

UNIVERSIDAD DEL AZUAY  
FACULTAD DE FILOSOFIA, LETRAS Y CIENCIAS DE  
LA EDUCACIÓN  
ESCUELA DE PSICOLOGÍA LABORAL

***“DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL  
PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN  
CUENCA BOTTLING COMPANY C.A. EN EL PERIODO  
JULIO – SEPTIEMBRE 2005”***

REALIZADO POR:  
XIMENA JARAMILLO JARAMILLO

DIRECTOR:  
PSIC. PAULA VAZQUEZ

2005

***ABSTRACT:***

Este proyecto fue realizado en una de las productoras y embotelladoras más antiguas y reconocidas de la ciudad, Cuenca Bottling Company C.A., que emplea alrededor de doscientas personas de la zona; lleva como tema “Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias en Cuenca Bottling Company C.A. en el periodo julio-septiembre 2005”; contiene la actualización de los Perfiles de Cargo en un formato de Competencias; un detalle de un proceso de selección por competencias utilizando herramientas propias de este sistema de gestión; los resultados, las conclusiones y las recomendaciones están apoyadas en un amplio marco teórico.

This project was carried out in one of the oldest and most known producers and bottling companies of the city, Cuenca Bottling Company C.A., that employees around two hundred people of the area; “Design, application and validation of the selection process for competitions in Cuenca Bottling Company C.A. in the period July-September 2005” is the topic; it contains the upgrade of the Profiles of Position in a Competitions format; a detail of a selection process by competitions using tools characteristic of this administration system; the results, the conclusions and the recommendations are supported in a wide theoretical mark.

***DEDICATORIA***

*A mis padres, por brindarme su apoyo y ser un ejemplo en mi vida.*

*A mis hermanos por demostrarme su cariño todos los días*

*Y a dos personas muy importantes en mi vida, Isabela y David por llenarme de felicidad siempre*

## **AGRADECIMIENTO**

*A Laura Vintimilla por toda su ayuda y buena voluntad para la realización de este proyecto, a todos en Cuenca Bottling Company por haber sido siempre un gran apoyo.*

*A todos mis profesores que compartieron no solo sus conocimientos sino su amistad y experiencias de vida conmigo en mis años de estudio.*

*A mi directora Paula, gracias por tu amistad y por tus consejos.*

*A Cristina Crespo, y a todos en la escuela de Psicología Laboral, por su empeño en lograr que seamos buenos profesionales.*

# ***DISEÑO, APLICACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS EN CUENCA BOTTLING COMPANY C.A. EN EL PERIODO JULIO – SEPTIEMBRE DE 2005***

## ***INTRODUCCIÓN, ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN:***

Cuenca Bottling Company es una empresa productora y embotelladora de Bebidas Gaseosa y Agua Purificada, fundada en el año de 1957, fue la primera embotelladora industrial que se afincó en la ciudad.

Posee las franquicias de las marcas. Tropical, Manzana y Crush, y tiene marcas propias (Full Colas) en varias presentaciones y sabores; además una de las primeras plantas que empezó a purificar y vender agua, producto con mucha aceptación en estos tiempos.

El mercado que cubre es la zona Austral, Oriente y Loja y se encuentra muy asentada ya en este mercado.

Emplea alrededor de 200 personas anuales y tiene un margen de rotación de personal aproximado del 20% básicamente en el área de Producción y de Ventas. A pesar de ser una de las embotelladoras más importantes en nuestro medio, no cuentan con tecnología de punta, lo que implica la contratación y trabajo de personas en mayor cantidad.

Actualmente la empresa no cuenta con un departamento de Recursos Humanos, entonces el proceso de selección lo hacen los Jefes de Área directamente.

Se cree positiva la aplicación de selección por competencias, para realizar un proceso diferente y que pudiera ser acertado para disminuir la rotación de personal y en general para realizar una selección efectiva.

La selección actual, en especial en los cargos en los que se aplicará le presente monografía, es muy subjetiva y poco efectiva; se recluta el personal mediante prensa usualmente o por medio de las terciarizadoras con las que trabaja la empresa, los candidatos presentan sus hojas de vida y

son entrevistados por los Jefes de Área, no se realizan pruebas psicológicas y pocas veces se realizan pruebas de conocimiento, por un lado los Jefes de área son muy indicados porque son los que conocen a fondo las actividades que se realizan dentro del puesto de trabajo, por otro puede llegar incluso a contratar a gente de su conveniencia como se ha visto ya en muchos casos y que en realidad no son los idóneos para realizar el trabajo.

El modelo por competencias nos da una visión integral de los candidatos, que debería ser llevado por una persona que conozca del tema. Mi interés primordial es demostrar a los empresarios la necesidad de una persona manejando el Recurso Humano y en especial en el proceso de selección ya que como hemos podido comprobar una mala selección tiene costos muy elevados de pérdida para la organización.

***OBJETIVOS:***

***OBJETIVO GENERAL:***

Diseñar, aplicar y validar el proceso de selección por competencias en Cuenca Bottling Company.

***OBJETIVOS ESPECIFICOS:***

- Actualizar los perfiles de cargo para Jefe de Ventas, Jefe de Stock, Jefe de Bodega, Jefe de Producción y Jefe de Marketing del manual de funciones de Cuenca Bottling Co.
- Diseñar los instrumentos a utilizar para el proceso de selección por competencias para los cinco cargos antes mencionados, incluyendo entrevista, anuncios de prensa, modelo de solicitud de empleo, y assessment center.
- Aplicar los instrumentos para el proceso de selección por competencias para los cargos de : Jefe de Ventas y Jefe de Stock,
- Validar el proceso

## ***CAPÍTULO 1***

### ***MARCO TEORICO***

#### ***1.1 CONCEPTOS BÁSICOS DE COMPETENCIAS LABORALES:***

**Definición de Competencia según Mc Clelland:** <sup>1</sup>“es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior e un trabajo o situación”; es una parte de la persona que nos pudiera ayudar a predecir comportamientos frente a determinada situación en el campo laboral; menciona el estándar de efectividad, que es la medida general o normal en la que se espera un individuo debería desempeñarse.

**Según Ernst & Young,** definen a la competencia como <sup>2</sup>“una característica innata o adquirida de la persona, que se relaciona con el éxito en el puesto de trabajo”. Algo más clara que la anterior.

Habilidad, hace referencia a las capacidades tanto físicas como mentales para realizar cierta actividad.

**Mertens, 2000** <sup>3</sup> “*Aptitud* de un individuo para desempeñar una misma función productiva en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad esperados por el sector productivo. Esta aptitud se logra con la adquisición y desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades que son expresados en el saber, el hacer y el saber hacer.”

Un conjunto identificable y evaluable de conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo,

---

<sup>1</sup> ALLES, Martha; “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias” Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 59

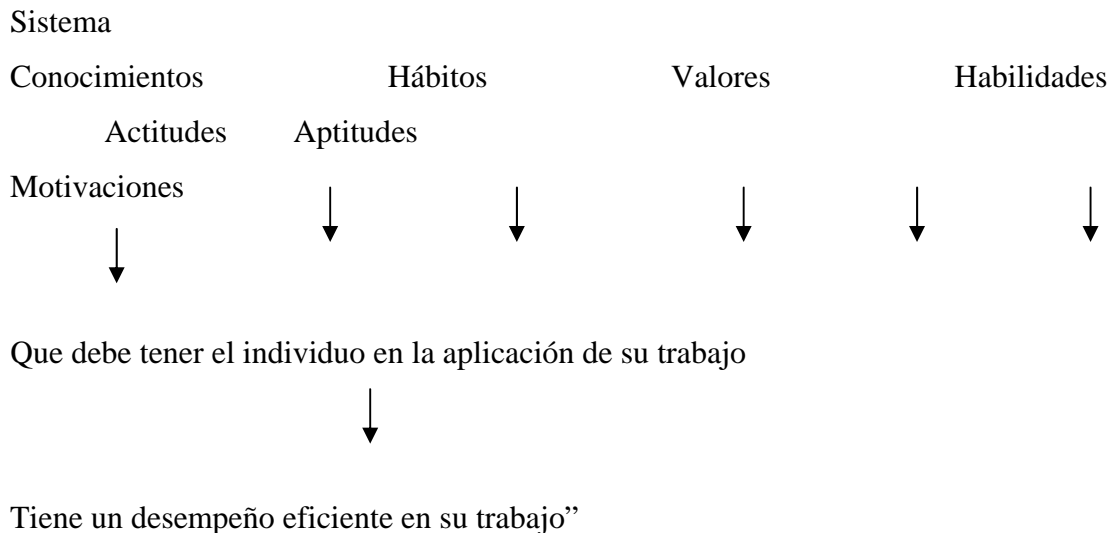
<sup>2</sup> ALLES, Martha; “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias” Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 59

<sup>3</sup> [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm)



según estándares utilizados en el área ocupacional

<sup>4</sup>“Cualquier definición que se asuma de competencias laborales debe en síntesis plantear el esquema siguiente:



En el mundo del trabajo es cada vez más frecuente el cambio de perfiles ocupacionales; es decir que además de la naturaleza del negocio como referente para el diseño del perfil existen en la actualidad muchas variantes dentro de las Especialidades en los estudios, como por ejemplo ahora tenemos a gente especializada en Nutrición que nos sería muy útil dentro de una empresa como en la que realicé esta práctica para evaluar los componentes nutricionales de los productos y ofrecer un valor agregado a los mismos.

### ***1.2 ¿Cómo se relacionan las competencias laborales y la competitividad?***

El movimiento hacia la adopción del enfoque de competencia laboral se ha relacionado con los cambios que, en diferentes ámbitos, se registran actualmente a nivel global. En particular Mertens asoció las competencias con la estrategia para generar ventajas competitivas, la estrategia de productividad y la gestión de recursos humanos.

<sup>4</sup> [www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controlcomlab.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controlcomlab.htm)

Para ese autor es indudable que el surgimiento del enfoque de competencia está relacionado con las transformaciones productivas ocurridas a partir de la década de los ochentas. La mayor exposición a la competencia mundial y la presión por el mejoramiento de la calidad y la reducción de costos fueron estrategias que rápidamente se difundieron desde el Japón hacia el occidente.

Rápidamente las empresas han entendido la necesidad de prevalecer en el mercado generando ventajas competitivas.

### <sup>5</sup>*La clasificación de las competencias de Spencer y Spencer:*

- Motivación, relacionada con los intereses y la constancia de la persona para realizar una tarea.
- Características, respuestas físicas ante situaciones o ante recepción de información.
- Concepto propio o concepto de uno mismo, actitudes, valores e imagen propia
- Conocimiento, la formación que recibimos o la información que tenemos sobre algún tema o área

Esta clasificación se resume en el **“MODELO DEL ICEBERG”**

- *Visibles*: destrezas y conocimientos
- *No visibles*: Concepto de uno mismo, rasgos de personalidad.

Y para la *calificación* de las competencias encontramos 4 niveles:

- *Alto*: superior al desempeño promedio.
- *Bueno*: sobre el estándar

---

<sup>5</sup> Basado en el libro de ALLES, Martha; “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias” Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 60

- *Mínimo*: mínimo requerido para estar dentro del perfil
- *Insatisfactorio*: no es aplicable en la descripción de perfiles

### **1.3 EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:**

Basándome en la obra de Martha Alicia Alles y en varias investigaciones en el Internet puedo afirmar que, si bien es cierto que todo proceso de selección empieza desde la necesidad de cubrir una vacante, hay un momento entre esta y la presentación misma de los candidatos y este es el *Reclutamiento*, lo menciono porque desde este ya debemos tener claro el perfil por competencias para poder hacer el llamado a los candidatos; el reclutamiento es la convocatoria de candidatos, es un proceso mediante el cual atraemos selectivamente a los candidatos que cumplen con los requisitos solicitados para un puesto determinado; el proceso de reclutamiento nos hace posible el buscar elementos competitivos dentro de la empresa, dando oportunidades de crecimiento a nuestros propios empleados, y generándoles motivación.

Las empresas han tenido que responder a las exigencias de un mercado no tan accesible como en el que se manejaba anteriormente, y esto quiere decir productos de mejor calidad, incluso acorde a normas y estándares internacionales; gracias a esto las empresas empiezan a preocuparse por la calidad y ya no por la cantidad, lo que vuelve al empresario una persona mucho más conciente de la mano de obra de su trabajador, su esfuerzo físico o intelectual, su aporte intelectual o de habilidad y la obligación de cubrir sus necesidades; llegando a la conclusión de que si tienen productos competitivos en el mercado es porque cuentan con un personal competente.

Todas estas ideas los llevan a reflexionar en la imposibilidad de error el momento de seleccionar su personal y sobre la importancia o el aporte que nos daría el trabajar bajo el sistema de competencias.

El objetivo de esta selección es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. **La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.**

Dentro del proceso de selección no solamente se deben evaluar destrezas y conocimientos, el manejo de selección por competencias nos indica que debemos evaluar **conductas y comportamientos** aquí es cuando el proceso va tomando forma y se va volviendo más complicado

Una vez escogido un grupo idóneos o que cumple con las condiciones que el puesto requiere se da inicio al proceso de selección.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes

<sup>6</sup>Claude Levy-Leboyer resume el tema y nos da una guía:

- Analizar los perfiles en función a competencias
- Elaborar informes de los finalistas
- Definir competencias necesarias y competencias a adquirir
- Descripción de perfiles de forma real y confiable
- Crear situaciones en las que se dejen en evidencia la existencia de las competencias

### ***1.3.1 ¿CÓMO APLICAR GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN EL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL?***

Para realizar una selección por competencias se necesita levantar los perfiles y descripción de los puestos por competencias, los candidatos luego de las entrevistas de pre selección serán

---

<sup>6</sup> [www.gestipolis.com/recursos3/documentos/fulldocs/rrhh/selección.htm](http://www.gestipolis.com/recursos3/documentos/fulldocs/rrhh/selección.htm)

evaluados para determinar si cumplen con estas competencias. Una vez que tengamos esto, el candidato deberá cumplir con las competencias descritas, tanto de conocimiento como de conducta. Es decir e que se cumplan ambas partes del perfil, conocimiento y conducta.

### **<sup>7</sup>1.3.2 PASOS PARA UNA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:**

#### ***Primer paso:***

Detectar las competencias claves para el puesto:

- Visión y misión de la empresa
- Objetivos del negocio y plan de acción
- Visión de la alta dirección
- Cultura empresarial
- Competencia requerida

En este paso debemos tomar en cuenta que en el momento de definir las competencias necesarias para el puesto lo hagamos dentro de los parámetros de la empresa es por eso que menciona a la cultura empresarial, su negocio y plan de acción ya que las mismas competencias van a tener diferente significado dependiendo dentro de qué empresa sean analizadas.

A demás se deberán definir las competencias *dominantes*, es decir las imprescindibles, que no pueden faltar en un candidato dentro del proceso de selección, ya que sobre ellas realizaremos las preguntas de las entrevistas.

#### ***Segundo paso:***

Detectar en los candidatos las características clave que los vuelven superiores en su trabajo

---

<sup>7</sup> Basado en el libro de ALLES, Martha; "Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias" Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 148

***Tercer paso:***

Utilizar nuevas herramientas como manual de competencias, dinámicas grupales, formatos de entrevistas.

***Cuarto paso:***

Realizar un seguimiento de las competencias observadas en la selección.

Dentro del proceso de selección debemos tomar en cuenta aparte de las competencias necesarias, algunas otras que nos sirvan como referencias para el desarrollo de nuevas competencias.

***1.4 PROBLEMAS Y DESAFÍOS DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL***

Los departamentos de personal emplean el proceso de selección para proceder a la contratación de nuevo personal. La información que brinda el análisis de puesto proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazos, que permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y permiten asimismo conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada, y finalmente, los candidatos que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se puede escoger. Estos tres elementos determinan en gran medida la efectividad del proceso de selección. Hay otros elementos adicionales en el proceso de selección, que también deben ser considerados: la oferta limitada de empleo, los aspectos éticos, las políticas de la organización y el marco legal en el que se inscribe toda la actividad

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

Los desafíos internos generados por la organización misma presentan el siguiente dilema: por lo general, los gerentes de los diversos departamentos desean llenar las vacantes de manera rápida, con las personas más calificadas para ejercer la función. Los gerentes tienden a esperar a que se produzca una vacante para proceder a llenar una solicitud de personal nuevo. Es probable que la política interna de la compañía determine, por ejemplo, que el puesto se debe ofrecer al personal interno por un mínimo de dos semanas, antes de ofrecerlo en el mercado externo. Al mismo tiempo, tomar decisiones rápidas en esta área implica una disminución en el número de candidatos idóneos. Es muy probable que el administrador de recursos humanos se vea sometido a presiones fuertes.

Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Algunos puestos son más difíciles de llenar que otros. Particularmente los que requieren conocimientos especiales. Cuando un puesto es difícil de llenar, se habla de baja razón de selección. Cuando es sencillo llenarlo, se define como un puesto de alta razón de selección.

La razón de selección es la relación que existe entre el número de candidatos finalmente contratados y el número total de solicitantes.

### ***1.5 COMPORTAMIENTO ANTIÉTICO***

Dado el papel central que desempeñan los especialistas de personal en la decisión de contratar, la conciencia de lo importante de su labor y la certidumbre de que cualquier acción poco ética se revertirá en su contra es fundamental. Los favores especiales concedidos a los "recomendados", las gratificaciones y obsequios, el intercambio de servicios y toda otra práctica similar resultan no sólo éticamente condenables, sino también de alto riesgo. El administrador de recursos humanos debe recordar que una contratación obtenida mediante un soborno quiere decir que además de tener a una persona que no cumple con los requisitos del puesto y de desempeño dudoso, por así decir, está dejando mucho que desear en cuanto a su propio comportamiento dentro del departamento encargado de selección.

## <sup>8</sup>1.6 ENTREVISTA

La entrevista es un dialogo formal y en profundidad que tiene como objetivo el evaluar la idoneidad del candidato con el puesto; aparte de una conversación existen otros aspectos de igual importancia que se desencadenan dentro de la entrevista, estos son los gestos, posturas, reacciones que se van dando a lo largo de la entrevista que nos servirán también de referentes.

<sup>9</sup>*La primera impresión:* durante nuestros años de estudio hemos aprendido de una u otra forma a dejar de lado nuestros prejuicios, preferencias, e intereses para poder llegar a la esencia de las personas, sin embargo existen aún muchas personas que al realizar entrevistas de selección se dejan llevar en algún momento por sus percepciones; la primera impresión no deberá ser la que elija al candidato sino mas bien una suma las características que se den en el desarrollo de la entrevista.

El entrevistador debe ser sin duda una persona preparada y capacitada para este campo, debe saber más que nada escuchar y realizar las preguntas correctas, para así conseguir la información deseada; debe también estar empapado de las funciones que desarrollará el ocupante del puesto para el que está entrevistando y más que nada tener claras las competencias que el mismo requiere, es decir en qué nivel y a qué se refieren cada una de ellas.

Existen las entrevistas estructuradas y las no estructuradas, sin embargo es mucho más conveniente usar una técnica mixta de entrevista; en estas, si bien deben llevarnos a descubrir la presencia o ausencia de una competencia, no deben dictarnos conductas, es decir no deberían darnos una u otra opción sino mas bien plantearla como abierta a una estrategia personal; si es cierto que se nos hace más difícil la “contabilidad de las respuestas”, nos da una idea mucho más amplia de la verdadera reacción del candidato frente a alguna situación y deja que podamos explorar en respuesta mucho más interesantes y creativas. Otro factor que tiene a favor este tipo

---

<sup>8</sup>Basado en el libro de ALLES, Martha; “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias” Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 140

<sup>9</sup> Tema tomado del libro de ALLES, Martha; “Dirección estratégica de Recursos Humanos, Gestión por competencias” Editorial Granica, Buenos Aires, Argentina, 2000, página 139 y desarrollado personalmente



de entrevista es que el candidato no se siente en un proceso mecánico de pregunta-respuesta, sino que se le da la opción de desarrollar sus ideas.

La parte estructurada proporciona una base informativa que permite las comparaciones entre candidatos. La parte no estructurada añade interés al proceso y permite un conocimiento inicial de las características específicas del solicitante.

El entrevistador se fija como objeto responder a dos preguntas generales: ¿Puede el candidato desempeñar el puesto? ¿Cómo se compara con respecto a otras personas que han solicitado el puesto?

<sup>10</sup>El proceso mismo de una entrevista consta de cinco etapas:

***Preparación del entrevistador*** antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante.

Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

***Creación de un ambiente de confianza*** La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

***Intercambio de información*** Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga.

---

<sup>10</sup> Resumen de [www.gestiopolis.com/recursos2/rrhh/entrevista.htm](http://www.gestiopolis.com/recursos2/rrhh/entrevista.htm)

El entrevistador inquiera en una forma que le permita adquirir el máximo de información. Es aconsejable evitar las preguntas vagas, abiertas. La figura incluye un muestrario de preguntas específicas posibles, las cuales un entrevistador imaginativo puede aumentar en forma considerable.

**Terminación** Cuando el entrevistador considera que va acercándose al punto en que ha completado su lista de preguntas y expira el tiempo planeado para la entrevista, es hora de poner fin a la sesión. No es conveniente indicarle qué perspectivas tiene de obtener el puesto. Los siguientes candidatos pueden causar una impresión mejor o peor, y los otros pasos del proceso de selección podrían modificar por completo la evaluación global del candidato.

**Evaluación** Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. En la figura se ilustra una forma llamada lista de verificación post entrevista que se utiliza para la evaluación que lleva a cabo el entrevistador. De una entrevista muy breve puede obtenerse considerable información.

### ***Errores frecuentes del Entrevistador***

Una entrevista no nos es muy útil cuando no hay clima de confianza, o se omiten preguntas claves. Otros errores se originan en la aceptación o rechazo del candidato por factores ajenos al desempeño potencial. Una entrevista con errores puede redundar en el rechazo de personas idóneas o (igualmente grave) en la contratación de personas inadecuadas para el puesto.

### ***Errores frecuentes del Entrevistado***

Intentar técnicas distractoras, hablar en exceso, jactarse de los logros del pasado, no escuchar las preguntas y no estar debidamente preparado para la entrevista.

### ***<sup>11</sup>1.6.1 TIPOS DE ENTREVISTA EN LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS***

***Entrevista de Incidentes críticos o Eventos conductuales:*** Esta técnica utilizada por Flanagan en 1954 ha sido innovada y utilizada con algunas variantes a través de los años y es uno de los recursos más utilizados dentro de la Gestión por competencias para un proceso de selección, evaluación de desempeño, diagnóstico de necesidades de capacitación o para identificar competencias. En este tipo de entrevistas se trata de encontrar comportamientos del pasado que sean exitosos y que nos sirvan como predictores del desempeño actual para un cargo específico; nos valemos de preguntas que indagan competencias, pero que en ningún momento las menciona o nos dictan comportamiento, estas preguntas son conocidas como *preguntas de incidentes críticos* o de *eventos conductuales*.

Se puede combinar con las entrevistas el cuestionario y se pueden incluir situaciones como:

- Descripción de la situación o problema.
- ¿Cuáles fueron las circunstancias generales que condujeron a ese problema?
- ¿Cuándo se produjo?
- ¿Cuánto tiempo hace que el operario está en ese puesto de trabajo?
- ¿Cuánto tiempo lleva ese trabajador en la empresa?
- Describa por qué piensa que esa persona actuó de forma eficiente en esa situación

Mediante el cuestionario se busca información acerca de la eficacia laboral, para buscar los incidentes de ineficacia se redacta el cuestionario en negativo.

### ***1.7 RESULTADOS Y RETROALIMENTACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN***

El resultado final del proceso de selección se traduce en el nuevo personal contratado. Si los elementos anteriores a la selección se consideraron cuidadosamente y los pasos de la selección se llevaron de forma adecuada, lo más probable es que el nuevo empleado sea idóneo para el puesto y lo desempeñe productivamente. Un buen empleado constituye la mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo en forma adecuada.

---

<sup>11</sup> Información de [www.gestipolis.com/recursos2/rrhh/entrevista.htm](http://www.gestipolis.com/recursos2/rrhh/entrevista.htm)

## ***1.8 TEST PSICOMETRICO***

Basándome en conceptos de libros de Martha Alicia Alles, información del Internet y criterios personales puedo considerar el test como un reactivo que aplicado a un sujeto, revela y da testimonio del tipo o grado de su aptitud, de su forma de ser o del grado de instrucción que posee. Estos tests constan de preguntas, tareas, estímulos, situaciones, etc., que intentan poner de relieve una "muestra" de las conductas del sujeto, representativa de la característica que se quiere apreciar o medir.

Esta técnica nos es muy útil dentro de los procesos de selección, debido a sus diferentes objetivos: un test de personalidad, un test de aptitudes, etc., nos puede ayudar a encontrar a los candidatos que son idóneos para un puesto específico, claro que sumado a una entrevista profunda y otras técnicas.

## ***<sup>12</sup>1.9 ASSESSMENT CENTER***

Es una técnica en la cuál se enfrenta a los candidatos a resolver de forma práctica algunas situaciones conflictivas que pueden presentarse dentro del puesto de trabajo al que están aplicando; al candidato se le entrega cierta información sobre los productos o servicios que brinda, por lo general esta información no está completa o no es coherente y es el candidato el que debe actuar hasta encontrar la solución a los problemas; es una de las maneras más efectivas de poner a relucir las actitudes, comportamientos y habilidades de los candidatos en una situación cercana a la real; estas pruebas deben reunir una determinada estructura y contenido, y ser aplicada según ciertas reglas y de forma sistémica. Estas pruebas tienen una visión global del candidato, el puesto, el medio en el que se desempeña y la organización, para tener una idea clara del encaje del candidato dentro del sistema.

El Assessment Center se originó durante la Segunda Guerra Mundial, para la selección de personal que lideraría los ejércitos; para evaluar a los individuos y sus conductas en situaciones de presión; pretende predecir el comportamiento de una persona dentro de sus actividades en el

---

<sup>12</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/experto/catsexp/pagans/rh/53/assescenter.htm>

puesto de trabajo; las pruebas difieren de acuerdo a la rama del puesto, a la situación jerárquica del mismo, y en general a las competencias que se deseen observar.

Esta es una herramienta de beneficio mutuo, tanto para la empresa como para el candidato, ya que hay muchas veces en las que las empresas tienen ciertas maneras de llevar sus negocios que pueden no encajar con nuestra manera de hacer las cosas, creencias y hasta incluso valores, y de esto podemos darnos cuenta como candidatos desde el momento del Assessment.

Estos ejercicios son aplicados de forma grupal, hasta de doce participantes, homogéneos en lo posible y hay un observador por cada cuatro participantes, que serán los encargados de calificar las competencias requeridas para el puesto dentro de los ejercicios planteados.

Los observadores deberán ser personas con experiencia en la línea del cargo a cubrir, por lo menos un nivel por encima del mismo, y que tengan claras las acciones positivas y las negativas dentro de la situación en escena.

Luego de estos procesos, los observadores entregan documentadas sus apreciaciones sobre los candidatos y se forma un debate objetivo, calmado hasta llegarse a un acuerdo.

A continuación detallo los elementos que debe tener un Assessment Center:

- Análisis del puesto
- Clasificación de los comportamientos
- Utilización de técnicas específicas
- Utilización de múltiples técnicas
- Simulaciones
- Grupo de Evaluadores/Consultores/Técnicos
- Capacitación de los Evaluadores
- Recolección y registro de los datos
- Informes
- Integración de los datos

Debemos tener claro que aunque hayamos encontrado el perfecto assessment, o los procesos perfectos para tener un personal calificado el día de hoy, puede que estos no sean los que nos sean útiles el día de mañana; la revisión, remodelación y reformulación de necesidades de una empresa debe ser un proceso permanente.

### **<sup>13</sup>1.9.1 OBJETIVOS DEL ASSESSMENT CENTER**

El Assessment Center tiene como objetivos:

La evaluación eficaz de las competencias actuales y del potencial de desarrollo de las personas que trabajan en la organización o de los postulantes a ingresar a la misma, a través de la aplicación de las diferentes técnicas, individuales o grupales, de alta precisión evaluativa que posibilitan la visualización de todo tipo de capacidades, habilidades, actitudes, conocimientos, etc.

La evaluación eficaz de las diferentes habilidades o competencias conductuales específicas identificadas como críticas para el puesto a través de ejercicios de simulación que recreen las características y exigencias del puesto a cubrir, posibilitando la oportunidad de evaluar anticipadamente el desempeño de los candidatos en el rol profesional para el cual se postulan.

### **<sup>14</sup>1.9.2 ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UN ASSESSMENT CENTER**

#### ***Entrenamiento de los observadores***

Un adecuado entrenamiento de los observadores permitirá una significativa cantidad de beneficios entre los que cabe mencionar:

**Tiempo:** Un adecuado entrenamiento permitirá profundizar la percepción y comprensión del mecanismo por parte de los observadores y evitará preguntas y dudas en el desarrollo de los

---

<sup>13</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>

<sup>14</sup> <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>

grupos de evaluación.

**Calidad:** Al tomar contacto con la mecánica de los grupos de evaluación en sesiones de entrenamiento diseñadas al efecto los observadores podrán discutir previamente a la práctica alguno de los fenómenos a observar como así también discutirán los problemas típicos de la evaluación de personas (efecto de halo, efectos de contraste y similitud, primera impresión, etc.)

**Ética:** Tampoco parece razonable que los observadores hagan su práctica de evaluación haciendo recaer el costo de la misma en postulantes o candidatos.

En principio el entrenamiento de los observadores deberá consistir esencialmente en la propia vivencia de los ejercicios que constituyen el diseño con el cual se trabajará. No hay mejor forma de aprender sobre los mismos que vivenciándolos.

### <sup>15</sup>**1.9.3 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL ASSESSMENT CENTER**

Alta fiabilidad y validez, quiere decir menor necesidad de realización de inferencias así como las habilidades y conocimientos que deben poseer los observadores y directivos de línea que participen en el proceso.

En un proceso de Assessment Center, con el objetivo de asegurar su alta fiabilidad y validez, se intenta aumentar la precisión de las observaciones, lo cual se alcanza dependiendo de normas preestablecidas, las cuales deben ser implementadas y supervisadas por observadores entrenados y calificados para comparar el comportamiento situacional del postulante con los parámetros definidos para ese proceso en particular.

Los observadores deberán ser capaces de observar, registrar y clasificar comportamientos, incluidos conocimientos específicos; y deberán utilizar un procedimiento sistemático con el cual registrar los comportamientos, al mismo tiempo de realizar la observación.

---

<sup>15</sup> Resumen de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm>

Nos ayuda como selectores a predecir conductas de los candidatos en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante; es decir, el Assessment Center evalúa potencial y no sólo capacidad actual, ya que los resultados que se obtienen en la evaluación no se centran exclusivamente en la capacidad actual del postulante, sino que también permite la evaluación del potencial mediante procesos de aprendizaje y entrenamiento necesarios en función de las conductas criterio.

### ***Desventajas del Assessment Center***

La implementación de un proceso de Assessment Center tiene algunas desventajas, entre ellas el elevado costo, dada la inversión que implica su diseño e implementación. Cuanto mayor sea la cantidad de candidatos entre los cuales se reparten los costos, menos será el valor por candidato. Por eso éstas son técnicas utilizadas por las grandes organizaciones. Los costos se minimizan cuando se toman en cuenta los beneficios.

Siendo parte de un proceso de selección siempre habrá un margen de subjetividad. Prejuicios e ideas preformadas no permite que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas.

La dificultad para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación. Lo que exige una mayor necesidad de entrenamiento y capacitación de los evaluadores aumentando.

Las situaciones hipotéticas que se plantean no siempre reflejan la complejidad de la realidad. Es importante además que al elegir las competencias y sus conductas, sean representativos de lo que se requiere para el trabajo.

### ***1.10 POR QUÉ COMUNICAR A UN CANDIDATO QUE NO FUE SELECCIONADO?***

Cuando nos presentamos a una entrevista de trabajo, muchas veces lo hacemos dejando de lado otras responsabilidades, incluso hay veces que les empresas generan expectativas en los



candidatos, esto lo único que puede traer es una mala imagen de la empresa y de la persona que nos entrevistó; con una llamada telefónica una empresa ganaría mucho, incluso para otras ocasiones podemos contar con los candidatos que se presentaron y que no fueron seleccionados; en el caso de empresas terciarizadoras mucho más, ya que su base de datos pudiera ir disminuyendo con todas las personas que esperaron una llamada y no la recibieron.

Un trato personalizado con los candidatos puede también dar puntos a favor a una empresa, es mejor si la persona que nos va a entrevistar nos viene a buscar o nos invita a pasar a su oficina.

### ***<sup>16</sup>1.11 PRUEBAS DE CONOCIMIENTOS TECNICOS***

En esta parte ponemos a prueba todos los conocimientos y habilidades técnicas de los candidatos, pueden ser exámenes escritos, entrevistas estructuradas, exámenes escritos domiciliarios, entrevistas abiertas de temas teóricos, pruebas de conocimientos específicos, exámenes a libro abierto, pruebas de idioma, etc.

También es una de las pruebas de mayor evidencia para los candidatos ya que si no presentan los conocimientos que anotaron en su hoja de vida simplemente no completan el perfil requerido para el puesto; este es muy importante más que nada en los cargos técnicos como un Jefe de Sistemas o un Ingeniero Hidráulico, o en cargos Asistenciales como Asistente de Gerencia en los cuales los conocimientos son básicos para desempeñar el cargo.

Las pruebas de idoneidad son instrumentos para evaluar la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto. Algunas de estas pruebas consisten en exámenes psicológicos; otras son ejercicios que simulan las condiciones de trabajo.

---

<sup>16</sup> Información de <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/46/tecnicas.htm> y comentarios personales

## ***CAPITULO 2***

### ***APLICACIÓN PRÁCTICA***

Cuenca Bottling Company como empresa Cuencana, se ha puesto como objetivo, el contratar personal de nuestra ciudad de preferencia, demostrando un gran apoyo a la gente que se ha preparado durante algún tiempo; esta es otra forma de apoyar a la comunidad; sin querer mostrar con esto algún tipo de discriminación a personas de otros lugares sino mas bien al abrir las puertas de su empresa para que no deban buscar trabajo fuera del país.

La empresa se maneja con el sistema de Gestión por competencias, pero sin embargo están dispuestos a escuchar y observar este proceso para en un futuro empezar a implementarlo.

Los perfiles de cargo que he descrito son de Jefaturas: Stock, Bodega, Ventas, Marketing y Producción aplicando el proceso de Selección por competencias a Jefe de Stock y Jefe de Ventas ya que son puestos de alto nivel de rotación; el proceso que seguí es el siguiente: luego de presentadas las vacantes en estos puestos y con las descripciones de los cargos por competencias que habíamos realizado anteriormente, se publicaron los anuncios de prensa en busca de los candidatos idóneos para cubrir estos puestos, no se realizó una selección interna porque el siguiente nivel jerárquico a las jefaturas no poseen los conocimientos necesarios y son puestos que se debían cubrir de forma inmediata, es decir no nos daba tiempo a entrenamiento interno; una vez que recibimos las carpetas de los solicitantes, se revisó el cumplimiento de requisitos y se hizo una pre-selección solamente de los currículos recibidos.

Con las carpetas de los pre-seleccionados se confirmaron referencias, trabajos anteriores y otros datos; se llamó a los candidatos pre-seleccionados y se les entregó la solicitud de empleo (3 para cada cargo), luego de esto se realizó una entrevista en la que básicamente se confirmaron los datos del currículum y de la solicitud, además de algunas preguntas que consideramos importantes para continuar el proceso.

Luego de esta primera entrevista, se aplicaron tests a los candidatos, IPV (Inventario Psicológico para Vendedores) en el caso de los postulantes para Jefe de Ventas, y 16PF (16 Factores de Personalidad) para el Jefe de Stock; escogí el IPV para el Jefe de Ventas porque es un test que pone en manifiesto algunas de las situaciones reales en las que debería desempeñarse un vendedor y cómo reaccionaría en ellas, y el 16PF para Stock porque necesitaba evaluar aspectos como capacidad de asociación para trabajar en equipo, capaz de trabajar bajo presión, etc., entre otros factores de personalidad que nos ayudarían en el desempeño óptimo dentro del puesto.

Una vez calificados los tests nos quedaron 2 candidatos para cada cargo, lo que nos hace el proceso un poco más sencillo.

Se llamó a los 2 candidatos para Jefe de Ventas y se realizó un Assessment Center con la ayuda de 2 observadores previamente entrenados para este proceso (expertos en el cargo pero externos) quienes fueron evaluando uno a uno los comportamientos y la presencia de las competencias requeridas en los cargos, más adelante se muestra el informe de los Assessment Centers realizados para esta selección; el mismo proceso se realizó al día siguiente con los candidatos a Jefe de Stock.

Una vez entregados los informes de los Assessment, junto con las calificaciones de los tests y los apuntes de las entrevistas, se entregó el informe final con las sugerencias de quienes serían los candidatos más apropiados para cubrir las vacantes, al Gerente General y al Gerente de Ventas.



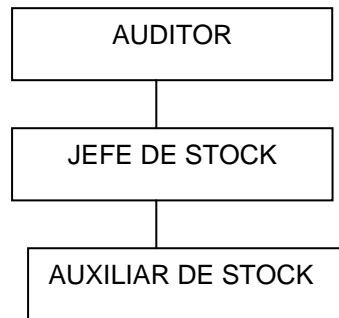
**TOTAL 4**

**Dimensiones económicas:** solamente se encarga de facturación por carga y despacho de las mismas por lo tanto no maneja ningún recurso económico.

**Dimensiones materiales:** computadoras, fax, calculadoras, impresoras, papel.

## NATURALEZA Y ALCANCE

### Organigrama



### Responsabilidades básicas y actividades principales para el cumplimiento de las mismas:

<i>Actividades Esenciales</i>	<i>Conocimientos</i>	<i>Destrezas</i>
Organizar las cargas para las agencias con el fin de despachar el producto en el menor tiempo posible y cumpliendo con los sistemas de facturación e inventarios	Conocimiento de rutas y distribuidores Productos Manejo de sistemas de facturación e inventarios	Manejo de personal
Facturar y revisar los documentos de ruta, con el fin	Códigos de productos Conocimiento de documentos	Orden y organización

de mantener una codificación y orden en el proceso	de despacho y ruta	
Cerrar las ventas diarias con el fin de mantener el cuadro diario de inventarios y ventas	Contabilidad Sistemas de inventarios y facturación	

**1.-** Organizar cargas para las agencias con el fin de despachar el producto correcto en el menor tiempo posible y cumpliendo con los sistemas de facturación e inventarios:

**Actividades:**

- Designa los pedidos a grupos de personal de patios.
- Se reúne para designar rutas o distribuidores

**2.-** Facturar y revisar los documentos de ruta, con el fin de mantener una codificación y orden en el proceso.

**Actividades:**

- Solicita a los choferes de los camiones órdenes de remisión y orden de carga del producto.
- Envía la factura y orden de salida del producto con los choferes.
- Verifica la carga y despacha el camión.

**3.-** Cerrar las ventas, con el fin de mantener un cuadro diario de inventarios y ventas.

**Actividades:**

- Revisa el reporte de inventarios de bodegas y los reportes de despachos.
- Cuadra con lo facturado durante el día.

**Principales Relaciones:**

Puesto	Motivo	Frecuencia

Auditoria	Cuadre ventas-inventarios	2 veces por semana
Recursos Humanos	Contratación de nuevo personal	Cada vez que sea necesario
Ventas y facturación	Cuadre ventas-despachos	Diaria
Sistemas	Sistemas de facturación, inventarios y kardex	Revisiones periódicas
Producción	Recepción de producto terminado y organización de bodegas	Diario

### Principales Relaciones con otras Organizaciones

Organización	Puesto	Motivo	Frecuencia
Agencias y distribuidores	Encargados	Coordinar cargas y pagos	Diaria

### NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS:

**Problemas Técnicos:** problemas con los sistemas de facturación, inventarios y Kardex

**Problemas Humanos:** rotación, ausentismo, falta de cooperación del personal de patios

**Problemas Plazas:** falta de cumplimiento de pago de parte de los distribuidores; competencia.

## **NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES:**

Tiene la autoridad como para tomar decisiones estrictas en cuanto al corte de servicio en caso de impago, así como el despacho de más producto.

Es autoridad sobre los auxiliares de Stock y los Estibadores, designa actividades y las controla.

## **PERFIL DEL PUESTO:**

**Formación Básica:** Economista o Ingeniero Comercial

**Conocimientos Específicos:** Manejo de sistemas de facturación e inventarios

**Experiencia Previa:** Mínima de 3 años en puestos similares

**Período de Adaptación:** 4 meses para manejar correctamente el sistema y conocer las rutas y distribuidores.

### **Competencias requeridas:**

- Orientación al cliente
- Preocupación por el orden y la claridad
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados





## FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS

### IDENTIFICACION:

**Nombre del Puesto:** Jefe de Bodega

**Nombre del Ocupante:** Sr. Marcelo Pulgarín

**Puesto del Supervisor inmediato:** Gerente de Compras

**Nombre del Supervisor:** Laura Vintimilla

**Dirección / departamento:** Compras

---

**Firma del Ocupante**

---

**Firma del Supervisor**

### MISION

**Acción.-** Controlar y mantener

**Función.-** El stock adecuado de materias primas para la producción

**Guía.-** basándose en los inventarios y siguiendo las normas de requerimientos

**Resultado.-** para una producción fluida

Controlar y mantener el stock adecuado de materias primas para la producción, basándose en los inventarios y siguiendo las normas de requerimiento para mantener una producción fluida

### DIMENSIONES

**CARGO:** Jefe de Bodega

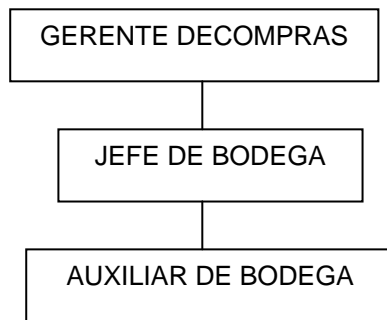
<b>Numero de Subordinados:</b> Directos	1
Funcionales	2
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>

**Dimensiones económicas:** se encarga de realizar los inventarios de materia prima, revisar facturas y requerir material por lo que no maneja recursos económicos

**Dimensiones materiales:** computador, fax, calculadora, impresora, papel.

**NATURALEZA Y ALCANCE**

**Organigrama**



**Responsabilidades básicas y actividades principales para el cumplimiento de las mismas:**

<i>Actividades Esenciales</i>	<i>Conocimientos</i>	<i>Destrezas</i>
Controlar los inventarios y mantener un stock adecuado de materia prima con el fin de garantizar la producción fluida, cumpliendo con los requerimientos del Departamento de Producción	Sistemas y manejo de inventarios	Anticiparse a las necesidades de materia prima para la producción
Enviar la materia prima necesaria siguiendo un proceso de orden jerárquico.	Sistemas de inventarios Proceso de salida de materia prima desde las bodegas	
Realizar muestreo de la calidad de la materia prima.	Conocer la calidad de las materias primas Conocimientos sobre medidas y pesos	

<p>Entregar a Contabilidad, informes de concentrados y tapas utilizados durante el mes con el fin de ajustar el presupuesto mensual de la empresa.</p>	<p>Realización de informes de gastos Contabilidad Inventarios</p>	
--	---	--

**1.-** Controlar los inventarios y mantener un stock adecuado de materia prima con el fin de garantizar la producción fluida, cumpliendo con los requerimientos del Departamento de Producción:

**Actividades:**

-Receptar y revisar requisición de material al Departamento de producción

**2.-** Enviar la materia prima necesaria siguiendo un proceso de orden jerárquico.

**Actividades:**

-Realiza los inventarios de stock de materia prima

-Realiza los requerimientos a la Gerencia de Compras.

**3.-** Realizar muestreo de la calidad de la materia prima.

**Actividades:**

- Realiza pruebas de materia prima.

-Registrar cada que se hace los pedidos, para mantener organización dentro del área

**4.-** Entregar a Contabilidad, informes de concentrados y tapas utilizados durante el mes con el fin de ajustar el presupuesto mensual de la empresa.

**Actividades:**

-Crear el formato para los informes.

-Conversar y coordinar con el personal del área los datos contables del concentrado y tapas

**Principales Relaciones:**

<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>
Jefe de Compras	Cuadre de inventarios y requerimientos de materia prima	2 veces por semana
Recursos Humanos	Contratación de nuevo personal	Cada vez que sea necesario
Contabilidad	Reportes de materia prima utilizada	Mensual

**Principales Relaciones con otras Organizaciones**

<b>Organización</b>	<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>
Proveedores	Encargados	Coordinar entregas y pagos	Diaria

**NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS:**

**Problemas Técnicos:** problemas con los sistemas de inventarios

**Problemas Humanos:** ausencia de la persona encargada en la Gerencia de Compras para firma de requerimientos o de cheques de pago.

Tardanza de los auxiliares contables para la emisión de cheques.

**Problemas Plazas:** falta de cumplimiento de o desorganización de parte de los proveedores

## **NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES:**

Más que autoridad o responsabilidad sobre otras personas, él debe seguir un proceso para el requerimiento del producto y es él el que depende de las decisiones de otras áreas.

## **PERFIL DEL PUESTO:**

**Formación Básica:** Ingeniero Comercial o Áreas Contables

**Conocimientos Específicos:** Manejo de sistemas de inventarios

**Experiencia Previa:** Mínima de 2 años en puestos similares

**Período de Adaptación:** 2 meses para manejar correctamente el sistema de inventarios y tener una idea de la producción y de cuanta materia prima implica la misma



## FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS

### IDENTIFICACION:

**Nombre del Puesto:** Jefe de Ventas

**Nombre del Ocupante:** Sr. Pedro Palacios

**Puesto del Supervisor inmediato:** Gerente de Distribuciones

**Nombre del Supervisor:** Damián Mosquera

**Dirección / departamento:** Ventas

---

**Firma del Ocupante**

---

**Firma del Supervisor**

### MISION

**Acción.-** Coordinar y supervisar

**Función.-** El cumplimiento del plan de ventas

**Guía.-** siguiendo el modelo de metas y cobertura regional establecido por el gerente general

**Resultado.-** cubrir las demandas del mercado

Coordinar y supervisar el cumplimiento del plan de ventas, siguiendo el modelo de metas y cobertura regional establecido por el gerente general, para cubrir las demandas del mercado.

### DIMENSIONES

**CARGO:** Jefe de Ventas

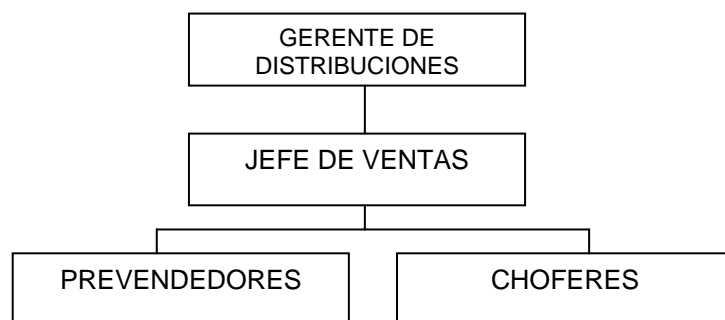
<b>Numero de Subordinados:</b> Directos	4
Funcionales	2
<b>TOTAL</b>	<b>6</b>

**Dimensiones económicas:** Maneja un presupuesto para auspicios, esto depende de la demanda y los meses de más pedidos. También maneja un presupuesto para descuentos (precios especiales), no pueden ser mayores al 15 por ciento del precio de fabricación.

**Dimensiones materiales:** computador, fax, impresora, activos para eventos (carpas, rumies, mesas, etc.).

## NATURALEZA Y ALCANCE

### Organigrama



### Responsabilidades básicas y actividades principales para el cumplimiento de las mismas:

<i>Actividades Esenciales</i>	<b>Conocimientos</b>	<b>Destrezas</b>
Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo, en la realización de eventos designados por la Gerencia general y la gerencia de marketing, con el fin de que el evento se realice con éxito	Manejo de eventos	Manejo de personal Organización
Analizar y crear un plan de presupuesto trimestral para	Matemáticas y manejo de presupuestos	

compras de activos basándose en la cantidad de eventos que hubieron en el trimestre anterior, con el fin de evitar compras excesivas o falta de stock de activos	Conocimiento de precios de la competencia Conocimiento de precios de activos	
--	---	--

**1.-** Coordinar y supervisar las actividades del personal a su cargo, en la realización de eventos designados por la Gerencia general y la gerencia de marketing, con el fin de que el evento se realice con éxito

**Actividades:**

- Designa tareas a los proveedores
- Informa precios activos a los clientes
- Asiste a eventos auspiciados por la empresa
- Coordina horarios de entrega con los choferes
- Otorga precios promocionales a clientes específicos
- Inspecciona locales para eventos

**2.-** Analizar y crear un plan de presupuesto trimestral para compras de activos basándose en la cantidad de eventos que hubieron en el trimestre anterior, con el fin de evitar compras excesivas o falta de stock de activos

**Actividades:**

- Revisa facturas
- Establece presupuesto de compra
- Asiste a reuniones del área.
- Realiza informes de gastos

**Principales Relaciones:**



<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>
Gerente de Ventas	Informes de precios específicos Informe de actividades	1 vez al mes Mensual
Marketing	Convenio de productos que se van a utilizar para hacer propaganda	Cada vez que sea necesario
Encargado activos	Coordina uso de activos	Cada evento

#### **Principales Relaciones con otras Organizaciones**

<b>Organización</b>	<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>
Clientes	Encargados	Coordinar entregas del producto y/o insumos para la publicidad del producto	Cada evento
Proveedores	Encargados	Coordinar la entrega de material para le realización de eventos (carpas, mesas, etc.)	Cada pedido

## **NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS:**

**Problemas Técnicos:** Problemas con los sistemas de inventarios y facturación

**Problemas Plazas:** falta de organización de parte de las personas que piden auspicios para eventos.

## **NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES:**

La persona encargada de esta área trabaja bajo presión, por lo que debe tener la capacidad de tomar decisiones rápidas, y asumiendo la responsabilidad del caso.

## **PERFIL DEL PUESTO:**

**Formación Básica:** Mínimo Bachiller

**Conocimientos Específicos:** Conocimientos de Marketing, debe conocer sobre canales de venta y distribución de productos masivos.

**Experiencia Previa:** Mínima de 2 años en puestos similares

**Período de Adaptación:** 4 meses

### **Competencias requeridas:**

- Orientación al cliente
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Capacidad de organización y planificación
- Construcción de relaciones de negocios
- Resolución de problemas comerciales



**TOTAL 4**

**Dimensiones económicas:** maneja un presupuesto para la fabricación de todo el material publicitario y un margen en caso de pérdida del material.

**Dimensiones materiales:** computadora, fax, calculadoras, impresoras, papel.

**NATURALEZA Y ALCANCE**

**Organigrama**



**Responsabilidades básicas y actividades principales para el cumplimiento de las mismas:**

<i>Actividades Esenciales</i>	<i>Conocimientos</i>	<i>Destrezas</i>
Organizar el material publicitario que será entregado en eventos o a los clientes, cumpliendo con el sistema de inventarios de material	Manejo de sistemas de inventarios Conocer la naturales del negocio de sus clientes	
Revisa los documentos para la	Conocimiento de documentos	Organización

entrega de material, para llevar un registro de quienes recibieron el material y quienes lo entregaron.	de entrega de material publicitario, su validez y su uso	
Supervisa el material publicitario durante los eventos	Conocimiento de manejo de material publicitario, posiciones, cantidad, y qué material va a cada evento por su naturaleza	
Recibe, revisa e ingresa el material publicitario después de un evento	Manejo de inventarios	

**1.-** Organizar el material publicitario que será entregado en eventos o a los clientes, cumpliendo con el sistema de inventarios de material

**Actividades:**

- Designa las órdenes de entrega de material a los Jefes de Ventas y sus prevendedores.
- Revisa que las cargas de material sean las correctas.

**2.-** Revisa los documentos para la entrega de material, para llevar un registro de quienes recibieron el material y quienes lo entregaron.

**Actividades:**

- Solicita a los Jefes de Ventas que una vez realizada la carga de materiales publicitarios se haga firmar al cliente cuando lo recibe y que revise en su presencia que todo esté completo.
- Recibe de vuelta los documentos firmados e ingresa los datos al inventario.

-Verifica nuevamente al cliente con una llamada telefónica, que todo el material recibido esté en orden.

### 3.- Supervisa el material publicitario durante los eventos

#### **Actividades:**

-Asiste a los eventos y se preocupa por la ubicación y la cantidad de material que ha sido expuesto.

### 4.- Recibe, revisa e ingresa el material publicitario después de un evento

#### **Actividades:**

-Con la orden de carga revisa que el material entregado sea el mismo que se devuelve

-Ingresa nuevamente a los inventarios el material

-Devuelve los documentos firmados al cliente y archiva los suyos

#### **Principales Relaciones:**

<b>Puesto</b>	<b>Motivo</b>	<b>Frecuencia</b>
Gerente de Ventas	Definición de auspicio de eventos y material publicitario	Cada vez que sea necesario
Jefes de Ventas	Coordinar entrega de publicidad	Cada vez que sea necesario
Jefe de Compras	Compra de nuevo material publicitario	Cada tres meses

### Principales Relaciones con otras Organizaciones

Organización	Puesto	Motivo	Frecuencia
Distribuidores	Encargados	Coordinar entrega y recibo de material publicitario	Diaria
Clientes o eventos	Encargados	Coordinar entrega y recibo de material publicitario	Cada vez que sea necesario

### NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS:

**Problemas Técnicos:** problemas con los sistemas de inventarios

**Problemas Humanos:** incumplimiento de normas de entrega-recepción

**Problemas Plazas:** competencia de otros productos similares en los mismos eventos

### NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES:

Tiene la autoridad para tomar decisiones estrictas en cuanto al cobro por no devolución de material publicitario, así como para entregar el material que él considere.

### PERFIL DEL PUESTO:

**Formación Básica:** Ingeniero en Marketing

**Conocimientos Específicos:** Manejo de distribución, canales de ventas, manejo de material publicitario ubicación, cantidad, estrategias de marketing, inventarios, eventos.

**Experiencia Previa:** Ninguna

**Período de Adaptación:** 4 meses para conocer a los clientes, sus consumos, las políticas de la empresa en cuanto a auspicios en eventos y documentos de entrega-recepción de material publicitario, así como los inventarios.





## FORMATO PARA LA DESCRIPCION DE PUESTOS

### IDENTIFICACION:

**Nombre del Puesto:** Jefe Producción

**Nombre del Ocupante:** Ing. Marcelo Peñafiel

**Puesto del Supervisor inmediato:** Gerente General

**Nombre del Supervisor:** Sr. Juan Pablo Vintimilla

**Dirección / departamento:** Producción

---

**Firma del Ocupante**

---

**Firma del Supervisor**

### MISION

**Acción.-** Planificar, coordinar y supervisar

**Función.-** La producción

**Guía.-** Siguiendo los procedimientos de calidad de la compañía y de acuerdo a las épocas de mayor consumo en la zona cubierta.

**Resultado.-** para lograr la satisfacción total del cliente

Planifica, coordina y supervisa la producción siguiendo los procedimientos de calidad y de acuerdo a las épocas de mayor consumo para lograr una satisfacción total del cliente.

### DIMENSIONES

**CARGO:** Jefe de Producción

<b>Numero de Subordinados:</b> Directos	150
Funcionales	1
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>

**Dimensiones económicas:** no maneja presupuesto, solamente reporta consumos de materia prima. **Dimensiones materiales:** computadoras, fax, calculadoras, impresoras, papel.

**NATURALEZA Y ALCANCE**

**Organigrama**



**Responsabilidades básicas y actividades principales para el cumplimiento de las mismas:**

<i>Actividades Esenciales</i>	<i>Conocimientos</i>	<i>Destrezas</i>
Planificar la producción con el fin de entregar el producto a Stock en el menor tiempo posible y cumpliendo con las normas de calidad y procedimientos de la empresa:	Conocimientos de producción de productos de consumo masivo, manejo y control de tiempos (horas-hombre), conocimientos de maquinaria industrial Conocimientos de control de calidad	Manejo de personal Don de gentes
Emite ordenes de requerimiento de materia prima	Manejo de documentos de requisición de materia prima Análisis de necesidades de materia prima	Prever las necesidades de materia prima
Presentar informes de producción a la Gerencia	Realización de informes de producción y gastos	Facilidad de palabra Capacidad de entendimiento

General.	Análisis de costos	
----------	--------------------	--

**1.-** Planificar la producción con el fin de entregar el producto a Stock en el menor tiempo posible y cumpliendo con las normas de calidad y procedimientos de la empresa:

**Actividades:**

- Recibe los pedidos desde el departamento de ventas.
- Realiza un cronograma de actividades de producción.
- Se reúne con el Jefe de Bodega de materia prima y revisan la existencia de la misma para el cumplimiento del pedido.

**2.-** Emite ordenes de requerimiento de materia prima

**Actividades:**

- Revisa la producción y prevé lo necesario para una la producción.

**3.-** Presentar informes de producción a la Gerencia General.

**Actividades:**

- Se reúne con un grupo de obreros y revisan la producción diaria para entregar el informe a la Gerencia.
- Cuadra lo utilizado con los inventarios de materia prima.

**Principales Relaciones:**

Puesto	Motivo	Frecuencia
	Cuadre producción-	2 veces por semana

Auditoria	entregado-inventarios	
Recursos Humanos	Contratación de nuevo personal	Cada vez que sea necesario
Ventas y facturación	Realizar cronograma de producción	Semanal
Jefe de Control de Calidad	Verificar calidad del producto	Durante todo el día
Jefe de Bodega de Materia Prima	Requerimiento e inventarios de materia prima	Semanal
Gerente General	Entrega de Informes de producción	Semanal
Jefe de Stock	Entrega de producto terminado	Diario

### Principales Relaciones con otras Organizaciones

Organización	Puesto	Motivo	Frecuencia
Visitas	Encargados	Visitas a la planta	Esporádica

Fabricantes de maquinarias	Encargados	Revisión, mantenimiento, instalación	Esporádica
----------------------------	------------	--------------------------------------	------------

**NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS:**

**Problemas Técnicos:** problemas con las máquinas de las líneas de producción

**Problemas Humanos:** rotación, ausentismo, falta de cooperación del personal de planta

**Problemas Plazas:** falta de cumplimiento de proveedores de materia prima.

**NATURALEZA DE LAS RESPONSABILIDADES:**

Tiene la autoridad como para tomar decisiones estrictas en cuanto al cambio de producción en casos extremos.

Es autoridad sobre los obreros, mecánicos y todo el personal de planta, designa y supervisa actividades.

**PERFIL DEL PUESTO:**

**Formación Básica:** Ingeniero Industrial

**Conocimientos Específicos:** Manejo de maquinaria de producción, procesos, y cronogramas de actividades considerando hora-hombre

**Experiencia Previa:** Mínima de 4 años en puestos similares

**Período de Adaptación:** 6 meses para conocer a la perfección el manejo de maquinaria, control de los obreros y procesos dentro de la empresa.

## 2.2 ANUNCIOS



NECESITA CONTRATAR:

### ***JEFE DE VENTAS***

Requisitos:

- Mínimo Bachilleres
- Sólidos conocimientos de Marketing, manejo de canales de venta y distribución de productos masivos.
- Disponibilidad de tiempo completo y viajes.
- Edad entre 25 y 50 años de preferencia.
- Experiencia mínima de 2 años en puestos similares

Que posea las siguientes competencias:

- Orientación al cliente
- Iniciativa
- Trabajo en equipo
- Capacidad de organización y planificación
- Construcción de relaciones de negocios
- Resolución de problemas comerciales

Empresa ofrece buen paquete remunerativo, capacitación continua y excelente ambiente de trabajo.

Interesados presentarse con documentación en regla y foto actualizada a nuestra planta en la Av. Carlos Tosi y 2da transversal, Parque Industrial hasta el 2 de septiembre en horarios de oficina.



NECESITA CONTRATAR:

***JEFE DE STOCK***

Requisitos:

- Economista o Ingeniero Comercial
- Manejo de sistemas de facturación, inventarios y kardex
- Manejo de bodegas
- Sexo masculino
- Disponibilidad de tiempo completo.
- Experiencia mínima de 3 años en puestos similares

Que posea las siguientes competencias:

- Orientación al cliente
- Preocupación por el orden y la claridad
- Trabajo en equipo
- Orientación a resultados

Empresa ofrece buen paquete remunerativo, capacitación continua y excelente ambiente de trabajo.

Interesados presentarse con documentación en regla y foto actualizada a nuestra planta en la Av. Carlos Tosi y 2da transversal, Parque Industrial hasta el 2 de septiembre en horarios de oficina.



### 2.3 FORMATO DE SOLICITUD DE EMPLEO

Lugar y Fecha:.....

<b><i>Datos personales</i></b>
Nombres y Apellidos completos
Fecha de nacimiento / edad
Domicilio (propio o arrendado) dirección y teléfono
Estado civil
Composición familiar (y personas a cargo)
Estado de salud, operaciones, enfermedades
Cédula de Identidad
Tipo de licencia de manejo
Número de pasaporte



Número de carnét de afiliación IEES

<b><i>Formación académica</i></b>	
Estudios primarios	
Estudios secundarios	
Estudios técnicos o comerciales	
Estudios profesionales	Lugar
Título Obtenido	
Estudios profesionales	Lugar
Título Obtenido	
Estudios profesionales	Lugar
Título Obtenido	
Estudios de Post grado	Lugar
Título Obtenido	
Otros estudios superiores	

Seminarios, congresos,

estudios especiales            Lugar

Tema

Duración

Lugar

Tema

Duración

Lugar

Tema

Duración

Estudios actuales            Lugar

Carrera

***Antecedentes laborales***

Empresa y empleo actual

Dirección y teléfono

Cargo

Fecha de ingreso

Sueldo inicial

Sueldo final

Principales actividades y responsabilidades

Nombre y cargo del jefe inmediato

Empresa Anterior

Dirección y teléfono

Fecha de ingreso

Fecha de salida

Motivo de salida

Sueldo inicial

Sueldo final

Principales actividades y responsabilidades

Nombre y cargo del jefe inmediato

Empresa Anterior

Dirección y teléfono

Fecha de ingreso

Fecha de salida

Motivo de salida

Sueldo inicial

Sueldo final

Principales actividades y  
responsabilidades

Nombre y cargo del jefe  
inmediato

***Referencias laborales***

Nombre

Empresa

Cargo

Teléfono

Dirección

Nombre

Empresa

Cargo

Teléfono

Dirección

Nombre

Empresa

Cargo

Teléfono

Dirección

***Referencias Personales***

Nombre

Teléfono

Nombre

Teléfono

Nombre

Teléfono

***Información adicional***

Disponibilidad para viajar



## ***2.4 EJERCICIOS DE ASSESSMENT CENTER***

### ***PARA JEFATURA DE VENTAS***

***Empresa:***

Cuenca Bottling Company

***Objetivo:***

Selección Externa de aspirantes a Jefes de Ventas.

***Target:***

Grupo de jóvenes de ambos sexos, con estudios secundarios completos, con amplios conocimientos en el área de ventas reclutados por medio de avisos en la prensa.

***Ejercicios:***

***Objetivo:***

Integrar al grupo

Observar reacciones y comportamientos frente a situaciones reales

Determinar personalidades dentro del grupo

Respetar las opiniones de los demás

Observar soluciones reales

***Competencias a evaluar:***

Orientación al cliente

Resolución de problemas comerciales

Flexibilidad

Trabajo en equipo

***Situación 1:***

Llegamos a visitar a un cliente como es normal en los días lunes, y nos encontramos con que el Señor dueño del local ha retirado todo nuestro producto, argumenta que en los no ha sido visitado por el prevendedor en los últimos quince días, los despachos que ha recibido han sido equivocados y que cuando ha llamado al departamento de atención al cliente han tomado su pedido pero que no han escuchado sus quejas.

Qué solución inmediata podemos brindar?

Cómo logramos calmar al cliente?

Cómo logramos que nuestros productos vuelvan a los exhibidores?

Qué actitud tomamos con el prevendedor?

***Situación 2:***

Estamos a tres días de uno de los eventos más grandes en la ciudad y el Departamento de Marketing no nos ha entregado los activos publicitarios, debemos colocarlos en el local el día de hoy porque así lo ha previsto nuestro cliente. El Jefe de Marketing se encuentra de viaje y llegará el día de mañana y sin su autorización no se pueden sacar los activos fuera de la empresa; el cliente nos ha dicho que si no llegamos hasta las 4 de la tarde hablará con la competencia para que sean ellos quienes auspicien el evento.



Se nos entrega la autorización a las 3:50 p.m. y la hora de salida de los prevendedores y choferes es a las 4:00 p.m. , debemos lograr que todo el equipo colabore y logremos colocar todo el material publicitario, un escenario y 8 pancartas hasta las 4 como había previsto el cliente.

Qué solución inmediata damos al cliente?

Cómo actuamos ante la irresponsabilidad de otro departamento?

Culpamos o solucionamos?

Cómo logramos la colaboración del equipo?

Cómo logramos un buen trabajo, a tiempo y la satisfacción del cliente?



## ***EJERCICIOS DE ASSESSMENT CENTER PARA JEFATURA DE STOCK***

### ***Empresa:***

Cuenca Bottling Company

### ***Objetivo:***

Selección Externa de aspirantes a Jefes de Stock

### ***Target:***

Grupo de jóvenes de ambos sexos, con estudios superiores, con conocimientos muy completos facturación, inventarios y kardex, así como también en el manejo de bodegas; reclutados por medio de avisos en la prensa.

### ***Ejercicios:***

### ***Objetivo:***

Integrar al grupo

Observar reacciones y comportamientos frente a situaciones reales  
Determinar personalidades dentro del grupo  
Respetar las opiniones de los demás  
Observar soluciones reales

***Competencias a evaluar:***

Orientación a resultados  
Trabajo en equipo  
Capacidad de planificación y de organización

***Situación 1:***

Se está instalando en la empresa un nuevo sistema de facturación porque el sistema con el que contamos actualmente está a punto de colapsar, debemos alimentar la base de datos, facturar en el sistema anterior y también en el nuevo para mayor seguridad; además nos encontramos en época de Paros en el país y los camiones de la ciudad deberán salir a hacer 3 recorridos en el día y los trailers que van fuera de la ciudad vendrán a cargar a la hora que regresen del viaje; tengo 3 auxiliares en el Departamento y 10 personas trabajando en los patios, el Gerente General no ha autorizado contratar personal de refuerzo para estos días.

Cómo organizo a mi personal?

Cómo logro que la Gerencia General autorice personal de refuerzo?

Cómo explico al cliente las posibles demoras en los despachos?

Impone autoridad o trabaja con sus colaboradores?

***Situación 2:***

Partiendo de la situación 1, algunos trabajadores de patios (entre ellos estibadores y montacarguistas) se han puesto en huelga por la cantidad de trabajo, los horarios y aprovechan esta ocasión para reclamar un alza de sus salarios.

Cómo continuo despachando pedidos?

Cómo consigo que los trabajadores regresen a sus labores?

Qué solución puedo darles respecto a sus salarios?



## 2.5 CHEK LIST DE COMPORTAMIENTOS PARA EL ASSESSMENT

**NOMBRE DEL CANDIDATO:**

**CARGO: JEFE DE VENTAS**

		<i>SITUACIÓN</i>	
		<i>1</i>	<i>2</i>
<b>grado a</b>	<i>Competencia</i>		
	<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>		
	<i>Constantemente explora nuevas necesidades de los clientes y busca la forma de satisfacerlos</i>		
	<i>Soluciona rápidamente los problemas que encuentran los clientes con sus productos</i>		
	<i>Logra hacer sentir al cliente como lo más importante para la organización, mantiene</i>		

	<i>excelentes relaciones con ellos y logra confianza y credibilidad</i>		
	<i>Siempre está disponible para el cliente y excede sus requerimientos</i>		
<b>grado b</b>	<i>Se informa en profundidad sobre las necesidades del cliente, explorando sus inquietudes o problemas</i>		
	<i>Se responsabiliza personalmente a resolver problemas del cliente</i>		
	<i>Escucha atentamente las quejas e inquietudes de los clientes</i>		
	<i>Hace todo lo que está a su alcance para satisfacer las necesidades de los clientes</i>		
<b>grado c</b>	<i>Posee un trato cordial y amable con el cliente</i>		
	<i>Comprende rápidamente las necesidades de los clientes y da respuesta a sus requerimientos</i>		
	<i>Se preocupa por realizar un seguimiento de la necesidad de los clientes para cumplir con sus requerimientos</i>		
<b>grado d</b>	<i>Es servicial, atento y respetuoso con los clientes</i>		
	<i>Interpreta adecuadamente los requerimientos de los clientes</i>		
	<i>Muestra interés por mejorar y corregir errores cometidos en la atención de sus clientes</i>		
<b>insatisfactorio</b>	<i>Siempre tiene una respuesta negativa para los requerimientos de los clientes y no soluciona los problemas dando una mala imagen de la empresa</i>		
	<i>Atiende de mala gana al cliente y discute con</i>		

	<i>él</i>		
	<i>Tiene dificultad para interpretar los requerimientos del cliente</i>		
	<i>Nunca está disponible para los clientes</i>		
	<b>RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS COMERCIALES</b>		
<b>grado a</b>	<i>Tiene un profundo conocimiento del negocio del cliente y sus productos</i>		
	<i>Se anticipa a posibles problemas y situaciones del cliente , que requieren alta creatividad y desarrolla propuestas innovadoras y acertadas para enfrentarlas</i>		
	<i>Logra los más altos niveles satisfacción de sus clientes</i>		
<b>grado b</b>	<i>Conoce bien el negocio del cliente</i>		
	<i>Investiga y aclara los requerimientos de los clientes</i>		
	<i>Busca asesoría de especialistas para desarrollar soluciones complejas y creativas que resuelven los problemas de los clientes</i>		
<b>grado c</b>	<i>Mejora sus conocimientos acerca de los clientes y sus productos, en la medida que se le acerca información</i>		
	<i>Desarrolla soluciones que no requieren de un alto grado de creatividad, basándose en situaciones similares aprendidas en la experiencia</i>		
<b>grado d</b>	<i>Tiene una idea adecuada del negocio del cliente</i>		

	<i>Comprende los requerimientos de los clientes cuando le son explicados y realiza propuestas para lograr su satisfacción</i>		
	<i>Resuelve los problemas de los clientes que requieren de respuestas estándar, aprendidas con la experiencia</i>		
<b>insatisfactorio</b>	<i>Tiene escaso conocimiento del negocio del cliente</i>		
	<i>No ofrece respuesta a los problemas</i>		
	<i>No conoce profundamente el mercado y sus clientes</i>		
<b><i>FLEXIBILIDAD</i></b>			
<b>grado a</b>	<i>Se predispone a ritmos a ritmos acelerados de trabajo, modificando la planificación de su tarea cuando así lo requiere la situación</i>		
	<i>Se adapta con gran facilidad a todo tipo de relaciones interpersonales, en todos los niveles, pudiendo acordar con ellos para el cumplimiento de objetivos comunes</i>		
	<i>Abandona con rapidez viejos modelos de acción o conocimientos que resultan inadecuados ante la nueva realidad</i>		
<b>grado b</b>	<i>Se hace cargo de tareas que no son usuales en su rutina de trabajo siempre que sea necesario para el logro de los objetivos de su área</i>		
	<i>Responde con rapidez ante nuevas asignaciones a pesar de estar involucrado en otras tareas a la vez</i>		
	<i>Es atinado en la toma de decisiones frente a cambios en la organización de su trabajo, en</i>		

	<i>torno a nuevas exigencias de sus clientes</i>		
	<i>Se relaciona exitosamente con sus colaboradores, compañeros y clientes directos</i>		
<b>grado c</b>	<i>Reacciona de manera favorable ante modificaciones en su área de trabajo</i>		
	<i>Logra modificar los procesos cuando el entorno lo requiere</i>		
	<i>Se adapta a los nuevos requerimientos de clientes tomando de modelo políticas y modos de procedimientos establecidos por la organización y sus superiores</i>		
<b>grado d</b>	<i>Logra establecer un diálogo cordial con sus interlocutores, estableciendo lazos eficientes en el ámbito de trabajo más directo</i>		
	<i>Necesita de algún tiempo para acomodarse a nuevos colaboradores o clientes</i>		
	<i>Mantiene los modelos conocidos de trabajo que resultaron exitosos en el pasado</i>		
<b>insatisfactorio</b>	<i>Se conduce con obstinación ante la necesidad de hacer modificaciones en las condiciones iniciales del proyecto</i>		
	<i>Obstaculiza el ritmo de trabajo invirtiendo el tiempo y las energías en defender su opinión por sobre la de los demás</i>		
	<i>Trabaja guiándose por viejas pautas y sistemas</i>		
	<i>No responde en los tiempos adecuados a las necesidades de los clientes internos o externos</i>		
	<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
<b>grado a</b>	<i>Valora y promueve el trabajo en equipo y</i>		

	<i>aprovecha los beneficios del mismo para conseguir los objetivos</i>		
	<i>Escucha, respeta y valora las ideas de sus pares y colaboradores</i>		
	<i>Motiva al grupo a integrar sus ideas y llegar a un consenso</i>		
	<i>Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma</i>		
<b>grado b</b>	<i>Participa activamente en la búsqueda de los objetivos grupales</i>		
	<i>Escucha con respeto las ideas del resto del grupo</i>		
	<i>Motiva a los demás a llegar a acuerdos grupales</i>		
<b>grado c</b>	<i>Trabaja cooperativamente con el grupo en búsqueda de un resultado</i>		
	<i>Sus opiniones son aceptadas por el grupo</i>		
<b>insatisfactorio</b>	<i>Antepone objetivos personales a los del equipo</i>		
	<i>Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas</i>		
	<i>No se integra al ritmo y estilo de trabajo de sus pares</i>		

**OTROS  
COMPORTAMIENTOS**



**FECHA:**  
**OBSERVADOR:**  
**ENCARGADO:**



**NOMBRE DEL CANDIDATO:**  
**CARGO: JEFE DE STOCK**

*SITUACIÓN SITUACIÓN*  
*1 2*

		<i>Competencia</i>	
		<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
<b>grado a</b>	<i>Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha los beneficios del mismo para conseguir los objetivos</i>		
	<i>Escucha, respeta y valora las ideas de sus pares y colaboradores</i>		
	<i>Motiva al grupo a integrar sus ideas y llegar a un consenso</i>		
	<i>Cumple con los compromisos pactados con el equipo, en tiempo y forma</i>		
<b>grado b</b>	<i>Participa activamente en la búsqueda de los</i>		

	<i>objetivos grupales</i>		
	<i>Escucha con respeto las ideas del resto del grupo</i>		
	<i>Motiva a los demás a llegar a acuerdos grupales</i>		
<b>grado c</b>	<i>Trabaja cooperativamente con el grupo en búsqueda de un resultado</i>		
	<i>Sus opiniones son aceptadas por el grupo</i>		
<b>insatisfactorio</b>	<i>Antepone objetivos personales a los del equipo</i>		
	<i>Frecuentemente expresa desacuerdo en el grupo; no respeta ni escucha las ideas de los demás y quiere imponer su forma de hacer las cosas</i>		
	<i>No se integra al ritmo y estilo de trabajo de sus pares</i>		
<b>ORIENTACION A RESULTADOS</b>			
<b>grado a</b>	<i>Es persistente en el cumplimiento de los objetivos, y ensaya diversas alternativas, manteniéndose firme en sus propósitos hasta lograrlos</i>		
	<i>Trabaja con gran entusiasmo y dinamismo soportando largas jornadas de trabajo y manteniendo un excelente desempeño en circunstancias de alta presión</i>		
	<i>Se anticipa y resuelve situaciones complejas en contextos cambiantes, consiguiendo soluciones de alto impacto para la satisfacción de sus clientes</i>		
<b>grado b</b>	<i>Se establece objetivos realistas y desafiantes por encima de los estándares de la</i>		

	<i>organización, y hace lo mismo con su equipo</i>		
	<i>Sus resultados superan los niveles esperados, motiva y entrena a su gente trabajar en el mismo sentido</i>		
	<i>Posee buena tolerancia a la presión y a la frustración, y supera apropiadamente los obstáculos proponiendo alternativas</i>		
<b>grado c</b>	<i>Cumple satisfactoriamente con los objetivos de su área, aun en situaciones de presión</i>		
	<i>Se preocupa por sus clientes y realiza acciones para obtener mayores niveles de satisfacción</i>		
	<i>Realiza un adecuado seguimiento a sus tareas y las de su equipo</i>		
<b>grado d</b>	<i>Alcanza metas y objetivos</i>		
	<i>Se esfuerza por cumplir en situaciones de presión</i>		
	<i>Mantiene constante su nivel de rendimiento en situaciones normales, pero puede perder calidad o velocidad de respuesta en situaciones de presión</i>		
<b>insatisfactorio</b>	<i>No logra alcanzar los resultados esperados por la organización en tiempo y forma</i>		
	<i>Se rinde fácilmente ante inconvenientes, abandonando sus responsabilidades</i>		
	<i>Frecuentemente atribuye la ineficiencia a otros miembros del grupo</i>		
	<i>Carece de velocidad de respuesta y perseverancia requeridos para enfrentar situaciones de presión</i>		

	<b><i>CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN</i></b>		
<b>grado a</b>	<i>Tiene claridad en las metas de su cargo y su área y actúa en consecuencia</i>		
	<i>Estipula las acciones necesarias para cumplir con sus objetivos, establece tiempos de cumplimiento y planea asignaciones adecuadas de personal y distribución de recursos</i>		
	<i>Establece prioridades en relación con la satisfacción del cliente interno/externo</i>		
	<i>Se anticipa a posibles obstáculos que puedan presentarse en el avance de hacia los objetivos</i>		
<b>grado b</b>	<i>Es metódico, sistemático y organizado</i>		
	<i>Distribuye adecuadamente las tareas y los recursos humanos y técnicos</i>		
	<i>Establece prioridades y plazos para el cumplimiento de los objetivos</i>		
<b>grado c</b>	<i>Formula objetivos racionales para los plazos determinados</i>		
	<i>Calcula el tiempo y programa las actividades, defendiendo prioridades</i>		
	<i>Utiliza los recursos disponibles con eficiencia</i>		
<b>grado d</b>	<i>Conoce las responsabilidades y objetivos de su puesto y organiza su tiempo diariamente. Planea a corto plazo</i>		
	<i>Administra sus recursos con cuidado y se prevé cuando es necesario</i>		
<b>insatisfactorio</b>	<i>Le cuesta manejar de forma adecuada su</i>		

	<i>tiempo, es desorganizado</i>		
	<i>Tiene dificultad para cumplir los objetivos de su puesto</i>		
	<i>No planea actividades/tiempo/recursos</i>		

**OTROS  
COMPORTAMIENTOS**

**FECHA:**

**OBSERVADOR:**

**ENCARGADO:**



## 2.6 FORMATO DE ENTREVISTA DE PRE-SELECCIÓN

<i>ENTREVISTA DE PRE-SELECCIÓN</i>			
<b>Nombres</b>			
<b>Apellidos</b>			
<b>Edad</b>		<b>Estado Civil</b>	
<b>Estudios</b>	Primarios Secundarios Superiores Otros		
<b>Experiencia</b>	Ultimo trabajo Cargo Tiempo	Sueldo	Referencia
	Anterior trabajo Cargo Tiempo	Sueldo	Referencia
<b>Aspiración Salarial</b>			

**Por qué cree que deberíamos contratarle para este puesto?**

**Tendría problemas en viajar o en cambiarse de domicilio?**

## ***2.7 INFORME DEL ASSESSMENT CENTER***

El informe de los observadores se presentó de la siguiente manera:



### ***INFORME DE ASSESSMENT CENTER***

**Nombre del Candidato:** Fabian Marcelo Brito

**Observadores:** Miriam Ortiz y  
Luis Alban

**Aplicante a:** Jefe de Ventas

<b>Competencia:</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento</b>
Orientación al cliente	b	Se mostró interesado en las necesidades de los clientes, se apersonó de los problemas, escuchó quejas y tuvo un trato muy cordial con los clientes
Resolución de problemas comerciales	b	No vimos una solución real en ninguno de los dos ejercicios, más bien se dedicó a mostrarse amable e interesado.
Flexibilidad	a	No tiene problema en hacerse cargo de tareas

		que no son suyas, lleva un buen ritmo de trabajo, es constante, es bastante sociable y se adaptó al grupo de inmediato
Trabajo en equipo	a	Escuchó opiniones de su grupo de trabajo, les apoyó pero también les motivó para que trabajen juntos para alcanzar los objetivos de los ejercicios.



### ***INFORME DE ASSESSMENT CENTER***

**Nombre del Candidato:** Ana María Toral

**Observadores:** Miriam Ortiz y  
Luis Alban

**Aplicante a:** Jefe de Ventas

<b>Competencia:</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento</b>
Orientación al cliente	a	Se mostró muy interesada y escuchó los problemas que estaban teniendo los clientes, les aclaró que estaba disponible siempre
Resolución de problemas comerciales	a	Dio solución inmediata a los problemas presentados y se disculpó con los clientes varias veces Fue personalmente a entregar los productos
Flexibilidad	a	No tiene problema en hacerse cargo de tareas que no son suyas, lleva un buen ritmo de trabajo, es constante, es bastante sociable y se adaptó al grupo de inmediato
Trabajo en	a	Mostró un gran nivel como lider en el grupo, encomendó



equipo	tareas y realizaron el trabajo de forma ordenada y putual, se alcanzaron los objetivos de los ejercicios
--------	--



### *INFORME DE ASSESSMENT CENTER*

**Nombre del Candidato:** Francisco Gonzalez Abad

**Observadores:** Miriam Ortiz y Luis Alban

**Aplicante a:** Jefe de Stock

<b>Competencia:</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento</b>
Trabajo en equipo	a	Valora el trabajo de cada uno de sus colaboradores no tuvo problema en pedirles ayuda, motivó al grupo a permanecer unido llegando a algunos acuerdos
Orientación a resultados problemas comerciales	a	Trabajó con gran entusiasmo y mantuvo el animo incluso en momentos bastante tensos de los ejercicios
Capacidad de planifica_ ción y organización	a	Consigue las metas y se mantiene claro durante el proceso, estableció prioridades en cuanto a satisfacer tanto al cliente externo como a sus colaboradores



### ***INFORME DE ASSESSMENT CENTER***

**Nombre del Candidato:** Carlos Eduardo Regalado

**Observadores:** Miriam Ortiz y  
Luis Alban

**Aplicante a:** Jefe de Ventas

<b>Competencia:</b>	<b>Grado</b>	<b>Comportamiento</b>
Trabajo en equipo	c	Trabajó de forma cooperativa, opinó y fue escuchado pero no se mostró como un líder ni se interesó por hacer cumplir sus ideas
Orientación a resultados problemas comerciales	c	Cumple con los objetivos
Capacidad de planificación y organización	c	Utilizó los recursos que se les entregó para realizar sus actividades y se rigió mucho al tiempo que tenían para desarrollar cada actividad

### ***VALIDACIÓN:***

Para el proceso de selección por competencias, como pude darme cuenta, siempre vamos a necesitar de dos o tres técnicas, en este caso utilicé la entrevista, el test y el Assessment Center, si es cierto fue una selección mucho más larga de lo acostumbrado, creo que brindó a la empresa una idea mucho más amplia y certera sobre las personas recomendadas para la contratación, ya que no solamente teníamos datos de trabajos anteriores y de estudios realizados sino que pudimos observar cómo se desempeñarían estas personas en situaciones probables en el trabajo.

Además me fue útil para observar la presencia de las competencias que había citado como fundamentales en la descripción del cargo, y en qué grado se encontraban las mismas.

El proceso en general fue validado por los expertos de los cargos, quienes me ayudaron a recrear las situaciones para los ejercicios del Assessment Center, ya que son ellos quienes se tienen que afrontar a este tipo de problemas con frecuencia; creo que los cargos que elegí para realizar la selección fueron los indicados ya que además de ser los que mostraron mayor nivel de rotación, son bastante aplicables para este tipo de procesos porque las situaciones que se pueden presentar son bastante comunes en nuestro medio lo que hace que el estudio sea mucho más sencillo, real y entendible tanto para los candidatos como para la empresa.

### ***RESULTADOS DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS:***

Junto a este informe se envían los resultados de los tests, las hojas de vida, el informe del Assessment Center y las hojas de entrevistas realizadas en la pre-selección, para que sean revisados por la Gerencia General y la Gerencia de Ventas.

#### ***JEFATURA DE STOCK***

El Ing. Francisco Gonzalez Abad además de cumplir con los requisitos del puesto, mostró en el assessment center tener también desarrolladas las competencias del mismo para enfrentar situaciones posibles durante su desempeño. También se le aplicó un test de personalidad, en el cual mostró ser la persona adecuada para este puesto.

Se presentó muy puntual a todas las entrevistas y fue muy abierto en cuanto a sus expectativas de sueldo y horarios.

Tiene amplia experiencia en el manejo de inventarios y se le considera como idóneo para el puesto de Jefe de Stock.

#### ***JEFATURA DE VENTAS***

La Ing. Ana María Toral ha sido la seleccionada para ocupar este puesto, actualmente maneja venta de celulares que también es un producto de gran aceptación en el medio. Durante el assessment center mostró desarrolladas todas las competencias requeridas para el puesto; además está dispuesta a viajar en caso de que así sea necesario.

Nos explicó claramente sus aspiraciones salariales y sus expectativas dentro de la empresa.

Es una persona joven y con mucha iniciativa.

Luego de aplicar el test (IPV) se comprobó que era la persona que estábamos buscando para este puesto.

### ***CONCLUSIONES:***

Luego de terminado el proceso de Selección por competencias, utilizando los métodos que a mi parecer eran bastante indicados puedo concluir:

- Cumplí con los objetivos de actualización de Perfiles de Cargo en un formato de competencias, los cuales nos brindan una idea mucho mas clara de qué persona debo buscar el momento de una selección; es decir que los perfiles por competencias si son útiles para la selección.
- En cuanto al diseño de las herramientas para el proceso (entrevista, anuncios de prensa, modelo de solicitud de empleo, y assessment center) tomó mucho mas tiempo del que había planeado, además existe muy poca información sobre todo de los assessment centers en la práctica.
- Que las empresas de nuestro medio, incluso empresas relativamente grandes como en la que realicé el estudio, no están dispuestas a invertir tanto dinero en procesos de selección; tomando en cuenta los costos elevados de los Assessment Centers, los honorarios de los observadores, las publicaciones en diarios y la pérdida de dinero en hora/hombre, prefieren seguir con métodos clásicos de selección que impliquen menos dinero y un resultado más rápido antes que uno más seguro. Es una de las características de mucha gente que está al mando de empresas: quieren resultados inmediatos, de cierto modo está

bien porque deben velar por sus intereses, pero por otro lado no esperan para la mejor opción, el tiempo que esta pueda tomar.

- Y que a mi personalmente me gustó mucho realizar un proceso de profundo estudio de los candidatos como este, ya que me dio una idea bastante clara de a quién debía buscar, cómo y a demás de que cuando la encontrara sería la indicada para el puesto.

### ***RECOMENDACIONES:***

Mis recomendaciones son básicamente para la empresa;

- Si es cierto que un proceso de esta magnitud merece tiempo y dinero, puedo asegurar que les brindará las mejores opciones para emplear; deberían incluir en el presupuesto anual algunos procesos de estos, no solo para selección, también para capacitación y otros sub-procesos de Recursos Humanos
- Que la Gestión por Competencias no es solo un tema en boga, es una forma realmente útil para el manejo de los Recursos Humanos, implantarla puede tomar algún tiempo pero se puede realizar de forma paulatina, y así no significaría un gran gasto sino una gran inversión a mediano y largo plazo.
- Que amplíen sus horizontes y trabajen en este tipo de procesos con profesionales de la ciudad, no necesariamente los mejores son los que trabajan fuera de la ciudad o en consultoras multinacionales.

## ***ANEXOS***

### ***DICCIONARIO DE COMPETENCIAS UTILIZADAS DURANTE EL PROCESO***

#### ***Orientación a los resultados:***

Capacidad para actuar con sentido de urgencia cuando se necesitan decisiones importantes para cumplir o superar a los competidores y tender las necesidades de los clientes. Es capaz de administrar los procesos establecidos de manera que sean una herramienta para conseguir los resultados esperados.

#### ***Orientación al cliente:***

Cierta inclinación o vacación para satisfacer a los clientes tomando como personal el cumplir con sus pedidos o expectativas.

#### ***Resolución de problemas comerciales:***

Idear una solución que satisfaga las necesidades del cliente. Capacidad de idear soluciones problemáticas futuras de la naturaleza del negocio del cliente.

***Capacidad de planificación y organización:***

Capacidad de determinar prioridades o metas de su área y/o tarea tanto en acción como en tiempos y recursos necesarios.

***Flexibilidad:***

Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas situaciones y con diferentes grupos de personas. Entender y potenciar otros puntos de vista y adaptarse a la situación mientras esta va cambiando.

***Trabajo en equipo:***

Capacidad de trabajar de forma activa en la consecución de algún objetivo anteponiendo los intereses del grupo ante los personales.

***Iniciativa:***

Actuar proactivamente. Tener claro el camino hacia la consecución de una meta mediante acciones específicas. Desde tomar una decisión hasta solucionar problemas o buscar nuevas oportunidades beneficiosas.

***Construcción de relaciones de negocios:***

Habilidad para involucrarse en el negocio y en el mercado para ofrecer soluciones a sus clientes en el presente y el futuro.

***Preocupación por el orden y la claridad:***

Ocuparse continuamente de controlar y comprobar el trabajo y la información que se maneja dentro del puesto de trabajo. Insiste en las responsabilidades y funciones de todo el grupo de trabajo.



**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES DE UN ASSESSMENT CENTER**

<b>HORA</b>	<b>ACTIVIDAD</b>	<b>COMENTARIO</b>
10:00	Presentación de los Coordinadores	El encargado del proceso inicia las actividades presentándose y presentando al resto del equipo y comunicando las actividades a desarrollar.
10:20	Presentación de los participantes	Breve presentación personal y expectativas del proceso
10:30-11:00	Ejercicio: Situación 1	Los observadores anotan en las check lists los comportamientos de los candidatos
11:00-11:20	Coffee Break	
11:20-12:00	Ejercicio: Situación 2	Nuevamente se llenan las check lists de comportamientos
12:00-13:00	Reunión de observadores (almuerzo)	Los observadores realizan comentarios sobre los comportamientos anotados, están acompañados del encargado del proceso para esclarecer cualquier duda
12:00-13:00	Almuerzo de los candidatos	

<i>13:00-13:15</i>	<i>Cierre de la actividad</i>	<i>Agradecemos a los candidatos y se les comunica que serán notificados telefónicamente acerca de los resultados de la evaluación.</i>
<i>13:15-14:00</i>	<i>Reunión de observadores</i>	<i>Se comparten los registros de todas las actividades, elaborando en común el perfil de los participantes y comparando éstos con las competencias requeridas para el puesto.</i>

### ***COSTO APROXIMADO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS***

	<b><i>Cantidad</i></b>	<b><i>Total</i></b>
<b><i>Gastos del reclutamiento</i></b>		
<i>Publicaciones en diarios</i>	<i>2</i>	<i>185</i>
<i>Comunicación de resultados a los candidatos:</i>		
<i>Gastos en telefonía</i>	<i>24</i>	<i>15.60</i>
		<b><i>200.60</i></b>
<b><i>Gastos del Assessment Center</i></b>		
<i>Observadores:</i>		
<i>De línea y de Recursos Humanos</i>	<i>2</i>	<i>300.00</i>
<i>Externos</i>	<i>2</i>	<i>1000</i>
<i>Coordinador externo</i>	<i>1</i>	<i>1000</i>
		<b><i>2300</i></b>
<b><i>Materiales para observadores y coordinadores</i></b>		
<i>Copia de las guías de observación</i>	<i>40</i>	<i>0.80</i>
<i>Planillas de registro de evaluación</i>	<i>10</i>	<i>10.00</i>
<i>Esferos, carpetas, correctores</i>		<i>15.00</i>
		<b><i>25.80</i></b>

<b>Costos generales</b>		
Almuerzo	7	170.00
Coffee break	7	28.00
		<b>198</b>
<b>Gastos de entrevistas finales</b>		
comunicaciones telefónicas	5	12.50
Horas hombre del personal asignado para la comunicación	1	10.00
		<b>22,5</b>
		<b>2746.90</b>

## ***BIBLOGRAFIA***

ALLES, Martha Alicia; “ Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias”; Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina, 2000, 478 pags

ALLES, Martha Alicia; “ Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias”; Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina, 2003, 252 pags

ALLES, Martha Alicia, “Gestión por competencias, Diccionario de Comportamientos”; 403 pags

ALLES, Martha Alicia, “ Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias” (CASOS); Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina, 2000

ALLES, Martha Alicia, “ Dirección estratégica de Recursos Humanos, gestión por competencias” (CLASES); Editorial Granica, Buenos Aires – Argentina, 2000

MORENO, Jaime, “Selección de personal: Enfoque clásico y de competencias”; Quito – Ecuador, 2002, Edición en prensa

SWAN, William S., “Cómo escoger el personal adecuado; un programa para hacer la entrevista eficaz”; Editorial Norma; Bogotá – Colombia, 1991; 237pags

PEREDA, Santiago; BERROCAL, Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”; Editorial Centro de estudios Ramón Arces S.A.; Madrid – España; 2000, 1ra edición

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)

[www.marthaalles.com.ar](http://www.marthaalles.com.ar)

## **INDICE TEMATICO**

Introducción, antecedentes y justificación	.....2
Objetivos	.....4
<b>CAPITULO 1 MARCO TEORICO</b>	
1.1 Conceptos básicos de competencias laborales	.....5
1.2 ¿Cómo se relacionan las competencias laborales y la competitividad?	.....6
1.3 El proceso de selección por competencias	.....8
1.3.1 ¿Cómo aplicar gestión por competencias en el proceso de selección de personal?	.....9
1.3.2 Pasos para una selección por competencias	.....10
1.4 Problemas y desafíos en la selección	.....11
1.5 Comportamiento antiético	.....12
1.6 Entrevista	.....13
1.6.1 Tipos de entrevista en la gestión por competencias	.....16
1.7 Resultados y retroalimentación en el proceso de selección	.....16
1.8 Tests psicométricos	.....17
1.9 Assessment Center	.....17
1.9.1 Objetivos del Assessment Center	.....19

1.9.2 Etapas en el desarrollo de un Assessment Center	.....19
1.9.3 Ventajas y desventajas del Assessment Center	.....20
1.10 ¿Por qué comunicar a un candidato que no fue seleccionado?	.....21
1.11 Pruebas de conocimientos técnicos	.....22
<b><i>CAPITULO 2 APLICACIÓN</i></b>	
2.1 Perfiles de cargo	.....25
2.2 Anuncios	.....51
2.3 Formato de Solicitud de empleo	.....53
2.4 Ejercicios de Assessment Center	.....60
2.5 Chek list de comportamientos para el Assessment Center	.....64
2.6 Formato de entrevista de pre-selección	.....75
2.7 Informe del Assessment Center	.....76
<i>Validación</i>	.....80
<i>Conclusiones</i>	.....82
<i>Recomendaciones</i>	.....83
<b><i>BIBLIOGRAFIA</i></b>	.....88