

UNIVERSIDAD TÉCNICA PARTICULAR DE LOJA

LA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE LOJA

MODALIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Tema:

“Diseño del Proceso de Selección por Competencias en la Cooperativa de
Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”

Proyecto de Graduación Previo a la obtención
del título de Diplomado en Gestión del Talento Humano

AUTORES:

ANDREA DE LOURDES ABRIL MOLINA
JUANA CATALINA DÁVILA REYES
MARIO EDUARDO MOYANO MOYANO

**CUENCA-ECUADOR
2007 - 2008**

INDICE DE CONTENIDOS

Dedicatoria	i – ii - iii
Agradecimiento	iv
Abstract	v
Diseño	4
Introducción	7

MARCO TEÓRICO

Capítulo I

Gestión del Talento Humano por Competencias.

1.1. Introducción.	9
1.2. Importancia de la Gestión del Talento Humano por Competencias	9
1.3 Pasos para implementar un Sistema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias	10
1.3.1. Definición de Término Competencias	10
1.3.1.1. Clases de Competencias	11

Capítulo II

Selección de Personal por Competencias

2.1. Introducción.	14
2.2. Definiciones de competencias.	15
2.3. Cómo aplicar las competencias en el proceso de selección.	15
2.4. Pasos del proceso de selección por competencias.	16
2.4.1. Análisis y descripción de los puestos	16
2.4.2. Elección de los canales de búsqueda.	17
2.4.3. La Entrevista de Selección	19

2.4.3.1. La Entrevista por Competencias	20
2.4.3.2. Tipos de entrevistas por competencias	22
2.4.3.2.1. La entrevista de Incidentes Críticos	22
2.4.3.2.2. La entrevista de Eventos Conductuales	23
2.4.3.2.3. El Tarjet de Selección.	23
2.4.3.3 Las Evaluaciones.	24
2.4.3.4 Aplicación de Assessment Center	25
2.4.3.4.1. Tipos de Pruebas Situacionales utilizadas en el ACM	26
2.4.3.4.2. Qué, Quién y como se observa un ACM	27
2.4.3.5. Análisis de Brechas con los Seleccionados	28
2.4.3.6. Análisis de las Consistencias laborales	28
2.4.3.7. Informe de Selección	29

APLICACIÓN PRÁCTICA

Capitulo III

Diseño de un modelo de Selección por Competencias

3.1. Estructura Organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo	30
3.1.1. Antecedentes.	30
3.1.2. Misión, Visión, Estrategias y Objetivos estratégicos.	30
3.1.3. Organigrama.	32
3.2. Diseño del Proceso de Selección del Personal por Competencias	32
3.2.1.	

Conclusiones

Recomendaciones

DISEÑO DE LA PROPUESTA

TEMA:

“Diseño del Proceso de Selección por Competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo”

ANTECEDENTES Y JUSTIFICACIÓN

La Cooperativa de Crédito Jardín Azuayo, una sociedad de personas sin un fin lucrativo, creada en el año de 1993 a raíz de la catástrofe de la Josefina, las comunidades de Paute enfrentaban una desgracia común ante lo cual, con el apoyo del Centro de Educación y Capacitación del Campesinato del Azuay y la Iglesia, crearon una Cooperativa como medio para mejorar su situación. El 6 de febrero de 1996, 100 personas se iniciaron como socios fundadores, y el 27 de mayo del mismo año es reconocida por el Ministerio de Bienestar Social como **Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo**. Cuya misión es ser una “Institución confiable y segura, solidaria, participativa y descentralizada, contribuye al desarrollo y a las capacidades humanas locales, forma parte de redes que impulsan procesos alternativos, utiliza tecnologías competitivas” y su visión es el de “Fomentar el ahorro y la inversión y ofrecer servicios financieros acordes a las necesidades de las localidades y la región. Desarrollar procesos educativos, comunicativos e informativos transparentes, que permitan tomar y asumir decisiones convenientes para la Cooperativa y sus socios.

Forma parte activa de redes financieras y sociales que ayuden al control de operaciones y riesgos, a la incorporación de tecnología, a la formación de recursos humanos y al desarrollo de un sistema social y financiero popular.

En la actualidad cuenta con ochenta y seis mil quinientos cuarenta y uno (86.541) socios, veinte y cinco oficinas a nivel nacional (25) y ciento veinte y ocho empleados (128). Dentro de los beneficios que brinda esta Cooperativa a la comunidad son: giros del exterior, fondo mourtorio, crédito y ahorro.

La Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo tiene como eje fundamental los socios y uno de sus objetivos estratégicos es brindar una capacitación continua; en la actualidad este aplica Procesos de Selección Tradicionales, motivo por el cual, el presente trabajo servirá como guía para poder incorporar un Diseño del Proceso de Selección de Personal por Competencias, el mismo que incluirá la información más certera de cómo diseñar la Selección por Competencias para poder optar por los candidatos más idóneos para cada cargo, valorando así de ellos sus conocimientos, habilidades, destrezas y comportamientos los mismos que deberán ser demostrados para que las organizaciones alcancen sus metas y objetivos.

OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un Proceso de Selección por Competencias en la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer conceptos generales sobre la Selección por Competencias.
- Elaborar una propuesta de un proceso de Selección por Competencias.
- Validar la propuesta de proceso de selección por Competencias.

METODOLOGÍA:

- Establecer conceptos generales sobre la Selección por Competencias.

Efectuar una revisión Bibliográfica sobre la Selección por Competencias.

- Elaborar una propuesta de un proceso de Selección por Competencias.

Estructurar un diseño funcional, articulando los conocimientos adquiridos en el ejercicio profesional y formativo del diplomado.

Brindar una propuesta para el área de Recursos Humanos en Selección por competencias, los mismos que servirán de guía y utilidad futura para la Cooperativa Ahorro y Crédito de Jardín Azuayo.

- Validar la propuesta de proceso de selección por Competencias.

Mediante un informe por escrito del Jefe de Recursos Humanos, que certifique que el diseño ha sido basado en necesidades de la Cooperativa Ahorro y Crédito de Jardín Azuayo.

HIPÓTESIS:

- ¿El proceso de selección por competencias garantiza la competitividad interna y externa de una organización?
- ¿Una persona que ha pasado por un proceso de selección por competencias tiene un mejor desempeño en su cargo?
- ¿Un adecuado proceso de selección por competencias, influye en el comportamiento motivacional de las personas dentro de la empresa?
- ¿La selección por competencias tiene mejores resultados que la selección tradicional?
- ¿La selección por competencias disminuye el índice de rotación del personal?

INTRODUCCIÓN

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran mejorar los servicios y productos, acorde a las normas de certificación internacionales que les permite explorar y ser más competitivos. Hecho que ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como entes que pueden aportar conocimientos, habilidades, destrezas y otras características humanas para la mejoría de los productos.

Son por estas razones que las empresas no quieren equivocarse a la hora de gestionar a su personal, y adoptan la Gestión del Talento Humano por Competencias para desarrollar en los trabajadores comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

Este modelo apunta al desarrollo de competencias y se basa en tres subsistemas: Selección, para que en la puesta en marcha ingresen personas que tengan las competencias deseadas; Evaluación del Desempeño, para conocer los grados de competencias de cada integrante de la organización y el fundamental, el Desarrollo de las mismas.

El presente trabajo tiene como tema de desarrollo investigativo la Selección de Personal. Su objetivo 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, viene a dar solución a los problemas que la selección tradicional tenía como la subjetividad, la discriminación de los candidatos y los costos innecesarios derivados por la mala práctica del proceso, todas estas ventajas se originan debido a que la selección del TH se enfoca en las cualidades que el sujeto ha adquirido, desarrollado y aprendido en la ejecución de sus labores en su puesto de trabajo, tomando en cuenta que si estos comportamientos han sido reales y efectivos el sujeto los podrá repetir en otro puesto de trabajo. La selección por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los

pasos. Dentro de los métodos que introduce están la entrevista por competencias y los centros de valoración o Assessment Center.

En este trabajo, se pretende brindar un diseño sobre el proceso de selección por competencias, el mismo que se será una guía referencial para el área de Recursos Humanos de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo. Previamente a este diseño, encontraremos un marco teórico que brindara la fundamentación necesaria para la propuesta realizada.

UNIDAD 1

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

1.1. INTRODUCCIÓN

La Gestión del Talento Humano por Competencias es un modelo de gerenciamiento que permite detectar y evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo para que quien lo ejecute mantenga un rendimiento elevado. Utilizando para este propósito, técnicas y métodos de evaluación situacional, psicológica; el uso de las técnicas permiten desarrollar y potencializar habilidades, conocimientos y aspiraciones de los individuos para ocupar cargos, estos elementos influyen en un desempeño efectivo.

Su implementación aporta al crecimiento individual y organizacional en medida que descubre talentos, objetiviza la información con respecto a fortalezas debilidades, y crea un ambiente propicio para la retroalimentación y la implantación de procesos de desarrollo.

Para su implementación y éxito requiere de los siguientes aspectos: (Alles, Martha; 2001)

- ✓ Que sea comprensible para todos los integrantes de la organización.
- ✓ Útil para la empresa.
- ✓ Fiable y de fácil manejo.
- ✓ Que en su conjunto permita el desarrollo profesional de personas.

1.2. IMPORTANCIA DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

La importancia y utilidad de la Gestión del Talento Humano, se ve reflejada en las siguientes razones, citadas a continuación:

- ❖ Define perfiles Profesionales que favorecerán a la productividad.
- ❖ Elabora perfiles por competencias.

- ❖ Evita que los gerentes y sus colaboradores pierdan el tiempo en programas de entrenamiento y desarrollo que no tienen que ver con las necesidades de la empresa o las necesidades particulares de cada puesto de trabajo.
- ❖ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ❖ Reduce los costos relacionados con algunos Subsistemas de RRHH.
- ❖ Contribuye a la productividad organizacional mediante la potencialización del talento humano. (Moreno, Jaime. pp.15)

1.3 PASOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS

Según Martha Alicia Alles, para trabajar bajo un esquema de competencias es necesario empezar por:

- ❖ Definir Misión y Visión de la Empresa, la misión es la razón de ser de la organización, su propósito y la visión, que es la imagen del futuro deseado por la organización.
- ❖ Definición de Competencias cardinales por la máxima dirección de la compañía y por familia de puestos.
- ❖ Prueba de las Competencias con un grupo de ejecutivos de la empresa.
- ❖ Validación de las Competencias.
- ❖ Diseñar los procesos de recursos humanos por competencias.

Es importante que la máxima conducción de la compañía participe antes y durante la instrumentación del sistema de gestión por competencias.

1.3.1. DEFINICIÓN DEL TERMINO “COMPETENCIAS”

Para la comprensión de la definición del término Competencia, serán expuestos a continuación algunos conceptos según autores como:

Spencer & Spencer:

“Competencia es una característica subyacente a la personalidad que esta causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior en un trabajo o situación”. (Alles, Martha, “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias” pp-59)

Ernest & Young, define:

“La característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que esta relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”. (Ernest & Young, 1998)

La autora francesa Claude Levy-Leboyer, profesora de psicología del trabajo, resume el tema de competencias de la siguiente manera:

- Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen en mayor medida que otras, y que las transforman en más eficaces para una situación dada.
- Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones de evaluación. Son indicios integrales de aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.
- Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las requeridas para cumplir misiones profesionales prefijadas.

En conclusión podríamos decir que las competencias representan un trazo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo un trabajo profesional. Son también fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad.

1.3.2. CLASES DE COMPETENCIAS

Siguiendo con la clasificación de las competencias, en las Organizaciones que trabajan bajo un modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias tienen ya definidas las mismas según estas denominaciones:

- ❖ **Competencias dominantes**, son aquellas competencias que se considera imprescindibles para la organización (competencias cardinales) o para el puesto (competencias específicas)
- ❖ **Competencias Cardinales o generales**, se las denomina así porque son tan relevantes que una empresa u organización desea que todo su personal las posea y desarrolle.
- ❖ **Competencias Específicas o particulares**, son aquellas que tienen directa relación con un puesto o familia de puestos.

Una competencia a su vez tiene un rango de grados, representados en cuatro niveles. Estos niveles deben ser definidos por una frase que explique que se entiende por ese nivel, con el objeto de evitar enfoques subjetivos y son:

A: Nivel de excelencia, desviación tipo por encima del promedio.

B: Bueno, por sobre el estándar.

C: Mínimo, punto que debe alcanzar el empleado para acceder al puesto.

D: Insatisfactorio, este nivel no se aplica para la descripción del perfil.

Levy-Leboyer (1992) en su libro “La gestion des compétences”, presenta una lista de competencias universales entre estas tenemos:

- Presentación oral.
- Comunicación oral.
- Comunicación escrita.
- Análisis de problemas de la organización.
- Comprensión de los problemas fuera de la organización
- Planificación y organización.
- Delegación.
- Control.
- Desarrollo de los subordinados.
- Sensibilidad.
- Autoridad sobre individuos.
- Autoridad sobre grupos.
- Tenacidad.
- Negociación.
- Vocación para el análisis.

- Sentido común.
- Creatividad.
- Enfrentamiento de riesgos.
- Decisión.
- Conocimientos técnicos y profesionales.
- Energía.
- Apertura a otros intereses.
- Iniciativa.
- Tolerancia al estrés.
- Adaptabilidad.
- Independencia.
- Motivación.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo.

Asimismo esta autora enumera Supracompetencias, tales como:

Intelectuales:

- Perspectiva estratégica.
- Análisis y sentido común.
- Planificación y organización.

Interpersonales:

- Dirección de colaboradores.
- Persuasión.
- Decisión.
- Sensibilidad interpersonal.
- Comunicación oral.

Adaptabilidad:

- Al medio.

Orientación a los resultados:

- Energía e iniciativa.
- Deseos de éxito

- Sensatez para los negocios.

UNIDAD 2

SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS

2.1. INTRODUCCIÓN

Los procesos de admisión de personas constituyen las rutas de acceso de éstas a la organización; representan la puerta de entrada, abierta sólo a los candidatos capaces de adaptar sus características personales a las características predominantes en la organización. Hay un verdadero esquema de depuración: cada organización codifica las características humanas importantes para la consecución de los objetivos organizacionales e identificación con la cultura interna, y selecciona a las personas que las poseen en grado elevado. El proceso de selección es la búsqueda de la adecuación entre lo que pretende la organización y lo que las personas ofrecen. Pero no sólo las organizaciones escogen; las personas también eligen las organizaciones donde quieren trabajar. En consecuencia, hay una elección recíproca: las organizaciones escogen a las personas que pretenden incorporar y las personas eligen las organizaciones donde desean trabajar.

2.2. DEFINICIONES:

Según Jaime Moreno (2001), la Selección es “ *un proceso técnico sistemático, que permite elegir personal competente entre un conjunto de individuos con conocimientos, destrezas y habilidades y otras competencias personales diferentes, tomando en cuenta, a aquellas que más se acerquen al requerimiento del puesto de trabajo.*”

Es también, una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización. Los candidatos pueden ser personas desempleadas o pueden tener empleo en la misma organización o en otras empresas.

En un proceso de selección existen dos alternativas posibles de participación y son:

- ✓ En el primer caso, la organización deriva su trabajo a una consultora,
- ✓ En el segundo caso, el área de Recursos Humanos de la organización.

2.3. ¿CÓMO APLICAR LAS COMPETENCIAS AL PROCESO DE SELECCIÓN?

Actualmente las empresas buscan en su trabajador que no solo cumpla un puesto de trabajo, sino que tenga un conjunto de competencias. Si la empresa trabaja por competencias es necesario entrevistar y seleccionar en función de las mismas.

Por lo tanto, por lo tanto es necesario conocer las competencias requeridas por el puesto en la empresa y saber sobre la RR.HH.

Primer paso

Detectar las competencias Claves:

- La misión y visión de la empresa.
- Los objetivos del negocio y el plan de acción.
- La visión de la alta dirección.
- La cultura de la empresa y su estilo.
- Las competencias requeridas.

Segundo paso.

Detectar en los candidatos las características claves que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

Tercer paso.

Utilizar nuevas herramientas:

- Nuevo formato de entrevistas.
- Manual de Competencias.
- Dinámica Grupal.

Cuarto paso.

Hacer seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección.

Es necesario considerar estos pasos, debido a que el principal objetivo que persiguen las empresas es lograr un modelo que permita la competitividad.

2.4. PASOS PARA UN CORRECTO PLANEAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Según Alles, para que el proceso de Selección tenga el éxito deseado, es de importancia realizar un correcto planeamiento, para ello es necesaria una buena identificación de los pasos a seguir:

- ❖ Análisis y Descripción de los puestos (job description)
- ❖ Revisar el perfil para conocer requerimientos de Selección
- ❖ Captación de personas e identificación de los distintos "camino de búsqueda" (canales)
- ❖ Entrevistas: cuantas y de que tipo (entrevista preliminar)
- ❖ Evaluaciones (instrumentos de medición cognoscitiva y psicológica)
- ❖ Análisis de brechas con los seleccionados.
- ❖ Análisis de las Consistencias Laborales (referencias)
- ❖ Presentación de finalistas.
- ❖ Informe de Selección.

Los procedimientos restantes como solicitud de exámenes médicos o contratación son remitidos a otras áreas profesionales.

El proceso de Selección implica una toma de decisión permanente, ya que cada etapa aportara información necesaria para la siguiente. Estas decisiones encadenadas se apoyaran en el sistema de comparación de atributos de los postulantes y permitirán alcanzar la decisión final sobre quien es la persona que más se adecua a los requerimientos del perfil.

2.4.1. ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS

“El análisis y la descripción de puestos son una técnica de recursos humanos que, en forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada”. (Alles, Martha; pp.-259)

El análisis de puesto es un procedimiento sistemático mediante el cual se obtiene información referida de un puesto de trabajo y la *Descripción* de puestos consiste en un resumen de toda la información recopilada a lo largo de un proceso de análisis de puesto de trabajo. Es un documento escrito, en el que se identifica, define y describe un puesto de trabajo en función de su misión, responsabilidades, condiciones de trabajo y especificaciones.

Para el levantamiento de la información de los cargos, se utiliza el método **MPC (modelado perfiles de competencias)** ya que es un método que sirve para elaborar los perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas. Mediante este método se identifican las tareas esenciales del puesto, se levanta el perfil de competencias del puesto (desglosando en conocimientos, destrezas y otras competencias) y determina las competencias que serán evaluadas en selección y desarrolladas en capacitación.

2.4.2. ELECCIÓN DE LOS CANALES DE BÚSQUEDA

Existen diferentes formas de efectuar el reclutamiento en las empresas, dentro de estos tenemos:

1. El Reclutamiento “es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionara alguno para efectuarse el ofrecimiento de empleo.”

Las fuentes de Reclutamiento pueden ser:

El Reclutamiento Interno, es la elección de personas dentro de las filas de la organización mediante promociones, un plan de sucesión o prácticas de job posting (auto postulación)

Reclutamiento Externo, dentro de los métodos tradicionales él más confiable es la recomendación, porque estos suministran al candidato la información realista sobre el puesto y la empresa, base de datos, convenios con universidades y sobre el puesto y la empresa, etc.

Pros y Contras de Reclutamiento Interno o Externo. (Chiavenato, Gestión del talento humano; pp. 96 - 99)

Reclutamiento interno

Pros:

- Aprovecha mejor el potencial humano de la organización.
- Motiva el desarrollo profesional de los actuales empleados.
- Incentiva la permanencia de los empleados y su fidelidad a la organización.
- Ideal para situaciones de estabilidad y poco cambio ambiental.
- No requiere socialización organizacional de nuevos miembros.
- Probabilidad de mejor selección, pues los candidatos son bien conocidos.
- El costo financiero es menor que el del reclutamiento externo.

Contras

- Puede bloquear la entrada de nuevas ideas, experiencias y expectativas.
- Facilita el conservatismo y favorece la rutina actual.
- Mantiene casi inalterable el actual patrimonio humano de la organización
- Ideal para empresas burocráticas y mecanicistas.
- Mantiene y conserva la cultura organizacional existente.
- Funciona como un sistema cerrado de reciclaje continuo.

Reclutamiento externo

Pros:

- Introduce ideas nuevas en la organización: talentos, habilidades y expectativas.
- Enriquece el patrimonio humano, por el aporte de nuevos talentos y habilidades.
- Aumenta el capital intelectual al incluir nuevos conocimientos y destrezas.
- Renueva la cultura organizacional y la enriquece con nuevas aspiraciones.
- Incentiva la interacción de la organización con el MRH.
- Indicado para enriquecer más intensa y rápidamente el capital intelectual.

Contras

- Afecta negativamente la motivación de los empleados de la organización.
- Reduce la fidelidad de los empleados, al ofrecer las oportunidades a extraños.
- Requiere aplicación de técnicas selectivas para elegir los candidatos externos. Esto representa costos operacionales.
- Exige esquemas de socialización organizacional para los nuevos empleados.
- Es más costoso, prolongado e inseguro que el reclutamiento interno.

Una vez definida si la búsqueda se hace interna o externamente, se definirá el mejor canal de acceso al mercado según el nivel y la complejidad de la posición.

2. PUBLICACIÓN DEL ANUNCIO: El anuncio del empleo bien o mal redactado es la diferencia entre recibir postulaciones adecuadas o muchas que no lo son. Por su presentación y contenido, el anuncio es un reflejo de su organización, y representa la imagen que desea proyectar o comunicar.

Para lograr una mejor estructuración del diseño de un anuncio, hay que seguir los siguientes pasos:

- ❖ Logotipo y razón social
- ❖ Breve introducción o eslogan de la organización
- ❖ Denominación del cargo
- ❖ Descripción de la posición: Contenido, responsabilidades, lugar de trabajo cuando se trate de un sitio alejado, cualquier dato relevante.
- ❖ Requisitos excluyentes e incluyentes de la posición a cubrir (competencias Requeridas).
- ❖ Frase atractiva que describa las ventajas de trabajar en esa empresa.
- ❖ Indicaciones finales: adónde escribir o lugar donde presentarse, plazo para la recepción de CV, si hay que indicar número de referencia o pretensiones económicas, se requiere presentar foto. Dirección y teléfono.

2.4.3. LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN

La entrevista es una de las principales herramientas de las que se disponen en un proceso de selección. Es por ello que la entrevista por competencias basada en la entrevista conductual y de incidentes críticos, es utilizada en un intento de mejorar la objetividad, fiabilidad y validez de la misma, como instrumento importante dentro de un proceso de selección y en ocasiones como un factor determinante dentro de un proceso de toma de decisión.

2.4.3.1. LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Es una herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto. Nos permite mirar “con una lupa al entrevistado”.

La entrevista es el instrumento apto para comprender las motivaciones y la consistencia de las manifestaciones del candidato. Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación.

“La entrevista por Competencias difiere de las entrevistas tradicionales puesto que esta focalizada en la obtención de ejemplos conductuales, con los cuales el candidato describe hechos específicos de su vida laboral y/o personal descripciones que muestran comportamientos pasados del candidato susceptibles a ser utilizados como predictores de su comportamiento futuro en su vida laboral” (Pereda , Santiago; Berrocal, Francisca. 2000)

2.4.3.1.1. PREPARACIÓN DE LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

El planeamiento de la entrevista es fundamental, puesto que servirá como guía para poder ejecutarla de la mejor manera. Para su correcto enfoque se recomienda conocer los objetivos de la organización, manejarse con el perfil relevado del cliente interno o externo, a partir de allí debe analizarse el currículo del candidato a entrevistar (revisión de antecedentes y revisión de sus condiciones antes de recibirlos personalmente, lectura de cualquier otra información adicional, preparar preguntas básicas, organizar el tiempo y un ambiente adecuado para la entrevista.

El éxito de la entrevista depende fundamentalmente de cómo se pregunta y de saber escuchar. A continuación expondré algunas recomendaciones que según Alles se deberían tomar en cuenta antes, durante y al cierre de la entrevista y son:

Antes de dar Inicio a la Entrevista

- ❖ Contar con el tiempo suficiente para cada entrevista.
- ❖ El lugar donde se lleve a cabo la entrevista debe ser privado.
- ❖ Conocer el nombre del candidato.
- ❖ Que haya el mínimo de distracción, evitar que el teléfono suene, personas que salgan y entren de la sala o interrumpan la entrevista, etc.
- ❖ No formarse un juicio o una opinión del candidato antes de la entrevista
- ❖ Presentarse por el nombre y título del puesto.
- ❖ Explicar el propósito de la entrevista en el proceso de selección y el acercamiento al que planea llegar.

Durante el inicio de la Entrevista

- ❖ Antes de comenzar con las preguntas es aconsejable apelar a la amabilidad con preguntas tale como:

¿Le costo trabajo venir hasta aquí?

Esta expresión tiene es un puente entre la etapa de la entrevista y la siguiente, eliminando el silencio o la vacilación que podrían fácilmente presentarse, el objetivo es disminuir la tensión o la ansiedad de entrevistado y también crear un clima de confianza y de apertura a la conversación posterior de otros aspectos como laborales, personales, etc.

Desarrollo de la Entrevista

- ❖ Resumen de la trayectoria laboral
- ❖ Resumen del puesto actual
- ❖ Exploración de situaciones de trabajo(etapa de indagación)
- ❖ Recomendaciones como:

- ❖ Terminar un tema antes de pasar al otro, escuchar con atención, repetir lo que el candidato dice es una técnica para estar seguro de haber comprendido bien y por último llevar un registro de la entrevista sobre los datos que responde el candidato como:
 - *Experiencia y conocimientos;
 - *Empresa, remuneración, motivo del cambio

Cierre de la entrevista

Es la etapa final de todo el proceso de la entrevista, al llegar a este punto el entrevistador debe preguntarse si sabe todo lo necesario en relación con el perfil, para esto los formularios de registro son de mucha utilidad para no olvidar detalles importantes.

- ❖ Posteriormente con amabilidad, se debe crear un clima de cierre, dar la sensación de que se han cubierto con todos los puntos que se pretendía explorar y que la tarea ha sido cumplida satisfactoriamente.
- ❖ “¿Tiene alguna otra pregunta?” “¿El paso siguiente es?”
- ❖ Indicar próximos pasos del proceso, manifestarle que la empresa le anunciara telefónicamente cualquier resultado, comprobar disponibilidad.
- ❖ Para las próximas entrevistas y datos para localizar al postulante.

Luego de finalizada la entrevista inmediatamente completar los ítems que implican alguna valoración sobre el candidato como:

- ❖ Presentación.
- ❖ Expresión/Contacto.
- ❖ Competencias o características de la personalidad.
- ❖ Conclusión al perfil requerido.

2.4.3.2. TIPOS DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA

2.4.3.2.1. LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS (BEI):

Esta entrevista se basa esencialmente en buscar que el entrevistado cite ejemplos que permitan conocer como actuó en diferentes situaciones.

Proporciona abundantes datos e información para la identificación de las competencias, y unas descripciones muy concretas de las conductas del trabajo en situaciones específicas: Por medio de esto se puede hacer una estimación acerca de cuando, como, donde adquirieron sus competencias clave.

- ❖ Busca los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato realmente tiene y utiliza.
- ❖ Obtiene el 10% de los comportamientos que suponen un 90% de la diferencia
- ❖ Identifica y muestra lo que los mejores hicieron, dijeron y pensaron en situaciones críticas en su puesto de trabajo

2.4.3.2.2. LA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

Constituye la entrevista más utilizada en el proceso de selección por Competencias. Es un método cualitativo orientado a detectar competencias, mediante el análisis del contenido de narraciones del entrevistado. Es una entrevista estructurada ya que sigue un protocolo previamente deseado, en esencia busca obtener ejemplos específicos sobre la experiencia laboral pasada del candidato, ya que parte del principio de que “el mejor predictor del comportamiento futuro es el comportamiento pasado”. Para obtener mayor cantidad de datos del entrevistado al evaluar las competencias se utiliza el método del embudo o método STAR.

Es un instrumento valioso para evaluar las competencias individuales. Su implementación es extensa, de más de una hora treinta minutos, por lo que se sugiere la realización en un tiempo distinto de la reunión del proceso de psicodiagnóstico laboral, en donde se implementan técnicas proyectivas y psicométricas que permiten medir modelos de trabajo, habilidad mental y personalidad.

2.4.3.2.3. EL TARGET DE SELECCIÓN

Es una herramienta de selección de tipo informativa y que también permite evaluar un conjunto de competencias, generalmente es utilizada para realizar entrevistas por competencias, es informativa pues encontramos datos como:

- ❖ Denominación del cargo
- ❖ Conjunto de Competencia a evaluar
- ❖ Herramientas de evaluación

2.4.3.3. LAS EVALUACIONES

Dentro de este grupo se encuentran las evaluaciones psicológicas, las evaluaciones técnicas y los assesment center, la aplicación de estas dependerán del caso, del tipo de posición a cubrir y del eventual postulante convocado. No existe un método definido, sino que el éxito depende de la habilidad que debe desarrollar un especialista de recursos humanos en detectar cual o cuales de ellos se debe utilizar en cada caso. Estas evaluaciones serán útiles si son aplicadas por personas expertas.

a) EVALUACIONES PSICOLÓGICAS: Estas serán un elemento informativo a considerar para la candidatura final. La información psicométrica derivada de la aplicación y valoración de los tests en ningún caso se usara para descartar candidatos, este constituirá un elemento valioso para el conocimiento del candidato y el enriquecimiento de la imagen e impresión que de el tenemos por otras vías, esta evaluación ayuda a tomar la decisión final. Es un error pensar que la evaluación psicológica es la única verdad. El informe de la evaluación psicológica debe ser analizado en comparación con el perfil requerido para la posición.

b) LAS EVALUACIONES TÉCNICAS: Tienen como finalidad comprobar las destrezas técnicas y el grado de habilidad para la puesta en práctica de los conocimientos teóricos y experiencia que el candidato posee. Ejemplo:

- ✓ Prueba de conocimientos de contabilidad
- ✓ Prueba de conocimientos de secretariado

c) ASSESSMENT CENTER O MÉTODO DE CASOS

“Son pruebas situacionales donde se enfrenta a los candidatos con la resolución practica de situaciones conflictivas reales del entorno del puesto de trabajo”. El diseño o estructura de la situación problema debe estar relacionado con el trabajo o cargo del candidato, las

dificultades incluidas dentro de esta evaluación tienen el propósito de interpretar y comprobar las respuestas que los candidatos manifiestan en la entrevista o plasman en su solicitud de empleo.

Según Lévy-Leboyer “*los centros de evaluación, están destinados a evaluar el potencial, las cualidades e incluso las capacidades de desarrollo individual a fin de tomar decisiones de contratación interna o externa, o también de gestión de la carrera profesional*” (Lévy-Leboyer, pp.86; 2002)

Un Assessment es una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades, es también una practica grupal situacional, consiste en una serie de problemas a resolver en la vida practica, con escenarios de actuación realistas en las que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas-y no siempre completas y coherentes- que debe gestionar hasta llegar a tomar una serie de acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados. El candidato se enfrenta, de manera real o simulada a situaciones parecidas en sus características y contenido a aquellas a aquellas que deberá resolver de forma real en la ejecución de sus tareas en el puesto de trabajo. Este puede ser aplicado para la evaluación de personas que participan en un proceso de selección (no pertenecen a la organización) y personas que ya pertenecen a la organización y cuyas competencias son evaluadas para diferentes fines o necesidades.

2.4.3.4. Aplicación del Assessment:

Entre los aspectos más importantes que hay que tener en cuenta al momento de aplicar la técnica del assessment están:

- ❖ Hay que formar grupos de hasta 12 participantes con un evaluador cada 4
- ❖ Se debe disponer de tiempo para una correcta planificación y diseño del caso.
- ❖ Agruparse en grupos homogéneos.
- ❖ Que ese utilice un entorno físico adecuado.

- ❖ En cuanto a la duración del mismo, dependerá del número y la complejidad de las pruebas, y estas, de la complejidad y alcance de la evaluación.
- ❖ Una vez finalizadas las pruebas, los evaluadores/observadores, previamente entrenados, que habrán reflejado sus impresiones y observaciones en los documentos de trabajo preparados, deberán discutir sus conclusiones en una sesión de integración de datos sobre cada candidato hasta llegar a posiciones mas o menos comunes. Se recomienda realizarlo a continuación de la administración del Assessment.

2.4.3.4.1. Tipos de pruebas situacionales utilizadas en el ACM:

La aplicación de las pruebas situacionales van a depender de factores como: creatividad de seleccionar de los expertos, indicaciones del cliente y los evaluadores, así como la naturaleza de la actividad o puesto para el que selecciona y son:

- ❖ **Juegos de negocios:** simulaciones en las que un grupo de participantes compiten entre sí en una situación de toma de decisiones complejas.
- ❖ **Discusión en grupos:** Se plantean situaciones problemáticas a un grupo de participantes de modo que estos deban discutir entre ellos y llegar a una solución conjunta y/o individual.
- ❖ **Grupo de discusión sin roles fijos:** En este caso la persona discute con otros compañeros(entre 4 y 6) una serie de problemas de diferente índole, cada uno da su opinión sin que haya ningún interés particular o rol asignado que deba defender
- ❖ **Grupo de discusión con roles fijos:** Se trata de un ejercicio similar al anterior, la diferencia radica en que cada componente asume un rol ficticio (jefe de personal) que cuenta con unos intereses que debe defender.
- ❖ **Ejercicio de análisis:** Se presenta a los participantes casos para su análisis, por ejemplo un balance.
- ❖ **Ejercicios de presentación:** Se utilizan en especial para evaluar la comunicación y consiste en presentaciones de sí mismos realizadas por los participantes. .
- ❖ **Entrevistas simuladas:** acerca de alguna situación problemática.
- ❖ **In-Tray:** Es un ejercicio en la que la persona debe adoptar el papel de otro trabajador, normalmente a su mando.

2.4.3.4.2. Qué, quién y cómo se observa en un assesment

En un assesment, participan distintas personas, a su vez, diferentes roles entre sí:

- ✓ El Administrador.
- ✓ El observador asistente.

- ✓ El observador pasivo, usualmente el cliente interno.
- ✓ Los participantes o evaluados.

El Administrador: Es el profesional con experiencia en la metodología, usualmente son los Psicólogos de profesión. Es la persona que dirige la actividad, que dice las palabras iniciales, desde el saludo hasta temas como:

- ❖ Duración de la actividad, da consignas generales, hará observaciones a los participantes de ser necesario, tomará a su cargo cualquier situación imprevista y dará el cierre a la actividad.

El Observador asistente: Es un profesional con experiencia en la metodología, usualmente son los psicólogos, pero esta no es la condición más importante, sino la experiencia en la administración de este tipo de herramientas, que podrá ser poco menor que la del Administrador y deberán tener un entrenamiento adecuado en la aplicación práctica del assesment.

- ❖ Su rol es “pasivo”, es decir, no tiene un rol activo con los participantes sino que su rol será observar y estar atento a las consignas del Administrador y si este requiere su apoyo o reemplazo deberá estar en condiciones de hacerlo.

El observador pasivo: El rol del observador pasivo esta reservado al cliente Interno. Se trata de una participación muy similar al denominado Observador Asistente”. La participación del observador de la línea enriquece la evaluación si se trata de un futuro jefe.

Los participantes o evaluados: Si los evaluados participan en un proceso de selección serán de un perfil similar y ya habrán sido preseleccionados según sus antecedentes.

- ❖ Si los evaluados pertenecen a la organización y son evaluados para los distintos propósitos ya mencionados, será de vital importancia el armado de grupos homogéneos, sobre todo a medida que los evaluados pertenecen a niveles jerárquicos superiores.

2.4.3.5. ANÁLISIS DE BRECHAS CON LOS SELECCIONADOS

Consiste en comparar a cada candidato para determinar la distancia que cada se encuentra del perfil. En esta fase el encargado de la selección de personal debe analizar toda la información recolectada hasta el momento, el resultado de este análisis permitirá conocer el ajuste que puede tener cada uno de los candidatos con relación al puesto de trabajo.

2.4.3.6. ANÁLISIS DE LAS CONSISTENCIAS LABORALES: EL PEDIDO DE REFERENCIAS

Es un procedimiento mediante el cual se obtiene información complementaria, al mismo tiempo que se verifica el historial de los candidatos, tanto en su vida personal, social y laboral. Pedir referencia al igual que confirmarlas son indispensables en la selección, porque un aspirante pudo haber obtenido resultados sobresalientes y tener las competencias requeridas para desempeñar cierto cargo, sin embargo si su reputación y conducta en la organización y/o sociedad no son satisfactorias y lo confirman algunas fuentes debe quedar al margen del proceso de selección.

Existen dos tipos de referencias, las formales y las informales. Las **formales** son los datos que da, en general, la oficina de personal del lugar donde el candidato trabajo (fechas y cargo al ingresar y al salir. Otro tipo de referencias formales les constituye las relevadas por distintas fuentes, acerca de que si el candidato tiene juicios pendientes, inhabilitaciones para operar en bancos, si fue despedido, etc.

Las referencias **informales**, se las consiguen por medio de un canal directo como lo es el jefe inmediato, supervisor, etc. quienes nos informaran sobre características importantes de

los candidatos como desempeño, modalidad de trabajo, relación con pares, jefes y subordinados.

Dentro de esta denominación se encuentran las referencias personales, que sirven para verificar la honorabilidad del aspirante, su relación interpersonal, información de carácter familiar, información que es suministrada por terceras personas que conocen al candidato en aspectos como honorabilidad, moral, conducta en general con relación a otras personas

Para solicitar una referencia, se tiene que estar convencido de que el candidato reúne todos los requisitos de la búsqueda. Si la referencia que nos proporcionan resulta ser negativa, es necesario cruzar la información con otra referencia como mínimo. Si después de cruzar la referencia sigue siendo mala, se le debe indicar al interesado, debido a que podría haber una explicación de lo sucedido que puede modificar la referencia, y si no es así, se la habrá dado al candidato la oportunidad de dar su propia versión de los hechos. Hay que tener en cuenta de que un jefe resentido puede dar una mala referencia de un buen empleado, y jefe “amigo” puede dar una buena referencia de uno malo.

2.4.3.7. INFORME DE SELECCIÓN

Los reportes de selección deben contener los datos más esenciales y utilizar un lenguaje sencillo que los haga comprensibles para cualquier persona que carezca de formación en el área de RR.HH.

Consiste en la recopilación de la información del candidato seleccionado para la terna, entre los datos tenemos:

- ✓ Datos personales
- ✓ Instrumentos aplicados
- ✓ Técnicas aplicadas
- ✓ Predicción del rendimiento laboral
- ✓ Posibles aportes al entorno de la organización
- ✓ Fiabilidad de los resultados
- ✓ Confirmación de referencias

APLICACIÓN PRÁCTICA

UNIDAD III

DISEÑO DE PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

3.1. Estructura Organizacional Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

3.1.1. Antecedentes.

En 1993, el estancamiento del agua del río Cuenca provocado por el deslizamiento de un cerro (Tamuga) en la zona de “La Josefina”, hizo que las poblaciones ubicadas río abajo enfrenten una emergencia de grandes proporciones. Dejar sus casas, terrenos, animales, significó, perderlo todo.

Las comunidades de Paute, enfrentaban una desgracia común, ante lo cual con el apoyo del Centro de Educación y Capacitación del Campesinado del Azuay (CECCA) y la Iglesia, se plantearon varias alternativas, entre ellas crear una Cooperativa, como medio para mejorar su situación.

El 6 de febrero de 1996, 100 personas se inician como socios fundadores, y el 27 de mayo del mismo año es reconocida por el Ministerio de Bienestar Social, como: Cooperativa de Ahorro y Crédito Jardín Azuayo.

3.1.2. Misión, Visión, Estrategias y Objetivos estratégicos.

3.1.2.1. Misión

“Institución confiable y segura, solidaria, participativa y descentralizada, contribuye al desarrollo y a las capacidades humanas locales, forma parte de redes que impulsan procesos alternativos, utiliza tecnologías competitivas”.

3.1.2.2. Visión

- Fomentar el ahorro y la inversión y ofrecer servicios financieros acordes a las necesidades de las localidades y la región.
- Desarrollar procesos educativos, comunicativos e informativos transparentes, que permitan tomar y asumir decisiones convenientes para la Cooperativa y sus socios.
- Formar parte activa de redes financieras y sociales que ayuden al control de operaciones y riesgos, a la incorporación de tecnología, a la formación de recursos humanos y al desarrollo de un sistema social y financiero popular.

3.1.2.3. Ejes estratégicos.

1. Soporte financiero e impulsor de procesos de desarrollo en la región
2. Servicios y productos financieros en función de la demanda
3. Plan de capacitación diversa a los socios, directivos y profesionalización de empleados
4. Sistema de información y comunicación
5. Arquitectura organizacional descentralizada y de sentido estratégico consensuado
6. Tecnología de servicios financieros rurales, manejo contable, monitoreo, accesos rápidos a servicios.

3.1.2.4. Objetivos estratégicos

1. Solvencia económica y financiera
2. Compromiso por el desarrollo local
3. Tecnología adecuada
4. Capacitación continúa.

3.1.3. Organigrama.



3.2. Diseño del Proceso de Selección de Personal por Competencias

3.1.1. METODOLOGÍA

A continuación detallaremos cuales serían los pasos necesarios para la implementación del proceso de selección basado en competencias.

PASO 1: Para aplicar el Proceso de Selección por Competencias, el primer paso es definir el *perfil del cargo*, ya que este es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito del puesto y nos permite establecer diferencias entre el perfil del puesto vs perfil de la persona.(Anexo 1)

PASO 2: Una vez definido el Perfil del Puesto, el primer paso para que el Proceso de Selección de su inicio, es el **Requerimiento de las diferentes áreas de la Organización.**

PASO 3: Una vez receptada la solicitud del requerimiento, nos remitiremos al perfil del cargo para conocer las Competencias de Selección, y servirá como referencia para poder reclutar a la terna de candidatos.

PASO 4: El departamento de Selección realizara la difusión de las vacantes a través de anuncios en la prensa, para el cargo de cajera.(Anexo 2)

PASO 5: Una vez publicados los requerimientos del personal y reclutados los CV, procedemos a la preselección de carpetas, buscando a los candidatos que mayor aproximación tengan al perfil buscado.

PASO 6: Aplicación de pre-entrevista con el objeto de conocer aspectos relacionados con sus estudios, historia laboral, experiencia para el puesto, motivación para el puesto, relaciones interpersonales, personalidad, habilidades gerenciales, apariencia física.(Anexo 3)

Al final del formato de la entrevista, se da un espacio para la verificación, de la documentación, para que todo este en orden, y según los requisitos que solicita la empresa y están:

- ✓ Hoja de Vida
- ✓ Fotografía actualizada
- ✓ Copia de la Cédula
- ✓ Record Policial
- ✓ Cedula militar

- ✓ Certificados de Trabajos
- ✓ Copia del Carnet del IESS
- ✓ Copia de los Títulos

PASO 7: En este paso se escogerá una prueba situacional, como el Assessment Center y para complementar al diagnóstico que se complementará con los resultados finales, se aplicará un test psicológico como el 16 PF. (Anexo 4)

yHasta aquí he realizado la descripción del proceso de Selección de Personal, la información posterior estará relacionada con la aplicación práctica de las herramientas de evaluación hasta la redacción del informe final.

ANEXOS

ANEXO 1

LEVANTAMIENTO DE PERFIL POR COMPETENCIAS

NOMBRE DEL CARGO:

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:

Nombre del Ocupante:

Puesto Superior Inmediato:

Nombre / superior:

Dirección / departamento:

Fecha:

II. MISIÓN DEL CARGO

III. DIMENSION

CARGO:

No. SUBORDINADOS:

DIMENSIONES ECONOMICAS:

DIMENSIONES MATERIALES:

IV. NATURALEZA Y ALCANCE

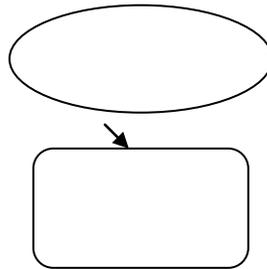
IV 1. FINALIDADES Y RESPONSABILIDADES

RELACIONES PRINCIPALES DEL PUESTO

<i>ORGANIZACIÓN</i>	<i>PUESTO</i>	<i>MOTIVO</i>	<i>FRECUENCIA</i>

IV.2 ORGANIGRAMA DEL PUESTO

ORGANIGRAMA DE FUNCIONES



IV.3. NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS

PROBLEMAS HUMANOS

LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	<i>Actividades desempeñadas en la posición</i>	F	CE	CM	TOT

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	<i>Actividades de la posición</i>	F	CE	CM	TOT

V. PERFIL DEL PUESTO

CARGO:

EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal

CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS:

❖

VI. OTROS ASPECTOS

.....

VII. CONOCIMIENTOS ACADEMICOS

Conocimientos académicos	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

VIII. CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS REQUERIDOS

Conocimientos Informativos	<i>Descripción</i>	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

--	--	--	--

IX. DESTREZAS ESPECIFICAS REQUERIDAS

Destrezas Especificas	Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

X. DESTREZAS/HABILIDADES GENERALES

Destrezas /habilidades generales	<i>Definición</i>	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación

XII. EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA

<i>Dimensiones de la experiencia</i>	<i>Detalle</i>

ANEXO 2

COOPERATIVA DE AHORRO Y CREDITO JARDIN AZUAYO

INSTITUCION AL SERVICIO DE LA COMUNIDAD Y DE SUS SOCIOS



Necesita contratar:

CAJERAS

Con experiencia y buena presencia. Buscamos jóvenes entre 20 y 30 años, con estudios superiores, además con competencias elevadas en Orientación al cliente interno y externo, Trabajo en equipo, y Escucha activa e iniciativa

La empresa ofrece. Estabilidad laboral, remuneración competitiva, beneficios legales, ambiente agradable de trabajo, capacitación y desarrollo profesional.

Las interesadas deberán presentarse con hoja de vida y demás documentos actualizados en nuestras instalaciones, ubicadas en la Calle Sucre 21-12 o enviar hoja de vida al correo: richardy@jardinazuayo. es

ANEXO 3

GUIAS PARA REGISTROS DE ENTREVITAS

Fecha:..... Nombre:..... Puesto:.....	
<i>Temas a relevar</i>	<i>Comentarios</i>
Estudios(Formales y otros) Máximo nivel alcanzado, porque estudio esa carrera, desempeño como estudiante(tiempos y notas). Materias preferidas, cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas	

<p>Historia Laboral</p> <p>Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria(ascendente, estable, descendente) Antigüedad en el empleo actual Si esta desempleado: tiempo Relaciones jefes, pares y subordinados</p>	
<p>Experiencia para el puesto</p> <p>Que experiencia aporta para el puesto requerido</p>	
<p>Motivación para el puesto</p> <p>Que tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones mas allá de lo que se dice</p>	
<p>Relaciones interpersonales</p> <p>En función del perfil buscado, como se adapta el candidato(jefes/pares/subordinados)</p>	
<p>Personalidad</p> <p>Aspectos generales y los especialmente requeridos por el puesto. Madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo, potencial de desarrollo, entre otros</p>	
<p>Habilidades Gerenciales</p> <p>Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de Conducción Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar, desarrollar personal(solicitar el relato de las experiencias reales)</p>	
<p>Apariencia Exterior</p> <p>Aspecto físico y modales Comunicación verbal: tono de voz, claridad y vocabulario Actitud general: seguro, agresivo, tímido entre otros</p>	

Fuente: Dirección estratégica de recursos humanos, pp. 182

<p>Hoja de Vida</p> <p>Fotografía</p> <p>Copia de la Cedula</p> <p>Record Policial</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	<p>Certificados de Trabajos</p> <p>Copia del Carnet del IESS</p> <p>Cedula Militar</p> <p>Copia de Títulos</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
--	--	--	--

FORMULARIO DE REGISTRO DE ENTREVISTA

Aspirante: _____	
Puesto: _____	
Fecha: _____ Entrevistador: _____	
Anote su análisis e interpretación de la información de la entrevista, para cada sección, tomando en cuenta los elementos enlistados en la columna de la derecha. Así mismo, marque la evaluación apropiada para cada sección. Posteriormente, sume los puntos positivos y las debilidades del candidato y escriba su resumen y recomendaciones. Finalmente, marque la evaluación global.	
Interpretación directa (impacto)	
Notas:	
Presencia física	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Manera de expresarse	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Limpieza personal	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Habilidad para manejar la tensión.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Ámbito Laboral	
Notas:	
Experiencia verdadera relacionada con el puesto vacante.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Potencial para ascender	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Relaciones personales en el trabajo.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Productividad	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Adaptabilidad	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Liderazgo	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Eficiencia	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Principales logros de trabajo	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Problemas y soluciones dadas	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Razones para cambiar de trabajo.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Metas laborales	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Salarios percibidos.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Motivación para trabajar	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Habilidad y gusto para trabajar en equipo.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Principales satisfactores que encuentra en un trabajo.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Expectativas que tiene de la	Excelente 4 3 2 1 Pésimo

compañía. Estabilidad laboral.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Conocimientos teóricos	
Notas:	
Escolaridad adecuada para el puesto	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Cursos de capacitación y adiestramiento en su área.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Relación escolaridad-empleo.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Razones para elegir área de estudios.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Principales logros escolares.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Problemas escolares y soluciones dadas a ellos.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Áreas de y de no interés.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Reacción ante maestros.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Calificaciones y esfuerzo.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Actividades extracurriculares.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Trabajo en equipo.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Motivación	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Liderazgo	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Habilidades intelectuales	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Formación integral.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Amplitud y profundidad de conocimientos.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Interrupción de estudios.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Ámbito personal	
Notas:	
Coincidencia de objetivos personales-empresa.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Confianza en sí mismo	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Madurez	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Interés en el puesto.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Ambición, deseo de superación.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Conformidad con el salario.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Coincidencia de valores personales-empresa.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Manejo y uso del tiempo.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Vitalidad y energía.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Cultura general	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Virtudes y debilidades.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Diversidad de intereses	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Adaptabilidad	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Metas personales y su relación con las labores	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Sociabilidad	Excelente 4 3 2 1 Pésimo

Circunstancias personales que puedan afectar su labor.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Principales necesidades y motivaciones.	Excelente 4 3 2 1 Pésimo
Resumen de la entrevista: _____ _____	
Aspectos favorables para su contratación: _____ _____	
Aspectos desfavorables para su contratación: _____ _____	
Recomendaciones finales: _____ _____	
Evaluación global:	
Promedio obtenido: _____	
Altamente recomendable	<input type="checkbox"/>
Recomendable	<input type="checkbox"/>
Poco recomendable	<input type="checkbox"/>
No recomendable	<input type="checkbox"/>
Observaciones:	

Al considerar la guía de entrevista de empleo, el entrevistador podrá realizar las siguientes preguntas:

1. **Ámbito Laboral.**

- En su solicitud indica que trabajó (trabaja) en "X" organización. Por cuánto tiempo trabajo ahí.
- Qué puesto desempeño y en qué consistían sus funciones
- Qué le gustaba más de su trabajo.
- Qué le gustaba menos de su trabajo.
- Comente los logros más importantes que tuvo en esa organización.
- Comente las decepciones que tuvo en esa organización.
- Cuál fue la experiencia más valiosa y/o significativa dentro de esa organización.
- Por qué se retiró de esa organización.
- Qué empleos ha tenido.
- Cuál de sus empleos anteriores le gustaba más, por qué.
- Qué piensa usted que podría lograr, obtener o hacer en este empleo o en esta organización que no puede o pudo hacer en la que trabaja.

- Describa a su jefe anterior más eficiente, incluyendo sus principales virtudes y limitaciones.
- Describa a su jefe anterior menos eficiente, incluyendo sus principales virtudes y limitaciones.
- Hable de sus principales logros y sus principales tropiezos en sus trabajos anteriores.
- Si se incorporara a esta organización, comente las aportaciones que haría a la misma.
- En qué considera usted que requiere de capacitación o adiestramiento.
- Cuánto espera o desea ganar actualmente.
- En un trabajo que aspectos considera usted los más importantes.
- Por qué escogió usted este campo de trabajo.
- Por qué piensa usted que podría trabajar para esta organización.
- Según su opinión, qué es lo que determina el progreso de una persona dentro de una organización.
- Le gusta más trabajar en equipo o solo.
- Cuál es su tipo ideal de trabajo, qué le gustaría hacer si pudiera decirlo.
- Cuáles son sus principales habilidades.
- Qué es lo que haría en caso de ser contratado, al ocupar su nuevo puesto.
- Qué haría para ganarse la confianza de los empleados bajo su mando.
- Cuáles son los objetivos laborales a corto, mediano y largo plazo.
- Preguntas relaciones con los aspectos técnicos del trabajo.

2. Educación.

- De acuerdo con su solicitud de empleo, su grado de escolaridad máximo es:....., por qué no prosiguió su educación.
- Cuáles son las materias que más le gustaron.
- Cuáles son las materias que menos le gustaron.
- En qué materias obtuvo mejores calificaciones.
- En qué materias obtuvo peores calificaciones.
- Cuáles fueron las actividades extracurriculares que desarrolló siendo estudiante.
- Qué aspectos de los que estudió en la escuela piensa que le servirían mejor para desempeñar el puesto al que aspira.
- Qué le motivó a estudiar lo que estudió.
- Si no hubiere estudiado lo que estudió, qué le hubiera gustado estudiar.
- Considera que eligió bien su carrera.
- Qué opina su familia y amigos de su carrera.
- Trabajaba mientras estudiaba.
- Estudia actualmente.
- Que estudiaron sus padres, hermanos.
- Cuáles cursos de adiestramiento o capacitación ha tomado.
- Cómo se financió su educación.
- Dejó de estudiar algún año.

3. Ámbito personal.

- Qué hace en su tiempo libre.
- Tiene amigos, qué hace con ellos.
- Qué opina de sus amigos.
- Qué espera de ellos.
- En quién siente su mayor apoyo personal.
- Cuáles son sus objetivos personales a corto, mediano y largo plazo.

- De qué manera piensa que podrían combinarse sus objetivos personales con sus objetivos laborales.
- De qué manera piensa que podría combinarse sus objetivos personales con los de esta organización.
- En qué consiste el éxito para usted.
- Qué factores han contribuido en el pasado para su desarrollo personal.
- Qué factores piensa usted que han entorpecido el logro de sus objetivos.
- Si tuviera que empezar de nuevo, qué cambios haría en su vida.
- Cuáles son sus principales cualidades.
- Cuáles son sus principales debilidades.
- Cuál fue la decisión personal que le haya sido más difícil tomar.
- Qué tipo de personas le caen bien.
- Qué tipo de personas le caen mal.
- Le gusta viajar, a dónde.
- Cuáles son las cosas que le hacen ocuparse con mayor frecuencia.
- Qué es lo que más le enorgullece de sí mismo.

ANEXO 4

Para la posición de cajera que se solicita en el anuncio del periódico se utilizó una prueba situacional de discusión de roles fijos, para la valoración de las competencias se tomaron de los niveles intermedios del Diccionario de Competencias y comportamientos, con el objeto de valorar competencias como:

COMPETENCIAS A EVALUAR	Grado reque rido	COMPORTAMIENTOS
<p><i>Habilidad analítica</i></p> <p>Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico de los problemas, y reconocer la información significativa</p>	B	<ul style="list-style-type: none"> -Esta atenta a las oportunidades -Identifica las relaciones causa y efecto de los problemas puestos a su consideración. -Establece relaciones entre datos numéricos y abstractos, que permiten explicar o resolver problemas complejos
<p>Iniciativa:</p> <p>Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento</p>	B	<ul style="list-style-type: none"> -Resuelve los problemas que se le presentan con autonomía -Toma decisiones necesarias para poder lograr los resultados deseados, tomando riesgos personales. Presenta propuestas para mejorar los resultados de su área.

externo que lo empuje		
<p>Negociación</p> <p>Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos</p>	A	<ul style="list-style-type: none"> -Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación. -Permanentemente busca mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos y cuidando la relación -Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.

COMPORTAMIENTOS OBSERVADOS EN CONSENSO
CON LOS DEMAS EVALUADORES

ASSESSMENT CENTER METHOD
 Guía de observación y registro

Observador/Administrador

Fecha de la actividad: 10-10-05

Objetivo de la actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SECRETARIA), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

Administrador/Observador:: Ing. MARLENE SARMIENTO, MARIA FERNANDA ABAD Y CATALINA DAVILA

Competencias dominantes a observar: Habilidad Analítica, Iniciativa, Negociación

Evaluado: MARIA DE LOS ANGELES ABAD PEÑA

COMPETENCIAS REQUERIDAS:	
Competencia:	Comportamientos observados
Habilidad analítica Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico de los problemas, y reconocer la información significativa	-Defiende su punto de vista -Da sus criterios pero se le ve nerviosa -Muy abierta, analítica, dinámica -Expresa sus ideas claramente
Iniciativa: Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje	-Tiene creatividad -Constantemente esta presentando propuestas de negociación para que su proyecto salga adelante -Es arriesgada en sus decisiones, se vale de cualquier cosa para defender sus intereses

<p>Negociación</p> <p>Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos</p>	<p>-Muy buena negociadora, para defender su punto de vista apelo a la justicia social de los derechos humanos</p> <p>-Siempre defendió su punto de vista, pero no llego a una resolución final</p> <p>-Para su negociación apela a herramientas, como, tener conciencia de, oportunidades, trabajo en equipo</p>
---	--

ASSESSMENT CENTER METHOD
INFORME FINAL CONSENSUADO
Fecha de la actividad: 10-10-05

Objetivo de la Actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SALONERO), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

ADMINISTRADOR: Catalina Dávila Reyes
OBSERVADOR ASISTENTE: Maria Fernanda Abad
OBSERVADOR PASIVO: Ing. Marlene Sarmiento

EVALUADO: MARIA DE LOS ANGELES ULLOA PEÑA

COMPETENCIAS REQUERIDAS:			
Competencia:	Nivel Requerido	Nivel Detectado	Comportamientos Observados

<p>Habilidad analítica</p> <p>Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico de los problemas, y reconocer la información significativa</p>	<p>B</p>	<p>C</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Defiende su punto de vista -Da sus criterios pero se le ve nerviosa -Muy abierta, analítica, dinámica -Expresa sus ideas claramente
<p>Iniciativa:</p> <p>Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje</p>	<p>B</p>	<p>B</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Tiene creatividad -Constantemente esta presentando propuestas de negociación para que su proyecto salga adelante -Es arriesgada en sus decisiones, se vale de cualquier cosa para defender sus intereses
<p>Negociación</p> <p>Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos</p>	<p>A</p>	<p>A</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Muy buena negociadora, para defender su punto de vista apelo a la justicia social de los derechos humanos -Siempre defendió su punto de vista, pero no llego a una resolución final -Para su negociación apela a herramientas, como, tener conciencia de, oportunidades, trabajo en equipo -Vende bien sus ideas

ASSESSMENT CENTER METHOD
 Guía de observación y registro

Observador/Administrador

Fecha de la actividad:10-10-05

Objetivo de la actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SECRETARIA), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

Administrador/Observador:: Ing. MARLENE SARMIENTO, MARIA FERNANDA ABAD Y CATALINA DAVILA

Competencias dominantes a observar: Habilidad Analítica, Iniciativa, Negociación

Evaluado: DIANA ROSALY SOTO BLACIO

COMPETENCIAS REQUERIDAS:	
Competencia:	Comportamientos observados
<p><i>Habilidad analítica</i></p> <p>Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico de los problemas, y reconocer la información significativa</p>	<p>-Analiza el caso de manera correcta, pero le falta mas seguridad en defender su punto de vista</p> <p>-Tiene ideas y defiende el campo al que pertenece, se le ve convencida</p> <p>-Sabe escuchar y da ideas</p>
<p>Iniciativa:</p> <p>Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje</p>	<p>-Sabe escuchar, luego cuando la otra persona habla todo, ella con un sentido critico apela a sus finalidades.</p> <p>Tiene iniciativa, es imaginativa, tiene buenas objeciones</p> <p>-Esta generando ideas nuevas constantemente</p>

<p>Negociación</p> <p>Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planeando alternativas para negociar los mejores acuerdos</p>	<p>-Buena negociadora, se muestra pasiva, con el objeto de indagar la situación y mostro sus mejores armas</p> <p>-No llego a ningún acuerdo, pero busco la manera de llegar a un acuerdo que busque el beneficio para ambas partes</p> <p>Vende bien sus ideas</p>
---	---

ASSESSMENT CENTER METHOD
INFORME FINAL CONSENSUADO
 Fecha de la actividad: 10-1005

Objetivo de la Actividad: Observar y Evaluar a cada uno de los integrantes del grupo(SALONERO), a fin de visualizar que grado de cada una de las competencias prefijadas posee cada uno de ellos

ADMINISTRADOR: Catalina Dávila Reyes
OBSERVADOR ASISTENTE: Maria Fernanda Abad
OBSERVADOR PASIVO: Ing. Marlene Sarmiento

EVALUADO: DIANA ROSALY SOTO BLACIO

COMPETENCIAS REQUERIDAS:			
Competencia:	Nivel Requerido	Nivel Detectado	Comportamientos Observados
<p>Iniciativa y Autonomía</p> <p>Actuar proactivamente cuando ocurren dificultades sin esperar a consultar a la línea jerárquica</p>	B	C	<p>-Analiza el caso de manera correcta, pero le falta mas seguridad en defender su punto de vista</p> <p>-Tiene ideas y defiende el campo al que pertenece, se le ve convencida</p> <p>-Sabe escuchar y da ideas</p>
<p>Orientación al cliente interno y externo</p>	B	B	<p>-Sabe escuchar, luego cuando la otra persona habla todo, ella con un sentido critico apela a sus</p>

Demostrar sensibilidad por las necesidades que un conjunto de clientes internos.			finalidades. Tiene iniciativa, es imaginativa, tiene buenas objeciones -Esta generando ideas nuevas
Tolerancia a la Presión Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.	A	A	-Buena negociadora, se muestra pasiva, con el objeto de indagar la situación y mostro sus mejores armas -No llego a ningún acuerdo, pero busco la manera de llegar a un acuerdo que busque el beneficio para ambas partes Vende bien sus ideas

ASSESSMENT CENTER METHOD

PLANILLA DE EVALUACION COMPARATIVA ENTRE PARTICIPANTES

Participantes	HABILIDAD ANALITICA		INICIATIVA		NEGOCIACION	
	Grado Requerido	Grado Observado	Grado Requerido	Grado Observado	Grado Requerido	Grado Observado
1. Maria de los Ángeles Abad Peña	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	<u>A</u>
2. Diana Rosaly Soto Blacio	<u>B</u>	<u>C</u>	<u>B</u>	<u>B</u>	<u>A</u>	<u>A</u>

PROCESO:

PASO 1 : Levantamiento del Perfil por Competencias

PASO 2: Selección de los Currículos vs. perfil del cargo

PASO 3: Selección de la Prueba Situacional y test para cada cargo

PASO 4: Elaboración de los formatos de evaluación

PASO 5: Entrenamiento a los Observadores y análisis de las hojas de vida

PASO 6: Búsqueda del lugar más idóneo para la aplicación

PASO 7: Inducción a los aspirantes y entrega de la prueba situacional

PASO 8: Aplicación de la prueba situacional

PASO 9: Validación del Proceso

INFORME FINAL DE SELECCION

La presente información deberá ser tomada en cuenta únicamente para procesos de Selección, su uso será exclusivo solo para el departamento de Recursos Humanos.

Apellidos: Ulloa Peña
Nombres: Maria de los Ángeles
Edad: 23 años
Posición: Secretaria

RESULTADOS:

1. TRABAJO BAJO PRESION: Presenta una apreciación de la capacidad y trabajo bajo presión en un 60% que corresponde al rango: Termino medio mas

2. APLICACIÓN DEL TEST 16 PF 5: Descripción de la prueba: Es un compendio de 187 elementos destinados a medir rasgos de personalidad, para una mayor comprensión de la presente evaluación no se utilizaran términos psicológicos y se tratara de ser explicativo al mismo tiempo:

PERSONALIDAD

Tiende a ser dura, fría, escéptica y mantenerse alejada. Le gusta trabajar en solitario y evitar las opiniones comprometidas. Su aprendizaje es concreto algo lento para su aprendizaje y con ideas de inclinaciones concretas y literales. Persona dócil, dependiente, acepta las ideas de otros y tiende a ser conformista. Suele ser inestable en sus propósitos, tiene falta de atención en los compromisos de grupos. Es confiada en sí misma, realita independiente, responsable y a la vez escéptica de las elaboraciones culturales subjetivas. Suele ser suspicaz, desconfiada y ambigua, le gusta opinar sobre si misma, actuando con premeditación.

3. ASSESSMENT CENTER: los resultados son satisfactorios, cumplen en su totalidad con las competencias, sin embargo presenta un grado menos del establecido en la Habilidad Analítica.

3. REFERENCIA LABORAL: De la información obtenida, nos indican que el Srta. Ulloa es una persona honesta, responsable, cumplida, deja su trabajo por una mejor propuesta laboral trabajo, como Auxiliar Administrativa durante 8 meses, tiene buenas relaciones con sus compañeros, le gusta mucho trabajar con personas. Si recomienda su contratación.

4. REFERENCIA PERSONAL: Es una excelente persona, muy honesta, tiene mucha capacidad, le conoce por el lapso de 20 años, si recomienda su contratación.

En conclusión el Srta. Ulloa es una buena candidata para cubrir la posición.

Es todo cuanto puedo informar de todas las pruebas tomadas durante el proceso.

Psc. Catalina Dávila R.

INFORME FINAL DE SELECCION

La presente información deberá ser tomada en cuenta únicamente para procesos de Selección, su uso será exclusivo solo para el departamento de Recursos Humanos.

Apellidos: Soto Blacio
Nombres: Diana Rosaly
Edad: 21 años
Posición: Secretaria

RESULTADOS :

1. TRABAJO BAJO PRESION: Presenta una apreciación de la capacidad y trabajo bajo presión en un 70% que corresponde al rango: Termino medio mas

2. APLICACIÓN DEL TEST 16 PF 5: Descripción de la prueba: Es un compendio de 187 elementos destinados a medir rasgos de personalidad, para una mayor comprensión de la presente evaluación no se utilizaran términos psicológicos y se tratara de ser explicativo al mismo tiempo:

PERSONALIDAD

Su pensamiento es concreto algo lento para su aprendizaje y con ideas de inclinaciones concretas y literales. Tiende a ser emocionalmente madura, estable con su buena firmeza interior. Es confiada en si misma, realista, independiente, responsable y a la vez, exseptica de la s elaboraciones culturales, subjetivas. Se presenta practica, cuidadosa, convencional, regulada por la realidad externa, formal concreta. Preocupada por los detalles. Relajada, aletargada, no frustrada, perezosa.

3. ASSESSMENT CENTER: los resultados son satisfactorios, cumplen en su totalidad con las competencias, sin embargo presenta un grado menos del establecido en la Habilidad Analítica.

3. REFERENCIA LABORAL: De la información obtenida, nos indican que el Srta. Blacio es una persona, responsable, cumplida, con bastante iniciativa y don de gente, dejo su trabajo por reducción de personal en la empresa, trabajo por el lapso de 1 año desempeñándose como secretaria fue muy buena en la realización de sus labores por lo que, si recomiendo su contratación.

4. REFERENCIA PERSONAL: Es una persona, muy honesta, capacidad, desinteresada, preocupada por los demás le conoce por el lapso de 8 años, si recomienda su contratación. En conclusión el Srta. Blacio es una buena candidata para cubrir la posición.

Es todo cuanto puedo informar de todas las pruebas tomadas durante el proceso.

Psc. Catalina Dávila R.

CONCLUSIONES

Al finalizar el presente trabajo monográfico, se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En la actualidad la Gestión del Talento Humano por Competencias es una práctica en amplio desarrollo, utilizada en general por grandes empresas. Su implementación aporta al crecimiento individual y organizacional en medida que descubre talentos, objetiviza la información con respecto a fortalezas debilidades y crea un ambiente propicio para la retroalimentación y la implantación de procesos de desarrollo.
- La Selección por Competencias es un subsistema de la GTH, tiene por objeto elegir al personal más competente y viene a dar solución a los problemas que la selección tradicional tenía como: la subjetividad, la discriminación de los candidatos, la falta de probidad de las herramientas y los costos innecesarios derivados por la mala platica del proceso, todas estas ventajas se originan debido a que la selección del TH se enfoca en las cualidades que el sujeto ha adquirido, desarrollado y aprendido en la ejecución de sus labores en su puesto de trabajo, tomando en cuenta que si

estos comportamientos han sido reales y efectivos el sujeto los podrá repetir en otro puesto de trabajo.

- El proceso de selección por competencia garantiza la competitividad interna y externa de una organización, brindando que el desempeño trabajador y la dinámica de la empresa sea una carta de presentación para el mercado laboral y social donde se desenvuelve.
- Una persona que ha pasado por un proceso de selección por competencias tiene un mejor desempeño en su cargo, debido a que se ha determinado sus habilidades, aptitudes y actitudes, y al mismo tiempo permite hacer una adecuada planificación de que competencias se pueden potencializar a través de una capacitación futura.
- Un adecuado proceso de selección por competencias, influye en el comportamiento motivacional de las personas dentro de la empresa, ya que el sujeto se sentirá conforme en su trabajo y al mismo tiempo tendrá elementos de apoyo por parte de su empresa para mejorar continuamente su potencia. Además será una referencia para la empresa para futuros planes de beneficios o recompensas en los trabajadores.
- La selección por competencias tiene mejores resultados que la selección tradicional. Ya que se caracteriza por el cambio en la concepción del personal, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. Abandonando de esta manera el enfoque tradicional (centrado en costes) y evolucionando hacia una Gestión estratégica del Talento Humano, en la que el hombre juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización, mediante la generación de competencias y compromiso organizacional, como componentes claves en el proceso de creación de valor.
- La selección por competencias disminuye el índice de rotación del personal. Ya que se ha determinado por diferentes procedimientos cual es potencial del candidato y como este puede proyectarse de una forma optima en su puesto, además existe un

adecuado acompañamiento para precisar cualquier dificultad que se suscite en un cargo, estableciendo medidas armónicas sin llegar a la rotación necesariamente.

- Luego de la elaboración del diseño del proceso de Selección por competencias, su respectiva validación por parte del banco, podemos afirmar que se ha cumplido con los objetivos planteados en esta monografía.

RECOMENDACIONES

Terminado el proceso de elaboración de la presente monografía, puedo dar las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda a la cooperativa Jardín Azuayo, la utilización del enfoque por competencias en los procesos de selección de personal, de esta manera tendrán el personal más idóneo para el puesto de trabajo más efectivo, además que las contrataciones que se realicen tendrán un grado importante de confiabilidad debido al carácter predictivo que tiene el modelo.
2. Al Departamento de Recursos Humanos, dar continuidad a la labor que vine realizando en la cooperativa, puesto que ha contribuido a la definición mas clara de las actividades que cada ocupante tiene en su puesto de trabajo.

ANEXO 1
DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Ficha de especificaciones del cargo

Nombre del cargo:
Departamento:

Descripción del cargo:----- ----- ----- <p style="text-align: center;">Criterios de selección</p> Escolaridad: Experiencia profesional: Condiciones de trabajo: Tipo de tarea: Características psicológicas: Características físicas: Relaciones humanas: Conocimientos necesarios: Pruebas o tests que se aplicarán:----- ----- ----- Indicaciones: Contraindicaciones:
--

**ANEXO 2
DESCRIPCIÓN DEL CARGO ESPECÍFICO**

NOMBRE DEL CARGO:
Cajera.

RESUMEN DEL CARGO:

Encargada directa de la atención de clientes en ventanilla, que busquen atención de servicios de pago directo, cobro de cheques, transferencias. La cajera tiene la responsabilidad y obligación de velar por los intereses del banco y una atención adecuada al cliente.

RELACIONES

Se reporta a la

Supervisa a.....

Trabaja con los departamentos de.....

Mantiene relaciones externas con.....

CALIFICACIONES:

Educación:

Experiencia profesional:

Requisitos físicos:

Agudeza visual

Capacidad auditiva.

Capacidad para cargar objetos pesados.

Capacidad para permanecer 8 horas sentada, etc.

RESPONSABILIDADES:

- Encargarse de atención al cliente en ventanilla, ya sea para depósitos, cobros, transferencias u otro tipo de transacciones que efectué.
- Mantener un adecuado balance de sus actividades diarias que desempeña.
- Preocuparse por los intereses de la entidad bancaria a cual pertenece.

Anexo 5

**CARTA DE AGRADECIMIENTO AL CANDIDATO EN CASO DE QUE NO
PASE A LA SIGUIENTE ETAPA**

CARTA DE NO ACEPTACIÓN

Estimado Señor o Señora:

La Cooperativa de Ahorros y crédito Jardín Azuayo, desea agradecerle por su participación en el Procesos de Selección, para el puesto de Cajeros (as).

Como es de su conocimiento en un proceso de selección, la organización tiene que decidir por una persona del grupo, para llenar la vacante. Esta decisión esta basada en una cuidadosa consideración del grado en que las características y competencias de los candidatos se ajusten a los requerimientos y perfiles del puesto.

El Departamento de Recursos Humanos, ha realizado un análisis de los aspirantes que más se aproximan al perfil establecido, por esta razón la empresa ha tomado la decisión de elegir a otra persona. Esto no significa que Ud. Carezca de conocimientos y habilidades profesionales suficientes o que su perfil sea el inadecuado. Simplemente significa que dentro del grupo de candidatos existe otra persona que se acerca más al perfil establecido por la empresa.

Reiteramos nuestro agradecimiento por su participación en este proceso y esperamos seguir contando con Ud. En nuestra base de datos, para su aplicación en otro proceso similar.

Atentamente,

RECURSOS HUMANOS

Anexo 6

FORMULARIO PARA LA EVALUACION DEL DESEMPEÑO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

DEL PERSONAL "FUNDACIÓN SENDAS"

PERÍODO

--

DATOS DEL EVALUADO

APELLIDOS: _____
NOMBRES: _____
PUESTO ACTUAL: _____
DEPARTAMENTO: _____
PROGRAMA / PROYECTO: _____

DATOS DEL EVALUADOR

1
APELLIDOS: _____
NOMBRES: _____
PUESTO ACTUAL: _____
DEPARTAMENTO: _____
2
APELLIDOS: _____
NOMBRES: _____
PUESTO ACTUAL: _____
DEPARTAMENTO: _____

HITOS DE LA EVALUACIÓN

FECHA DE ENTREVISTA DE LA EVALUACIÓN: ____ / ____ / ____
RESPONSABLE DE LA ENTREVISTA: _____
COMENTARIOS:

Herramientas

Assessment Center

Test 16pf

Entrevista de Eventos Conductuales

Preguntas Asociadas

- Como persuade a un cliente cuando, por ejemplo no puede ser atendido por un empleado o funcionario de una organización? cuándo un cliente hace un reclamo sin razón ¿De que manera le hace saber que esta equivocado?, deme un ejemplo practico que le haya pasado anteriormente.
- De que manera usted, obtenía, mantenía y mejoraba las relaciones interpersonales con los clientes, compañeros y superiores? ¿Cuál era su técnica especifica para manejar estas relaciones?(pedir un ejemplo)
- ¿Tiene usted alguna forma de planificar sus actividades y tareas, como optimiza su tiempo?Explique brevemente su forma de hacerlo
- Si en su trabajo actual o anteriores le toco trabajar con documentos, ¿Describa de que forma Ud. Los manejaba, ordenaba o archivaba?

BIBLIOGRAFÍA

1. ALLES, Martha, Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2005, 1 Edición
2. ALLES, Martha , Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencias, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2000, 1 Edición
3. ALLES, Martha, Elija al Mejor, Como entrevistar por Competencias, Edit Granica, Buenos Aires –Argentina, 1999,2003, 1 Edición

4. ALLES, Martha, Gestión por Competencias, El Diccionario, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2002,2003, 1 Edición
5. ALLES, Martha , Gestión por Competencias, El Diccionario, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2001. 1 Edición
6. ALLES, Martha , Gestión por Competencias, CASOS, Edit Granica, Buenos Aires-Argentina, 2001. 1 Edición
7. ALLES, Martha, Manual de Assessment,, Edit Granica, Buenos Aires – Argentina, 2004, 1 Edición
8. BALKIN, David, CARDY, Roberth, GOMEZ, Luis, Dirección de la Gestión de Recursos Humanos, Edit Prentince Hall, Barcelona –España, 1988, 3 Edición
9. BONACHE Jaime, CABRERA Ángel, Dirección Estratégica de Personas, Evidencias y Perspectivas para el Siglo XXI, Edit Prentince Hall, Barcelona España
10. LEVI- LEVOYER, Claude, Gestión de las Competencias, Edit, Gestión 2000, Barcelona España, 1997, 1 Edición
11. MORENO, Jaime, Manual de Selección por Competencias, Quito-Ecuador, 2001, 1 Edición
12. MORENO, Jaime, Manual del método MPC, Quito-Ecuador, 2002
13. PEREDA, Santiago; Berrocal, Francisca, “Gestión de Recursos Humanos por Competencias”, Edit Centro de Estudios Ramon Areces SA, Madrid-España, 2000, 1 Edición

14. Schultz, Duane, Psicología Industrial, Bogota- Colombia, 1998, 3 Edición
15. SWAM, William, Como escoger al Personal adecuado, Bogota Colombia, Edit Norma, 2001, 1 Edición
16. www.monografias.com, bajo el nombre de Selección de Personal

