ido cambiando constantemente y con ellas las empresas han tenido que responder a las exigencias del mercado. La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y

capacidad de adaptación.⁷ Para llevar a cabo esta actividad las empresas plantean una serie de pasos que van desde una entrevista, pruebas psicológicas y verificación de referencias, entre otras.

3.1 SISTEMAS DE SELECCIÓN EFICIENTES

Los sistemas de selección más eficientes comparten tres objetivos:

- 1 Efectividad
- 2 Imparcialidad
- 3 Aceptación

1. **EFFECTIVIDAD:** Se refiere a la capacidad del proceso de selección utilizado para predecir en forma válida el desempeño de los solicitantes en el empleo,⁸ es decir ocupar la menor cantidad de recursos dentro del proceso de selección en el menor tiempo posible. Para predecir necesitamos recopilar información (currículos, entrevistas, pruebas psicológicas, referencias), mientras contemos con mas información se puede validar el proceso para la toma de decisiones.

2. **IMPARCIALIDAD:** Es la garantía de que el sistema de selección que sé esta utilizando le proporcione a todos los solicitantes calificados una oportunidad justa y equitativa de ser seleccionados.⁹ Esto es no tomar en consideración personal “recomendado” que no cumpla con los requerimientos del cargo para que participe en un proceso de selección

3. **ACEPTACION:** Es el grado en que las personas que participan en el proceso de selección perciban el valor de este.¹⁰ Es decir que todos los candidatos

⁷ http://www.xcompetencias.com/selección/pasos_de_la_selección.htm

6

⁸ Información proporcionada en el curso de Selección por competencias, Cueca, mayo 2005
Profesor Arturo Muñoz Pasquel

⁹ Información proporcionada en el curso de Selección por competencias, Cueca, mayo 2005
Profesor Arturo Muñoz Pasquel

¹⁰ Información proporcionada en el curso de Selección por competencias, Cueca, mayo 2005
Profesor 7 Arturo Muñoz Pasquel

sientan que el proceso de selección es justo y aceptable. Para general valor se debe tener un a comunicación clara con todos los candidatos

3.2 PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.2.1 PERFIL POR COMPETENCIAS

Se refiere al listado de distintas competencias que son esenciales para un puesto de trabajo, así como niveles adecuados para cada uno de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior”¹¹

Todo perfil por competencias depende de la función que se desarrolle en el cargo y de la cultura y estrategia de cada empresa. Por lo tanto cada empresa creará sus perfiles de cada cargo dependiendo de los objetivos de la misma.

Con lo antes mencionado cada perfil por competencias deberá incluir dos aspectos fundamentales, el primero que se refiere a los conocimientos y capacidades necesarias de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte constituye conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

3.2.2 ANALISIS DE CURRICULA VITAE

Esto es el análisis de los historiales de trabajo, es uno de los elementos más importantes en el proceso de selección. El propósito principal de analizar los currículos no es excluir candidatos, sino incluirlos.¹² Esto nos permite ordenar a los solicitantes de acuerdo a sus calificaciones para el puesto.

¹¹ Arraiz, José Ignacio. Capital Humano No. 133 Mayo 2000. Artículo: Retribución y Competencias. P.6-8

¹² Información proporcionada en el curso de Selección por competencias, Cueca, mayo 2005
Profesor Arturo Muñoz Pasquel

Lo más importante dentro de este análisis es buscar la información que indique la competencia de un solicitante en las dimensiones del puesto. Por ejemplo los logros, la educación, experiencia laboral y los cambios de empleo indican la presencia de ciertas competencias.

Antes de analizar los currículos se debe en primer lugar conocer las dimensiones del puesto, identificar ejemplos de las clases de información que puedan proporcionar pistas acerca de la presencia o ausencia de cada competencia, entrar a las personas que vayan a analizar currículos para que utilicen esta información a fin de clasificar y ordenar a los solicitantes.

Es necesario considerar varios factores tales como que como indica el master en Recursos Humanos Arturo Muñoz Pasquel son de gran importancia al momento de analizar un currículo.

- Cambios frecuentes de empleo (sin progreso profesional): Se debe tomar en cuenta el crecimiento para el cambio de cargo. Ej. Si es cajero y se cambia a otro lado con el mismo cargo y así sigue sin crecer profesionalmente, de debe analizar y profundizar en los motivos de salida
- Brechas en la historia laboral: Se refiere al tiempo que no se sabe que hizo el empleado. Es preocupante cuando la persona hace carrera en un puesto y luego sale de pronto.
- Años de experiencia: No funciona que alguien tenga muchos años de experiencia porque generalmente se aprende menos. Se dice que el máximo de experiencia en un cargo debe ser de 2 años
- Títulos, certificados y otras credenciales: Es importante tener en cuenta esto ya que por muchos títulos que tenga no significa que sea él más preparado, hay que ver la valides del título o certificado.

- Logros y premios: Es importante tratar de medir esos logros con preguntas ¿Cómo lo hizo?, ¿Qué paso?, se tiene que profundizar para ver si los logros son del equipo o propios. Es recomendable también ver la secuencia de los logros en su vida.
- Salario: Es importante definir cuanto ganaba y cuanto aspira ganar para analizar la información, y tener en cuenta si esta dentro de los parámetros salariales de la organización.
- Creatividad en la elaboración o presentación del historial: Es importante ya que dice mucho del aspirante, como su manera de organizar la información para que en el momento de realizar un análisis de su currículo se pueda tomar en cuenta sola los aspectos más importantes.

3.2.3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Hoy las empresas viven sometidas a cambios constantes y a la hora de contratar personal no se conforman con seleccionar profesionales que sepan hacer bien un determinado trabajo.

Además, les preocupa que tengan potencial porque dentro de unos meses o unos años pueden necesitarlos para desarrollar tareas que no tengan nada que ver con el trabajo para el que los contrataron inicialmente.

Por eso, los expertos en selección, además de utilizar la entrevista clásica, en que se pregunta al candidato por sus estudios y experiencia, recurren cada vez más a la entrevista por competencias, que incluye otro tipo de cuestiones.

Es un tipo de entrevista que sólo suelen utilizar las empresas que gestionan a su personal por competencias. Es decir, que únicamente trabajan con profesionales que reúnen un determinado tipo de habilidades o cualidades.

Tienen definido un listado de preferencias y seleccionan al personal a partir de él. Ese listado viene determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella.

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia.

10

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

3.2.4 VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES

Es parte importante la verificación de referencias, este estudio se debe hacer para tener referencias acerca del candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa. Esto se lo hace mediante una entrevista con el anterior jefe inmediato, para recabar información acerca del comportamiento del candidato durante su permanencia en el antiguo empleo, así como el comportamiento con sus compañeros, etc.

Se debe tener en cuenta como parte fundamental la exactitud de fechas, logros y experiencias.

No sirven las referencias cuando tienen muchos puntos negativos o positivos, hay que ver lo equilibrado; todos tenemos algo positivo y negativo y es bueno preguntar directamente lo que se necesita saber.

Al momento de confirmar una referencia laboral se debe hablar con el jefe inmediato, jefe del jefe, Recursos Humanos, pares y colaboradores y clientes en el caso de puestos para vendedores o tener en cuenta cuando lo amerite.¹³

Esto se refiere a que hay que agotar todas las opciones que nos presentan en el currículum referente a la experiencia laboral con el fin de tener la mayor cantidad de información del candidato.

Esta confirmación de referencias se debe realizar a todos los trabajos anteriores, así sea de años atrás, buscando la manera de contactar a la persona o personas que han laborado con el candidato y que nos puedan dar la información que necesitamos para validar al aspirante.

Las referencias deben estar direccionadas hacia la competencia que queremos medir, hacia las situaciones en las cuales se ha desenvuelto el aspirante y hacia factores críticos de éxito.

3.2.5 PRUEBAS PSICOLOGICAS

También tenemos que tratar y es parte importante para complementar una entrevista y se trata de las pruebas psicológicas. Se llama Test a “una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación”¹⁴.

Hay diferentes pruebas una para cada necesidad de acuerdo a cada Empresa. Entre estas podemos mencionar por ejemplo test como el 16PF, NEO, BF, CPS, pruebas de habilidad numérica o lógicas, entre otras.

¹³ http://www.xcompetencias.com/selección/las_claves-en_la_sell.htm

11

¹⁴ <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml>

Existen dos que son especialmente buenas y recomendadas para ser tomadas en cuenta en un proceso de selección:

3.2.5.1 CUESTIONARIO FACTORIAL DE PERSONALIDAD 16 PF:

Es un instrumento de valoración objetiva, elaborado mediante investigación psicológica, con el fin de ofrecer, en el menor tiempo posible, una visión completa de la personalidad.¹⁵

Esta prueba se aplica a sujetos de 16 años en adelante. Como nos menciona en el manual del Cuestionario de Personalidad 16 PF, su finalidad es examinar los rasgos normales de sujetos normales. Cuando se observan desviaciones extremas, se comienza a tener indicio de la existencia de problemas o desajustes en la personalidad del sujeto examinado.

Los factores de personalidad que mide este test son:

- | | |
|--------------------------|---------------------|
| 1. Afectividad | 9. Susplicacia |
| 2. Inteligencia | 10. Imaginación |
| 3. Estabilidad Emocional | 11. Astucia |
| 4. Dominancia | 12. Culpabilidad |
| 5. Actividad | 13. Innovación |
| 6. Involucramiento | 14. Autosuficiencia |
| 7. Sociabilidad | 15. Auto imagen |
| 8. Sensibilidad | 16. Tranquilidad |

3.2.5.2 TEST DE HABILIDAD NUMERICA: Esta prueba cuenta de 100 operaciones matemáticas de suma, resta, división y multiplicación que el sujeto examinado debe realizar en un tiempo de 10 minutos. Su finalidad es determinar la

¹⁵ Cuestionario Factorial de Personalidad (Adolescentes y Adultos), Ediciones TEA, Num 89, Madrid, 1994

habilidad con los números para dar respuestas acertadas a cada operación solo mentalmente.

Esta prueba se aplica a los candidatos sobre todo operativos que necesitar trabajar con números constantemente. Cada respuesta correcta tiene el valor de un punto. El objetivo es lograr llegar a la media es decir conseguir 50 respuestas correctas, así nos permite medir su habilidad para trabajar con números.

3.2.6 INFORME FINAL DE SELECCIÓN

Este es el término de un proceso de selección ya que se nos permite tener una síntesis de todos los aspectos relevantes de cada candidato. La información que se recopile durante todo el proceso de selección debe ir anotada en este formato con el fin de que cualquier persona que lo vea pueda analizar y sobre todo entender la información

13

recopilada para poder tener aspectos relevantes e importantes al momento de tomar una decisión de contratación.¹⁶

El mismo debe ser entregado a cada jefe de departamento que solicitó realizar el proceso de selección para que pueda entender de manera clara todos los puntos positivos y aspectos que deben ser tomados en cuenta en el momento de contratar una persona ya que podemos ver en cada informe las necesidades de capacitación de cada postulante.

En el informe final constan los resultados de la entrevista, de las pruebas psicológicas y las referencias laborales.

¹⁶ Información proporcionada en el curso de Selección por competencias, Cueca, mayo 2005 Profesor Arturo Muñoz Pasquel

APLICACIÓN

PRACTICA

DESARROLLO DE LA APLICACIÓN PRÁCTICA

En Cuenca, ciudad plena de cultura, en cuya historia se cuenta desde el siglo pasado con importantes hechos económicos como la industria y las exportaciones, que rebasó los linderos del país antes y ahora, en los años 70's, cuando el auge del petróleo moderniza nuestra economía y se expandió el sistema financiero, cuando Cuenca se consolidó como uno de los pilares del desarrollo nacional, nació el Banco del Austro S.A.

En su nacimiento el Banco del Austro S.A. ofreció los servicios básicos en la banca concebidos en: depósitos, créditos, comercio exterior, mandato, inversiones, cambios, posteriormente con un planificado ímpetu de progreso, se fijaron metas y consistentemente se fueron cumpliendo, en cada período transcurrido se apreciaron los cambios, presupuestos en lo técnico, financiero, en los servicios, en la infraestructura para la atención de la ciudadanía.

Este trabajo está diseñado para el Banco del Austro S.A. esta es una institución financiera con 25 años en el mercado brindando servicio a nivel Nacional.

El presente proyecto pretende ser una herramienta de soporte para el Banco del Austro S.A., ya que a través de este nos ayudará a contar con personal calificado en cada una de las posiciones de trabajo

Cada año es el propósito de esta institución crear nuevos servicios para sus clientes, por esa razón es una empresa que se encuentra en constante crecimiento, requiriendo la colaboración de personal calificado que cumpla con el perfil del puesto que se requiere para cada posición, así será posible la consecución de las metas y objetivos que se plantea.

El Banco del Austro S.A. tiene un total de 25 sucursales en el ámbito nacional siendo la principal en la ciudad de Cuenca y de donde se dirige la selección y

contratación del nuevo personal, por esta razón se ha visto la necesidad de implementar un sistema de selección eficiente que cumpla con las expectativas de esta institución y que de esta manera cada nuevo empleado que ingrese al Banco del Austro S.A. llegue a ser un socio estratégico de la misma.

A continuación vamos a encontrar la aplicación del proceso de selección en los cargos citados anteriormente, comenzaremos con los perfiles de cada posición, la entrevista a dos candidatos por cargo, las referencias laborales, las pruebas psicológicas y el informe final. Además en los anexos encontraremos los perfiles de los demás cargos, los formatos aplicados para la selección y un mini diccionario de competencias.

2. OBJETIVOS

Este plan ha sido de gran importancia para el Banco del Austro S.A. ya que se propuso los siguientes objetivos:

2.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar, aplicar y validar el proceso de selección por competencias en el Banco del Austro S.A.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Levantar perfiles por competencias de cinco cargos:
 1. Jefe de Agencia
 2. Jefe Operativo
 3. Asistente de Organización y Métodos
 4. Supervisor de Cajas
 5. Recibidor / Pagador Varios

- Diseño del proceso de selección por competencias en el Banco del Austro S.A. para los cinco cargos

- Aplicar el proceso de selección a dos cargos siendo estos:
 1. Jefe Operativo
 2. Jefe de Agencia

3. TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Para la realización de este proyecto para el Banco del Austro S.A. se aplicaran varias técnicas para la recolección de datos que nos ayudaran a conseguir toda la información que nos permita llegar al objetivo general.

Para poder levantar los perfiles por competencias de los cinco cargos lo vamos a hacer mediante la entrevista con cada jefe de área para poder recolectar toda la información relevante que nos permita definir el perfil de cada posición.

Para realizar el diseño del proceso de selección por competencias se buscara la mayor cantidad de información en libros e Internet, dicha información debe ser aplicada y ajustada a la realidad del Banco del Austro S.A.

JEFE DE AGENCIA

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: G.2.3	Numero de ocupantes: 1
Supervisado por: Gerente de Ofic (Administrativamente) Gerente de Área (Funcionalmente)	Supervisa a: Personal de Agencia
Número de ocupantes: 1	

2. MISIÓN DEL CARGO

Efectúa labores de mercadeo con el objetivo de lograr la capacitación y/o colocación de recursos que representen una rentabilidad para la Institución y control el correcto funcionamiento de la gestión operativa y contable de la Agencia de acuerdo a las políticas y procedimientos aprobados por el Directorio y Gerencia General.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Revisar la documentación referente a operaciones de crédito , inversiones	5	4	1	9
2	Realizar la concesión de crédito a cliente de su oficina hasta por los límites establecidos por el directorio, la Gerencia General y la Gerencia General Comercial.	5	3	1	8
3	Establecer un plan de visitas a cliente potenciales para efectos de ofrecerles nuestros servicios.	3	2	2	7
4	Cumplir con el plan de recuperaciones de la cartera concedida	4	2	2	8
5	Atender los requerimientos de negociaciones en moneda extranjera	4	2	1	7
6	Aprobar líneas de crédito o sobregiros a cuentas de clienta de su oficina para el pago de cheques y libretas extraviadas, hasta por su cupo asignado	5	4	2	13
7	Aprobar líneas de crédito o sobregiros a cuentas de clientes de su oficina para el pago de cheques presentados por ventanilla, hasta por su cupo asignado	5	2	2	9
8	Aprobar el cierre operativo-contable de la Agencia	5	2	2	9
9	Aprobar las operaciones de la Agencia	5	3	2	11
10	Sugerir al Comité de Crédito sobre asignaciones sobre asignaciones de líneas a clientes.	5	3	2	11
11	Mantener información a la Gerencia de Crédito y Tesorería sobre el resultado de su gestión	5	3	1	8
12	Realizar la apertura y cierre dual de la bóveda de la oficina	5	2	1	7
13	Aprobar y firmar las comunicaciones internas y externas que emita la Agencia	5	2	2	9
14	Supervisar el correcto cumplimiento de las actividades de la Agencia	5	3	1	8
15	Firma autorizada de la Agencia	5	2	1	8

16	Aprobar el requerimiento de deposito/ retiro al Banco Central.	4	2	2	8
17	Difundir al personal de la Agencia sobre instrucciones o comunicaciones impartidas por los niveles superiores del Banco.	4	3	2	10

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Aprobar líneas de crédito o sobregiros a cuentas de clienta de su oficina para el pago de cheques y libretas extraviadas, hasta por su cupo asignado	5	4	2	13
2	Sugerir al Comité de Crédito sobre asignaciones sobre asignaciones de líneas a clientes.	5	3	2	11
3	Aprobar las operaciones de la Agencia	5	3	2	11

5. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo
Aprobar líneas de crédito o sobregiros a cuentas de clienta de su oficina para el pago de cheques y libretas extraviadas, hasta por su cupo asignado	Cliente Externo
Sugerir al Comité de Crédito sobre asignaciones sobre asignaciones de líneas a clientes.	Cliente Interno
Aprobar las operaciones de la Agencia	Cliente Interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de conocimiento Formal
Educación Superior	Ingeniero de Administración de Empresas. Marketing	Administración / parte comercial
Otras		Cursos de Negociación, Marketing y Ventas

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Conocimientos Académicos	Selección	Capacitación
Administración y gestión		X
Atención personal y al cliente		X

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	Descripción	Selección	Capacitación
Mercado Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización		X
Productor y servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Conocimientos Informativos	Descripción	Selección	Capacitación
Mercado Entorno	Conocimiento del mercado o entorno donde se desenvuelve la organización		X
Productor y servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X

10. DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES

Destrezas/Habilidades	Definición	Selección	Capacitación
Expresión oral	Comunicar información o ideas de forma hablada de manera que otros puedan entender	X	
Ventas y Mercadeo	Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos o servicios.	X	
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	X	

11. OTRAS COMPETENCIAS

Destrezas/Habilidades	Definición	Selección	Capacitación
Razonamiento deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas .Involucra decidirse que la respuesta tiene sentido	X	
Atención personal y a los clientes	Conocimientos de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades		X
Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos	X	

11. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de la Experiencia	Un año
Especificidad de la Experiencia	Ventas y Mercadeo
Contenido de la Experiencia	Preferencia en la banca

LEVANTADO POR: PAMELA JERVES	APROBADO POR: GLENA ALVARADO
CARGO: ASISTENTE DE RRHH	CARGO: JEFE NACIONAL DE RRHH

FIRMA

FIRMA

GUIA DE ENTREVISTA

PUESTO: JEFE DE AGENCIA	FECHA: 10 de octubre de 2005
CANDIDATO: GALO LOPEZ	ENTREVISTADOR: PAMELA JERVES

1. ANTECEDENTES EDUCACIONALES

Secundaria:	Rafael Borja	Técnica:	
Tiempo:	6 años	Tiempo:	
Título:	Bachiller Físico Matemático	Título:	
Lugar:	Cuenca	Lugar:	
Universidad:	Universidad del Azuay	Pos-grado:	
Tiempo:	5 años	Tiempo:	
Título:	Egresado Administración	Título:	
Lugar:	Cuenca	Lugar:	

2. CURSOS Y CAPACITACION ADICIONALES

LUGAR	FECHA	TEMA	DURACION
CUENCA	ENERO/2000	COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO ECUATORIANO	2 DÍAS
CUENCA	MARZO/2005	TRATO AL CLIENTE	4 HORAS

3. REVISION DE ANTECEDENTES CLAVE

3.1 ANTECEDENTES LABORALES

Empresa: BANCO INTERNACIONAL					
Cargo:	Jefe de Agencia Terminal	Fecha Ingreso:	23-marzo-2004	Fecha Salida:	

*** ¿Cuales eran sus principales responsabilidades?**

1. Captar clientes para la apertura de cuentas e inversiones
2. Supervisar el personal de la agencia (4 empleados)
3. Enviar reportes de aperturas de cuentas diarias
4. Verificar que se cumplan con los procedimientos de seguridad en la agencia
5. Verificar el cuadro de caja general presentado diariamente
6. Autorizar sobregiros

*** ¿Que perspectiva le presenta este empleo que no le presento el ultimo?**

Sabe que en el Banco del Austro tiene la oportunidad de crecer profesionalmente y que le dan la oportunidad de capacitarse.

*** ¿Por que renuncio (o porque esta pensando renunciar) al trabajo?**

Por lo antes mencionado y por la parte económica que es importante para vivir en la actualidad

EXPRESION ORAL: Comunicar información o ideas de forma hablada de manera que otros puedan entender.

ACCIONES CLAVE

1. Afrontar diferentes tipos de situaciones con diferente interlocutor. Logrando transmitir sus ideas de forma clara
2. Demuestra ser muy concreto y atinado en sus apreciaciones.
3. Transmite sus ideas en forma adecuada al nivel de interlocutor involucrado en la comunicación.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS

1. ¿Recuerda algún momento en que fuera muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos con claridad?
2. ¿Cuál es la situación de comunicación más difícil que usted ha notado en la universidad y/o trabajo?
3. ¿Recuerda haber tenido que persuadir a otra persona, durante un diálogo, de la validez de un enfoque o de una idea en la universidad y/o empleo? ¿Cómo se desarrolló esa experiencia?
4. ¿De que manera hace que un grupo de personas entienda sus ideas con claridad para que pueda ser tomadas en cuenta sus opiniones en una situación difícil?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Dentro de la oficina cuando estabamos en una reunión para planear el presupuesto anual	Quería hablar sobre un incremento de personal para poder cumplir con las metas	No le tomaron en serio hasta después que tubo que presentar estadísticas de crecimiento.
ESTRELLA COMPLETA		
2. Cuando se trata de problemas de pagos de incentivos por trabajo no estaban todos de acuerdo con las políticas de pagos		Muchas veces el personal después de este pago se sentía desmotivado.
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA LA ACCION	
3. Cuando ingresa a trabajar un nuevo empleado no están de acuerdo con trabajar dos fines de semana seguidos	Ha tenido que reunirse con el empleado para darle los beneficios de trabajar un fin de semana porque tiene derecho a que le paguen horas extras y a ganar mas experiencia	Ha dado buenos resultados porque luego habla con la Gerencia o RRHH para promover a su personal a otras áreas.
ESTRELLA COMPLETA		
4. Hace reuniones con el equipo de trabajo donde plantea sus ideas y muestra con hechos los resultados obtenidos		
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA ACCION Y RESULTADO	

VENTAS Y MERCADEO: Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos o servicios.

ACCIONES CLAVE

1. Conocer a profundidad los productos de la institución a la cual pertenece con el propósito de cumplir con los objetivos de ventas propuestos.
2. Poder llegar los clientes con estrategias para la venta de los productos logrando la satisfacción de los mismos.
3. Contar con diferentes estrategias para logra el objetivo de ventas previsto.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Puede darme un ejemplo de cómo ser positivo ante un producto, incluso cuando se mencionan aspectos negativos de los mismos?
2. ¿Cómo se demuestra a un cliente que es importante?
3. Puede contarme sobre un programa de incentivo de venta que lo motiva?
4. ¿Cómo identifica clientes potenciales en un mercado nuevo? Deme un ejemplo.
5. Si yo fuera un posible cliente, ¿Qué indicios sobre la mejor forma de encararme le brinda la ofician?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Todo producto tiene algo positivo. El banco a sacado productos para incrementar la captación de clientes como la apertura de cuentas con menos dinero que otros bancos	Se ha dado afiches a los clientes para que estén informados y puedan traer más familiares y amigos	Se ha incrementado en un 30% la apertura de cuentas
ESTRELLA COMPLETA		
2. Cuando hay muchos clientes en el banco	Ayuda en la atención de sus necesidades	Agilita el trabajo y mejora la satisfacción de sus clientes
ESTRELLA COMPLETA		
3. EL personal de atención a clientes tiene que conocer todo sobre la concesión de créditos	Se capacita a todo el personal que ingresa con conocimientos de cómo captar clientes	Ha minimizado la cartera de clientes incobrables.
ESTRELLA COMPLETA		
5.	Hablar sobre el tiempo y experiencia que tiene el banco en el mercado Cuencano	Ha creado mas aceptación de los clientes
ESTRELLA ICOMPLETA	FALTA SITUACION	

NEGOCIACION: Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos. Crear compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

ACCIONES CLAVES

1. Lograr acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos
2. Esforzarse por identificar ventajas mutuas
3. Manejar la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar ¿Qué paso?
2. ¿Cómo plantea una negociación? ¿Qué hace para manejarla?
3. Cuénteme si alguna vez tuvo que manejar una negociación con una persona desagradable ¿Cómo lo maneja?
4. Cómo se prepara usted para enfrentarse en una Negociación? ¿Qué aspectos toma en cuenta?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Cuando necesitamos cubrir una vacante dentro de la agencia	Negocia con la Gerencia para que se contrate una persona con experiencia y por ende el sueldo mayor	Se ha tenido buenos resultados aun que en ocasiones no se ha aceptado una nueva contratación
ESTELLA COMPLETA		
2.	Primero averigua toda la información que necesita para afrontar una negociación	Ha serrano varios negocios conociendo los pro y contra de la empresa
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA ACCION Y RESULTADO	
3. Hay un cliente difícil que siempre va al banco por no estar conforme con los intereses que le ofrece en la póliza que tiene	Cada vez toca negociar el porcentaje de interés para poder retenerlo pero siempre buscando el beneficio del banco	Hasta el momento el cliente sigue trabajando con el banco y mantiene su dinero en la póliza
ESTELLA COMPLETA		
4.	Averiguar todo sobre los beneficios de logra un negocio para afrontar la otra parte. Toma en cuenca aspectos como objetivos organizaciones, cumplimiento de metas, presupuesto, etc.	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA ACCION Y RESULTADO	

RAZONAMIENTO DEDUCTIVO: Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidirse que la respuesta tiene sentido.

ACCIONES CLAVES

1. Lograr solucionar problemas aplicando reglas generales de forma lógica.
2. Lograr en el menor tiempo posible aplicar soluciones a diferentes problemas ayudando a conseguir los objetivos de la empresa.
3. Presentar alternativas en la organización de situaciones problema tanto su tarea personal como la del área, anticipando varias consecuencias y colaborando con su superior en la mejor comprensión de la situación.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS

1. Ante un problema de que manera reacciona usted?
2. Cuénteme de alguna situación en las que se haya presentado un problema serio ¿Cómo los solucionó?
3. Cuándo se presenta un problema en su empresa/universidad como se involucra usted para solucionarlo de la mejor forma?
4. Estudiar puede resultar difícil. ¿Que problemas encontró usted durante sus experiencias de entrenamiento educativo más recientes? ¿Cómo los supero?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Cuando tiene un problema en la ofician	Trata de tomarlo con tranquilidad	Soluciona de mejor manera porque tiene tiempo para pensar mejor una solución
ESTRELLA COMPLETA		
2. No se estaba recibiendo correctamente los pagos para el SRI y estaban multando con esos valores mal cobrados	Pidió una capacitación para el personal que recibe los pagos del SRI para que no incurran en estos errores	Aun se han presentado problemas pero en un menor número, han bajado los malos cobros del SRI
ESTRELLA COMPLETA		
3.	Generalmente pide un poco mas de tiempo para poder arreglar un problema difícil	Lo ha podido hacer siempre con buenos resultados
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION	
4. Cuando estaba estudiando en la universidad tenía materias que eran complicadas sobre todo por las exigencias de cada profesor	Tenía que estudiar mucho para poder dar exámenes y cumplir con las tareas de la universidad. Dedicaba mas tiempo por la noche	Pudo terminar su carrera y esta este momento realizando su tesis para el grado en diciembre
ESTRELLA COMPLETA		

3/4

ATENCIÓN PERSONAL A CLIENTES: Conocimientos de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades

ACCIONES CLAVES

1. Obtiene la confianza total de sus clientes de forma que consigue su satisfacción
2. Se anticipa a los requerimientos de sus clientes
3. Entiende con gran facilidad las necesidades de sus clientes en diferentes situaciones
4. Mantiene buenas relaciones con sus clientes, constantemente el escucha y les avisa de los cambios y novedades que favorecen la satisfacción de los mismos.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Hábleme de un caso donde las necesidades de un cliente no pudieron ser resueltas por los procedimientos de la compañía. ¿Que hizo usted?
2. ¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente frente a su producto o el servicio que recibe?
3. Describa alguna mejora que ha debido implementar por una satisfacción de un cliente en particular
4. ¿Cuál ha sido su cliente más difícil, porque y como lo manejo?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Había un cliente que siempre requería que le atiendan por mucho tiempo	El mismo lo atendía cuando veía que el trabajador estaba con varios clientes	Ha mantenido retenido a su cliente ya que es uno de los mejores dentro del banco
ESTRELLA COMPLETA		
2.	Con la retención de los clientes en el banco y el movimiento de sus cuentas	Esto ayuda al crecimiento de la agencia.
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION	
3. Cuando solicitaban la actualización de sus libretas de ahorros y no se tenía sistema en el banco	Tocaba reunir a sus mejores clientes para mantenerlos distraídos durante el tiempo de espera	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA RESULTADO	
4. El mismo cliente anterior que siempre venía al banco para ser atendido personalmente	Tenia que darle atención especial solo a ese cliente para tenerlo satisfecho	Sigue trabajando con el banco
ESTRELLA COMPLETA		

4. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

4.1 INFORMACION ADICIONAL

* Repasar Notas

* Puesto/Organización/Sitio de trabajo

Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo. (Anotar cualquier cosa que parezca coincidir o diferir con las motivaciones y preferencias consignadas por el candidato)

* Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección

* Agradecer al candidato por una entrevista productiva

5. MATRIZ DE COBERTURA DE LAS DIMENSIONES

Competencias	Preselección Telefónica	Entrevista con RRHH	Entrevista con Jefe de área	Propuesta/ Presentación	Verificación de Referencias	Verificación Central de Riesgos
Expresión Oral	X	X			X	X
Ventas y Mercadeo		X			X	X
Negociación		X			X	X
Razonamiento Deductivo		X			X	X
Atención personal a clientes		X			X	X

REFERENCIAS LABORALES POR COMPETENCIAS

CARGO: JEFE DE AGENCIA

NOMBRE: GALO LOPEZ	CARGO: GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO
INSTITUCION: BANCO INTERNACIONAL	INGRESO: 23 DE MARZO DEL 2004
TELEFONO: 2815444	SALIDA:
JEFE INMEDIATO: ING. FAUSTO CORDOVA	CARGO: GERENTE
REFERENCIA DE: ING. EDGAR LOPEZ	CARGO: GERENTE DE RECURSOS HUMANOS

COMPETENCIAS:

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
EXPRESION ORAL Comunicar información o ideas de forma hablada de manera que otros puedan entender		X		

PORQUE
Es bueno, sabe como hacerse entender por todo el equipo con el que trabaja.

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
VENTAS Y MERCADEO Conomiento de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos y servicios		X		

PORQUE
Conoce bastante bien los productos del banco pero siempre es necesario un poco mas de capacitación

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
NEGOCIACION Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos		X		

PORQUE
Ha cumplido con las metas de captación de clientes, justamente por su forma de llegar a acuerdos en los que siempre toma en cuenta el beneficio de ambas partes

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
RAZONAMIENTO DEDUCTIVO Aplicar reglas generales a problemas especifico para lograr respuestas lógicas		X		

PORQUE
No se han presentado mayores dificultades en la agencia. Pero en los que ha tenido ha sabido solucionarlos y

conseguir respuestas lógicas

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
ATENCION PERSONAL A CLIENTES Conocimientos de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes, incluyendo técnicas de asesoramiento de necesidades	X			

PORQUE

Sabe atender muy bien a los clientes, incluso los atiende de forma personal cuando la agencia se encuentra con gran afluencia de clientes

MOTIVO DE SALIDA: Sigue trabajando en el Banco

Aunque es un poco mas de un año que trabaja en el banco no se ha tenido quejas de clientes y ha sabido mantener a los clientes importantes.

RECOMENDARIA A LA PERSONA PARA OTRA POSICION: SI:

NO:

PORQUE:

Aunque es un poco mas de un año que trabaja en el banco no se ha tenido quejas de clientes y ha sabido mantener a los clientes importantes.

FECHA: 10 de octubre/2005

CONFIRMADO POR: PAMELA JERVES

TEST DE PERSONALIDAD 16 PF

Fecha: 10 de octubre del 2005

Datos del Evaluado

Apellidos Y nombres:

GALO LOPEZ

Sexo:

MASCULINO

Fecha de Nacimiento:

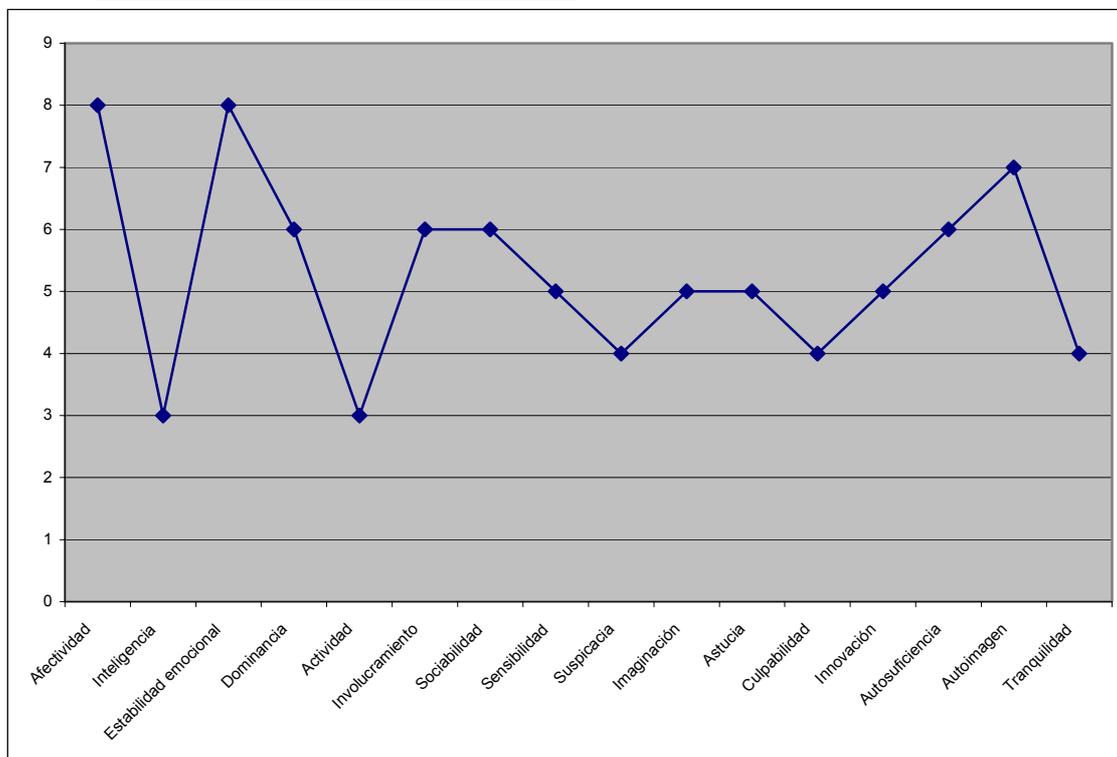
28 DE FEBRERO DE 1980

Edad:

25 AÑOS 7 MESES

Categorías	Decatipos
A Afectividad	8
B Inteligencia	3
C Estabilidad emocional	8
E Dominancia	6
F Actividad	3
G Involucramiento	6
H Sociabilidad	6
I Sensibilidad	5
L Susplicacia	4
M Imaginación	5
N Astucia	5
O Culpabilidad	4
Q1 Innovación	5
Q2 Autosuficiencia	6
Q3 Autoimagen	7
Q4 Tranquilidad	4

Englobado:	
QI	Ansiedad 4
QII	Extroversión 5
QIII	Responsabilidad 7
QIV	Independencia 3



GALO LOPEZ**66/100**

1.	94	+ 17	=	<u>11</u>	51.	155	- 66	=	<u>889</u>
2.	26	x 5	=	<u>130</u>	52.	216	: 8	=	<u>27</u>
3.	92	- 92	=	<u>25</u>	53.	34	+ 69	=	<u>103</u>
4.	112	: 7	=	<u>16</u>	54.	46	x 6	=	<u>276</u>
5.	48	+ 34	=	<u>82</u>	55.	143	- 96	=	<u>47</u>
6.	34	x 4	=	<u>136</u>	56.	276	: 4	=	<u>69</u>
7.	95	- 48	=	<u>47</u>	57.	59	+ 62	=	<u>121</u>
8.	162	: 3	=	<u>54</u>	58.	89	x 3	=	<u>267</u>
9.	37	+ 44	=	<u>81</u>	59.	161	- 78	=	<u>83</u>
10.	28	x 9	=	<u>252</u>	60.	162	: 9	=	<u>18</u>
11.	106	- 68	=	<u>38</u>	61.	47	+ 49	=	<u>96</u>
12.	153	: 9	=	<u>17</u>	62.	44	x 5	=	<u>220</u>
13.	85	+ 39	=	<u>124</u>	63.	136	- 84	=	<u>52</u>
14.	57	+ 5	=	<u>62</u>	64.	336	: 7	=	<u>48</u>
15.	83	- 25	=	<u>58</u>	65.	68	+ 36	=	<u>104</u>
16.	168	: 7	=	<u>24</u>	66.	28	x 8	=	<u>224</u>
17.	26	+ 35	=	<u>61</u>	67.	144	- 59	=	<u>85</u>
18.	37	x 6	=	<u>222</u>	68.	152	: 8	=	<u>19</u>
19.	107	- 29	=	<u>78</u>	69.	53	+ 79	=	<u>132</u>
20.	756	: 9	=	<u>84</u>	70.	48	x 6	=	<u>288</u>
21.	68	+ 57	=	<u>125</u>	71.	118	- 66	=	<u> </u>
22.	49	x 7	=	<u>343</u>	72.	272	: 4	=	<u> </u>
23.	103	- 89	=	<u>14</u>	73.	66	+ 98	=	<u> </u>
24.	232	: 4	=	<u>58</u>	74.	67	x 3	=	<u> </u>
25.	28	+ 46	=	<u>74</u>	75.	114	- 47	=	<u> </u>
26.	79	x 2	=	<u>158</u>	76.	351	: 9	=	<u> </u>
27.	102	- 86	=	<u>16</u>	77.	58	+ 39	=	<u> </u>
28.	266	: 7	=	<u>38</u>	78.	37	x 7	=	<u> </u>
29.	48	+ 53	=	<u>101</u>	79.	63	- 27	=	<u> </u>
30.	59	x 5	=	<u>295</u>	80.	335	: 5	=	<u> </u>
31.	128	- 49	=	<u>79</u>	81.	15	+ 97	=	<u> </u>
32.	234	: 3	=	<u>78</u>	82.	79	x 4	=	<u> </u>
33.	26	+ 39	=	<u>65</u>	83.	108	- 43	=	<u> </u>
34.	47	x 7	=	<u>329</u>	84.	296	: 4	=	<u> </u>
35.	123	- 65	=	<u>58</u>	85.	84	+ 53	=	<u> </u>
36.	112	: 8	=	<u>14</u>	86.	68	x 5	=	<u> </u>
37.	59	+ 68	=	<u>127</u>	87.	134	- 87	=	<u> </u>
38.	29	x 9	=	<u>261</u>	88.	228	: 4	=	<u> </u>

INCORRECTO**INCORRECTO****INCORRECTO****INCORRECTO**

- | | | | | | | | | | |
|------------|-----|------|---|------------|-------------|-----|------|---|-------------------|
| 39. | 126 | - 87 | = | <u>39</u> | 89. | 29 | + 69 | = | <u> </u> |
| 40. | 384 | : 6 | = | <u>64</u> | 90. | 36 | x 9 | = | <u> </u> |
| 41. | 72 | + 69 | = | <u>141</u> | 91. | 217 | - 63 | = | <u> </u> |
| 42. | 56 | x 4 | = | <u>224</u> | 92. | 49 | : 7 | = | <u> </u> |
| 43. | 41 | - 26 | = | <u>15</u> | 93. | 64 | + 97 | = | <u> </u> |
| 44. | 288 | : 8 | = | <u>36</u> | 94. | 169 | - 27 | = | <u> </u> |
| 45. | 34 | + 88 | = | <u>122</u> | 95. | 169 | - 27 | = | <u> </u> |
| 46. | 39 | x 6 | = | <u>234</u> | 96. | 255 | : 15 | = | <u> </u> |
| 47. | 72 | - 29 | = | <u>43</u> | 97. | 118 | + 19 | = | <u> </u> |
| 48. | 231 | : 3 | = | <u>76</u> | 98. | 67 | x 18 | = | <u> </u> |
| 49. | 19 | + 97 | = | <u>116</u> | 99. | 93 | - 34 | = | <u> </u> |
| 50. | 87 | x 4 | = | <u>348</u> | 100. | 306 | : 18 | = | <u> </u> |

GUIA DE ENTREVISTA

PUESTO: JEFE DE AGENCIA	FECHA: 10 de octubre de 2005
CANDIDATO: GUILLERMO ABRIL JERVES	ENTREVISTADOR: PAMELA

1. ANTECEDENTES EDUCACIONALES

Secundaria:	Instituto Técnico Salesiano	Técnica:	
Tiempo:	6 años	Tiempo:	
Título:	Bachiller Electricidad	Título:	
Lugar:	Cuenca	Lugar:	
Universidad:	Universidad del Azuay	Pos-grado:	
Tiempo:	5 años	Tiempo:	
Título:	Ing. Marketing y Publicidad	Título:	
Lugar:	Cuenca	Lugar:	

2. CURSOS Y CAPACITACION ADICIONALES

LUGAR	FECHA	TEMA	DURACION
CUENCA	DICIEMBRE/2004	VENTAS Y MERCADEO	8 HORAS
CUENCA	OCTUBRE/2003	FORMACION DE MICROEMPRESAS	8 HORAS
QUITO	FEBRERO/2005	TECNICAS PARA NEGOCIAR	12 HORAS
QUITO	ABRIL/2005	VENTAS Y MERCADEO INTERNACIONAL	16 HORAS

3. REVISION DE ANTECEDENTES CLAVE

3.1 ANTECEDENTES LABORALES

Empresa: GRUPO COMERCIAL CELLTEK					
Cargo:	Gerente de ventas y mercadeo	Fecha Ingreso:	02-mayo-03	Fecha Salida:	

*** ¿Cuales eran sus principales responsabilidades?**

1. Supervisar a los vendedores de la regional (30 personas)
2. Captar clientes para la venta de planes de celulares
3. Presentar mensualmente el reporte de ventas a la matriz en Quito
4. Visita a clientes
5. Realizar estadísticas y presupuestos de ventas
6. Capacitar al nuevo personal al momento de su ingreso

• ¿Que perspectiva le presenta este empleo que no le presento el ultimo?

Quiere comenzar a ejercer su carrera de la mejor manera ya que trabajar en el banco le abre más puertas.

*** ¿Por que renuncio (o porque esta pensando renunciar) al trabajo?**

Quiero mejorar mi experiencia y tratar de capacitarme mejora para seguir estudiando

EXPRESION ORAL: Comunicar información o ideas de forma hablada de manera que otros puedan entender.

ACCIONES CLAVE

1. Afrontar diferentes tipos de situaciones con diferente interlocutor. Logrando transmitir sus ideas de forma clara
2. Demuestra ser muy concreto y atinado en sus apreciaciones.
3. Transmite sus ideas en forma adecuada al nivel de interlocutor involucrado en la comunicación.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS

1. ¿Recuerda algún momento en que fuera muy importante para usted saber transmitir sus ideas y/o sentimientos con claridad?
2. ¿Cuál es la situación de comunicación más difícil que usted ha notado en la universidad y/o trabajo?
3. ¿Recuerda haber tenido que persuadir a otra persona, durante un diálogo, de la validez de un enfoque o de una idea en la universidad y/o empleo? ¿Cómo se desarrolló esa experiencia?
4. ¿De que manera hace que un grupo de personas entienda sus ideas con claridad para que pueda ser tomadas en cuenta su opinión en una situación difícil?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Cuando ingresa el nuevo personal tengo que capacitarles para que conozcan el producto	Siempre los reúne para poder capacitarlos con charlas y ejemplos de cómo funciona el negocio	Logra que salgan preparados para afrontar cualquier pregunta de sus clientes y puedan vender el producto
ESTRELLA COMPLETA		
2. Al momento de contratar personal en la entrevista con cada aspirante no siempre entienden la responsabilidad de trabajar en ventas	Generalmente tiene que cambiar su vocabulario de acuerdo a cada situación con cada aspirante para que pueda ser entendido con claridad	Ha conseguido personal que trabaja correctamente y consigue los objetivos por entender las políticas de la empresa con claridad
ESTRELLA COMPLETA		
3. Cuando la gerencia le plantea la meta de ventas anuales se compromete a conseguirla	Tiene que persuadir a la gerencia para que le aprueben promociones, etc. que ayuden a conseguir la meta propuesta	Hasta el momento ha conseguido e incluso sobrepasado la meta propuesta
ESTRELLA COMPLETA		
4. Cuando tengo que dar a conocer formas de trabajo para logra las ventas	Reúne a todo el equipo para comenzar con motivaciones y luego los hace referencia de las metas a cumplir y como hacerlas mostrando hechos y datos que comprueben lo que se dice	Se ha tenido situaciones complicadas pero hasta el momento ha salido con el personal motivado y comprometido con la empresa
ESTRELLA COMPLETA		

VENTAS Y MERCADEO: Conocimientos de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender

productos o servicios.

ACCIONES CLAVE

1. Conocer a profundidad los productos de la institución a la cual pertenece con el propósito de cumplir con los objetivos de ventas propuestos.
2. Poder llegar los clientes con estrategias para la venta de los productos logrando la satisfacción de los mismos.
3. Contar con diferentes estrategias para logra el objetivo de ventas previsto.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Puede darme un ejemplo de cómo ser positivo respecto ante un producto, incluso cuando se mencionan aspectos negativos de los mismos?
2. ¿Cómo se demuestra a un cliente que es importante?
3. Puede contarme sobre un programa de incentivo de venta que lo motiva?
4. ¿Cómo identifica clientes potenciales en un mercado nuevo? Deme un ejemplo.
5. Si yo fuera un posible cliente, ¿Qué indicios sobre la mejor forma de encararme le brinda la ofician?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Cuando va a vender el producto siempre comienza por ganar la confianza del cliente para luego comenzar a mostrar el producto	Le habla de todo lo positivo que tiene el producto pero no descuida lo negativo siempre tratando de dar opciones para que se vuelvan positivas	Con eso logra conseguir las ventas que se propone
ESTRELLA COMPELTA		
2.	Dándole la prioridad que necesita ya que cuando tienen un problema es para que sea solucionada de inmediato	Clientes satisfechos y felices
ESTRELLA COMPLETA		
3. Deben visitar a un mínimo de 10 clientes diarios. Existe una tabla de comisiones por ventas	Al vender cada vez mas sus comisiones aumentan de acuerdo al número de ventas y participan en sorteos por mejor vendedor	Consigue siempre la meta que la empresa se propone y que él plantea a su equipo de trabajo
ESTRELLA COMPLETA		
5. cuando se visita a clientes siempre lo hace en el lugar donde el de la cita	Presentar el producto en forma eficiente dando a conocer el posicionamiento de la empresa en el mercado	Vender
ESTRELLA COMPLETA		

NEGOCIACION: Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos. Crear compromisos duraderos que fortalezcan la relación.

ACCIONES CLAVES

1. Lograr acuerdos satisfactorios para ambas partes, basándose en criterios objetivos
2. Esforzarse por identificar ventajas mutuas
3. Manejar la comunicación en todos sus aspectos, a fin de facilitar el contacto y el intercambio de ideas

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que manejar ¿Qué paso?
2. ¿Cómo plantea una negociación? ¿Qué hace para manejarla?
3. Cuénteme si alguna vez tuvo que manejar una negociación con una persona desagradable ¿Cómo lo maneja?
4. Cómo se prepara usted para enfrentarse en una Negociación? ¿Qué aspectos toma en cuenta?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Cuando tenia que negociar con un grupo de 12 personas para que aceptaran entrar en un plan empresarial	Escuchar los puntos de vista de todos y luego plantear las ventajas y beneficios de trabajar con el producto de la empresa mostrando con hechos	Se ha logrado cerrar la negociación
ESTRELLA COMPLETA		
2.	Se planea una reunión con el cliente para poder ofrecerle el producto, trata de que sea en la oficina donde pueda presentar mayores productos y manejarla con mas seguridad	Generalmente ha logrado cerrar la negociación
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION	
3. Cuando tiene que negociar con un cliente difícil lo sita en un ambiente tranquilo en el cual pueda hablar sin interrupciones	Se gana la confianza del cliente para poder vender el producto	Vende el producto y consigue que le den referidos para visitar
ESTRELLA COMPLETA		
4. Cuando tiene que negociar sobre todo algún producto nuevo	Se prepara y conoce todos lo posible sobre el producto. Bueno y malo para poder defenderlo. Además investiga sobre el cliente con quien va a negociar	Se han cerrado ventas pero también ha perdido algunas por no estar completamente preparado
ESTRELLA COMPLETA		

RAZONAMIENTO DEDUCTIVO: Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Involucra decidirse que la respuesta tiene sentido.

ACCIONES CLAVES

1. Lograr solucionar problemas aplicando reglas generales de forma lógica.
2. Lograr en el menor tiempo posible aplicar soluciones a diferentes problemas ayudando a conseguir los objetivos de la empresa.
3. Presentar alternativas en la organización de situaciones problema tanto su tarea personal como la del área, anticipando varias consecuencias y colaborando con su superior en la mejor comprensión de la situación.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADOS

1. Ante un problema de que manera reacciona usted?
2. Cuénteme de alguna situación en las que se haya presentado un problema serio ¿Cómo los solucionó?
3. Cuándo se presenta un problema en su empresa/universidad como se involucra usted para solucionarlo de la mejor forma?
4. Estudiar puede resultar difícil. ¿Que problemas encontró usted durante sus experiencias de entrenamiento educativo más recientes? ¿Cómo los superó?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Ha tenido problemas con clientes que no se les ha podido cumplir con lo ofrecido en cuanto a tiempo de entrega del producto	Ha pedido disculpas y ha justificado la demora pero comprometiéndose en cumplir en un corto tiempo acordado nuevamente	No ha perdido clientes y ha aumentado la cartera de clientes
ESTRELLA COMPLETA		
2. Se consiguió vender un plan empresarial con 25 líneas de esas 6 eran para gerentes se les tenía que dar celulares y beneficios adicionales que no se cumplió tanto en fecha de entrega como activación	Hablo con la matriz en Quito para que el personal se dedique exclusivamente a solucionar este problema inmediatamente	No cumplió en el plazo establecido pero soluciono el problema en menos tiempo con la ayuda del personal de la oficina principal
ESTRELLA COMPLETA		
3.	Dando alternativas para solucionarlo de la mejor forma y sobretodo lo más rápido que sea posible	Ha conseguido solucionar problemas serios tanto en la empresa como en la vida personal
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION	
4. Profesores que no dejan expresar sus puntos de vista a los alumnos	Investigaba para poder presentar información que no sea refutable	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA RESULTADO	

ATENCION PERSONAL A CLIENTES: Conocimientos de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes incluye técnicas de asesoramiento de necesidades

ACCIONES CLAVES

1. Obtiene la confianza total de sus clientes de forma que consigue su satisfacción
2. Se anticipa a los requerimientos de sus clientes
3. Entiende con gran facilidad las necesidades de sus clientes en diferentes situaciones
4. Mantiene buenas relaciones con sus clientes, constantemente el escucha y les avisa de los cambios y novedades que favorecen la satisfacción de los mismos.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Hábleme de un caso donde las necesidades de un cliente no pudieron ser resueltas por los procedimientos de la compañía. ¿Que hizo usted?
2. ¿Cómo evalúa la satisfacción del cliente frente a su producto o el servicio que recibe?
3. Describa alguna mejora que ha debido implementar por una satisfacción de un cliente en particular
4. ¿Cuál ha sido su cliente más difícil, porque y como lo manejo?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Se ofreció contar con el servicio de telefonía celular activado en 12 horas pero la compañía lo hacia en 14 horas	Era urgente por que tenia que viajar el cliente así que le pidió disculpas al cliente planeando las normas de la compañía	El cliente no tomo el plan
ESTRELLA COMPLETA		
2. Cuando se vende un producto a un cliente s		Regresa siempre con otro referido para poder vender
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA ACCION	
3.	Crear un departamento técnico en la empresa en donde los clientes puedan arreglar sus celulares a menor costo	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	
4. Un cliente de una empresa que tiene el servicio celular y que para ingresar una tarjeta o cualquier duda llama a la empresa	Ha tenido que designar a un ejecutivo de ventas para que lo atienda personalmente en todas sus dudas	Es el cliente que nos ha referido mayor personal interesado en tener el servicio celular hasta el momento
ESTRELLA COMPLETA		

4. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

4.1 INFORMACION ADICIONAL

* Repasar Notas

* Puesto/Organización/Sitio de trabajo

Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo. (Anotar cualquier cosa que parezca coincidir o diferir con las motivaciones y preferencias consignadas por el candidato)

* Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección

* Agradecer al candidato por una entrevista productiva

5. MATRIZ DE COBERTURA DE LAS DIMENSIONES

Competencias	Preselección Telefónica	Entrevista con RRHH	Entrevista con Jefe de área	Propuesta/ Presentación	Verificación de Referencias	Verificación Central de Riesgos
Expresión Oral	X	X			X	X
Ventas y Mercadeo		X			X	X
Negociación		X			X	X
Razonamiento Deductivo		X			X	X
Atención personal a clientes		X			X	X

REFERENCIAS LABORALES POR COMPETENCIAS

CARGO: JEFE DE AGENCIA

NOMBRE: GUILLERMO ABRIL	CARGO: GERENTE DE VENTAS Y MERCADEO
INSTITUCION: GRUPO COMERCIAL CELLTEK	INGRESO: 02 DE MAYO DEL 2003
TELEFONO: 2831633	SALIDA:
JEFE INMEDIATO: SRA. MARIBEL ALVAREZ	CARGO: GERENTE
REFERENCIA DE: SRA. MARIBEL ALVAREZ	CARGO: GERENTE

COMPETENCIAS:

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
EXPRESION ORAL Comunicar información o ideas de forma hablada de manera que otros puedan entender	X			

PORQUE

Es muy bueno en comunicarse con los clientes y sobre todo se hace entender y se expresa con claridad

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
VENTAS Y MERCADEO Conocimiento de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender Productos y servicios	X			

PORQUE

Es muy bueno en las ventas, incluso tiene alguna preparación en esa área y con la empresa ha trabajado ya por un par de años y con muy buenos resultados

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
NEGOCIACION Reunir a varias personas para reconciliar Diferencias o lograr acuerdos	X			

PORQUE

Sabe como conseguir contratos de telefonía celular llegando a los clientes y cumpliendo las metas de ventas Mensuales

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
RAZONAMIENTO DEDUCTIVO Aplicar reglas generales a problemas específico para lograr respuestas lógicas	X			

PORQUE

Siempre ha conseguido lo que se ha propuesto y ha colaborado mucho con la empresa

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
ATENCION PERSONAL A CLIENTES Conocimientos de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes, incluyendo técnicas de asesoramiento de necesidades	X			

PORQUE
Es muy bueno en lo que hace y siempre sigue los procedimientos de la empresa para la venta de los productos de la empresa. Sabe como llegar a sus clientes

MOTIVO DE SALIDA:
Sigue trabajando en la empresa

RECOMENDARIA A LA PERSONA PARA OTRA POSICION: SI: NO:
PORQUE:
Es un excelente trabajador. Ha hecho carrera dentro de la empresa ya que comenzó como vendedor, paso a supervisor y ahora esta como Gerente de Ventas. Cumple con los objetivos del departamento y aporta con sus conocimientos

FECHA: 10 de octubre/2005

CONFIRMADO POR: PAMELA JERVES

TEST DE PERSONALIDAD 16 PF

Fecha: 10 de octubre del 2005

Datos del Evaluado

Apellidos Y nombres:

GUILLERMO ABRIL

Sexo:

MASCULINO

Fecha de Nacimiento:

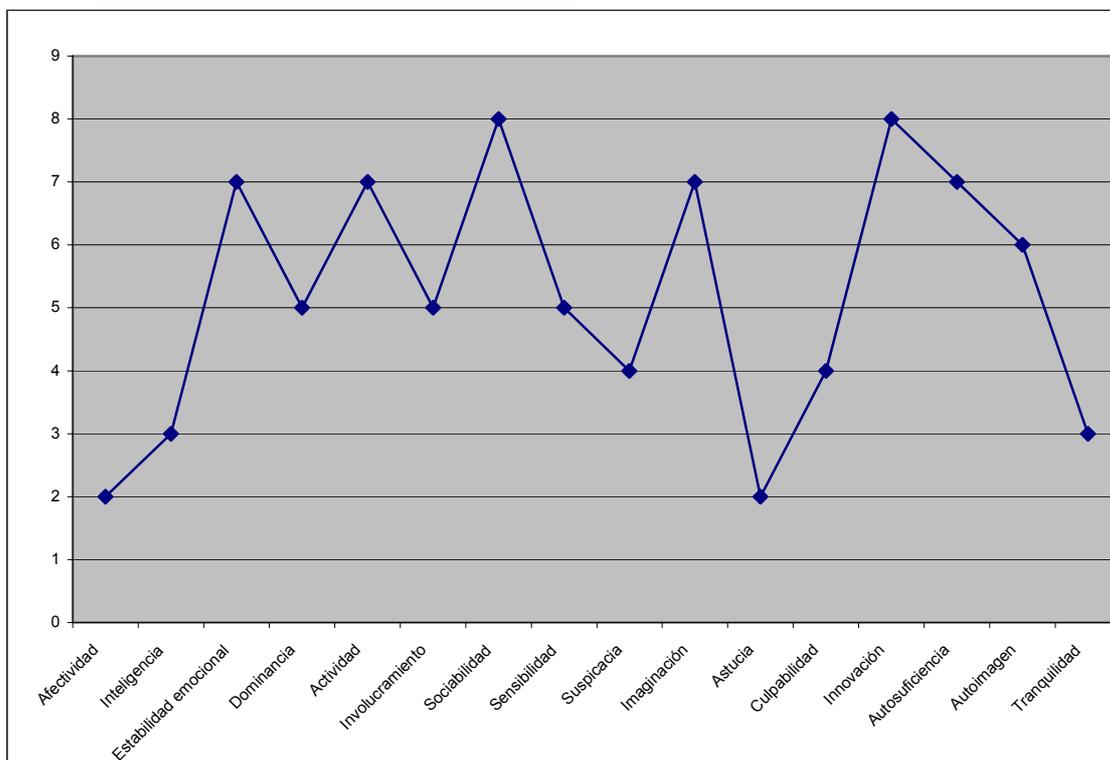
26 DE OCTUBRE DE 1977

Edad:

27 AÑOS 12 MESES

	Categorías	Decatipos
A	Afectividad	2
B	Inteligencia	3
C	Estabilidad emocional	7
E	Dominancia	5
F	Actividad	7
G	Involucramiento	5
H	Sociabilidad	8
I	Sensibilidad	5
L	Susplicacia	4
M	Imaginación	7
N	Astucia	2
O	Culpabilidad	4
Q1	Innovación	8
Q2	Autosuficiencia	7
Q3	Autoimagen	6
Q4	Tranquilidad	3

Englobado:	
QI	Ansiedad 3
QII	Extroversión 4
QIII	Responsabilidad 3
QIV	Independencia 4



1. 94 + 17 = 111
2. 26 x 5 = 130
3. 92 - 92 = 25
4. 112 : 7 = 16
5. 48 + 34 = 82
6. 34 x 4 = 136
7. 95 - 48 = 47
8. 162 : 3 = 54
9. 37 + 44 = 81
10. 28 x 9 = 252
11. 106 - 68 = 38
12. 153 : 9 = 17
13. 85 + 39 = 124
14. 57 + 5 = 62
15. 83 - 25 = 58
16. 168 : 7 = 24
17. 26 + 35 = 61
18. 37 x 6 = 222
19. 107 - 29 = 78
20. 756 : 9 =
21. 68 + 57 = 125
22. 49 x 7 = 343
23. 103 - 89 = 14
24. 232 : 4 = 58
25. 28 + 46 = 74
26. 79 x 2 = 158
27. 102 - 86 = 16
28. 266 : 7 =
29. 48 + 53 = 101
30. 59 x 5 = 295
31. 128 - 49 = 79
32. 234 : 3 = 78
33. 26 + 39 = 65
34. 47 x 7 = 329
35. 123 - 65 = 58
36. 112 : 8 = 14
37. 59 + 68 = 127

51. 155 - 66 = 89
52. 216 : 8 = 27
53. 34 + 69 = 103
54. 46 x 6 = 276
55. 143 - 96 = 47
56. 276 : 4 = 69
57. 59 + 62 = 121
58. 89 x 3 = 267
59. 161 - 78 = 83
60. 162 : 9 = 18
61. 47 + 49 =
62. 44 x 5 =
63. 136 - 84 =
64. 336 : 7 =
65. 68 + 36 =
66. 28 x 8 =
67. 144 - 59 =
68. 152 : 8 =
69. 53 + 79 =
70. 48 x 6 =
71. 118 - 66 =
72. 272 : 4 =
73. 66 + 98 =
74. 67 x 3 =
75. 114 - 47 =
76. 351 : 9 =
77. 58 + 39 =
78. 37 x 7 =
79. 63 - 27 =
80. 335 : 5 =
81. 15 + 97 =
82. 79 x 4 =
83. 108 - 43 =
84. 296 : 4 =
85. 84 + 53 =
86. 68 x 5 =
87. 134 - 87 =

38. 29 x 9 = 261
 39. 126 - 87 = 39
 40. 384 : 6 = 64
 41. 72 + 69 = 141
 42. 56 x 4 = 224
 43. 41 - 26 = 15
 44. 288 : 8 = 36
 45. 34 + 88 = 122
 46. 39 x 6 = 234
 47. 72 - 29 = 43
 48. 231 : 3 = 76
 49. 19 + 97 = 116
 50. 87 x 4 = 348

INCORRECTO

88. 228 : 4 = _____
 89. 29 + 69 = _____
 90. 36 x 9 = _____
 91. 217 - 63 = _____
 92. 49 : 7 = _____
 93. 64 + 97 = _____
 94. 169 - 27 = _____
 95. 169 - 27 = _____
 96. 255 : 15 = _____
 97. 118 + 19 = _____
 98. 67 x 18 = _____
 99. 93 - 34 = _____
 100. 306 : 18 = _____

INFORME FINAL

FECHA: 12 de Octubre de 2005	
CREACION:	REEMPLAZO: FELIPE VINTIMILLA
PROMOCION:	CARGO ANTERIOR:

OFICINA:	AGENCIA
CARGO:	JEFE DE AGENCIA
SUELDO:	600

EVALUACION REALIZADA PARA EL CARGO DE:

Jefe de Agencia: Efectúa labores de mercadeo con el objetivo de lograr la capacitación y/o colocación de recursos que representen una rentabilidad para la Institución y control el correcto funcionamiento de la gestión operativa y contable de la Agencia de acuerdo a las políticas y procedimientos aprobados por el Directorio y Gerencia General.

Las competencias prioritarias para el buen desempeño del puesto son:

- EXPRESION ORAL
- VENTAS Y MERCADEO
- NEGOCIACION
- RAZONAMIENTO DEDUCTIVO
- ATENCION PERSONAL A CLIENTES

EXPRESION ORAL	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	1	1
Pregunta 2	0	1
Pregunta 3	1	1
Pregunta 4	0	1
TOTAL	2	4

VENTAS Y MERCADEO	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	1	1
Pregunta 2	1	1
Pregunta 3	1	1
Pregunta 4	0	1
TOTAL	3	4

NEGOCIACION	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	1	1
Pregunta 2	0	0
Pregunta 3	1	1
Pregunta 4	0	1
TOTAL	2	3

RAZONAMIENTO DEDUCTIVO	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	1	1
Pregunta 2	1	1
Pregunta 3	0	0
Pregunta 4	1	0
TOTAL	3	2

ATENCION PERSONAL A CLIENTES	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	1	1
Pregunta 2	0	0
Pregunta 3	0	0
Pregunta 4	1	1
TOTAL	2	2

CONCLUSIONES:

El candidato uno Sr. Galo López, tiene un total de 12 estrellas completas, demuestra sus puntos fuertes en las ventas y mercadeo así como también tiene facilidad para aplicar reglas generales para solucionar problemas específicos pese a trabajar en una Institución Financiera no ha mostrado mucha seguridad en sus respuestas. En el 16PF muestra una puntuación por encima de la media en Afectividad y estabilidad emocional, y en la prueba de habilidad numérica se encuentra con una puntuación alta (68/100) lo que indica que es bueno con los números.

El candidato dos Sr. Guillermo Abril, tiene un total de 15 estrellas completas, pese a no trabajar en una Institución Financiera ha demostrado tener mas seguridad y confianza en sus decisiones, conocimiento de las ventas y mercadeo, hablo con gran claridad y dinamismo. En el 16PF muestra una puntuación alta en Sociabilidad e Innovación pero haya que destacar que en la prueba de habilidad numérica presenta una puntuación de media alta (58/100) que no esta mal para un puesto de ventas.

RECOMENDACIONES:

Se sugiere dar seguimiento en el caso de contratación del Sr. Galo López con capacitación y entrenamiento en temas de atención a clientes para reforzar sus conocimientos y experiencia.

El Sr. Guillermo Abril comparativamente contra el perfil del puesto para el que esta concursando, pese a no trabajar en una empresa Financiera, cubre de manera satisfactoria 3 de las 4 competencias analizadas, encontrándose mejor calificado para ocupar el puesto de Jefe de Agencia.

De acuerdo con las características y habilidades, el candidato Sr. Guillermo Abril se considera:

<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelente	Adecuado	Con reservas	No adecuad

JEFE OPERATIVO

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: G.2.0	Numero de ocupantes: 1
Area: Operaciones	Supervisa a: Supervisores Personal Operativo y Técnico
Supervisado por: Gerente de Oficina Gerente Nacional de Operaciones	

2. MISION DEL CARGO

Vigilar que las operaciones, inversiones y transacciones en moneda nacional y extranjera que se generen cumplan con los procedimientos establecidos de práctica bancaria y los cupos vigentes de acuerdo a las Políticas y procedimientos aprobados por el Directorio y la Gerencia General.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los departamentos a su cargo.	5	4	4	21
2	Supervisar el trabajo realizado por el personal operativo de la oficina a su cargo	5	4	5	25
3	Vigilar que las operaciones del banco estén encaminadas a lo que establecen los organismos de control y la practica bancaria	4	3	4	16
4	Hacer cumplir los programas de trabajo del área a su cargo	5	2	3	11
5	Realizar la supervisión de los documentos que se procesen en los distintos departamentos de la oficina	3	4	3	15
6	Mantener registros de control actualizados sobre las operaciones que procesen en los departamentos de su oficina	5	1	3	8
7	Identificar, desarrollar y solicitar la capacitación y entrenamiento necesario para el personal operativo de la oficina a su cargo, con planes debidamente establecidos	1	1	2	3
8	Mantenerse actualizado de las directrices emanadas por los organismos reguladores de la banca	2	4	2	10
9	Coordinar y requerir autorización al respectivo nivel superior de las operaciones que excedan su nivel de aprobación	4	2	3	10
10	Coordinar con el área de RRHH la cobertura de vacantes que se presentaren o se vayan a presentar	1	2	2	5
11	Coordinar con las demás áreas aspectos relativos a su función	4	3	3	13
12	Presentar informe de gestión o los requeridos por el	2	2	3	8

	nivel superior				
13	Controlar el cumplimiento del presupuesto de la oficina en lo que respecta a sus áreas	1	3	3	10
14	Aprobar las operaciones y los comprobantes contables que se generen en su oficina	5	4	4	21
15	Manejar la información y documentos confidenciales que le fueren asignados, manteniendo siempre la reserva del caso	5	2	3	11
16	Firmar las comunicaciones que sean emitidas en el área a su cargo	4	1	2	6
17	Realizar evaluaciones del personal operativo de la oficina a su cargo	1	1	2	3
18	Elaborar el cuadro de vacaciones del personal a su cargo	1	1	1	2

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los departamentos a su cargo.	5	4	4	21
2	Supervisar el trabajo realizado por el personal operativo de la oficina a su cargo	5	4	5	25
3	Vigilar que las operaciones del banco estén encaminadas a lo que establecen los organismos de control y la practica bancaria	4	3	4	16
4	Aprobar las operaciones y los comprobantes contables que se generen en su oficina	5	4	4	21
5	Realizar la supervisión de los documentos que se procesen en los distintos departamentos de la oficina	3	4	3	15

5. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Vigilar el cumplimiento de las políticas y procedimientos de los departamentos a su cargo.	Clientes Internos
Supervisar el trabajo realizado por el personal operativo de la oficina a su cargo	Clientes Internos
Vigilar que las operaciones del banco estén encaminadas a lo que establecen los organismos de control y la practica bancaria	Clientes Internos
Aprobar las operaciones y los comprobantes contables que se generen en su oficina	Clientes Internos
Realizar la supervisión de los documentos que se procesen en los distintos departamentos de la oficina	Clientes Internos

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior	Economía Administración Contabilidad	Operaciones Contables, Administración de Recursos

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCION	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION
Administración y gestión	X	X
Economía y contabilidad		X

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Nivel Estratégico	Conocimientos de Misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, planes operativos, actividades, tácticas, políticas o prioridades de la organización, área o departamento		X
Leyes y regulaciones	Conocer leyes, reglamentos, regulaciones y protocolos internos o externos relevantes para el trabajo		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Excel, Word, Power Point, AS400	X	
Operar Equipos	Fax, Copiadora	X	
Otras destrezas	Análisis de estadísticos, Revisar balances, Analizar informes	X	

10. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES

Destrezas y Habilidades Generales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Identificaron de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	
Juicio y toma de decisiones	Valorar los probables costos y benéficos de una acción potencial	X	

11. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes y Capacidades Laborales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Razonamiento Matemáticos	Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo	X	X
Atención selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras se realice una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variados	X	

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares
3. Contenido de la experiencia	Preferencia en empresas financieras

LEVANTADO POR: PAMELA JERVES	APROBADO POR: GLENDA ALVARADO
CARGO: ASISTENTE DE RRHH	CARGO: JEFE NACIONAL DE RRHH

FIRMA

FIRMA

GUIA DE ENTREVISTA

PUESTO: JEFE OPERATIVO	FECHA: 05 de septiembre de 2005
CANDIDATO: SEBASTIAN FAJARDO ENTREVISTADOR: PAMELA JERVES	

1. ANTECEDENTES EDUCACIONALES

Secundaria:	Colegio Asunción	Técnica:	
Tiempo:	5 años	Tiempo:	
Título:	Bachiller Ciencias Sociales	Título:	
Lugar:	Cuenca	Lugar:	
Universidad:	Universidad del Azuay	Pos-grado:	
Tiempo:	5 años	Tiempo:	
Título:	Economista	Título:	
Lugar:	Cuenca	Lugar:	

2. CURSOS Y CAPACITACION ADICIONALES

LUGAR	FECHA	TEMA	DURACION
CUENCA	NOVIEMBRE/2003	MERCADO ECONOMICO EN LATINOAMERICA	12 HORAS
CUENCA	ENERO/2005	COMPETITIVIDAD EN EL MERCADO ECUATORIANO	2 DÍAS
CUENCA	MAYO/2005	DESARROLLO DE PRESONAS	16 HORAS

3. REVISION DE ANTECEDENTES CLAVE

3.1 ANTECEDENTES LABORALES

Empresa: GRUPO COMERCIAL CELLTEK					
Cargo:	Supervisor Operativo	Fecha Ingreso:	01/Julio/2002	Fecha Salida:	

• **¿Cuales eran sus principales responsabilidades?**

1. Revisar información enviada desde los subdistribuidores.
2. Enviar reportes de cuadros mensuales
3. Trabajar con el personal de ventas para el pago de comisiones
4. Revisar y realizar reportes de presupuestos
5. Pago a proveedores
6. Anticipo de comisiones

* **¿Que perspectiva le presenta este empleo que no le presenta él ultimo?**

Trabajar en una financiera ejerciendo con mayor facilidad mi profesión

* **¿Por que renuncio (o porque esta pensando renunciar) al trabajo?**

Por reconocimiento salarial

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS: Identificar la naturaleza de un problema. Capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema.

ACCIONES CLAVE

1. Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas para poder diseñar estrategias de resolución.
2. Tienen conocimientos profundos del negocio.
3. Desarrolla soluciones que no requieren de un alto grado de creatividad, basándose en situaciones similares aprendidas con la experiencia.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS

- 1.Cuál fue su última situación conflictiva con clientes internos? ¿Porque razón? ¿Cómo lo soluciono?
2. Ante un problema de que manera reacciona usted?
3. Cuénteme de alguna situación en las que se haya presentado un problema serio ¿Cómo los solucionó?
4. De que forma identifica usted un posible problema?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Al momento del pago de comisiones no están de acuerdo con el monto a cancelarles y las fechas porque estaban fuera de lo que a su ingreso les había ofrecido.	Realizó una reunión con los vendedores para llegar a un acuerdo en el que se estableció una fecha para el pago de todas las comisiones y se negocio la tabla de comisiones	Disminuyeron las quejas del personal y se organizó más e trabajo de todo el personal de ventas tanto en Machala, Loja y Cuenca.
ESTRELLA COMPLETA		
2.	Analizar el problema, que tipo de problema es y buscar alternativas para solucionarlo lo mas pronto posible	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	
3. Falta de estok de equipos para la venta	Hablar con los clientes para que den un poco mas de plazo	No se queda mal con los clientes aun que hay veces que sale de las manos
ESTRELLA COMPLETA		
4. Cuando se pone una fecha para realizar un trabajo y no se cumple		
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA ACCION Y RESULTADO	

TRABAJO EN EQUIPO: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.

ACCIONES CLAVE

1. Se siente altamente identificado con el trabajo en equipo, tiene un gran sentido de pertenencia y fortalece el espíritu de equipo en la organización.
2. Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros.
3. Hace aportes que agregan alto valor a la consecución de los objetivos grupales y de la organización en general.
4. Escucha y valora los diferentes puntos de vista.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Cómo se maneja como miembro de un equipo? ¿Cuál es su función habitual?
2. Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale que hizo usted y si las mismas fueron implementadas.
3. Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso
4. Bríndeme un ejemplo, de un nuevo proyecto del grupo al cual usted pertenece. ¿Qué hizo que dijo u opinó usted?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Ante diferentes situaciones en las que tiene que tratar con el equipo de trabajo	Tranquilidad y calma generalmente hace su trabajo y cumple con lo establecido supervisando el cumplimiento de todo el equipo	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA RESULTADO	
2.	Se analiza cada propuesta y se ve la mejor para ponerla en practica y que ayuda en a las metas de la empresa	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	
3. incentivando ya que con lo propuesto es para agilizar el trabajo de todos		
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA ACCION Y RESULTADO	
4. se necesitaba contratar un asistente para que colabore con la parte logística del departamento	Se contrato nuevo personal para que haga ese trabajo y cumplir con los objetivos	El personal nuevo duro poco tiempo porque en realidad no estaba en el presupuesto de la empresa
ESTRELLA COMPLETA		

JUICIO Y TOMA DE DECISIONES: Valorar los probables costos y benéficos de una acción potencial. Idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción de un problema. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

ACCIONES CLAVES

1. Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas para poder diseñar estrategias de resolución
2. Se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas, que requieren alto grado de visión a futuro.
3. Desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentar diferentes tipos de situaciones.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Cuales son las decisiones más fáciles de tomar para usted y cuáles son las más difíciles?
2. Cuénteme sobre un problema complicado que tuvo que tratar
3. Cuénteme respecto de una situación en que su accionar haya modificado un procedimiento para solucionar un problema de un cliente.

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Las más fáciles cuando no tienen que ver algún miembro del equipo y la más difícil cuando esta involucrado algún miembro del equipo		
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA ACCION Y RESULTADO	
2. Tenía que despedir a un miembro del equipo por no cumplir con las metas	Se reunió y le comunicó la decisión tomada y los motivos	No lo tomo muy bien pero salió sin perjudicar a la empresa
ESTRELLA COMPLETA		
3. Los tiempos que se tomaban para pagar a los proveedores	Analizó el presupuesto de la empresa para que se pueda dar prioridad a los proveedores mas importantes	Se ha ganado la confianza de los proveedores y ahora cuentan con mayor facilidad para la compra de material
ESTRELLA COMPLETA		

RESPONSABILIDAD: Compromiso con que las personas realizan la tarea encomendada su preocupación por el cumplimiento de lo asignado, estar por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

ACCIONES CLAVES

1. Organiza su trabajo para cumplir de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible
2. Tiene una actitud comprometida con la tarea asignada demostrando resultados.
3. Establece prioridades y sabe distinguir lo más relevante de lo menos importante en relación con la satisfacción del cliente interno/externo

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS

1. ¿Realiza o realizaba algún tipo de actividad en épocas de fuerte carga en su actividad diaria?
2. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de alguna tarea que no era la usual en su rutina de trabajo? ¿Que hizo?
3. ¿Qué nuevos objetivos se ha hecho recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
4. Cuénteme de algún caso en que se le hayan fijado objetivos muy desafiantes y usted haya logrado cumplir con ellos esforzándose mucho. ¿Qué paso? ¿Cómo lo manejo? ¿Cómo se sintió?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Le gusta levantarse en las mañanas para salir	caminar por las mañanas es algo que siempre lo tiene que hacer	Minimizar el estrés
ESTRELLA COMPLETA		
2. Cuando salen de vacaciones el resto de personal del equipo	Toma las riendas del cargo para no descuidar el trabajo	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA RESULTADO	
3.	Agilizar los trámites de solicitudes de equipos tratando de minimizar el tiempo de respuesta para cumplir con los clientes externos	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	
4. Teníamos que minimizar los gastos de la empresa durante el año 2004	Se motivo a todo el personal para que colaborara con la empresa reciclando, etc.	Se consiguió el objetivo y mermo los gastos en un 20%
ESTRELLA COMPLETA		

ATENCIÓN SELECTIVA: Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un periodo de tiempo en un ambiente con estímulos cambiantes

ACCIONES CLAVE

1. Capacidad para concentrarse en realiza correctamente su labor ante situaciones variables.
2. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño, cumpliendo su trabajo en tiempos establecidos sin tener que desconcentrarse ante situaciones cambiantes
3. Realiza los intentos necesarios para cumplir con los objetivos ante la presencia de obstáculos

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. ¿Cuénteme de alguna situación en la que se haya visto rodeado de un ambiente ruidoso y usted tenía que cumplir con un trabajo importante para ser entregado en un cierto tiempo. ? ¿Cómo hizo para cumplir?
2. ¿Describame alguna situación laboral/académica mas tensa que haya debido resolver teniendo a su lado un ambiente con estímulos variables?
3. Cuándo se le asigna una tarea abrumadora, con límites de específicos de tiempo ¿cómo se organiza para cumplirla?
4. ¿Cómo hace usted para concentrarse y no distraerse mientras realiza una tarea o un trabajo importante?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Tenia que presentar un reporte de gastos del semestre y en la calle estaban arreglando	Tuvo que cambiar de oficina para relajarse y poner mas atención al trabajo que realizaba	Presento el reporte en el tiempo establecido y fue felicitado por los resultados obtenidos
ESTRELLA COMPLETA		
2. Dar dos exámenes al mismo tiempo porque estaban cruzados los horarios	Hable con cada profesor y llega a un acuerdo tenia media hora para cada examen	Dio los dos exámenes pero en el uno no le fue tan bien como esperaba
ESTRELLA COMPLETA		
3. Trata de organizar cada tarea	De la más fácil a la más difícil y larga	Generalmente cumple con lo organizado durante el día
ESTRELLA COMPLETA		
4.	Poner mucha atención a la tarea para no tener que repetirla	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	

4. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

4.1 INFORMACION ADICIONAL

* Repasar Notas

* Puesto/Organización/Sitio de trabajo

Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo. (Anotar cualquier cosa que parezca coincidir o diferir con las motivaciones y preferencias consignadas por el candidato)

* Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección

* Agradecer al candidato por una entrevista productiva

5. MATRIZ DE COBERTURA DE LAS DIMENSIONES

Competencias	Preselección Telefónica	Entrevista con RRHH	Entrevista con Jefe de área	Propuesta/ Presentación	Verificación de Referencias	Verificación Central de Riesgos
Identificación de problemas	X	X			X	X
Trabajo en equipo		X			X	X
Juicio y toma de decisiones		X			X	X
Responsabilidad		X			X	X
Atención Selectiva		X			X	X

REFERENCIAS LABORALES POR COMPETENCIAS

CARGO: JEFE OPERATIVO

NOMBRE: SEBASTIAN FAJARDO	CARGO: JEFE OPERATIVO
INSTITUCION: GRUPO COMERCIAL CELLTEK	INGRESO: 01 DE JULIO DEL 2002
TELEFONO: 2831633	SALIDA:
JEFE INMEDIATO: SRA. MARIBEL ALVARES	CARGO: GERENTE
REFERENCIA DE: SRA. MARIBEL ALVARES	CARGO: GERENTE

COMPETENCIAS:

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Identificar la naturaleza de un problema		X		

PORQUE

Es bueno cuando se trata de identificar un problema ya que los que se le han presentado ha salido muy bien

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
TRABAJO EN EQUIPO Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X			

PORQUE

Le gusta el trato con la gente, no ha tenido problemas y las labores que realiza con su equipo de trabajo las saca adelante sin problemas

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES Valorar los problemas, costos y beneficios de una acción potencial		X		

PORQUE

Es profesional al momento de tomar decisiones, siempre las consulta y toma en cuenta opiniones de los compañeros con los que trabaja

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
RAZONAMIENTO MATEMATICO Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo	X			

PORQUE

Es excelente con los números, rápido y acertado. Siempre esta ayudando a los demás con dificultades de informes que tienen cuando se trata de números

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
ATENCION SELECCTIVA Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variables		X		

PORQUE
Es bueno, pero hay ocasiones en las que le cuesta concentrarse sobre todo cuando tiene varios trabajos por realizar

MOTIVO DE SALIDA:
Sigue trabajando

RECOMENDARIA A LA PERSONA PARA OTRA POSICION: SI: NO:
PORQUE:
Es muy responsable y cumplido, pero es un poco distraído.

FECHA: 05 de Septiembre/2005

CONFIRMADO POR: PAMELA JERVES

TEST DE PERSONALIDAD 16 PF

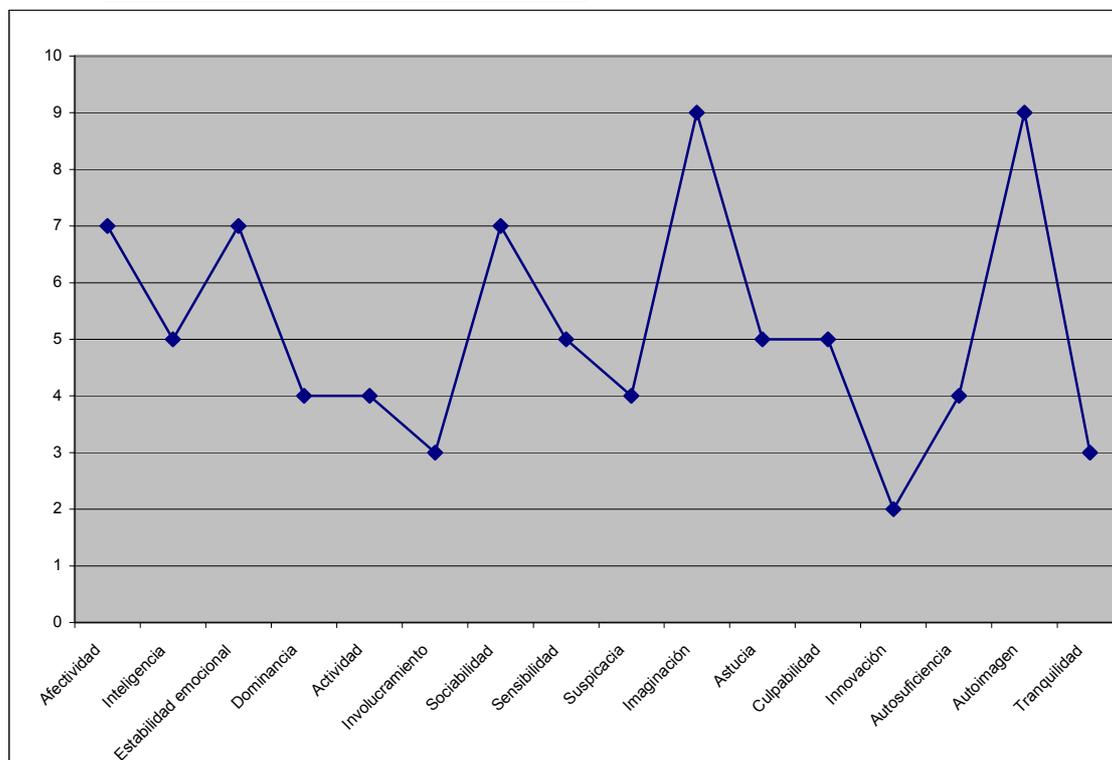
Fecha: 10 de octubre del 2005

Datos del Evaluado

Apellidos Y nombres:	SEBASTIAN FAJARDO
Sexo:	MASCULINO
Fecha de Nacimiento:	07 DE MAYO DE 1977
Edad:	28 AÑOS 4 MESES

	Categorías	Decatipos
A	Afectividad	7
B	Inteligencia	5
C	Estabilidad emocional	7
E	Dominancia	4
F	Actividad	4
G	Involucramiento	3
H	Sociabilidad	7
I	Sensibilidad	5
L	Susplicacia	4
M	Imaginación	9
N	Astucia	5
O	Culpabilidad	5
Q1	Innovación	2
Q2	Autosuficiencia	4
Q3	Autoimagen	9
Q4	Tranquilidad	3

Englobado:	
QI	Ansiedad 4
QII	Extroversión 5
QIII	Responsabilidad 6
QIV	Independencia 2



1. $94 + 17 = \underline{128}$
2. $26 \times 5 = \underline{130}$
3. $92 - 92 = \underline{25}$
4. $112 : 7 = \underline{16}$
5. $48 + 34 = \underline{82}$
6. $34 \times 4 = \underline{136}$
7. $95 - 48 = \underline{47}$
8. $162 : 3 = \underline{54}$
9. $37 + 44 = \underline{81}$
10. $28 \times 9 = \underline{252}$
11. $106 - 68 = \underline{58}$
12. $153 : 9 = \underline{16}$
13. $85 + 39 = \underline{124}$
14. $57 + 5 = \underline{62}$
15. $83 - 25 = \underline{58}$
16. $168 : 7 = \underline{24}$
17. $26 + 35 = \underline{61}$
18. $37 \times 6 = \underline{222}$
19. $107 - 29 = \underline{78}$
20. $756 : 9 = \underline{74}$ **INCORRECTO**
21. $68 + 57 = \underline{125}$
22. $49 \times 7 = \underline{343}$
23. $103 - 89 = \underline{14}$
24. $232 : 4 = \underline{58}$
25. $28 + 46 = \underline{74}$
26. $79 \times 2 = \underline{158}$
27. $102 - 86 = \underline{16}$
28. $266 : 7 = \underline{38}$
29. $48 + 53 = \underline{101}$
30. $59 \times 5 = \underline{295}$
31. $128 - 49 = \underline{79}$
32. $234 : 3 = \underline{78}$
33. $26 + 39 = \underline{65}$
34. $47 \times 7 = \underline{329}$
35. $123 - 65 = \underline{58}$
36. $112 : 8 = \underline{14}$
37. $59 + 68 = \underline{127}$
38. $29 \times 9 = \underline{261}$
39. $126 - 87 = \underline{39}$

51. $155 - 66 = \underline{149}$
52. $216 : 8 = \underline{28}$
53. $34 + 69 = \underline{103}$
54. $46 \times 6 = \underline{270}$
55. $143 - 96 = \underline{47}$
56. $276 : 4 = \underline{69}$
57. $59 + 62 = \underline{121}$
58. $89 \times 3 = \underline{267}$
59. $161 - 78 = \underline{83}$
60. $162 : 9 = \underline{\quad}$
61. $47 + 49 = \underline{96}$
62. $44 \times 5 = \underline{220}$
63. $136 - 84 = \underline{\quad}$
64. $336 : 7 = \underline{\quad}$
65. $68 + 36 = \underline{104}$
66. $28 \times 8 = \underline{\quad}$
67. $144 - 59 = \underline{85}$
68. $152 : 8 = \underline{\quad}$
69. $53 + 79 = \underline{132}$
70. $48 \times 6 = \underline{288}$
71. $118 - 66 = \underline{52}$
72. $272 : 4 = \underline{68}$
73. $66 + 98 = \underline{164}$
74. $67 \times 3 = \underline{201}$
75. $114 - 47 = \underline{37}$
76. $351 : 9 = \underline{39}$
77. $58 + 39 = \underline{97}$
78. $37 \times 7 = \underline{259}$
79. $63 - 27 = \underline{36}$
80. $335 : 5 = \underline{\quad}$
81. $15 + 97 = \underline{114}$ **INCORRECTO**
82. $79 \times 4 = \underline{316}$
83. $108 - 43 = \underline{\quad}$
84. $296 : 4 = \underline{\quad}$
85. $84 + 53 = \underline{\quad}$
86. $68 \times 5 = \underline{\quad}$
87. $134 - 87 = \underline{\quad}$
88. $228 : 4 = \underline{\quad}$
89. $29 + 69 = \underline{\quad}$

40. $384 : 6 = \underline{64}$
41. $72 + 69 = \underline{141}$
42. $56 \times 4 = \underline{224}$
43. $41 - 26 = \underline{15}$
44. $288 : 8 = \underline{35}$
45. $34 + 88 = \underline{122}$
46. $39 \times 6 = \underline{234}$
47. $72 - 29 = \underline{43}$
48. $231 : 3 = \underline{77}$
49. $19 + 97 = \underline{116}$
50. $87 \times 4 = \underline{384}$ **INCORRECTO**
90. $36 \times 9 = \underline{324}$
91. $217 - 63 = \underline{\quad}$
92. $49 : 7 = \underline{\quad}$
93. $64 + 97 = \underline{\quad}$
94. $169 - 27 = \underline{\quad}$
95. $169 - 27 = \underline{\quad}$
96. $255 : 15 = \underline{\quad}$
97. $118 + 19 = \underline{\quad}$
98. $67 \times 18 = \underline{1206}$
99. $93 - 34 = \underline{\quad}$
100. $306 : 18 = \underline{17}$

GUIA DE ENTREVISTA

PUESTO: JEFE OPERATIVO	FECHA: 05 de septiembre de 2005
CANDIDATO: JOHANNA JERVES	ENTREVISTADOR: PAMELA JERVES

1. ANTECEDENTES EDUCACIONALES

Secundaria:	Colegio María Auxiliadora	Técnica:	
Tiempo:	5 años	Tiempo:	
Título:	Bachiller Secretariado Bilingüe	Título:	
Lugar:	Cuenca	Lugar:	
Universidad:	Universidad del Azuay	Pos-grado:	
Tiempo:	5 años	Tiempo:	
Título:	Economista	Título:	
Lugar:	Cuenca	Lugar:	

2. CURSOS Y CAPACITACION ADICIONALES

LUGAR	FECHA	TEMA	DURACION
CUENCA	MARZO/2000	TRABAJO EN EQUIPO	4 HORAS
QUITO	JULIO/2000	GLOBALIZACION	8 HORAS
CUENCA	ENERO/2004	ECONOMIA EN EL ECUADOR	16 HORAS
CUENCA	ABRIL/2004	PNL	8 HORAS

3. REVISION DE ANTECEDENTES CLAVE

3.1 ANTECEDENTES LABORALES

Empresa: Cooperativa de ahorro y crédito					
Cargo:	Jefe Operativo	Fecha Ingreso:	15/Marzo/2004	Fecha Salida:	30/agosto/05

• **¿Cuales eran sus principales responsabilidades?**

1. Verificar información proporcionada por los auxiliares operativos
2. Supervisar al personal a su cargo (1 persona)
3. Realizar informes de movimientos diarios
4. Analizar propuestas de incrementos económicos

* **¿Que perspectiva le presenta este empleo que no le presento el ultimo?**

Trabajar en una empresa más grande y poder ganar más experiencia profesional

* **¿Por que renuncio (o porque esta pensando renunciar) al trabajo?**

Por terminación del contrato

IDENTIFICACION DE PROBLEMAS: Identificar la naturaleza de un problema. Capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema.

ACCIONES CLAVE

1. Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas para poder diseñar estrategias de resolución.
2. Tienen conocimientos profundos del negocio.
3. Desarrolla soluciones que no requieren de un alto grado de creatividad, basándose en situaciones similares aprendidas con la experiencia.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS

- 1.Cuál fue su última situación conflictiva con clientes internos? ¿Porque razón? ¿Cómo lo soluciono?
2. Ante un problema de que manera reacciona usted?
3. Cuénteme de alguna situación en las que se haya presentado un problema serio ¿Cómo los solucionó?
4. De que forma identifica usted un posible problema?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. No se podía presentar el reporte de movimiento general porque no se contaba con la información necesaria	Pedía de diferentes formas se envíe lo requerido	Cambio por un tiempo pero sigue el problema actualmente
ENTRELLA COMPLETA		
2. Cuanto tiene problemas en la oficina por retraso de información	Reacciona con tranquilidad muchas veces trata de buscar soluciones rápidas	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA RESULTADO	
3. El sistema de la Cooperativa no esta actualizado por lo que requiere la ayuda de la matriz en Quito	Cada vez habla con la matriz para que le ayuden con el problema	No tiene resultados mayores por el presupuesto de la empresa que no le permite actualizar el programa
ESTRELLA COMPLETA		
4. Cuando algo no esta funcionando de acuerdo a lo previsto		
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA ACCION Y RESULTADO	

TRABAJO EN EQUIPO: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás. Colaborar y cooperar con terceros, formar parte de un grupo, trabajar con los demás, como actitud opuesta a la individual o competitiva.

ACCIONES CLAVE

1. Se siente altamente identificado con el trabajo en equipo, tiene un gran sentido de pertenencia y fortalece el espíritu de equipo en la organización.
2. Apoya a los demás miembros del equipo y realiza acciones para compensar sus insuficiencias y reconocer y recompensar sus logros.
3. Hace aportes que agregan alto valor a la consecución de los objetivos grupales y de la organización en general.
4. Escucha y valora los diferentes puntos de vista.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Cómo se maneja como miembro de un equipo? ¿Cuál es su función habitual?
2. Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale que hizo usted y si las mismas fueron implementadas.
3. Cómo logra que las personas hagan lo que usted desea o aquello que usted entiende que es lo mejor en cada caso
4. Bríndeme un ejemplo, de un nuevo proyecto del grupo al cual usted pertenece.
¿Qué hizo que dijo u opinó usted?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1.	Coordina y dirige el trabajo del equipo	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	
2.	Cuando hay nuevas propuestas trata de apoyar en todo lo que sea necesario	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	
3.	Coordinando el trabajo de la asistente que tiene a su cargo indicándole como hacer el trabajo correctamente	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	
4. Para abrir nuevas oficinas en la ciudad	Se presento el cuadro de crecimiento del negocio	Con esta presentación se aprobó la apertura de la nueva agencia
ESTRELLA COMPLETA		

JUICIO Y TOMA DE DECISIONES: Valorar los probables costos y benéficos de una acción potencial. Idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción de un problema. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente.

ACCIONES CLAVES

1. Realiza un análisis detallado e identifica los orígenes o las causas de los problemas para poder diseñar estrategias de resolución
2. Se anticipa a posibles problemas y situaciones no explícitas, que requieren alto grado de visión a futuro.
3. Desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentar diferentes tipos de situaciones.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. Cuales son las decisiones más fáciles de tomar para usted y cuáles son las más difíciles?
2. Cuénteme sobre un problema complicado que tuvo que tratar
3. Cuénteme respecto de una situación en que su accionar haya modificado un procedimiento para solucionar un problema de un cliente.

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Cuando esta segura de la información que tiene le es fácil tomar una decisión y difícil cuando no cuenta con esta información.		
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA ACCION Y RESULTADO	
2. Cuando se descubrió que un empleado había tomado dinero de la caja	Se decidió hablar con él para poder conocer sus razones para tomar el dinero	Se conoció el problema de fondo y se tomo una medida de sanción con multa y suspensión
ESTRELLA COMPLETA		
3. constantes quejas de clientes sobre la demora en la atención	Sugerir que se personalice mas la atención a cada cliente para satisfacer sus necesidades Colocar un buzón de quejas	Conocer mas a fondo las quejas y necesidades de los clientes
ESTRELLA COMPLETA		

2/4

RESPONSABILIDAD: Compromiso con que las personas realizan la tarea encomendada su preocupación por el cumplimiento de lo asignado, estar por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

ACCIONES CLAVES

1. Organiza su trabajo para cumplir de manera efectiva, utilizando el tiempo de la mejor forma posible
2. Tiene una actitud comprometida con la tarea asignada demostrando resultados.
3. Establece prioridades y sabe distinguir lo mas relevante de lo menos importante en relación con la satisfacción del cliente interno/externo

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS

1. ¿Realiza o realizaba algún tipo de actividad en épocas de fuerte carga en su actividad diaria?
2. ¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de alguna tarea que no era la usual en su rutina de trabajo? ¿Que hizo?
3. ¿Qué nuevos objetivos se ha hecho recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?
4. Cuénteme de algún caso en que se le hayan fijado objetivos muy desafiantes y usted haya logrado cumplir con ellos esforzándose mucho. ¿Qué paso? ¿Cómo lo manejo? ¿Cómo se sintió?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Tiene un negocio propio de venta de ropa para bebes y tiene que ir todas las noches a supervisar	Esto le cansa mucho ya que tiene que dividir su tiempo en la oficina con el negocio	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA RESULTADO	
2. Su asistente tubo problemas con los proveedores	Se hizo cargo de esa parte del trabajo y delega funciones para que le ayuden	No ha tenido mayor cantidad de quejas de sus clientes externos
ESTRELLA COMPLETA		
3.	Comprometer a mi equipo de trabajo para cumplir con las metas de la organización	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	
4. En la Universidad se fijo terminar la carrera lo mas pronto posible	Se dedico al estudio para poder terminar la carrera	Termino la carrera en el tiempo previsto.
ESTRELLA COMPLETA		

ATENCIÓN SELECTIVA: Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un periodo de tiempo en un ambiente con estímulos cambiantes

ACCIONES CLAVE

1. Capacidad para concentrarse en realiza correctamente su labor ante situaciones variables.
2. Busca permanentemente la manera de optimizar su desempeño, cumpliendo su trabajo en tiempos establecidos sin tener que desconcentrarse ante situaciones cambiantes
3. Realiza los intentos necesarios para cumplir con los objetivos ante la presencia de obstáculos

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADO

1. ¿Cuénteme de alguna situación en la que se haya visto rodeado de un ambiente ruidoso y usted tenía que cumplir con un trabajo importante para ser entregado en un cierto tiempo. ? ¿Cómo hizo para cumplir?
2. ¿Describame alguna situación laboral/académica mas tensa que haya debido resolver teniendo a su lado un ambiente con estímulos variables?
3. Cuando se le asigna una tarea abrumadora, con límites de específicos de tiempo ¿cómo se organiza para cumplirla?
4. ¿Cómo hace usted para concentrarse y no distraerse mientras realiza una tarea o un trabajo importante?

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO
1. Estaba en exámenes de la Universidad y tenía que estudiar	Se encierra en su habitación para concentrarse sin dificultad	Salió bien en los exámenes
ESTRELLA COMPLETA		
2. Estaba cambiándose de local la oficina y tenía que presentar un reporte a la matriz	Pidió ayuda a su asistente para poder terminar pronto el reporte y presentarlo	Cumplió con la presentación del reporte en el tiempo previsto
ESTRELLA COMPLETA		
3.	Dar prioridades a cada tarea y un tiempo para terminarla	Cumplir con las tareas encomendadas diariamente
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION	
4.	Prefiere evitar el ruido y concentrarse en el trabajo que realiza	
ESTRELLA INCOMPLETA	FALTA SITUACION Y RESULTADO	

4. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

4.1 INFORMACION ADICIONAL

* Repasar Notas

* Puesto/Organización/Sitio de trabajo

Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo. (Anotar cualquier cosa que parezca coincidir o diferir con las motivaciones y preferencias consignadas por el candidato)

* Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección

* Agradecer al candidato por una entrevista productiva

5. MATRIZ DE COBERTURA DE LAS DIMENSIONES

Competencias	Preselección Telefónica	Entrevista con RRHH	Entrevista con Jefe de área	Propuesta/ Presentación	Verificación de Referencias	Verificación Central de Riesgos
Identificación de problemas	X	X			X	X
Trabajo en equipo		X			X	X
Juicio y toma de decisiones		X			X	X
Responsabilidad		X			X	X
Atención Selectiva		X			X	X

REFERENCIAS LABORALES POR COMPETENCIAS

CARGO: JEFE OPERATIVO

NOMBRE: JOHANNA JERVES	CARGO: JEFE OPERATIVO
INSTITUCION: COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO	INGRESO: 15 DE MARZO DEL 2004
TELEFONO: 2836115	SALIDA: 30 DE AGOSTO DEL 2005
JEFE INMEDIATO: ING. TANIA INGA	CARGO: GERENTE
REFERENCIA DE: ING. TANIA INGA	CARGO: GERENTE

COMPETENCIAS:

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
IDENTIFICACION DE PROBLEMAS Identificar la naturaleza de un problema		X		

PORQUE

No ha tenido problemas serios, ya que los ha manejado siempre con cautela y los ha solucionado de forma Adecuada

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
TRABAJO EN EQUIPO Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás		X		

PORQUE

No tenía mayores dificultades ya que trabajada ella con un asistente nada mas y no dirigía mas personal

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
JUICIO Y TOMA DE DECISIONES Valorar los problemas, costos y beneficios de una acción potencial	X			

PORQUE

Se le pedía que tomara decisiones importantes en cuanto a clientes y todas las supo solucionar de forma adecuada

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
RAZONAMIENTO MATEMATICO Entender y organizar un problema y luego Seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo	X			

PORQUE

Era muy buena en los números, los informes que se le solicitaba presentaba de forma que todos podían comprender

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
ATENCION SELECCTIVA Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variables		X		

PORQUE
 Cumplía siempre con las tareas que se le encomendaban y las presentaba a tiempo y correctamente.

MOTIVO DE SALIDA:
 Por renuncia voluntaria, quería mejorar su sueldo y la empresa no estaba en condiciones de pagar mas

RECOMENDARIA A LA PERSONA PARA OTRA POSICION: SI: X NO:
PORQUE: Es responsable y cumplida con sus tareas.
 Es un poco callada, eso se podría tomar como un aspecto negativo.

FECHA: 05 de Septiembre/2005

CONFIRMADO POR: PAMELA JERVES

TEST DE PERSONALIDAD 16 PF

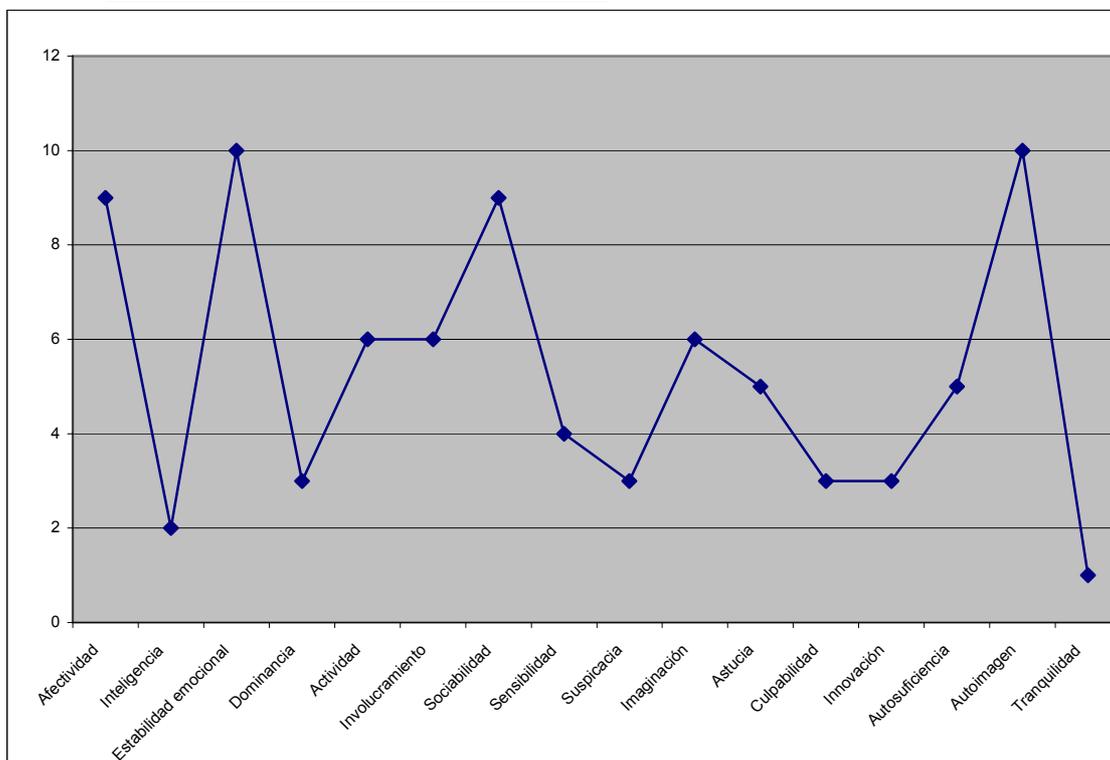
Fecha: 10 de octubre del 2005

Datos del Evaluado

Apellidos Y nombres:	JOHANNA JERVES
Sexo:	FEMENINO
Fecha de Nacimiento:	12 DE SEPTIEMBRE DE 1979
Edad:	26 AÑOS 1 MES

	Categorías	Decatipos
A	Afectividad	9
B	Inteligencia	2
C	Estabilidad emocional	10
E	Dominancia	3
F	Actividad	6
G	Involucramiento	6
H	Sociabilidad	9
I	Sensibilidad	4
L	Susplicacia	3
M	Imaginación	6
N	Astucia	5
O	Culpabilidad	3
Q1	Innovación	3
Q2	Autosuficiencia	5
Q3	Autoimagen	10
Q4	Tranquilidad	1

Englobado:	
QI	Ansiedad 1
QII	Extroversión 7
QIII	Responsabilidad 6
QIV	Independencia 1



TEST DE ARITMETICA
67/100

JOHANNA JERVES

1. $94 + 17 = \underline{111}$
2. $26 \times 5 = \underline{130}$
3. $92 - 92 = \underline{25}$
4. $112 : 7 = \underline{16}$
5. $48 + 34 = \underline{82}$
6. $34 \times 4 = \underline{136}$
7. $95 - 48 = \underline{47}$
8. $162 : 3 = \underline{54}$
9. $37 + 44 = \underline{81}$
10. $28 \times 9 = \underline{252}$
11. $106 - 68 = \underline{38}$
12. $153 : 9 = \underline{17}$
13. $85 + 39 = \underline{124}$
14. $57 + 5 = \underline{62}$
15. $83 - 25 = \underline{58}$
16. $168 : 7 = \underline{24}$
17. $26 + 35 = \underline{61}$
18. $37 \times 6 = \underline{43}$
19. $107 - 29 = \underline{778}$
20. $756 : 9 = \underline{84}$
21. $68 + 57 = \underline{125}$
22. $49 \times 7 = \underline{343}$
23. $103 - 89 = \underline{14}$
24. $232 : 4 = \underline{58}$
25. $28 + 46 = \underline{74}$
26. $79 \times 2 = \underline{458}$
27. $102 - 86 = \underline{16}$
28. $266 : 7 = \underline{38}$
29. $48 + 53 = \underline{101}$
30. $59 \times 5 = \underline{295}$
31. $128 - 49 = \underline{79}$
32. $234 : 3 = \underline{78}$
33. $26 + 39 = \underline{65}$
34. $47 \times 7 = \underline{329}$
35. $123 - 65 = \underline{58}$
36. $112 : 8 = \underline{14}$
37. $59 + 68 = \underline{127}$

51. $155 - 66 = \underline{149}$
52. $216 : 8 = \underline{86}$
53. $34 + 69 = \underline{103}$
54. $46 \times 6 = \underline{276}$
55. $143 - 96 = \underline{47}$
56. $276 : 4 = \underline{\hspace{2cm}}$
57. $59 + 62 = \underline{121}$
58. $89 \times 3 = \underline{\hspace{2cm}}$
59. $161 - 78 = \underline{\hspace{2cm}}$
60. $162 : 9 = \underline{\hspace{2cm}}$
61. $47 + 49 = \underline{96}$
62. $44 \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$
63. $136 - 84 = \underline{\hspace{2cm}}$
64. $336 : 7 = \underline{\hspace{2cm}}$
65. $68 + 36 = \underline{104}$
66. $28 \times 8 = \underline{\hspace{2cm}}$
67. $144 - 59 = \underline{\hspace{2cm}}$
68. $152 : 8 = \underline{\hspace{2cm}}$
69. $53 + 79 = \underline{\hspace{2cm}}$
70. $48 \times 6 = \underline{288}$
71. $118 - 66 = \underline{52}$
72. $272 : 4 = \underline{\hspace{2cm}}$
73. $66 + 98 = \underline{164}$
74. $67 \times 3 = \underline{189}$
75. $114 - 47 = \underline{67}$
76. $351 : 9 = \underline{\hspace{2cm}}$
77. $58 + 39 = \underline{\hspace{2cm}}$
78. $37 \times 7 = \underline{\hspace{2cm}}$
79. $63 - 27 = \underline{36}$
80. $335 : 5 = \underline{\hspace{2cm}}$
81. $15 + 97 = \underline{\hspace{2cm}}$
82. $79 \times 4 = \underline{\hspace{2cm}}$
83. $108 - 43 = \underline{\hspace{2cm}}$
84. $296 : 4 = \underline{\hspace{2cm}}$
85. $84 + 53 = \underline{137}$
86. $68 \times 5 = \underline{\hspace{2cm}}$
87. $134 - 87 = \underline{\hspace{2cm}}$

INCORRECTO

38. $29 \times 9 = \underline{261}$
39. $126 - 87 = \underline{39}$
40. $384 : 6 = \underline{64}$
41. $72 + 69 = \underline{141}$
42. $56 \times 4 = \underline{224}$
43. $41 - 26 = \underline{15}$
44. $288 : 8 = \underline{36}$
45. $34 + 88 = \underline{122}$
46. $39 \times 6 = \underline{234}$
47. $72 - 29 = \underline{43}$
48. $231 : 3 = \underline{77}$
49. $19 + 97 = \underline{116}$
50. $87 \times 4 = \underline{384}$ **INCORRECTO**
88. $228 : 4 = \underline{\hspace{2cm}}$
89. $29 + 69 = \underline{\hspace{2cm}}$
90. $36 \times 9 = \underline{\hspace{2cm}}$
91. $217 - 63 = \underline{154}$
92. $49 : 7 = \underline{\hspace{2cm}}$
93. $64 + 97 = \underline{161}$
94. $169 - 27 = \underline{\hspace{2cm}}$
95. $169 - 27 = \underline{\hspace{2cm}}$
96. $255 : 15 = \underline{\hspace{2cm}}$
97. $118 + 19 = \underline{137}$
98. $67 \times 18 = \underline{\hspace{2cm}}$
99. $93 - 34 = \underline{\hspace{2cm}}$
100. $306 : 18 = \underline{17}$

INFORME FINAL

FECHA: 07 de Septiembre/2005	
CREACION:	REEMPLAZO: JUAN LOPEZ
PROMOCION:	CARGO ANTERIOR:

OFICINA:	MATRIZ
CARGO:	JEFE OPERATIVO
SUELDO:	500

EVALUACION REALIZADA PARA EL CARGO DE:

***Jefe Operativo:** Vigilar que las operaciones, inversiones y transacciones en moneda nacional y extranjera que se generen cumplan con los procedimientos establecidos de práctica bancaria y los cupos vigentes de acuerdo a las Políticas y procedimientos aprobados por el Directorio y la Gerencia General*

Las competencias prioritarias para el buen desempeño del puesto son:

- IDENTIFICACION DE PROBLEMAS
- TRABAJO EN EQUIPO
- JUICIO Y TOMA DE DECISIONES
- RESPONSABILIDAD
- ATENCION SELECTIVA

IDENTIFICACION PROBLEMAS	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	1	1
Pregunta 2	0	0
Pregunta 3	1	1
Pregunta 4	0	0
TOTAL	2	2

TRABAJO EN EQUIPO	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	0	0
Pregunta 2	0	0
Pregunta 3	0	0
Pregunta 4	1	1
TOTAL	1	1

JUICIO Y TOMA DE DECISIONES	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	0	0
Pregunta 2	1	1
Pregunta 3	1	1
Pregunta 4	0	0
TOTAL	2	2

RESPONSABILIDAD	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	1	0
Pregunta 2	0	1
Pregunta 3	0	0
Pregunta 4	1	1
TOTAL	2	2

ATENCION SELECTIVA	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1	1	1
Pregunta 2	1	1
Pregunta 3	1	0
Pregunta 4	0	0
TOTAL	3	2

CONCLUSIONES:

El candidato uno Sr. Sebastián Fajardo, tiene un total de 10 estrellas completas, demuestra sus puntos fuertes Atención selectiva, es decir se le hace fácil concentrarse y no distraerse ante situaciones variables, lo cual es bueno ya que tiene que manejarse en diferentes ambientes. Demuestra una baja en trabajo en equipo. En el resto de competencias que se analizaron se pudo notar que no tiene mucha seguridad en su accionar. En el 16PF muestra una puntuación por encima de la media en Imaginación y Auto imagen, y en la prueba de habilidad numérica se encuentra con una puntuación alta (72/100) siendo esta una calificación bastante alta lo que indica que es rápido y bueno con los números.

El candidato dos Sra. Johanna Jerves, tiene un total de 09 estrellas completas, se mantiene con un promedio de 2 estrellas completas por competencia analizada, pero se puede notar que Trabajo en equipo demuestra la falta colaboración y dirección de un equipo de trabajo. En el 16PF muestra una puntuación alta en Afectividad, Estabilidad Emocional, Innovación y Auto imagen. Hay que destacar que en la prueba de habilidad numérica presenta una puntuación de media alta (67/100) encontrándose sobre la media pero no es sobresaliente para la posición que se esta buscando.

RECOMENDACIONES:

Ambos aspirantes se encuentran en un nivel similar tanto de conocimientos como experiencia. Se sugiere tomar en cuenta la en el caso de contratar a cual quiera de los dos candidatos dar seguimiento con capacitación y entrenamiento en temas de trabajo en equipo.

De acuerdo con las características y habilidades, se sugiere realizar una nueva selección para el cargo de Jefe Operativo

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Excelente	Adecuado	Con reservas	No adecuado

Yo, Glenda Alvarado Moncayo, Jefe Nacional de Recursos Humanos del Banco del Austro S.A.

C E R T I F I C O

Que la Srta. Pamela Andrea Jerves Zavala ha realizado un proyecto piloto con el tema **“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DE PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL BANCO DEL AUSTRO S.A.”** siendo este revisado y validado por Recursos Humanos.

Es todo cuando puedo informar en honor a la verdad, la interesada puede hacer uso del presente certificado como estime conveniente.

Atentamente,

Glenda Alvarado M.
JEFE NACIONAL DE RRHH

Cuenca, 15 de Octubre de 2005

VALIDACION

El Banco del Austro en la persona de Glenda Alvarado Moncayo como Jefe Nacional de Recursos Humanos al revisar el proyecto nos pudo comentar que es muy extenso ya que para la selección de personal en la parte de las entrevistas, sobre todo para la posición de Recibidor Pagador no se puede tomar mucho tiempo en una entrevista por competencias ya que es un cargo de bastante rotación.

Manifestó que esta de acuerdo con los perfiles del cargo pero que hay cosas que se repiten y otras que talvés no sean de gran importancia como por ejemplo las actividades esenciales, Interfaz del cargo y los conocimientos informáticos requeridos.

Pese a todo esto indica que el proyecto esta bien enfocado a las necesidades del Banco del Austro ya que demuestra con claridad todo un proceso de selección desde el inicio hasta su término, y que es un gran inicio para cambiar la forma tradicional de selección sin tener en cuenta aspectos importantes como las competencias.

CAPITULO III

CONCLUSIONES

El Banco del Austro S.A. no contaba con un proceso de selección eficiente y esto se podía notar por el nivel de rotación que presenta en la mayoría de las posiciones, al realizar este proyecto de Selección por Competencias se pudo ayudar a que cambie la forma de pensar rígida de los Gerentes y estén abiertos a cambios nuevos que favorecen el desarrollo y crecimiento de la Institución.

El proceso pese a ser un poco largo en su aplicación sobre todo con respecto a las entrevistas demuestra ser eficiente al momento de contratar un trabajador idóneo para un puesto en particular ya que cuenta con los lineamientos para poder escoger entre los candidatos al mejor.

El proceso se desarrollo por la necesidad de contar con personal calificado para cada posición y tratar de evitar que ingresen referidos que en su mayoría les falta cumplir con los requerimientos que el puesto requiere, este plan piloto resulta de gran ayuda para evitar estas situaciones.

RECOMENDACIONES

Después de realizar este proyecto piloto de Selección por Competencias queremos recomendar:

- Comience por capacitar a los gerentes y jefes de área para que puedan realizar una entrevista por competencias identificando los aspectos positivos y negativos de cada candidato.
- Que puedan identificar los aspectos sobresalientes y las áreas en las cuales cada postulante necesita capacitación o entrenamiento
- Reuniones con cada jefe de área para poder levantar el resto de perfiles de cargos ya con la guía que se tiene en este plan piloto
- Que las personas que estén encargados de realizar una entrevista de selección por competencia sean entrenados para poder realizarlas y a la vez participen en una entrevista cuando esta se realice por el personal de RRHH
- Aplicar el proceso de selección por competencias para todos los cargos que se necesiten en el Banco del Austro con el fin de contratar al empleado idóneo

BIBLIOGRAFIA

- AVALOS, Ignacio, “La sociedad del conocimiento”, Venezuela, Agosto 1999, p 296
- GONZI, Andrew, “Instrumentación de la Educación basado en competencias”, Ed. Limusa, 1996, p. 280
- DICCO, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional” , Montevideo, 1977, p. 350
- PEREZ, José Luis, “Revista: Estudios Empresariales” No. 95, 1997, p 10-15
- ARRAIZ, José Ignacio. “Capital Humano”, Mayo, 2000, p 500
- ALLES, Martha Alicia, “Gestión por competencias: Diccionario de comportamientos”
- ALLES, Martha Alicia, “Elija el mejor. Cómo entrevistar por competencias”, Garnica, Buenos Aires, 1999
- ALLES, Martha Alicia, “Diccionario de Preguntas. Gestión por Competencias”, Garnica, Buenos Aires, 2003
- SWAN, William, “Cómo escoger el personal adecuado. Un programa para hacer la entrevista eficaz” Ed. Norma, Colombia
- <http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml>
- http://www.xcompetencias.com/seleccion/las_claves_en_la_sel1.htm
- http://www.xcompetencias.com/seleccion/pasos_de_la_seleccio.htm
- <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf/partef.pdf>
- <http://www.oit.org/public/spanish/support/lib/labordoc/newbks.htm>

ANEXOS

DISEÑO DEL PROYECTO DE GRADUACION

TEMA:

DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACION DE PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN EL BANCO DEL AUSTRO S.A. DURANTE EL PERIODO AGOSTO - SEPTIEMBRE DEL 2005

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

En el Banco del Austro S. A., institución financiera que se encuentra en el mercado desde hace 27 años, dando servicios a clientes a nivel nacional contando con un total de 16 sucursales y 25 agencias, distribuidas de acuerdo al número de habitantes de cada ciudad.

Cuenta con un total de 721 empleados a nivel nacional, los cuales trabajan con el objetivo de crecer profesionalmente y aportar con las estrategias del Banco.

Se ha visto un nivel alto de rotación de personal sobre todo en puestos de atención al cliente debido a que en el Banco no cuentan con un proceso de selección adecuado ya que todas las contrataciones se las hacen mediante una sola entrevista que la hace el Jefe de Recursos Humanos y de allí pasa inmediatamente a trabajar si es del agrado de dicha persona, también no cuentan con un formato para confirmación de referencias ni la aplicación de test que les permitan realizar una buena selección y contratar personal que ayude a conseguir los objetivos de la Institución tomando en cuenta todas estas falencias se ve la necesidad de trabajar creando un sistema de selección por competencias.

Por esta razón se ve la necesidad de implementar un sistema de selección por competencias el cual nos permita optimizar procesos y servir de mejor manera a los clientes externos contando con personal calificado y competente dentro de cada puesto

de trabajo ya que en estos momentos el Banco del Austro S. A. no cuenta con un programa de selección eficiente.

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL:

Diseñar, aplicar y validar el proceso de selección por competencias en el Banco del Austro S.A.

OBJETIVO ESPECIFICO

- Levantar los perfiles por competencias para los siguientes cargos: AUXILIAR DE CAJAS, AUXILIAR DE SERVICIOS BANCARIOS, SUPERVISOR DE CAJAS, JEFE OPERATIVO, JEFE DE AGENC IAS.
- Diseñar del proceso de selección por competencias en el Banco del Austro S. A. para los 5 cargos citados anteriormente incluyendo entrevistas por competencias, formato de comprobación de referencias laborales, test de personalidad (16PF y de habilidad numérica) y el formato de informe final de resultados de las evaluaciones.
- Aplicar el proceso de selección incluyendo lo antes mencionado en 2 cargos con un mínimo de 3 candidatos por cargo.
- Validar el proceso de selección por competencias en el Banco del Austro S.A.

MARCO TEORICO

Hoy en día, se han dedicado muchos esfuerzos en el ámbito de Recursos Humanos justamente por el interés que se tiene en aplicar la Gestión por Competencias como una herramienta indispensable para profundizar el desarrollo e involucramiento del capital humano de toda institución.

Hay que tomar en cuenta que el capital humano es la parte fundamental para el crecimiento de toda empresa y que pueda así llegar a ser competitiva “el desempeño de las sociedades actuales depende crecientemente de lo que logren hacer para preparar a su gente, desarrollar su capacidad de investigación e innovación, crear sistemas para acceder, guardar, procesar y usar información, en fin, de la inversión en la formación de su capital intelectual o humano”¹⁷

GESTION POR COMPETENCIAS

El inicio de Siglo XX fue escenario del surgimiento de un nuevo enfoque dentro de las teorías del mundo empresarial, tomando en consideración a la competencia. Pero no es hasta la década del 70 que resurge con fuerza en los Estados Unidos.

Con el tiempo los estudios se fueron profundizando y surgen diversas escuelas, que concentran sus esfuerzo en el tema, pero a finales de la década del 90 que la Gestión por Competencias sale del ámbito de los recursos Humanos y pasa a ser un mecanismo clave de transformación de las organizaciones.

Con todas las nuevas investigaciones y estudios hay diversos conceptos sobre competencias de las cuales doy a conocer las más relevantes.

- La capacidad que se refiere a lo que la persona es capaz de hacer, no a lo que hace siempre en cualquier situación.¹⁸
- La competencia se concibe como una compleja estructura de atributos necesarios para el desempeño de situaciones específicas. Es una compleja combinación de atributos (Conocimientos, actitudes, valores y habilidades) y las tareas que se tienen que desempeñar en determinadas situaciones.¹⁹

¹⁷ Ávalos, Ignacio, La sociedad del conocimiento. SIC No. 617, Venezuela, Agosto 1999, p.296

¹⁸ Mc. Clelland, Inteligencia por Competencias, Madrid, 2000, p 540

¹⁹ Gonzi, Andrew. Instrumentación de la educación basada en competencias. Madrid, Ed. Limusa. 1996

- Es una construcción social de aprendizajes significativos y útiles para el desempeño constructivo en una situación real de trabajo que se obtiene no solo a través de la instrucción, sino también en gran medida mediante el aprendizaje por experiencias en situaciones concretas de trabajo.²⁰

Tomando en cuenta estos diferentes conceptos sobre competencias podemos llegar a describirla como las capacidades (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) que tiene cada individuo y que hace referencia al saber y al saber –hacer. Engloba no solo las capacidades requeridas para el ejercicio de una actividad, sino también un conjunto de comportamientos considerados necesarios para desarrollar un trabajo.

Para que una persona muestre los comportamientos que componen las competencias se hace necesario la unión de cinco elementos fundamentales:

1. **SABER:** Conjunto de conocimientos relacionados con los comportamientos implicados en la competencia. Que pueden ser técnicos y sociales.
2. **SABER HACER:** Conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos que se poseen.
3. **SABER ESTAR:** Conjunto de actitudes acordes con las características del entorno organizacional y/o social.
4. **QUERER HACER:** Conjunto de aspectos motivacionales responsables de que la persona quiera o no realizar comportamientos propios de la competencia. Determina que la persona se esfuerce o no por mostrar una competencia.
5. **PODER HACER:** conjunto de factores relacionados lo individual y lo situacional. El primero se refiere a la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales. El Segundo se refiere a que diferentes situaciones pueden causar diferente grado de dificultad

²⁰ Dicco, María Angélica. El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional. En Formación basada en competencia laboral. Montevideo. 1977, p. 480

“Las competencias constituyen el nexo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas por la organización para el buen desempeño de las funciones profesionales que el proyecto estratégico le impone acometer a los miembros de sus equipos humanos”²¹

VENTAJAS DE TRABAJAR POR COMPETENCIAS

Hay que tener en cuenta todas las ventajas que pueden tener tanto los empelados como la empresa de trabajar con competencias, dentro de todo esto podemos enumerar las siguientes.

VENTAJAS DE LAS COMPETENCIAS PARA UN TRABAJADOR

1. Reconocer competencias adquiridas, aun durante su experiencia y no limitar la descripción de sus capacidades laborales a lo que haya sido su vida académica.
2. El trabajador que sepa lo que la empresa espera de él, se siente mas eficiente 6y motivado que aquel a quien se le asigna un puesto y no se le enfoca en los objetivos de la empresa.
3. Nos da una pauta a seguir para buscar capacitar a los empleados y que se sientan parte fundamental y sobre todo importante dentro de la empresa.
4. Ayuda a que las habilidades del trabajador se puedan aprovechar en una mayor gama de opciones de empleo.
5. Se puede también ligar los sistemas de compensación mas fácilmente al nivel de competencias y de este modo ser claros para el trabajador y la empresa.

VENTAJAS DE TRABAJO CON COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA

1. Las empresas se dan cuenta que su fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Orientando sus esfuerzos a fortalecer su activo humano.

²¹ Perez, José Luis, Revista: Estudios Empresariales No. 95, 1997, p 10-15

2. Aclara el panorama para la selección de personal, el cual no solo ve los estudios, sino las capacidades demostradas.
3. La formación de los trabajadores tiene una más fácil de identificación y provisión mediante mecanismo de evaluación de las competencias que cada uno dispone, facilitando las competencias necesarias a desarrollar.
4. Es posible conectar sus políticas de remuneración e incentivos con modelos de gestión de recursos humanos basados en competencia laboral.

PERFIL POR COMPETENCIAS

Se refiere al listado de distintas competencias que son esenciales para un puesto de trabajo, así como niveles adecuados para cada uno de ellos, en términos de conocimientos, habilidades y conductas observables, tanto para lo que es un desempeño aceptable como para lo que es un desempeño superior”²²

Todo perfil por competencias depende de la función que se desarrolle en el cargo y de la cultura y estrategia de cada empresa. Por lo tanto cada empresa creará sus perfiles de cada cargo dependiendo de los objetivos de la misma.

Con lo antes mencionado cada perfil por competencias deberá incluir dos aspectos fundamentales, el primero que se refiere a los conocimientos y capacidades necesarias de acuerdo a la complejidad técnica y de gestión, así como el nivel de responsabilidad del mismo. La otra parte constituye conductas o comportamientos requeridos para alcanzar un desempeño óptimo en el puesto.

SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

²² Arraiz, José Ignacio. Capital Humano No. 133 Mayo 2000. Artículo: Retribución y Competencias. P.6-

El mundo ha ido cambiando constantemente y con ellas las empresas han tenido que responder a las exigencias del mercado. La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Para llevar a cabo esta actividad las empresas plantean una serie de pasos que van desde una entrevista, pruebas psicológicas y verificación de referencias, entre otras.

COMO AFRONTAR UNA ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Hoy las empresas viven sometidas a cambios constantes y a la hora de contratar personal no se conforman con seleccionar profesionales que sepan hacer bien un determinado trabajo.

Además, les preocupa que tengan potencial porque dentro de unos meses o unos años pueden necesitarlos para desarrollar tareas que no tengan nada que ver con el trabajo para el que los contrataron inicialmente.

Por eso, los expertos en selección, además de utilizar la entrevista clásica, en que se pregunta al candidato por sus estudios y experiencia, recurren cada vez más a la entrevista por competencias, que incluye otro tipo de cuestiones.

Es un tipo de entrevista que sólo suelen utilizar las empresas que gestionan a su personal por competencias. Es decir, que únicamente trabajan con profesionales que reúnen un determinado tipo de habilidades o cualidades.

Tienen definido un listado de preferencias y seleccionan al personal a partir de él. Ese listado viene determinado, casi siempre, por los valores de la empresa y por el perfil de los mejores profesionales que trabajan en ella.

El listado de competencias varía de una empresa a otra y es diferente para cada puesto de trabajo, pero hay algunas genéricas que muchas compañías toman como referencia. Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predoctores del desempeño actual para un cargo específico.

PRUEBAS PSICOLOGICAS

También tenemos que tratar y es parte importante para complementar una entrevista y se trata de las pruebas psicológicas. Se llama Test a “una situación experimental estandarizada que sirve de estímulo a un comportamiento. Tal comportamiento se evalúa por una comparación estadística con el de otros individuos colocados en la misma situación”²³.

Hay diferentes pruebas una para cada necesidad de la institución. En el Banco del Austro S. A. se ve la necesidad de aplicar el test de personalidad 16 PF el cual nos ayuda midiendo 16 rasgos de personalidad que nos pueden ayudar a tener una idea de cada postulante que complementa la entrevista. Además se quiere aplicar un test de habilidad numérica que consta de 100 operaciones de suma, resta, multiplicación y división las cuales nos da un dato de la habilidad numérica que tiene cada postulante.

VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES

Es parte importante la verificación de referencias, este estudio se debe hacer para tener referencias acerca del candidato, para saber si la persona es apta para ocupar la vacante dentro de la empresa. Esto se lo hace mediante una entrevista con el anterior jefe inmediato, para recabar información acerca del comportamiento del candidato durante su permanencia en el antiguo empleo, así como el comportamiento con sus compañeros, etc.

INFORME DE SELECCIÓN FINAL

²³ <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml>

Este es el término de un proceso de selección ya que se nos permite tener una síntesis de todos los aspectos relevantes de cada candidato, y el mismo debe ser entregado a cada jefe de departamento que solicitó realizar el proceso de selección para que pueda entender de manera clara todos los puntos positivos y aspectos que deben ser para capacitar de cada postulante. En el informe final constan los resultados de la entrevista, de las pruebas psicológicas y las referencias laborales.

TECNICAS DE RECOLECCION DE DATOS

Para la realización de este proyecto de graduación se aplicarán varias técnicas para la recolección de información que nos permita conseguir los objetivos propuestos.

- Para poder levantar los perfiles por competencias de los 5 cargos lo vamos hacer mediante la técnica de la entrevista con 3 expertos por cada cargo.
- El diseño del proceso de selección por competencias lo haremos mediante la Revisión Bibliografía.
- Para validar el proceso de selección nos ayudara una entrevista con expertos y con las personas que participaron en el proceso.

ESQUEMA DE CONTENIDOS

CAPITULO I

MARCO TEORICO

1. Gestión por Competencias
2. Ventajas y Desventajas de trabajar por competencias
 - 2.1 Ventajas para los empleados
 - 2.2 Ventajas para la organización
3. Proceso de levantar un perfil por competencias
4. Selección por Competencias
 - 4.1 Entrevistas por competencias
 - 4.2 Importancia de las pruebas psicológicas

4.3 Referencias del Test de rasgos de personalidad 16PF

4.4 Importancia de la verificación de referencias

4.5 Informe final para una selección

CAPITULO II

1. Diseño, aplicación y validación de la Selección

CAPITULO III

1. Conclusiones
2. Recomendaciones
3. Anexos

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	DURACION
Reunión con cada jefe de departamento para levantar información para cada perfil	Ago-05
Organización de la información	Ago-05
Reunión con cada jefe de departamento para la corrección y aprobación de cada perfil	Ago-05
Diseñar una entrevista por competencias por cargo	Ago-05
Diseñar un formato para referencias laborales	Ago-05
Revisar los Test que se aplican para la selección de personal en el Banco del Austro S. A.	Ago-05
Realizar un formato para el informe final del proceso de selección	Ago-05
Realizar un proceso de reclutamiento y selección	Ago-05
Entrevistas por Competencias a los candidatos	Sep-05
Verificación de Referencias	Sep-05
Aplicación del Test 16PF de personalidad	Sep-05

Corrección del Test	Sep-05
Presentación del informe a cada jefe de departamento sobre el proceso de selección	Sep-05
Decisión Final	Sep-05
Entrevistas para validación del proyecto de selección con expertos y jefes de cada departamento	Sep-05

BIBLIOGRAFIA

- AVALOS, Ignacio, “La sociedad del conocimiento”, Venezuela, Agosto 1999, p 296
- GONZI, Andrew, “Instrumentación de la Educación basado en competencias”, Ed. Limusa, 1996, p. 280
- DICCO, María Angélica, “El enfoque de competencia laboral en la perspectiva internacional” , Montevideo, 1977, p. 350
- PEREZ, José Luis, “Revista: Estudios Empresariales” No. 95, 1997, p 10-15
- ARRAIZ, José Ignacio. “Capital Humano”, Mayo, 2000, p 500
- ALLES, Martha Alicia, “Gestión por competencias: Diccionario de comportamientos”
- <http://www.monografias.com/trabajos16/cargos-directivos/cargos-directivos.shtml>
- <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
- <http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/>
- <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/gesporcomp.htm>
- <http://www.monografias.com/trabajos11/selecci/selecci.shtml>
- http://www.xcompetencias.com/seleccion/las_claves_en_la_sel1.htm
- http://www.xcompetencias.com/seleccion/pasos_de_la_seleccio.htm
- <http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/publ/papel/13/pdf/partef.pdf>
- <http://www.oit.org/public/spanish/support/lib/labordoc/newbks.htm>

PERFIL DE CARGO

RECIBIDOR /PAGADOR VARIOS

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Código: G.2.2	Numero de ocupantes: 1
Supervisado por: Supervisor de Cajas	Supervisa a :
Número de ocupantes: 1	

2. MISIÓN DEL CARGO

Atender los requerimientos de entrega raya de recepción de valores de los diferentes departamentos de la oficina así como cualquier transacción con caja que se procese por ventanilla de acuerdo a las políticas y procedimientos aprobados por la presidencia ejecutiva, l gerencia general o gerencia general de operaciones.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	Actividades de la Posición	F	CE	CM	Total
1	Cumplir a cabalidad con lo establecido en todos los manuales, instructivos e instrucciones dictadas, sobre el cumplimiento de sus labores	5	3	1	8
2	Prestar especial atención, y dar estricto cumplimiento a los programas establecidos por el Banco del Austro S.A para el Control y Prevención de lavado de dinero	5	3	1	8
3	Recibir depósitos por apertura de cuentas corrientes y/o de ahorros	5	3	4	17
4	Recibir depósitos tanto en cuentas corrientes. En cuentas de ahorro cuentas de integración de capital, etc., así como entrega de efectivo por concepto de pago de cheque, retiros de ahorro ,etc.	5	3	4	17
5	Solicitar al Supervisor efectué requerimiento de efectivo para el pago o retiro de cuentas de clientes	5	2	1	7
6	Realizar la entrega de excedentes de efectivo de su caja.	5	2	1	7
7	Procesar la recaudación de los Servicios de las diversas Instituciones tanto el sector público, como del sector privado, con las cuales del Banco del Austro S.A mantiene convenio.	5	3	4	17
8	Efectuar los respectivos fajos de dinero.	5	1	1	6
9	Receptar y/o entregar valores por emisión y/o cancelación de certificados de inversión y negociaciones de mesa de dinero.	5	4	4	21
10	Realizar el pago y/o recepción de comprobantes contables, pago de valores internos y otros.	5	4	3	17
11	Realizar la entrega / recepción de valores por giros enviados y/o recibidos respectivamente	5	3	3	14

12	Recepción / entrega de moneda extranjera y/o moneda en curso en operaciones de camino o mesa de dinero.	4	2	1	6
13	Realizar la cuadratura de su caja tanto en moneda en curso, como moneda extranjera.	5	4	5	25
14	Recepción y procesos de solicitudes de certificación de cheques.	4	2	1	6
15	Recepción de depósitos, pago de cheques, retiros, etc., con autorización del Supervisor de Cajas	5	4	4	21
16	Además funciones asignadas por los niveles superiores.	3	1	1	4

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades de la Posición	F	F	CE	Total
1	Receptar y/o entregar valores por emisión y/o cancelación de certificados de inversión y negociaciones de mesa de dinero.	5	4	4	21
2	Realizar la cuadratura de su caja tanto en moneda en curso, como moneda extranjera.	5	4	5	25
3	Recepción de depósitos, pago de cheques, retiros, etc., con autorización del Supervisor de Cajas	5	4	4	21

5. INTERFAZ DEL CARGO

Actividades Esenciales	Interfaz del Cargo
Receptar y/o entregar valores por emisión y/o cancelación de certificados de inversión negociaciones de mesa de dinero	Cliente Externos
Realizar la cuadratura de su caja tanto en moneda curso, como moneda extranjera	Cliente Interno
Recepción de depósitos, pago de cheques, retir etc., con autorización del Supervisor de Cajas	Cliente Externo/Interno

6. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de Educación	Título Requerido	Áreas de conocimiento Formal
Educación Superior	Hasta un tercer año	Administración/Contabilidad
Otros		Identificación de dinero, Falso, atención al cliente

7. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Conocimientos Académicos	Selección	Capacitación
Oficina		X
Matemáticas		X

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	Descripción	Selección	CAPACITACIÓN
Productos y servicios	Conocer los productos y Servicios de la organización		X
Leyes y Regulaciones	Conocer leyes reglamentos protocolos internos y Externos relevante para el Trabajo		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Específicas	Detalles	Selección	Capacitación
Manejar programas informáticos	Word, Excel	X	

10. DESTREZAS/ HABILIDADES GENERALES

Destrezas/ Habilidades	Definición	Requerimiento de Selección	REQUERIMIENTO De Capacitación
Facilidad numérica	Sumar, restar, multiplicar o dividir rápida y correctamente	X	
Memorizar	Recordar información tal como números, cuadros, y procedimientos	X	
Atención selectiva	Concentrarse y no distraerse mientras realiza una tarea durante un periodo tiempo en un ambiente con Estímulos cambiantes	X	

11. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes/ Capacidades Laborales	Definición	Requerimiento De Selección	Requerimiento De Capacitación
Orientación al servicio	Buscar activamente la manera de Ayudar a los demás	X	
Velocidad dedos/ muñecas	Realizar movimientos rápidos simples y repetitivos dedos, manos y muñecas	X	

11. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Tiempo de la Experiencia	De uno a dos años
Especificidad de la Experiencia	Experiencia en actividades similares
Contenido de la Experiencia	Preferencia en la banca

LEVANTADO POR: PAMELA JERVES	APROBADO POR: GLENA ALVARADO
CARGO: ASISTENTE DE RRHH	CARGO: JEFE NACIONAL DE RRHH

FIRMA

FIRMA

SUPERVISOR DE CAJAS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Código: G2.01	Numero de Ocupantes: 1
Area: Operaciones	Reporta a: Jefe de Cajas
Supervisa a: Recibidores – Pagadores	

2. MISION DEL CARGO

Supervisar y controlar que las actividades desarrolladas por los Auxiliares de cajas se cumplan de acuerdo a las políticas y procedimientos aprobados por la Presidencia Ejecutiva, la Gerencia General o la Gerencia Nacional de Operaciones.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Cumplir a cabalidad con lo establecido en todos los manuales, instructivos e instrucciones dictadas, sobre el cumplimiento de sus labores	5	2	1	7
2	Prestar especial atención, y dar estricto cumplimiento a los programas establecidos por el Banco del Austro S.A. para el control y prevención de lavado de Dinero.	5	2	1	7
3	Controlar que la atención al público por parte de los Auxiliares de Caja sea ágil y eficiente.	5	4	4	21
4	Realizar la reversación de movimientos mal efectuados por los Auxiliares de Caja	5	3	2	11
5	Efectuar el requerimiento de efectivo a bóveda	5	4	3	17
6	Solicitar líneas de crédito o sobregiros a cuentas para el pago de cheques presentado pro ventanillas	5	2	2	9
7	Controlar y supervisar la cuadratura y cierre de los Auxiliares de Caja.	5	3	4	17
8	Efectuar el registro contable por faltantes o sobrantes de caja	5	2	1	7
9	Controlar o efectuar la emisión de cheques certificados de Gerencia (máquina protectora)	4	2	1	6
10	Efectuar la contabilización por la emisión de cheques certificados	5	2	3	11
11	Realizar la verificación de efectivo de los Auxiliares de Cajas	5	4	4	21
12	Revisar la hoja de cuadro de los Auxiliares de Caja y consignar su firma en el espacio revisado por, como constancia de la revisión	5	4	4	21
13	Elaborar el reporte de faltantes o sobrantes de Caja	5	3	1	8
14	Ejecutar las funciones de jefe de Cajeros, en caso de ausencia del titular	1	2	1	3

15	Administrar y custodiar el efectivo de la caja principal o de bóveda de la respectiva oficina	5	4	2	13
16	En casos necesarios atender personalmente a clientes a trabes de una caja adicional	3	2	1	5
17	demás funciones asignadas por los niveles superiores	2	1	1	3

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

1	Controlar que la atención al público por parte de los Auxiliares de Caja sea ágil y eficiente.	5	4	4	21
2	Realizar la verificación de efectivo de los Auxiliares de Cajas	5	4	4	21
3	Revisar la hoja de cuadro de los Auxiliares de Caja y consignar su firma en el espacio revisado por, como constancia de la revisión	5	4	4	21
4	Administrar y custodiar el efectivo de la caja principal o de bóveda de la respectiva oficina	5	4	2	13
5	Efectuar el requerimiento de efectivo a bóveda	5	4	3	17

5. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Controlar que la atención al público por parte de los Auxiliares de Caja sea ágil y eficiente.	Clientes Externos
Realizar la verificación de efectivo de los Auxiliares de Cajas	Clientes Internos
Revisar la hoja de cuadro de los Auxiliares de Caja y consignar su firma en el espacio revisado por, como constancia de la revisión	Clientes Internos
Administrar y custodiar el efectivo de la caja principal o de bóveda de la respectiva oficina	Clientes Internos
Efectuar el requerimiento de efectivo a bóveda	Clientes Internos

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior	Ingeniería, Contabilidad	Comercial Superior

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION
Oficina	X	
Matemáticas	X	

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Clientes	Conocimientos de los clientes de la organización		X
Productos y Servicios	Conocer los productos y servicios de la organización		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Excel, Word	X	
Operar Equipos	Fax, Copiadora	X	

10. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES

Destrezas y Habilidades Generales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Monitoreo y Control	Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo	X	
Identificaron de problemas	Identificar la naturaleza de un problema	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	X	

11. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes y Capacidades Laborales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Razonamiento Deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas.	X	
Ordenar información	Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas cosas o acciones pueden incluir números, letras, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas	X	

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	Mínimo 3 años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares
3. Contenido de la experiencia	Preferencia en empresas financieras

LEVANTADO POR: PAMELA JERVES	APROBADO POR: GLENA ALVARADO
CARGO: ASISTENTE DE RRHH	CARGO: JEFE NACIONAL DE RRHH

FIRMA

FIRMA

ASISTENTE DE ORGANIZACIÓN Y METODOS

1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Código: G2.01	Numero de Ocupantes: 1
Area: Capacitación	Reporta a: Gerencia Nacional de OYM
Supervisa a:	

2. MISION DEL CARGO

Analizar y evaluar las políticas, procedimientos y función de las áreas asignadas con el fin de proponer las necesarias para obtener seguridad y eficiencia en el trabajo, de acuerdo a las Políticas dictadas por el Directorio y la Gerencia General.

3. ACTIVIDADES DEL CARGO

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Elaborar los manuales e instructivos de procedimientos de las áreas asignadas	1	2	4	9
2	Diseñar, estandarizar y racionalizar los formularios – formatos y papeles de trabajo de las áreas asignadas	1	2	4	9
3	Analizar y evaluar las cargas de trabajo del personal que labora en las áreas asignadas con el fin de optimizar los recursos	1	3	4	13
4	Analizar y evaluar las transacciones y listados que emite el Centro de Cómputo de las áreas asignadas	2	1	2	4
5	Evaluar los requerimientos de recursos en las áreas asignadas	2	2	2	6
6	Administrar el /los modulo(s) que le sea asignado(s) de los sistemas o aplicativos desarrollados para las distintas áreas que conforman el Banco del Austro S.A.	1	3	4	13
7	Elaborar los reportes de informe de tiempo y control de gestión	4	1	1	5
8	Apoyar al nivel superior para la mejor marcha del departamento	5	1	1	6
9	Demás responsabilidades a su nivel	5	1	1	6

4. ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	ACTIVIDADES DE LA POSICION	F	CE	CM	TOTAL
1	Elaborar los manuales e instructivos de procedimientos de las áreas asignadas	1	2	4	9
2	Diseñar, estandarizar y racionalizar los formularios – formatos y papeles de trabajo de las áreas asignadas	1	2	4	9
3	Analizar y evaluar las cargas de trabajo del personal que labora en las áreas asignadas con el fin de optimizar los recursos	1	3	4	13
4	Administrar el /los modulo(s) que le sea asignado(s) de los sistemas o aplicativos desarrollados para las distintas áreas que conforman el Banco del Austro S.A.	1	3	4	13

5. INTERFAZ DEL CARGO

ACTIVIDADES ESCENCIALES DEL CARGO	INTERFAZ DEL CARGO
Elaborar los manuales e instructivos de procedimientos de las áreas asignadas	Clientes Internos
Diseñar, estandarizar y racionalizar los formularios – formatos y papeles de trabajo de las áreas asignadas	Clientes Internos
Analizar y evaluar las cargas de trabajo del personal que labora en las áreas asignadas con el fin de optimizar los recursos	Clientes Internos
Administrar el /los modulo(s) que le sea asignado(s) de los sistemas o aplicativos desarrollados para las distintas áreas que conforman el Banco del Austro S.A.	Clientes Internos

6. EDUCACION FORMAL REQUERIDA

NIVEL DE EDUCACION	TITULO REQUERIDO	AREAS DE CONOCIMIENTO FORMAL
Superior	Ingeniería Licenciatura	Comercial Psicología Laboral y Organizacional

7. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

CONOCIMIENTOS ACADEMICOS	REQUERIMIENTOS DE SELECCIÓN	REQUERIMIENTOS DE CAPACITACION
Oficina	X	
Recursos Humanos y Personal		X

8. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Tendencias, practicas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular		X
Personas y Tareas	Conocer personas, áreas, departamentos de la organización		X

9. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas específicas	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Manejar programas informáticos	Excel, Word	X	
Operar Equipos	Fax, Copiadora	X	

10. DESTREZAS Y HABILIDADES GENERALES

Destrezas y Habilidades Generales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Recopilación de información	Conocer como localizar e identificar información esencial.	X	
Trabajo en equipo	Cooperar y trabajar manera coordinada con los demás	X	
Organización de sistemas	Diseñar tareas, estructuras y flujos trabajo.	X	

11. OTRAS COMPETENCIAS

Aptitudes y Capacidades Laborales	Detalle	Requerimientos de Selección	Requerimientos de capacitación
Organización información	Encontrar formas estructurar o clasificar distintos niveles información.	X	
Razonamiento deductivo	Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas. Ver un respuesta con sentido	X	

12. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

Dimensiones de la Experiencia	Detalle
1. Tiempo de la experiencia	De uno a dos años
2. Especificidad de la experiencia	Experiencia en cargos similares
3. Contenido de la experiencia	Preferencia en la banca

LEVANTADO POR: PAMELA JERVES	APROBADO POR: GLENA ALVARADO
CARGO: ASISTENTE DE RRHH	CARGO: JEFE NACIONAL DE RRHH

FIRMA

FIRMA

GUIA DE ENTREVISTA

PUESTO: _____ **FECHA:** _____
CANDIDATO: _____ **ENTREVISTADOR:** _____

1. ANTECEDENTES EDUCACIONALES

Secundaria:		Técnica:	
Tiempo:		Tiempo:	
Título:		Título:	
Lugar:		Lugar:	
Universidad:		Pos-grado:	
Tiempo:		Tiempo:	
Título:		Título:	
Lugar:		Lugar:	

2. CURSOS Y CAPACITACION ADICIONALES

LUGAR	FECHA	TEMA	DURACION

3. REVISION DE ANTECEDENTES CLAVE

3.1. ANTECEDENTES LABORALES

Empega:					
Cargo:		Fecha Ingreso:		Fecha Salida:	

* ¿Cuales era sus principales responsabilidades?

* ¿Que perspectiva le presenta este empleo que no le presento el ultimo?

* ¿Por que renuncio (o porque esta pensando renunciar) al trabajo?

COMPETENCIA: DEFINICION

ACCIONES CLAVE

- 1.
- 2.
- 3.

PREGUNTAS DE COMPORTAMIENTO PLANEADAS

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.

STARS

SITUACION/TAREA	ACCION	RESULTADO

3. CONCLUSIONES DE LA ENTREVISTA

3.1 INFORMACION ADICIONAL

* Repasar Notas

* Puesto/Organización/Sitio de trabajo

Proporcionar información sobre el puesto, la organización o el sitio de trabajo. (Anotar cualquier cosa que parezca coincidir o diferir con las motivaciones y preferencias consignadas por el candidato)

* Explicar los siguientes pasos en el proceso de selección

* Agradecer al candidato por una entrevista productiva

MATRIZ DE COBERTURA DE LAS DIMENSIONES

Competencias	Preselección Telefónica	Entrevista con RRHH	Entrevista con Jefe de área	Propuesta/Presentación	Verificación de Referencias	Verificación Central de Riesgos

REFERENCIAS LABORALES POR COMPETENCIAS

CARGO:

NOMBRE:	CARGO:
INSTITUCIÓN:	INGRESO:
TELÉFONO:	SALIDA:
JEFE INMEDIATO:	CARGO:
REFERENCIA DE:	CARGO:

COMPETENCIAS:

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
COMPETENCIA Definición				

PORQUE

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
COMPETENCIA Definición				

PORQUE

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
COMPETENCIA Definición				

PORQUE

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
COMPETENCIA Definición				

PORQUE

	ALTO	MEDIO	BAJO	NO DESARROLLADO
COMPETENCIA Definición				

PORQUE

MOTIVO DE SALIDA:

RECOMENDARÍA A LA PERSONA PARA OTRA POSICIÓN: SI:
NO:
PORQUE:

FECHA:

CONFIRMADO POR:

INFORME FINAL

FECHA:	
CREACION:	REEMPLAZO:
PROMOCION:	CARGO ANTERIOR:

OFICINA:	
CARGO:	
SUELDO:	

EVALUACION REALIZADA PARA EL CARGO DE:

Las competencias prioritarias para el buen desempeño del puesto son:

-
-
-
-

COMPETENCIAS	CANDIDATO UNO	CANDIDATO DOS
Pregunta 1		
Pregunta 2		
Pregunta 3		
Pregunta 4		
TOTAL		

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

- **RECOPIACION DE INFORMACION:** Conocer como identificar y localizar información esencial
- **ORGANIZACIÓN DE SISTEMAS:** Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo
- **TRABAJO EN EQUIPO:** Trabajar de manera coordinada con los demás
- **RAZONAMIENTO DEDUCTIVO:** Aplicar reglas generales a problemas específicos para lograr respuestas lógicas
- **ORGANIZACIÓN DE INFORMACION:** Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información
- **EXPRESION ORAL:** Comunicar información o ideas de forma hablada de manera que otros puedan entender
- **VENTAS Y MERCADEO:** Conocimiento de los principios y métodos involucrados en mostrar, promocionar y vender productos y servicios
- **NEGOCACION:** Reunir a varias personas para reconciliar diferencias y lograr acuerdos
- **ATENCION PESONA A CLIENTES:** Conocimientos de principios y procedimientos para proporcionar servicios personales y a clientes, incluyendo técnicas de asesoramiento de necesidades
- **IDENTIFICACION DE PROBLEMAS:** Identificar la naturaleza de un problema
- **JUICIO Y TOMA DE DECISIONES:** Valorar los problemas, costos y beneficios de una acción potencial

- **RAZONAMIENTO MATEMATICO:** Entender y organizar un problema y luego seleccionar un método o fórmula matemática para resolverlo
- **ATENCION SELECTIVA:** Concentrarse y no distraerse mientras se realiza una tarea durante un período de tiempo en un ambiente con estímulos variables.
- **MONITOREO Y CONTROL:** Evaluar cuan bien esta algo o alguien aprendiendo o haciendo algo
- **ORDENAR INFORMACION:** Seguir correctamente una regla o una serie de reglas o instrucciones con el fin de colocar cosas o acciones en un cierto orden. Estas pueden incluir número, palabras, cuadros, procedimientos, oraciones y operaciones matemáticas o lógicas
- **FACILIDAD NUMERICA:** Sumar, restar, multiplicar y dividir rápida y correctamente
- **MEMORIZAR:** Recordar información tal como números, cuadros y procedimientos
- **ORIENTACION AL SERVICIO:** Buscar activamente la manera de ayudar a los demás
- **VELOCIDAD DEDOS/MUÑECAS:** Realizar movimientos rápidos, simples y repetitivos con dedos, manos y muñecas