

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE SELECCION DE  
PERSONAL DE SERVICIOS Y ASESORIAS S.A

LUCY KATERINE FIGUEROA HERRERA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2009

ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE SELECCION DE  
PERSONAL DE SERVICIOS Y ASESORIAS S.A

LUCY KATERINE FIGUEROA HERRERA



ASESORA  
DRA. MÓNICA PARADA BUTNARU  
PSICÓLOGA

UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA

ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

BUCARAMANGA

2009

### Optimización del Proceso de Selección 3

Nota Final: \_\_\_\_\_

Jurado 1: \_\_\_\_\_

Jurado 2: \_\_\_\_\_

*Ha sido el omnipotente,  
quien ha permitido que la sabiduría  
dirija y guíe mis pasos.  
Ha sido el todopoderoso,  
quien ha iluminado mi sendero  
cuando más oscuro ha estado,  
Ha sido el creador de todas las cosas,  
el que me ha dado fortaleza para continuar  
cuando a punto de caer he estado;  
por ello, con toda la humildad  
que de mi corazón puede emanar,  
dedico primeramente mi trabajo a Dios.  
De igual forma, a mis padres,  
quienes han sabido formarme con buenos  
sentimientos, hábitos y valores,  
lo cual me ha ayudado a  
salir adelante buscando siempre el mejor camino.  
Agradezco también la confianza y el apoyo  
de mis hermanos, porque han contribuido positivamente  
para llevar a cabo la realización de mis metas*

Tabla de Contenido

1. Resumen. ....	7
2. Contextualización de la institución... ..	9
3. Justificación del programa realizado. ....	12
4. Objetivo general y específicos. ....	15
5. Referente conceptual. ....	16
6. Procedimiento de Desarrollo	
A. Etapas.....	30
B. Población. ....	31
C. Instrumentos. ....	32
7. Resultados. ....	34
8. Discusión. ....	58
9. Conclusiones. ....	62
10. Sugerencias y recomendaciones. ....	64
11. Referencias Bibliográficas. ....	65
12. Anexos. ....	68

Índice de Tablas

1. Transcripción de Entrevista a Directivos. ....	39
2. Comparación de Procesos de Selección. ....	43
3. Descripción de proceso a cargo Directivo. ....	45
4. Descripción de proceso a cargo Profesional.. ....	45

5. Descripción de proceso a cargo Operativo.....46

Índice de Gráficas

1. Análisis de Entrevista Inicial. .... 34

2. Análisis de Entrevista Inicial. ....35

3. Análisis de Entrevista Inicial. ....36

4. Análisis de Entrevista Inicial. .... 36

5. Análisis de Entrevista Inicial. ....37

6. Análisis de Entrevista Inicial. ....37

7. Análisis de Entrevista Inicial. .... 38

8. Análisis de Entrevista Inicial. .... 39

9. Análisis de Entrevista Post. .... 50

10. Análisis de Entrevista Post. .... 50

11. Análisis de Entrevista Post. .... 51

12. Análisis de Entrevista Post. .... 51

13. Análisis de Entrevista Post. .... 52

14. Análisis de Entrevista Post. .... 52

15. Análisis de Entrevista Post. .... 53

16. Análisis de Entrevista Post. .... 54

17. Análisis de Entrevista Post. .... 54

18. Análisis de Entrevista Post. .... 55

19. Análisis de Entrevista Post. .... 56

## **RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO**

**TITULO:** ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO AL PROCESO DE SELECCION DE PERSONAL DE SERVICIOS Y ASESORIAS S.A

**AUTOR:** LUCY KATERINE FIGUEROA HERRERA

**FACULTAD:** PSICOLOGÍA

**DIRECTOR:** MÓNICA PARADA BUTNARU

### **RESUMEN**

Este proyecto tiene como objetivo principal Optimizar el proceso de selección de personal que implementa servicios y asesorías S. A para satisfacer las necesidades de sus clientes, garantizando la escogencia del personal calificado y competitivo para el buen desempeño en su trabajo.

La metodología utilizada para la recolección de información fue la entrevista aplicada a clientes y personal directivo de la empresa al igual que la observación de los procesos que se realizaban, permitiendo identificar falencias del proceso que desencadenaban en errores cruciales para las empresas clientes. A partir de las falencias encontradas se procedió a definir y plantear los ajustes que permitían el mejoramiento del proceso de selección de personal.

La población seleccionada para la aplicación de la prueba piloto fueron 12 candidatos que participaban para una convocatoria de cargos directivos, profesionales y operativos y de esta manera fue posible evidenciar un proceso mucho más organizado con compromiso por parte del cliente y la temporal, con pasos dirigidos a recabar y analizar la información suministrada por los candidatos. Así mismo busco implementar métodos del modelo de selección por competencias como lo son las entrevistas, que

pretende buscar, evaluar y reclutar a las personas más idóneas de esta manera se contribuye con minimizar los procesos imprevisto que una mala gestión puede producir, generando para la empresa una ventaja competitiva que le permite estar abierto a las exigencias del mercado actual.

El analizar el proceso de selección de personal que se implementa, permitió identificar los factores débiles y las fortalezas que posee la misma, permitiendo concientizar al personal directivo de la importancia que tiene el implementar estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo del proceso y de esta manera poder garantizar a los clientes el personal que se suministra.

**PALABRAS CLAVES:** Productividad y competitividad, desarrollo organizacional, Servicios y Asesorías S. A, selección de personal, competencias, satisfacción del cliente, personal idóneo, norma ISO 9001.

**GENERAL SUMMARY OF WORK OF DEGREE**

**TITLE:** STRATEGIES FOR IMPROVING THE PROCESS FOR  
SELECTION OF PERSONNEL SERVICES AND  
CONSULTANTS SA

**AUTHOR:** LUCY KATERINE FIGUEROA HERRERA

**FACULTY:** PSYCHOLOGY

**DIRECTOR:** MÓNICA PARADA BUTNARU

**ABSTRACT**

This project must like primary target Optimize the process of selection of personnel who implements Servicios y Asesorías S.A. to satisfy the needs with its clients, being guaranteed the escogencia of the personnel described and competitive for the good performance in its work. The methodology used for the information harvesting was the applied interview to clients and directive personnel of the company like the observation of the processes that were realised, allowing to identify falencias of the process that triggered in crucial errors for the companies clients. From the found falencias it was come to define and to raise the adjustments that allowed the improvement of the process of selection of personnel. The population selected for the application of the pilot test was 12 candidates who participated for a call of directive positions, professional and operative and this way it was possible to demonstrate a process much more organized with commitment on the part of the client and the weather, with directed steps to successfully obtain and to analyze the information provided by the candidates. Also I look for to implement methods of the model of selection by competitions like are it the

interviews, that it tries to look for, to evaluate and to recruit the most suitable people this way is contributed with will diminish the processes unforeseen circumstance that a bad management can produce, generating for the company a competitive advantage that allows him to be open to the exigencies of the present market. Analyzing the process of selection of personnel who implements itself, allowed to identify the weak factors and the strengths that the same owns, allowing to concientizar to the directive personnel of the importance that has implementing strategies that contribute to the continuous improvement of the process and this way to be able to guarantee to the clients the personnel who provides itself.

**KEYWORDS:** productivity and competitiveness, organizational development, and Counseling Services S. A, recruitment, competence, customer satisfaction, skilled personnel, ISO 9001.

## **UBICACIÓN INSTITUCIONAL**

Servicios y Asesorías S.A. Es una organización de suministro de personal con más de 30 años de experiencia en el mercado a nivel nacional.

Consolidada en marzo 31 de 1979 en la ciudad de Cali con el propósito de identificar los requerimientos del cliente para proporcionar soluciones integrales en el servicio de suministro y administración, teniendo la responsabilidad laboral, bienestar social y económica. De esta manera los procesos están asegurados bajo los lineamientos de la Norma ISO 9001 Versión 2000, que busca con dinamismo satisfacer al 100% las necesidades del cliente.

Actualmente Servicios y Asesorías cuenta con siete sucursales a nivel nacional: Bogotá, Medellín, Pereira, Ibagué, Bucaramanga, Barranquilla y la principal ubicada en la ciudad de Cali. Con certificación integral bajo las normas, ISO 14001 y OHSAS 18001, buscando la excelencia de sus procesos.

Contando con un equipo humano competente que controla, dirige y mide que los requerimientos solicitados por el cliente se ejecuten de la manera apropiada. Brindando bienestar a todos los colaboradores y su familia, haciéndoles participes de todas las actividades programadas en el año en Bienestar social, capacitación, seguridad industrial, salud ocupacional y medio ambiente.

La oficina de Bucaramanga inicio desde febrero del 2006 ubicada en la calle 36 numero 19-18 en edificio Grancolombiana, ofreciendo sus servicios a empresas

potenciales de la ciudad. Actualmente hay contratados por medio de la temporal mas de 400 personas.

### **Visión**

En S&A SERVICIOS Y ASESORIAS S.A. liderar con dinamismo la prestación del Servicio de personal en misión, buscando la excelencia en todos nuestros procesos.

### **Misión**

En S&A SERVICIOS Y ASESORIAS S.A. Estamos comprometidos a satisfacer con dinamismo las necesidades del cliente en el suministro y administración de personal en misión, generando rentabilidad y beneficio mutuo.

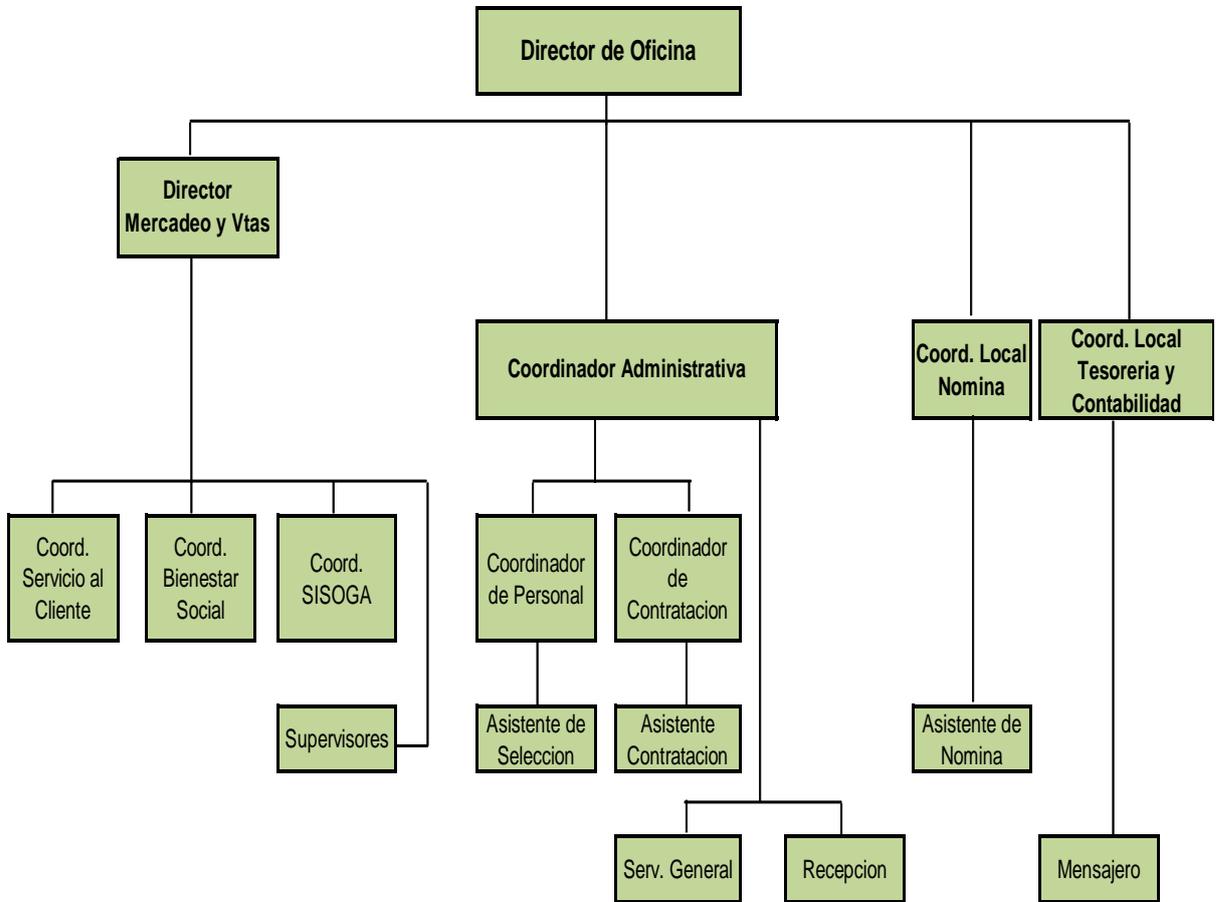
### **Política de Calidad**

En S&A SERVICIOS Y ASESORIAS S.A. Satisfacemos con dinamismo las necesidades del cliente mediante el suministro y administración de personal en misión generando rentabilidad, mejora continua y asegurando la revisión periódica de los objetivos, se comunica y es entendida por todos sus colaboradores y se revisa continuamente.

### **Valores**

- Honestidad
- Solidaridad
- Creer en lo nuestro
- Compromiso
- Lealtad
- Respeto

ORGANIGRAMA



OFICINA SUCURSALES



## JUSTIFICACIÓN

Los cambios que hoy se producen en el entorno empresarial, caracterizados por la globalización de la economía, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración en las organizaciones, han provocado a su vez, cambios al interior de las mismas, existiendo la tendencia al aplanamiento de estructuras y a la constante evolución de los puestos de trabajo, lo cual hace difícil mantener la estabilidad de los mismos, pues liga la supervivencia de sus organizaciones a su capacidad de competir en un mercado abierto. Obligándolas a replantear sus estrategias de producción y consecuentemente su modo de manejar el personal, de modo tal que se vuelven cada vez exigentes con sus colaboradores.

Afortunadamente éste vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de su productividad

Así mismo Servicios y asesorías es una empresa dedicada a la selección, contratación y administración de personal, ofreciendo sus servicios a diversos clientes a nivel nacional, desde su política de calidad se propone la satisfacción de sus clientes, cumpliendo con sus requisitos y expectativas.

Aquí recae la importancia de emplear un proceso de selección de personal que supla totalmente las expectativas del cliente ya que de esto depende dar fiel cumplimiento a sus metas proyectadas.

Desde esta perspectiva, la observación directa al proceso que emplea Servicios y Asesorías y el análisis de entrevistas realizadas a personal de recursos humanos y clientes de la empresa permitió identificar falencias del proceso de selección de personal tales como: (**ver anexo 1**)

los clientes no tenían conocimiento de como realizan el proceso de selección de personal, por lo tanto no hay unas exigencias o un protocolo que ellos deban cumplir con la empresa temporal para hacer solicitud del servicio, por esto no proporcionan información detallada del perfil que requieren, lo que dificulta ser mas asertivos en la escogencia de su personal, además hay demasiada presión por obtener respuesta en corto tiempo, interfiriendo en los pasos del proceso lo que conlleva a dar respuesta inmediata por un personal idóneo, reflejándose las consecuencias en los altos niveles de rotación .

Por otra parte no cuentan con un formato de entrevista completo para indagar a profundidad el candidato; lo que impide identificar cualidades tanto a nivel personal como profesional.

Otro aspecto es la falta de material e idóneo para realizar la fase de aplicación de pruebas psicotécnicas. Al igual no hay un formato de verificación de referencias siendo esté un paso de suma importancia dentro del proceso, ya que permite validar información proporcionada por el candidato.

Son muchos los factores que se ven afectados cuando no se elije de forma adecuada al candidato, bastaría tan sólo recordar el coste que le supone a la empresa en tiempo, formación, desajuste en el equipo de trabajo, deterioro de la imagen de la empresa por la rotación de personal, etc.

Por ello, es indispensable que el proceso de selección sea realizado cuidadosamente y esté adaptado a las necesidades y particularidades que cada empresa presenta.

Estos elementos de no conformidad abren el espacio para la intervención desde la psicología organizacional en esta empresa, permitiendo desarrollar una propuesta de trabajo enfocada al fortalecimiento del proceso de selección de personal, que apunte al mejoramiento continuo de la organización y que permita posicionarse en el mercado como una empresa competitiva, para esto es necesario que los directivos se concienticen de la importancia que tiene la implementación de nuevos métodos en el campo organizacional desde la perspectiva y análisis psicológico.

Lo que permitiría suministrar personas que se comprometa con el puesto de trabajo y la empresa a la cual pertenecen, generando con esto una identidad dentro de los trabajadores y la organización.

**Objetivo General:**

Optimizar el proceso de selección de personal que implementa servicios y asesorías S. A para satisfacer las necesidades de sus clientes, garantizando la escogencia del personal calificado y competitivo para el buen desempeño en su trabajo.

**Objetivos específicos**

- Analizar el proceso de selección que actualmente implementa servicios y asesorías.
- Identificar fortalezas y puntos críticos dentro del procedimiento que implementa Servicios y Asesorías S. A. que permitan realizar ajuste al proceso de selección que contribuyan a su mejoramiento
- Valorar el impacto de los ajustes realizados al proceso de selección mediante la aplicación y seguimiento del procedimiento de selección propuesto.

## MARCO TEORICO

### PANORAMA ACTUAL

En los nuevos escenarios, por los cuales estamos transitando, se pueden identificar tres aspectos que se destacan por su importancia: La globalización, el permanente cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Las viejas definiciones que usan el término Recurso Humano, se basan en la concepción de un hombre como un "sustituible" engranaje más de la maquinaria de producción, en contraposición a una concepción de "indispensable" para lograr el éxito de una organización. Cuando se utiliza el término Recurso Humano se está catalogando a la persona como un instrumento, sin tomar en consideración que éste es el capital principal, el cual posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a toda organización.

Toma años reclutar, capacitar y desarrollar el personal necesario para la conformación de grupos de trabajos competitivos, es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al talento humano como su capital mas importante y la correcta administración de los mismos como una de sus tareas mas decisivas.

Sin embargo la administración de este talento no es una tarea muy sencilla. Cada persona es un fenómeno sujeto a la influencia de muchas variables y entre ellas las diferencias en cuanto a aptitudes y patrones de comportamientos son muy diversos. Si las organizaciones se componen de personas, el estudio de las mismas constituye el elemento básico para estudiar a las organizaciones, y particularmente la Administración del Talento Humano. (Esparragoza, 2002)

## **IMPORTANCIA DEL CAPITAL HUMANO PARA LA ORGANIZACIÓN**

Es a partir de la inmersión de las organizaciones en una feaciente lucha por lograr la eficiencia y eficacia en el ámbito laboral se impone abordar desde una perspectiva psicológica este proceso, en el cual se presenta un problema que ocupa el primer plano hoy en los marcos organizacionales y que consiste en cómo reclutar, seleccionar y formar personas de tal manera que cumplan sus roles con amplios beneficios para la organización. (Rodríguez, 2008)

Además las tendencias actuales del mercado laboral imponen nuevas exigencias a la economía nacional e internacional y la obligan a buscar alternativas para que las personas desarrollen los conocimientos y habilidades que requieren. De ahí la importancia de contar con personas competentes dentro de un mercado de trabajo donde los intereses, culturas y visiones son variadas, la cual se debe a los frecuentes cambios sobre requerimientos y necesidades del mercado laboral. (Lara, 2005).

Según Quintero (2004) las empresas en su afán de responder a las exigencias del mercado y las del consumidor, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos.

Lo que conlleva a las organizaciones a seguir parámetros tales como los establecido por la certificación ISO 9001 (International Organization for Standardization) cuya finalidad principal es “orientar, coordinar, simplificar y unificar los usos para conseguir menores costes y efectividad; exigiendo a la organización determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

a) implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia.

b) aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.

Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos”. (ISO 9001, 2000)

De estas circunstancias nace el hecho que las empresas deban adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios que diariamente surgen en el mundo, planeando adecuadamente estrategias y alineando los aportes de a su capital, con el fin de generar escenarios de acción que les permitan moldearse en forma optima a estos cambios.

Afortunadamente este vuelco en la industrialización, que hace obsoleto el concepto de cantidad y da importancia a la calidad, ha permitido a las empresas concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos (Quintero, 2004)

Lo que conlleva a exigir un adecuado proceso de selección de personal que según Leal (2005) es “mediante el cual se establecen los principios, normas y procedimientos a que deben someterse los aspirantes a vincularse a un empleo”.

## **IMPORTANCIA DE LA SELECCIÓN DE PERSONAL**

En este sentido los procesos de selección no pueden ceñirse meramente a la comprobación de conocimientos profesionales, con las herramientas clásicas de selección, tales como el currículum vitae y el expediente académico, ni siquiera son suficientes los conocidos test de inteligencia por sí mismos para cubrir las necesidades de selección. Se hace necesaria la utilización de nuevos métodos y nuevas variables a medir. (Fernández, 2005)

Por consiguiente es necesario tener claro los conceptos aplicar; Blum y Dunette, (citado en Castillo 2006). Han visualizado la selección como un conjunto de actividades articuladas en forma lógica, para decidir cual de las personas disponible se debe contratar.

Mathis (2003), define la selección como “proceso utilizado para elegir individuos calificados para cubrir los diversos puestos de una organización. La selección es un proceso más complejo que la simple elección de la mejor persona disponible. Elegir un conjunto apropiado de conocimiento, destrezas y habilidades, implica el intento de hacer coincidir lo que el solicitante puede y quiere hacer”.

Maristany (2000), denomina la selección como “proceso de cobertura de una vacante, desde la decisión de cobertura hasta el ingreso e inducción de la persona”. Se enfoca de una manera mas especifica englobando todo el proceso, en cubrir una vacante.

Chruden, Sherman (2002), la define como “proceso complejo que implica equiparar las habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes con las especificaciones del puesto. El personal responsable de la selección debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes”. La definición que hace éste autor es amplia y concisa, donde menciona la importancia que tiene los diversos factores involucrados en la selección de personal y que cada uno de estos son indispensables para tomar una acertada decisión.

Dessler (2001) menciona “la selección de los empleados adecuados debe su importancia a tres motivos básicos. En primer término, su propio desempeño siempre dependerá, en parte, del de sus subordinados. Los empleados que cuenten con las habilidades y los atributos adecuados trabajaran mejor para usted y para la compañía, los empleados que carezcan de estas habilidades o que se dediquen a molestar u obstruir no tendrá un buen desempeño y, en consecuencia, el suyo y el de la compañía sufrirán las consecuencias”.

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones: Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc. Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes, debido a la rotación de personal. Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

De acuerdo a Pico, (2007) el primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, aunque debemos tener la suficiente flexibilidad como para

afrontar procesos de selección imprevistos. Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede producir una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección; pues es claro que los costes de una mala selección Sin duda, son muchos y variados, dos de los principales costes son el tiempo invertido y el dinero. Pero además, si la persona no es la adecuada al puesto, no posee motivación ni comparte los valores de la organización puede llegar a ser una importante distorsión para ésta. Puede llegar a afectar las relaciones interpersonales y enrarecer el clima laboral

## **PROCESO DE SELECCION**

Por esta razón la información predictiva de los rasgos de los candidatos se obtienen a través de varios instrumentos y técnicas, que están organizados en ciertos pasos tales como:

**Análisis del cargo:** es el proceso sistemático de recolección y estudio de la información característica de un puesto, que permita identificar su objetivo básico, las actividades que deben realizarse para cumplir su misión. Las especificaciones de las tareas, el cliente y proveedor del cargo, las condiciones ambientales bajo las cuales se realiza el trabajo, sus responsabilidades

**Descripción del cargo:** es la consignación ordenada y explícita de las características distintivas de un cargo, identificadas como resultado de su análisis.

**Definición de Perfil:** Un perfil ocupacional, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

**Reclutamiento:** es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen los requisitos establecidos, existen dos tipos de fuentes de reclutamiento esta: la *externa*: cuando examina candidatos, reales o potenciales, disponibles ajenas a la empresa los medios más usuales son:

- Asociaciones profesionales
- Bolsas de empleo
- Contactos con universidades
- Outsourcing
- Anuncios en diarios, revistas, vía electrónica

*Internas*: son aquellas que sin necesidad, de recurrir a personas o lugares fuera de la empresa, proporciona el personal requerido en el momento oportuno.

- Archivo o cartera de personal
- Sindicatos
- Familiares o por recomendación
- Inventario de recursos humanos

Por consiguiente la contratación exitosa de un nuevo colaborador de la compañía depende en buena medida de la cantidad y calidad de aspirantes que se obtengan oportunamente.

**Análisis y preselección de hojas de vida:** El currículum es habitualmente, la herramienta con la que los demandantes de un puesto entran en contacto con la organización. El análisis de un currículum es un factor importante en la mayoría de los

procesos de selección, ya que podemos prevenir dos clases de errores si hacemos un cuidadoso análisis de él: Identificar candidatos aparentemente válidos que no lo son realmente. Identificar candidatos aparentemente no aptos que, sin embargo, son válidos. Cuando llamamos a candidatos aparentemente válidos y luego no lo son, nos hace perder gran cantidad de tiempo. Los candidatos aparentemente no aptos son aquellos que por un currículo mal presentado o mal desarrollado no son llamados y podemos estar perdiendo candidatos potencialmente buenos. Por lo que es importante aprender a leer entre líneas.

**Entrevista inicial:** La entrevista es una prueba de evaluación imprescindible en el proceso de selección. El objetivo en la entrevista es: Comprobar que el candidato reúne los requisitos necesarios para desempeñar satisfactoriamente el puesto de trabajo: conocimientos, experiencia, competencias, motivación, intereses y valores. Además Proporcionar datos sobre la organización y el puesto de trabajo para que decida si le interesa.

### **Entrevista por Competencias**

Según Alles (1999) la entrevista es la herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que mas influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato

Es por esto que se ha venido implementado la entrevista por competencias como una forma de mejorar los esquemas de la selección, presupone identificar el perfil del cargo, el nivel de conocimiento requerido y además, buscar esa parte profunda de la

personalidad que ayuda a predecir comportamientos en las diferentes situaciones y desafíos laborales.

## CONCEPTO DE COMPETENCIAS

Para entrar en la era de las competencias, es necesario tener claro los conceptos a aplicar, el término competencias empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo, y ha sido manejado por muchos autores más que coinciden en definirlos y relacionarlos con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad y también conocimientos adquiridos para cumplir bien una misión, se relaciona también con los valores teniendo en cuenta claro este contexto.

En palabras de Leboterf (1997) las competencias no son ellas mismas recursos en la forma de saber actuar, saber hacer o actitudes, más movilizan, integran y orquestan tales recursos. Esa movilización solo pertinente en una situación, y cada situación es singular, comportamientos con los que una persona afronta sus problemas, sus vivencias personales y laborales, modifica su entorno más próximo y desarrolladas a través del estímulo social recibido, de formación académica y capacitación, reforzamiento social y de la experiencia adquiridas a través de la vida. Las competencias pueden observarse en una situación cotidiana de trabajo o con dinámicas de test, cuando se presentan como aptitudes positivas, características personales y conocimientos adquiridos, pueden ser establecidas, identificadas, medidas y por lo tanto, evaluadas.

Del mismo modo las competencias son susceptibles a ser incluidas como objetivo de desarrollo en los programas formativos, siendo el potencial como herramienta para la

programación de acciones formativas, de reconocimientos de aprendizaje y de gestión del talento humano. McClelland (1987 citado en Alles, 2002), analiza la motivación humana, que constituye la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. Este autor toma tres importantes sistemas motivacionales que gobiernan el comportamiento humano; los logros como motivación, el poder como motivación y la pertenencia como motivación y a su vez estas motivaciones se combinan con otras para determinar acciones.

Otros personajes que se asocian con el tema de las competencias las definen como una característica subyacente en el individuo que esta casualmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a una persona superior en un trabajo o situación. Son características fundamentales del hombre “formas de comportamiento o repensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo periodo de tiempo” (Spence y Spence, 1993 citado en Alles, 2002). Siguiendo a Spence y Spence, son cinco los principales tipos de competencias: 1 motivación; (interés que una persona desea consistentemente), 2 características, (físicas y consistentes a situaciones o información), 3 concepto propio o de si mismo; (información que una persona posee sobre áreas específicas) y 5 habilidad, que hace referencia a la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Le Boterf (1996 citado en Baeza y Fernandez sf), manifiesta que la competencia se estructura basándose en tres componentes fundamentales: el saber actuar, el querer actuar y el poder actuar.

El **saber actuar** es el conjunto de factores que definen la capacidad inherente que tienen la persona para poder efectuar las acciones definidas por la organización. Tiene que ver con su preparación técnica, sus estudios formales, el conocimiento y el buen

manejo de sus recursos cognitivos puestos al servicio de sus responsabilidades, este componente es el que mas tradicionalmente se ha utilizado a la hora de definir la idoneidad de una persona para un puesto específico y permite contextualizar el énfasis que hacen muchas empresas en la capacitación de su personal.

El **querer actuar** es otro componente fundamental de la competencia. Alude no solo al factor de motivación de logro intrínseco a la persona, sino también a la condición más subjetiva y situacional que hace que el individuo decida efectivamente emprender una acción en concreto.

El tercer componente de la competencia, quizás el mas olvidado en la mirada tradicional, es el **poder actuar**. En muchas ocasiones la persona sabe como actuar y tiene los deseos de hacerlo, pero las condiciones no existen para que realmente pueda efectuarla. Las condiciones del contexto así como los medios y recursos de los que disponga el individuo, condicionan fuertemente la efectividad en el ejercicio de sus funciones. Implementar

### **Beneficios del modelo**

Implementar los modelos por competencias permite la elaboración de manuales de funciones, definición de perfiles por cargos y la evaluación de los mismos de manera efectiva. Esto implica un cambio importante, ya que la utilización de entrevistas tradicionales y pruebas psicométricas como única herramienta de medición, resulta insuficientes y se hace necesario implementar para verificación de habilidades específicas, la utilización de métodos estructurados de evaluación, en los cuales posibilite , no solo conocer que la persona sabe, si no lo que sabe hacer.

Dentro de estos lineamientos propuestos frente a la definición de competencias, se hace necesario plantear la clasificación de las mismas, con el objetivo de establecer un proceso consecutivo y relacionado entre la teoría y el trabajo que se viene desarrollando frente a la identificación y definición de las competencias laborales y la creación del modelo que las integra. Esta clasificación expone dos tipos de competencias, las generales y específicas (INFOTEC 1999).

El primer tipo de competencias (**generales**) apunta a los comportamientos asociados a desempeños comunes a diversas organizaciones y ramas de actividad productiva, son transversales y necesaria para el conjunto de trabajadores de una empresa. Y como segundo tipo (**específicas**) refieren el conjunto de comportamientos de índole técnico vinculado a un cierto lenguaje o función productiva, son muy específicas para el cargo que desempeña el trabajador y no se aplica a toda organización.

La unión o conjugación de las competencias planteadas, conforman el denominado modelo por competencias, entendido “como la organización dinámica de competencias que determinan las potencialidades, requerimientos de desempeño del trabajador, caracterizando sus mejores prácticas y determinando en conjunto la ventaja competitiva del factor humano (coley2001)

La aplicación de dicho enfoque a los largo de la historia mundial(por competencias) ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación y dinámicas laborales dentro de la empresa, para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades del personal, las organizaciones y la sociedad en general.

Dando continuidad a los pasos de selección se sigue con **Aplicación de pruebas:** la prueba o test de selección es un conjunto estandarizado de tareas diseñadas para medir

las diferencias individuales en algún rasgo de comportamiento. Las tareas que incluyen las pruebas pueden ser escritas, verbales, de manipulación o numéricas.

La mayoría de las pruebas se pueden clasificar, según su finalidad en:

- Pruebas de conocimiento
- Pruebas de desempeño
- Pruebas de inteligencia
- Pruebas de personalidad

**Elaboración de informe:** Con el material obtenido se elabora el informe psicolaboral de pronóstico de desempeño. En el mismo se hace referencia a las competencias cognitivas, aptitudinales, actitudinales y de personalidad. El informe no debe contener lenguaje técnico, por ejemplo, dolor psicológico agudo y crónico, sino que debe describir tendencias de conducta. Siguiendo el ejemplo presentado, el informe deberá decir que el sujeto tiene la tendencia a tener una mirada seria y que difícilmente sonría. Recordemos que el informe está dirigido a un especialista en recursos humanos, no a otro profesional de la psicología.

Esta parte integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizando todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegar a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante

**Preselección de candidato:** Obtenida la información sobre los aspirantes, se procede a hacer una selección preliminar de los candidatos que parezcan ser más prometedores.

**Verificación de referencias:** Es una forma de comprobar la veracidad de lo que nos ha contado el candidato en las fases del proceso de selección. La petición de referencias es útil sobre todo, en el caso de candidatos con experiencia previa. En este caso las referencias deben solicitarse a las empresas donde estuvo trabajando el candidato.

### **Entrevista final**

*Selección final del supervisor.* Después de la selección preliminar se procede a enviarlos al área donde existe la vacante para una entrevista y selección final, hecha por la persona responsable del departamento.

Estos son tan solo unos pasos en los cuales deben concentrarse la selección para la búsqueda y evaluación del mejor candidato que se presente. Ya que muchas compañías modernas consagran tiempo y esfuerzo considerables a la selección y la contratación de personal y ese hecho convierte al individuo en una inversión considerable desde su primer día de trabajo.

Concluyendo que La importancia de una buena selección radica en tener las mejores expectativas de un trabajador en el desempeño de sus actividades dentro de la organización, por consiguiente, la evaluación debe realizarse de manera secuencial y precisa, adaptado a las necesidades de la empresa ya que el éxito de la misma depende de las personas que la gestionan (Granados, 2003). Por el contrario el tener personal no adecuado puede perjudicar enormemente a la organización, ya sea a nivel de producción, de clima laboral, lo que afecta a largo plazo en el desempeño laboral general.

## **PROCEDIMIENTO**

### **FASE 1:** Estudio documental bibliográfico

Revisión teórica de los documentos y artículos que muestren los diversos conceptos afines con el proyecto, como también documentación estratégica de la organización, misión, visión, valores corporativos, objetivos y conocimiento de las políticas internas.

**FASE 2:** Revisión del proceso de selección que actualmente implementa Servicios y Asesorías S.A.

Para esto fue necesario realizar:

- Entrevistas estructuradas para aplicar a personal interno de la empresa y sus clientes.
- Observación directa y registro del proceso de selección que implementan.

### **FASE 3:** Análisis e interpretación de la información

Análisis de los resultados arrojados en la recolección de información a la luz de la teoría, identificando fortalezas y puntos críticos a mejorar.

**FASE 4:** Se definieron y plantearon los ajustes a proponer para el proceso de selección de personal. A partir de las falencias encontradas se plantearon los ajustes que permitirán optimizar el proceso de selección de personal de Servicios y Asesorías S.A.

**FASE 5:** se llevo acabo la aplicación del procedimiento de selección con los ajustes planteados, de esta manera se permitió retroalimentar y definir los ajustes finales.

**FASE 6:** Valoración del impacto, para esto fue necesario construir y aplicar entrevistas de seguimiento a los clientes en lo que se permitiera reconocer la funcionalidad de los ajustes propuesto.

**FASE 7:** Elaboración del informe final

Presentación de informe ante la empresa y Universidad Pontificia Bolivariana.

## **POBLACION**

El personal seleccionado para la recolección de información fueron 10 empresas, clientes de la temporal Servicios y Asesorías siendo las siguientes:

Zenu, Noel, Servicios Postales Nacionales, Novamed, Droservicio, Drosan, Alimentos Toning, Manitoba y Ashe, a quienes se le aplico una entrevista semiestructurada que permitió identificar falencias del proceso de selección que implementa servicios y Asesorías. Luego de plantear los respectivos ajustes se tomo una muestra de 12 candidatos que participaban para convocatorias de cargos directivos, profesionales y operativos distribuidos de la siguiente manera,

6 personas para cargo directivo

3 personas para cargo profesional

3 personas para cargo operativo

Se tomo este número de población para la aplicación de la prueba piloto, porque la temporal no tiene un promedio mensual exacto del número de procesos que se realiza.

## **INSTRUMENTOS**

Para el desarrollo y consecución de este proyecto, se tuvieron en cuenta una serie de procesos, donde se utilizaron los siguientes instrumentos:

1. la entrevista semiestructurada dirigido a personal directivo y clientes de la empresa, con preguntas que permitían abarcar la funcionalidad del proceso de selección de personal.(**ver Anexo. 1**)
2. formato de solicitud de pedidos: se construyo un formulario que deben diligenciar la empresa en el momento del cliente hacer una solicitud de personal.(**ver Anexo. 3**)
3. formato de perfil del cargo: formato que deben diligenciar los clientes al hacer una solicitud el cual permite determinar las conductas, tareas y funciones que deben estar comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto. (**ver Anexo.4**)
4. formato de entrevista Inicial: se modifico la estructura de la entrevista general, agregando preguntas que realmente permitieran recabar información de interés, revisión del currículum, información familiar, experiencia laboral, aspectos de personalidad. (**ver Anexo. 5**)

Con preguntas estructurales y con preguntas no estructurales. La parte estructural 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.

5. formato de entrevista por competencias generales: se planteo un formato que permite indagar sobre comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función.( **ver Anexo.6**)
  
6. formato de entrevista por competencias específicas: se planteo un formato que permite indagar aspectos directamente relacionados al cargo. (**ver Anexo. 7**)
  
7. formato de verificación de referencias: se modifíco el formato de referencias, de tal manera que permitiera indagar con preguntas pertinentes el pasado laboral de los candidatos. (**ver Anexo.8**)

## ANALISIS DE RESULTADOS

Cada uno de los ejercicios propuestos y desarrollados dentro de las dinámicas de intervención que formulaban las "fases del proyecto" emerge en la terminación del trabajo de pasantía, que de acuerdo a sus elementos y características constitutivas, entran a dar cumplimiento a los objetivos planteados.

Lo anterior logra evidenciarse en el transcurso de la lectura del presente trabajo, ya que a través de la exposición de cada uno de los elementos que lo conforman se identifican las acciones que direccionaron la construcción y elaboración de las estrategias de fortalecimiento al proceso de selección de personal siendo el objetivo general del proyecto.

Se Partió por la identificación de falencias que presenta el proceso de selección de personal que implementa actualmente Servicio y Asesorías Ltda., como se menciona en otros apartados se hizo uso de una entrevista semiestructurada que fue aplicada durante la segunda fase del proyecto a clientes y personal directivo de la empresa, por medio de la cual se obtuvo información que permitió evidenciar las falencias que presenta el proceso de selección actual. Ver graficas 1-8.

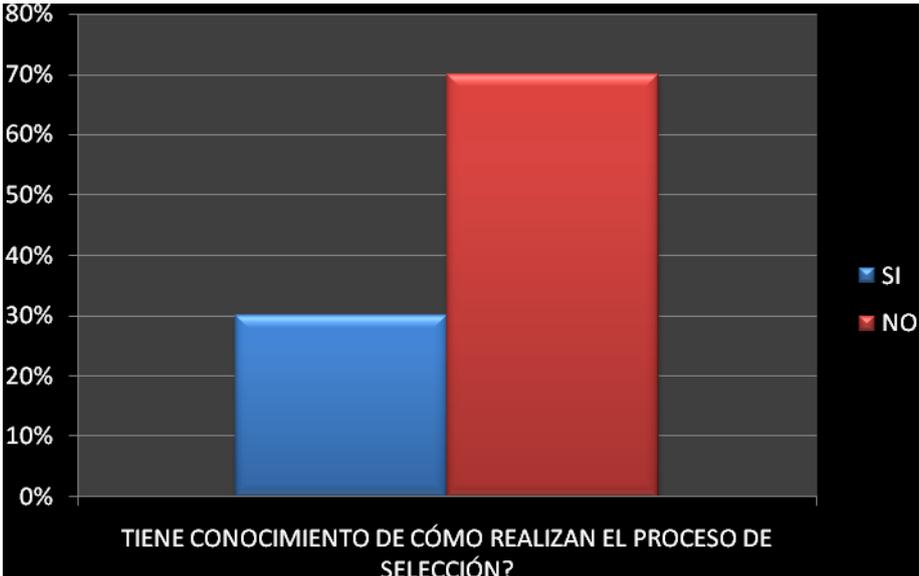


**GRAFICA 1.**

Como se observa en la grafica un 50% son los cargos operativos los que mas se solicitan a la temporal, seguido con 30% en cargo profesionales y un 20% para cargos directivos siendo el de menor demanda. Esto se debe a que la mayoría de empresas clientes son dedicadas al almacenamiento, distribución y venta de diferentes productos.

**GRAFICA 2.**

Como se observa en la grafica, un 30% de los clientes hacen solicitud de procesos de selección muy a menudo otro 30% a menudo y un 40% ocasionalmente. Lo que indica porcentajes casi equitativos para las 3 opciones.



**GRAFICA 3.**

Esta pregunta permitió evidenciar que un 70% de las empresas clientes desconocían la forma como se realiza el proceso de selección y solo un 30% tenía conocimiento.



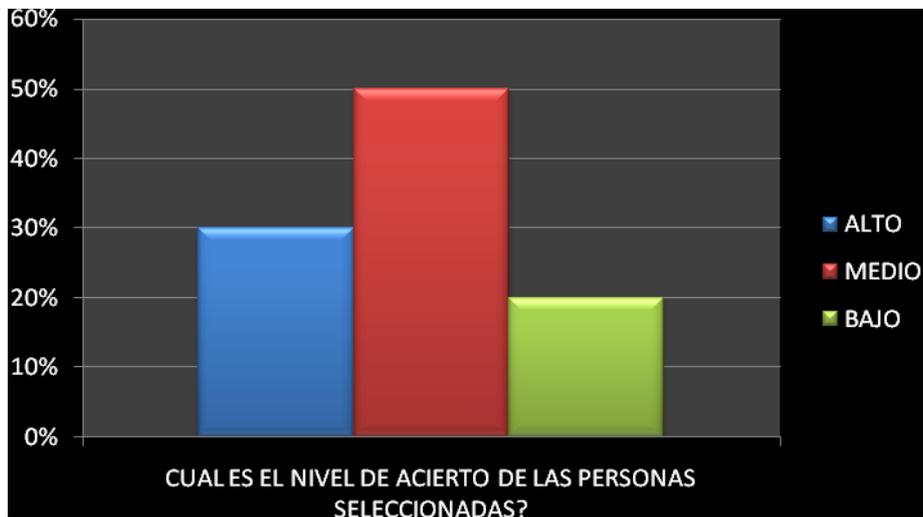
**GRAFICA 4**

En cuanto a la información que debía enviar la empresa cliente a la temporal al momento de solicitar personal solo un 20% enviaba información completa un 60% incompleta y el 20% restante no enviaban.



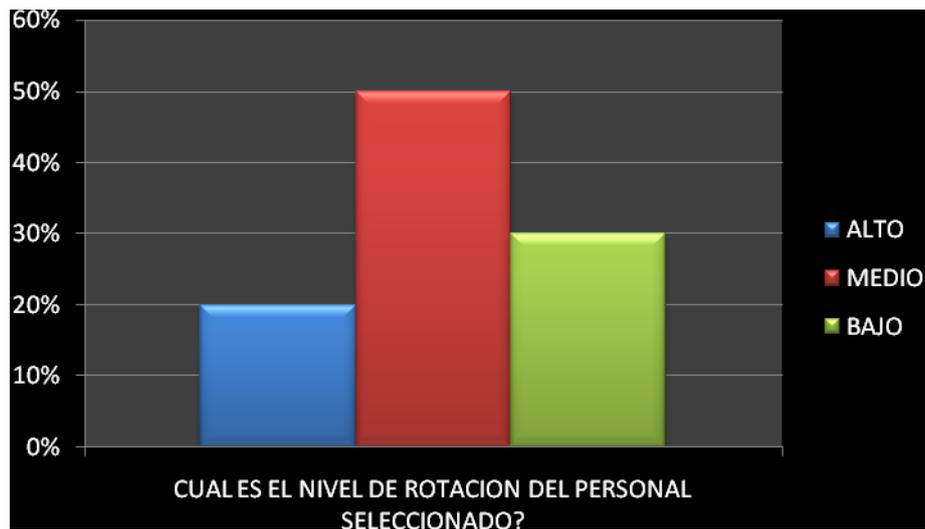
**GRAFICA 5**

En esta grafica se puede observar una gran fortaleza que tiene la temporal frente a las empresas clientes, pues un 80 % responde SI al cumplimiento del tiempo acordado para la entrega y solo un 10 % responde NO



**GRAFICA 6**

En cuanto al nivel de acierto de las personas seleccionadas un 30% de los clientes responde que es alto un 50% que es medio y un 20% que es bajo. Exponiendo que las personas que le eran enviadas en ciertas ocasiones no cumplían totalmente con las habilidades o actitud que se requerían para el cargo

**GRAFICA 7**

Como se puede observar en la grafica en cuanto al nivel de rotación un 30% de los clientes dice que es alto un 40% dice que es medio y el 30% restante que es bajo.



**GRAFICA 8**

En cuanto a la calificación al proceso de selección un 50% de los clientes responde que es bueno, un 40% que es regular y el un 10% que es malo.

En la tabla No 1. Se transcribe la entrevista realizada a la directora de oficina de Bucaramanga.

PREGUNTA	RESPUESTA
Cargo	Directora de oficina
Tiempo laborando en SERVICIOS Y ASESORIA S.A	4 años
Como considera la efectividad del proceso de selección de personal que se implementa actualmente por SERVICIOS Y ASESORIAS. Bueno___ regula___ malo_____	<i>Regular</i> , aun falta cosas dentro del proceso que se debe mejorar y de esta manera poder ofrecer un mejor servicio a nuestros clientes.

Cuales crees que son las principales falencias?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de información por parte de los clientes</li> <li>• Presión por respuesta en corto tiempo</li> <li>• Demora en el tiempo de respuesta por parte de cliente</li> <li>• Falta de buenas herramientas para seleccionar al candidato</li> </ul>
Por cuanto tiempo se han venido implementado este modelo de selección de personal.	Desde el tiempo que inicie labores con la empresa se ha implementado el mismo.
Como miden el nivel de cumplimiento en cuanto a selección	Por medio de unos indicadores que se realizan de manera mensual, y estos son enviados a la sede principal que esta ubicada en Cali.
Cree que le han cumplido al cliente satisfactoriamente	No totalmente, como decía anteriormente aun hay cosas por mejorar.

**Tabla No. 1**

Posteriormente se plantearon los ajustes que se requieren para su optimización, para concluir en la aplicación de los mismos en una prueba piloto; para esto se conto con una muestra de 12 personas que participaban como candidatos de los diferentes cargos (directivo-profesional-operativo).

A continuación Se describen cada uno de los pasos como se obtuvieron los resultados:

### **PASO 1**

Se dio a conocer a los clientes de la empresa, la forma como se gestiona paso a paso el proceso de selección de personal, con el cual lograron reconocer la importancia de suministrar la información completa a la temporal al momento de hacer un requerimiento y dar cumplimiento al tiempo estipulado para su respuesta y de esta manera no perder los procesos realizados. (**Ver Anexo 2**)

### **PASO 2**

De acuerdo a lo anterior fue necesario crear un formato de solicitud de pedido, que la empresa temporal debe diligenciar en el momento en el que el cliente requiere de personal, esto con el fin de tener un control interno del numero de solicitudes que se realizan y poder llevar un seguimiento de manera estricta de todo el proceso desde el momento en que se hace la solicitud hasta la contratación y en otros casos especificar el motivo del rechazo de candidatos, permitiendo de cierta manera retroalimentar cada proceso. (**Ver Anexo 3**)

### **PASO 3**

Para llevar acabo un buen proceso de selección se debe partir por contar con la información completa de la descripción y perfil del cargo.

Es el momento de revisar características y condiciones del cargo requerido y así mismo validar perfil funcional y las competencias o conocimientos del mismo.

Por esto se creo un formato que debe llenar la empresa cliente al hacer solicitud de personal, Donde proporcionen datos sobre los requerimientos del puesto en el que identifican competencias, responsabilidades y funciones del cargo, estructura y presupuesto. Lo que permitió conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para desarrollar bien su labor y de esta manera ser mas asertivos en la escogencias de los candidatos. **(Ver anexo 4 )**

#### **PASO 4**

De igual manera fue necesario modificar la entrevista inicial adecuándola de tal manera que permita indagar datos personales, información académica, familiar Y experiencia laboral, siendo los aspectos necesarios para una entrevista inicial y así mismo eliminar preguntas que no son relevantes. Así mismo se planteo un formato para establecer el concepto de la entrevista inicial. De esta forma se pueden tener suficiente información para tomar una decisión posterior. **(Ver anexo 5 y 6)**

Así mismo basado en la entrevista por competencias que propone Alles (2003) se planteo un formato de entrevista por competencias cardinales (generales) y especificas de acuerdo a los tres niveles jerárquicos que se manejan en la temporal, siendo el nivel directivo, nivel profesional y nivel operativo. Esto permitió tener una visión más amplia de los atributos (conocimientos, actitudes, valores y habilidades) de los candidatos y las tareas que puede desempeñar en determinadas situaciones. Por cada competencia a evaluar se define entre 3 y 4 preguntas que nos permitan valorar el nivel de cumplimiento de las características de la competencia. **(Ver Anexo 7 y 8)**

Ejemplo:

Competencia: orientación al cliente

- defina el concepto de atención al cliente
  - describa alguna situación donde haya tenido que trabajar duro para satisfacer le pedido de un cliente. ¿Qué ocurrió?
  - ¿Qué ha hecho para construir relaciones positivas con los clientes con los que interactúa en su trabajo?
  - describa cómo ha manejado una reclamación en la que el cliente tenía razón.
- Logrando tener un conocimiento de las personas y a bucear en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral.

## PASO 5

Fue necesario modificar el formato de verificación de referencias laborales, de tal manera que permita completar y constatar la veracidad de la información suministrada por los candidatos. **(Ver anexo 9)**

En la tabla No 2 se compara el proceso que se ha estado implementando al proceso que se propone.

MODELO DE SELECCIÓN QUE SE IMPLEMENTA	MODELO DE SELECCIÓN QUE SE PROPONE
<p><b>SOLICITUD POR PARTE DE LA EMPRESA CLIENTE:</b> Se hace de manera informal y sin información completa del perfil del candidato.</p>	<p><b>SOLICITUD POR PARTE DE LA EMPRESA CLIENTE:</b> El cliente debe dar información a la temporal para diligenciar el formato de solicitud de pedidos. Además debe llenar un formato con el perfil del candidato, el cual permite determinar las conductas, tareas y funciones que deben estar comprendidas en el contenido de un puesto de trabajo, así como las aptitudes, habilidades, conocimientos y competencias que son importantes para un desempeño exitoso en el puesto</p>
<p><b>RECLUTAMIENTO:</b> Al no tener información clara del perfil del candidato, no se realiza una oferta clara lo que impide tener una buena recepción de hojas de vida que cumplan con el perfil que realmente se requiere.</p>	<p><b>RECLUTAMIENTO:</b> Se publica una oferta de trabajo con la información clara del perfil requerido, lo que permite obtener hojas de vida que se acercan o cumplen con el perfil.</p>
<p><b>ENTREVISTA:</b> Se remite a datos muy superficiales, no profundiza sobre habilidades y</p>	<p><b>ENTREVISTA INCIAL:</b> Se plantean preguntas que realmente permitan recabar información de interés,</p>

conocimientos del candidato.	revisión del currículum, información familiar, experiencia laboral, aspectos de personalidad.
NO APLICA	ENTEVISTA POR COMPETENCIAS: <i>Por competencias generales:</i> permite indagar sobre comportamientos laborales propios de diversos ámbitos de función. <i>Por competencias específicas:</i> permite indagar aspectos directamente relacionados al cargo
APLICACIÓN DE PRUEBAS Se aplican pruebas tales como 360 – wartegg-16 pf- Ipv.	APLICACIÓN DE PRUEBAS Se propone la aplicación de otras pruebas, que se permitan realizar por cargos.  NO ESTOY SEGURA DE QUE DEBA PONER AQUÍ
NO APLICA	VERIFICACION DE REFERENCIAS Permitiera indagar el pasado laboral de los candidatos.
INFORME Se elabora un informe a partir de los resultados arrojados por la prueba psicológica.	INFORME Integra los datos obtenidos a través de todo el proceso de selección, analizando todas las características del aspirante, comparándolas siempre con el perfil del puesto, de tal modo que pueda llegar a la emisión de un juicio valorativo sobre la aceptación o no del aspirante

**Tabla No 2. Tabla comparativa del proceso de selección que se implementa al proceso que se propone**

Para llevar a cabo la aplicación de la prueba piloto se tomó como muestra a 12 candidatos distribuidos de la siguiente manera:

- 6 candidatos que participaron para 2 vacantes en un cargo directivo.
- 3 candidatos que participaron para 1 vacante en un cargo profesional.
- 3 candidatos que participaron para 1 vacante en un cargo operativo.

En las tablas 3-5 se describe cada una de las fases que se llevaron a cabo en la aplicación de la prueba piloto para los cargos directivos, profesionales y operativos, desde el reclutamiento hasta la contratación.

En cada una de las fases se permitió indagar sobre el candidato y determinar si cumplía con el perfil requerido para continuar a la siguiente.

### **CARGOS DIRECTIVOS**

<b>FASE</b>	<b>No DE CANDIDATOS</b>	<b>No DE CANDIDATOS QUE APLICAN</b>
<b>RECLUTAMIENTO</b>	20 HOJAS DE VIDA	12
<b>ENTREVISTA INICIAL</b>	12	10
<b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>	10	7
<b>PRUEBAS PSICOTECNICAS</b>	7	7
<b>VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES</b>	7	6
<b>INFORME</b>	6	6
<b>ENTREVISTA FINAL CON JEFE INMEDIATO</b>	6	2
<b>CONTRATAACION</b>	2	2

**TABLA No 3**

### **CARGOS PROFESIONALES**

<b>FASE</b>	<b>No DE CANDIDATOS</b>	<b>No DE CANDIDATOS QUE APLICAN</b>
<b>RECLUTAMIENTO</b>	18 HOJAS DE VIDA	10
<b>ENTREVISTA INICIAL</b>	10	8
<b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>	8	6
<b>PRUEBAS PSICOTECNICAS</b>	6	5

<b>VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES</b>	5	3
<b>INFORME</b>	3	3
<b>ENTREVISTA FINAL CON JEFE INMEDIATO</b>	3	3
<b>CONTRATACION</b>	1	1

TABLA No 4

**CARGOS OPERATIVOS**

<b>FASE</b>	<b>No DE CANDIDATOS</b>	<b>No DE CANDIDATOS QUE APLICAN</b>
<b>RECLUTAMIENTO</b>	15 HOJAS DE VIDA	10
<b>ENTREVISTA INICIAL</b>	10	7
<b>ENTREVISTA POR COMPETENCIAS</b>	7	5
<b>PRUEBAS PSICOTECNICAS</b>	5	3
<b>VERIFICACION DE REFERENCIAS LABORALES</b>	3	3
<b>INFORME</b>	3	3
<b>ENTREVISTA FINAL CON JEFE INMEDIATO</b>	3	3
<b>CONTRATACION</b>	1	1

TABLA No 5

Según los resultados de la aplicación que se hizo del proceso de selección con las estrategias que se plantearon para su optimización, a los candidatos que se presentaban para cargos directivos-profesionales-operativos, se pudo evidenciar: que hubo mayor

cooperación por parte de las empresas clientes (al contactarse con la temporal y hacer su solicitud de pedido de una manera más formal permitiendo establecer los parámetros del proceso tales como: saber el número de personas solicitadas, fechas de envío de candidatos y fechas de respuesta por parte del cliente, además suministraron la información completa del perfil de la persona y descripción del cargo esto permitió como primera medida realizar una buena fase de reclutamiento puesto que estaba clara la petición del personal que requerían y por consiguiente ser muchos más asertivos a la hora de preseleccionar los candidatos, evitando invertir más tiempo y costo en la misma.

Además se les aplicó la entrevista inicial, siendo un cuestionario oral que permitió obtener datos objetivos sobre los candidatos, indagando sobre información muy puntual: personal, académica, experiencia laboral y algunos aspectos familiares, al igual que ofrecer información detallada y real del puesto de trabajo.

Con el formato de entrevista se logró tener claridad sobre los aspectos reales a tratar, permitiendo que el candidato hable libremente, pero sin dejar que la conversación se desvíe a otros aspectos de poca relevancia. Permitiendo dar cuenta de sus capacidades, actitudes, carácter y lo que tiene a favor y en contra de los demás candidatos interesados en el puesto. También permitió indagar sobre el estilo personal, temperamento y habilidades sociales de los candidatos.

Al igual se hizo la aplicación de la entrevista por competencias generales y específicas; las primeras son, como su nombre lo indica, de carácter más universal y ligadas al comportamiento más superficial del individuo, quedando excluidas sus habilidades más específicas ligadas a una actividad particular. Se podría decir que estas competencias, de algún modo, pueden considerarse comunes para las conductas de los distintos estamentos de una organización; las segundas refieren a habilidades específicas

a un puesto de trabajo concreto y es donde más se denotan las especificidades puntuales de la empresa u organización.

A través de una serie de preguntas abiertas se pidió a los candidatos que describiera lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta., invitándolos a narrar las acciones concretas, que tuvieron lugar en el pasado.

Con las entrevistas por competencias, no se pretende sacar conclusiones sobre sus experiencias pasadas, lo que interesa es indagar sobre las habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el candidato.

Al evaluar una determinada competencia, se debe partir de una pregunta abierta, por ejemplo:

¿Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización?

Donde la pregunta está orientada a evaluar la innovación del entrevistado.

Como muchas veces el entrevistado suele brindar respuestas muy generales a una pregunta abierta o tiende a perderse describiendo comportamientos no relevantes, y lo que se pretende es obtener los datos suficientes para conocer qué hizo, dijo, sintió y pensó durante la situación concreta que nos describe, se utilizan además las siguientes preguntas:

-¿Que hizo que llegase a esa situación?

-¿Quiénes intervinieron?

-¿Qué pensó en esa situación?

-¿Cuál era su papel?

-¿Qué hizo usted?

-¿Qué resultado se produjo?

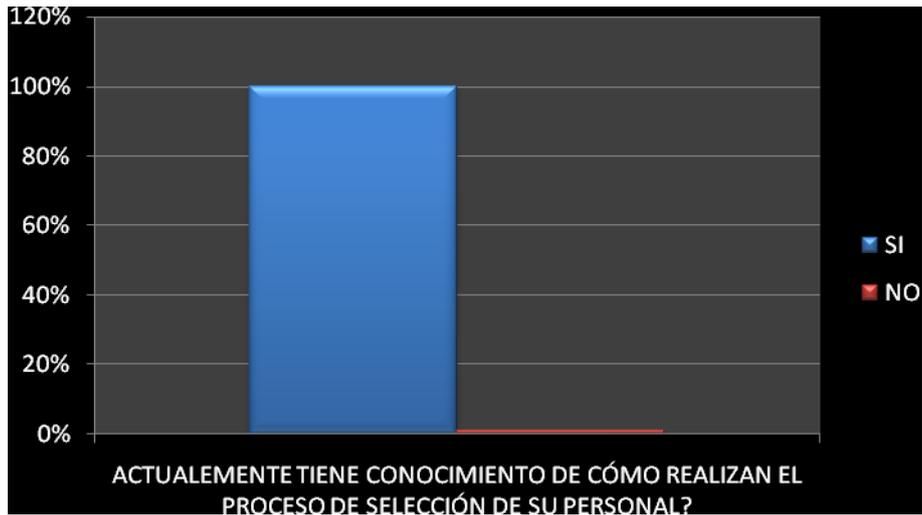
Este tipo de preguntas permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él lo vivió, y así poder obtener la mayor cantidad de información relevante para un adecuado análisis.

Finalmente se procedió a realizar la verificación de referencias laborales con la cual se midió la percepción que sobre el aspirante tienen personas que lo conocen en el plano laboral. Cómo ha sido el desempeño y cómo han sido las relaciones con las personas con las que ha trabajado recientemente. Cuáles han sido los motivos o las circunstancias en que ha terminado esos trabajos, etc. Siendo criterios que en muchos casos se omite de un proceso de selección, un paso tan fundamental para verificar la información que el candidato dio en su currículo y durante la entrevista y que son importantes para una compañía al momento de tomar una decisión sobre quien contratar.

Luego de haber pasado por las fases anteriores quedaban los candidatos que cumplían con el perfil requerido, enviando por cada vacante tres candidatos a la empresa para finalmente hacer la entrevista con el jefe inmediato o la persona encargada de tomar la decisión de quien será la persona contratada.

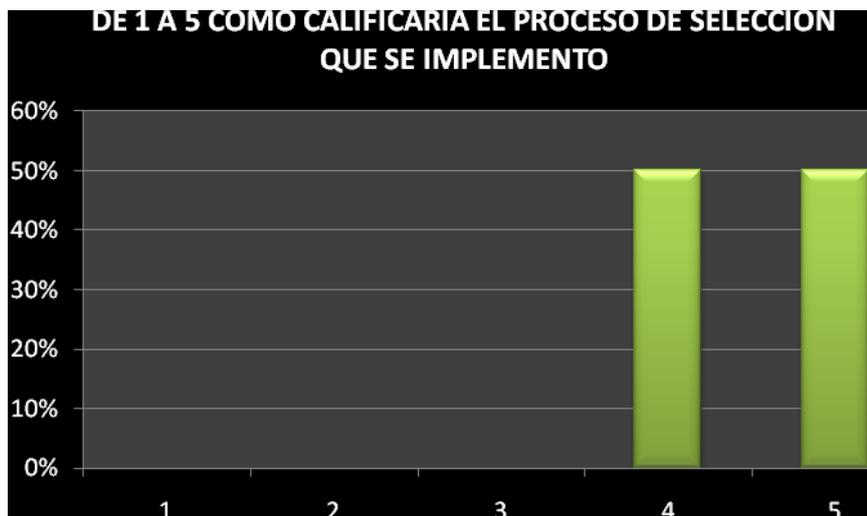
De igual manera se hizo una entrevista posterior al desarrollo de la prueba piloto, que permitió evaluar y evidenciar la funcionalidad de las estrategias que se proponen, aplicada a 4 empresas: (Zenu-coexito-Noel- Novamed) y personal directivo de la empresa Servicios y Asesorías (gerente nacional, jefe de recursos humanos, coordinadora de selección y directora de oficina Bucaramanga)

Los resultados se exponen a continuación:



**Grafica. No 9**

En la grafica se puede observar que de los 4 clientes a quienes les fue aplicada la entrevista post el 100% responde que SI conocen como se realiza el proceso de selección, lo cual indica que participaron de la información que le fue proporcionada vía electrónica y confirmada telefónicamente.



**Grafica No 10**

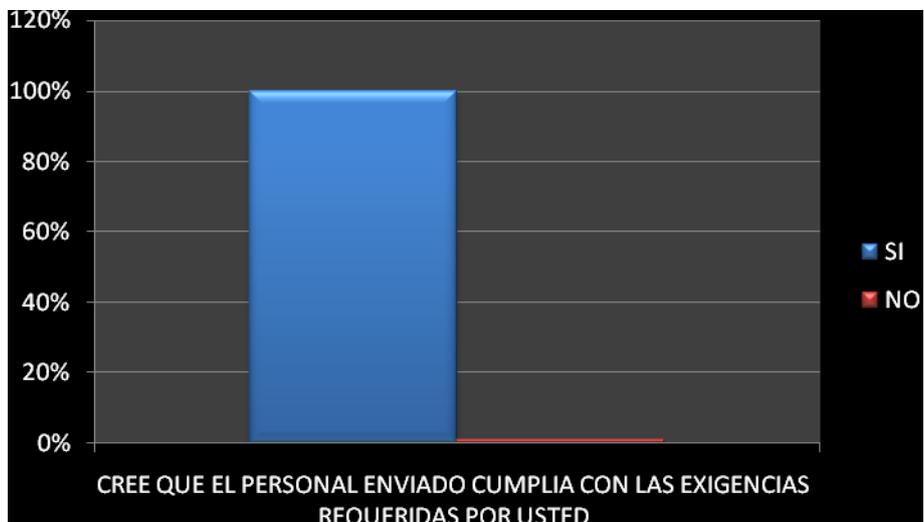
Se les pidió a las 4 empresas clientes que calificaran de 1 a 5 el proceso de selección que se Implementó siendo 1 el menor promedio y 5 el mayor y se obtuvo que un 50%

dieron calificación de 4 y el otro 50% de 5. Lo que refleja una buena aceptación del proceso de selección por parte de los clientes.



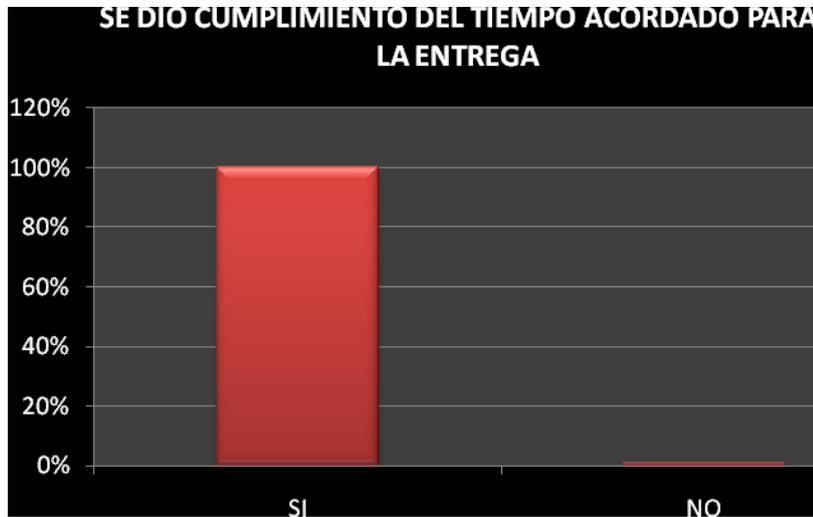
**Grafica. No 11**

En cuanto a la información que debían enviar las empresas clientes sobre el personal que solicitaban el 100% diligenció los formatos con la información pertinente, permitiendo tener claridad sobre el perfil y la descripción del cargo.



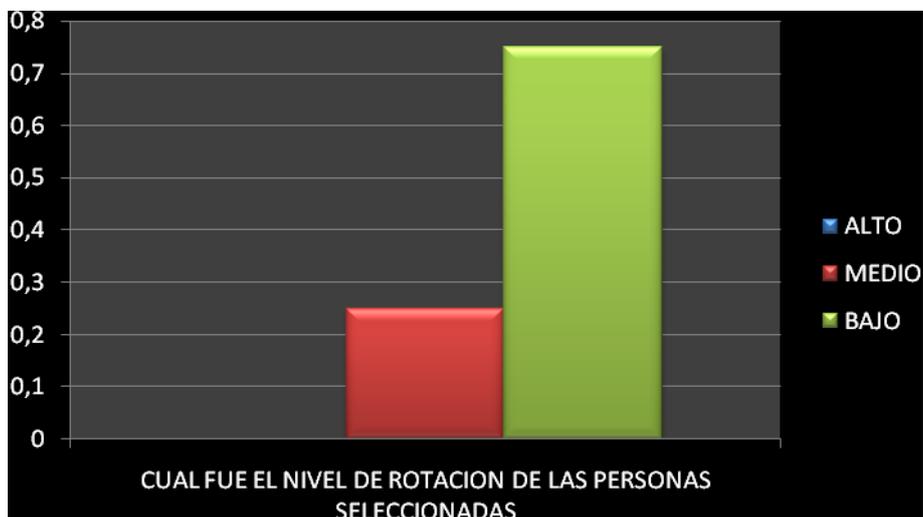
**Grafica No 12**

Como se puede observar en la grafica el 100% de los clientes creen que el personal que les fue enviado durante el proceso que se aplicó con la prueba piloto, cumplía con sus expectativas ya que el personal cumplían con el perfil requerido.



**Grafica. No 13**

Los clientes junto con la empresa temporal acordaron la fecha de entrega y un 100% responde que si se dio cumplimiento al tiempo acordado, permitiendo mantener este punto como una de las fortalezas de la temporal como fue evidenciado en la primera entrevista.

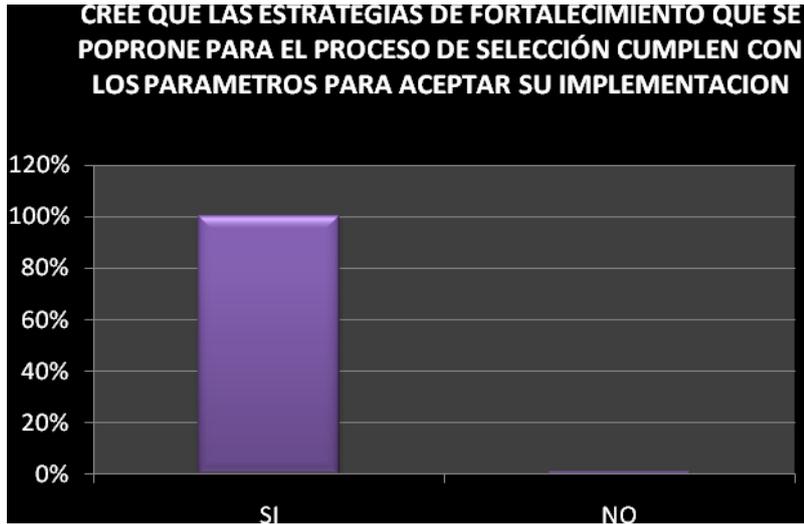


**Grafica. No 14**

En cuanto al nivel de rotación de las personas que fueron seleccionadas con la aplicación de la prueba piloto, un 75% lo considera bajo y un 25% medio, lo cual demuestra que el nivel de rotación disminuye en el personal que fue seleccionado con la aplicación del proceso de selección que se propone.

**Grafica. No 15**

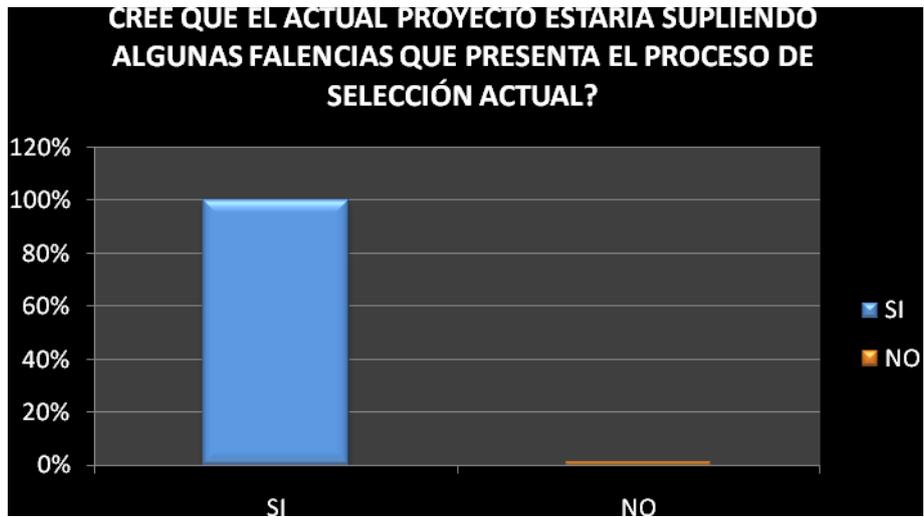
Según la grafica, de las 4 empresas clientes un 25% da un puntaje de 4 y el 75% restante da un puntaje de 5, lo que evidencia conformidad en cuanto al informe que les fue enviado, por proporcionar la suficiente información del candidato.



**Grafica. No 16**

En esta pregunta un 100% de los clientes entrevistados dicen SI a la implementación del proceso de selección que se propone, puesto que ellos fueron los partícipes de la aplicación piloto, lo que les permitió ver el resultado de esta.

PERSONAL SYA



**Grafica. No 17**

Como se puede observar en la grafica el personal directivo respondió el 100% que SI cree que el proyecto que se plantea estaría mejorando algunas falencias que presenta el proceso de selección actual; entre las aclaraciones que daban manifestaban que:

- Permite actualizar el proceso de selección a un proceso orientado a la selección por competencias

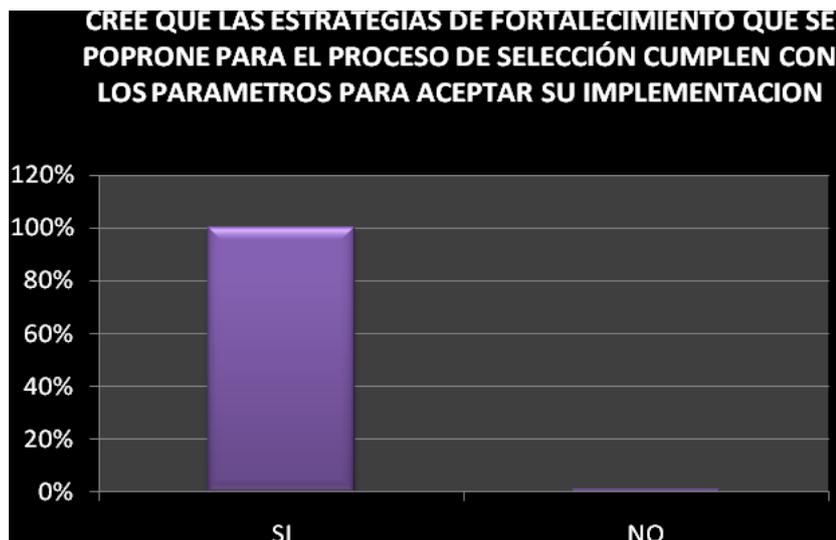
-Se informo a los clientes en cuanto al protocolo que se debe seguir en el momento de hacer requerimiento de personal.

-se abrió el canal de comunicación entre el cliente y la psicóloga de selección.



**Grafica. No 18**

Al igual el 100% del personal directivo cree en un nivel alto de efectividad, que puede tener el proceso de selección con las herramientas que se proponen para su mejoramiento, puesto que este esta encaminado a realizar de manera minuciosa cada paso de tal manera que se pueda contar con el personal mas idóneo para el cargo que lo requiere.



**Grafica. No 19**

Como se observa en la grafica el 100% del personal directivo de la empresa responde SI a llevar acabo la implementación del proyecto. Pues contribuye a la optimización del mismo permitiendo ofrecer un trabaja mucho mas satisfactorio a el cliente. Lo que se resume en su aceptación y seguir con su aplicación.

El haber aplicado el proceso de selección bajo las estrategias de mejoramiento que se proponen, permitió evidenciar un proceso mucho más organizado con sentido de identidad y compromiso por parte del cliente y la temporal, con pasos dirigidos a recabar y analizar la información suministrada por los candidatos. Así mismo busco implementar métodos del modelo de selección por competencias como lo son las entrevistas, que pretende buscar, evaluar y reclutar a las personas más idóneas para un determinado puesto de trabajo el cual posibilita no solo conocer lo que las personas saben, sino lo que sabe hacer, de esta manera se contribuye con minimizar los procesos imprevisto que una mala gestión puede producir, como una alta rotación de personal, lo que a su vez exige un gran esfuerzo de selección; pues es claro que los costes de una mala selección sin duda, son muchos y variados, dos de los principales costes son el tiempo invertido y el dinero; al mejorar el proceso de selección se esta generando para

la empresa una ventaja competitiva que le permite estar abierto a las exigencias del mercado actual.

Y de esta manera cumplir con el objetivo del plan de calidad que propone el proceso de selección de Servicios y Asesorías el cual pretende Aumentar el número de pedidos aprobados por el cliente - Disminuir el tiempo de respuesta en la selección de candidatos y Cumplir con el personal competente solicitado.

## DISCUSION

El proponer estrategias de fortalecimiento al proceso de selección de personal que implementa servicios y Asesorías, marca una dinámica que busca a través de los diferentes procesos que la componen, dar respuesta inmediata a los cambios y exigencias producidos por fenómenos como la globalización, la competitividad del mercado, las demandas de los clientes y la responsabilidad social.

En el proceso de selección que se emplea actualmente no cuentan con un protocolo al momento de hacer un requerimiento de personal, por consiguiente no hay la suficiente información para iniciar un buen proceso de selección, es desde aquí de la primera fase donde se está fallando con este modelo puesto que no hay exigencias para con los clientes en la forma como deben hacer su solicitud, desencadenándose en una oferta con información imprecisa del perfil requerido, por esta razón durante el reclutamiento llegan un buen número de hojas de vida que no aplican para participar en la convocatoria, lo que genera tiempo perdido en la revisión de las mismas. Por otra parte el formato de entrevista no permite sustraer información necesaria del candidato; “siendo la entrevista una herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es por esto que se ha venido implementado la entrevista por competencias como una forma de mejorar los esquemas de la selección, Al igual no se realiza la verificación de referencias laborales, lo que no permite completar y constatar la veracidad de la información suministrada por los candidatos.

“Muchas empresas optan por la forma tradicional (es decir empíricamente) para seleccionar a su personal, lo que trae como consecuencia la incorporación de elementos que no siempre resultan ser los más idóneos al puesto. El costo monetario de perder un empleado debe ser calculado desde el momento en que se realiza la selección ya que

desde este momento se están utilizando recursos valiosos para la empresa. Haciendo alusión a la poca duración del personal en una empresa, y las implicaciones económicas de esto, podemos mencionar que una de las consecuencias a esta medida es la alta rotación de personal, que es uno de los factores que provoca mayores pérdidas y desgaste a las empresas, tanto en el aspecto económico como en la fuga de información deterioro de equipo, costo de aprendizaje de los nuevos empleados, etc.

La rotación de personal puede ser definida como la constante contratación y retiro de los trabajadores de la empresa, los cuales mantienen sus puestos de trabajo por períodos tan cortos que van desde un día hasta seis meses, como promedio. Otra consecuencia y no menos costosa es mantener personal ineficiente, que no solamente rinde abajo de las expectativas de productividad de sus funciones, sino además con su ineficiencia recarga el trabajo de las personas que dependen del mismo. Todas estas inoperancias administrativas ubican a las empresas en posiciones desventajosas frente a la competencia, ya que en un momento dado tienden a desaparecer y cederle el lugar a las empresas que si saben administrar sus recursos y lo reflejan en el servicio y calidad de sus productos". (Ibérica, C. 2005).

De acuerdo con lo que plantea Pico, (2007) Una buena gestión integral de los recursos humanos minimizará los procesos imprevistos, mientras que una mala gestión puede escogerse a la persona no adecuada para el puesto, la cual no posee motivación ni comparte los valores de la organización convirtiéndose en una distorsión para ésta. Lo que puede llegar a afectar las relaciones interpersonales y enrarecer el clima laboral.

Es por esto que el presente proyecto estuvo encaminado a ofrecer estrategias que mejoren y optimicen el proceso de selección. Dando como resultado un proceso conducido en forma lógica y ordenada, que permiten conocer los candidatos con cierta

precisión y de esta manera ayudar a minimizar los riesgos que implica incorporar a alguien que no cuenta con el perfil necesario para la organización que lo requiere.

Según Soto y Dolan (2004) las organizaciones deben buscar los medios o estrategias que les permitan ajustarse o adaptarse a los cambios en diversos niveles o escalas, cambios que aplicados al HACER exigen la implementación de estrategias y metodologías que actualicen los procesos operativos internos de producción y mejoren continuamente la capacidad laboral, la efectividad de los resultados y la calidad productiva de su talento humano.

Lo que conlleva a exigir un adecuado proceso de selección de personal que según Leal (2005) es "mediante el cual se establecen los principios, normas y procedimientos a que deben someterse los aspirantes a vincularse a un empleo".

Desde esta perspectiva los procesos que se ejecutaron durante el desarrollo del proyecto, buscaban encaminarse al modelo de selección por competencias, con el cual se permite indagar un poco más las habilidades, actitudes y conocimientos de los aspirantes y de esta manera contar con argumentos más específicos para la selección del candidato.

Pues es claro que las empresas deban adaptarse, e incluso, anticiparse a los cambios que diariamente surgen en el mundo, planeando adecuadamente estrategias y alineando los aportes de su capital, con el fin de generar escenarios de acción que les permitan moldearse en forma óptima a estos cambios

Finalmente los directivos de la empresa servicios Asesorías, pudieron realizar un paralelo del proceso de selección que se está implementado con el proceso que se propone, identificando las falencias que este presenta y la manera como afecta la calidad de trabajo. Es por esto que se decidió considerar la propuesta y llevarla a su aplicación con lo cual se visualiza el mejoramiento del proceso promoviendo el capital humano

idóneo para cubrir cada posición clave dentro de las empresa clientes a través del dominio del mercado laboral y de los medios de selección adecuados para cada vacante en específico. Y de esta manera no incurrir en errores que impidan el cumplimiento de los objetivos que se tiene por lograr con el proceso de selección como lo son el Aumentar el número de pedidos por el cliente – Disminuir el tiempo de respuesta en la selección de candidatos y Cumplir con el personal competente solicitado.

Por ultimo cabe resaltar que el cumplimiento de dicho objetivo evaluativo da la posibilidad de establecer e implementar dinámicas de mejoramiento continuo, visualizar obstáculos y ofrecer alternativas en el crecimiento y establecimiento de ventajas competitivas y productivas para la organización.

## CONCLUSIONES

- El analizar el proceso de selección de personal que se implementa, permitió identificar los factores débiles y las fortalezas que posee la misma, permitiendo concientizar al personal directivo de la importancia que tiene el implementar estrategias que contribuyan al mejoramiento continuo del proceso y de esta manera poder garantizar a los clientes el personal que se suministra.
- Al igual permitió abrir un canal de comunicación entre la psicóloga encargada de los procesos de selección y las empresas clientes y a su vez se logro sensibilizar acerca de la importancia de suministrar la información pertinente a la hora de hacer una solicitud.
- Quedando claro que un proceso de selección bien preparado brinda información sobre los puntos fuertes y débiles de un candidato. permitiendo escoger correctamente al trabajador. De igual manera no permite caer en errores frecuentes tale como: descartar a candidatos valiosos por falta de recursos para entrevistarlos o entrevistar a muchos candidatos que no tenían el perfil ideal, por haber recibido información imprecisa en el anuncio, desperdiciando tiempo y recursos valiosos. No profundizar en el conocimiento de la personalidad del candidato; es decir, no ir más allá del currículum vitae y las entrevistas.
- Con Herramientas encaminadas a la selección por competencias que permite indagar mucho mas de las habilidades, conocimientos y actitudes de los

candidatos. Permitiéndole a la temporal estar a la vanguardia de los cambios que surgen en mercado competitivo.

- 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.

## SUGERENCIAS

El estar certificada la organización bajo la norma ISO 9001 permite demostrar su compromiso con la calidad y la satisfacción del cliente, así como su compromiso de mejora continua de su procesos. Por eso considerar las propuesta que se plantean durante un trabajo de pasantía puede ser de suma importancia para contribuir al logro de los objetivos que se tiene como organización.

- Continuar con la implementación de las estrategias que se proponen para el mejoramiento del proceso y expandirlas a las demás sedes.
- Mantener los espacios de comunicación entre las empresas clientes y el psicólogo de selección encaminados a la retroalimentación de cada proceso que se realice, con el fin de buscar el mejoramiento continuo de los procesos y de esta manera beneficiarse la empresa y los clientes.
- Implementar pruebas mas actualizadas que puedan evaluar factores como: personalidad-aptitud-conocimiento y para su aplicación tener en cuenta el cargo.
- Estar evaluando periódicamente el proceso de selección de tal manera que se reconozcan fortalezas y debilidades y de esta manera proponer y desarrollar programas de mejoramiento y eficiencia para así aumenta su rentabilidad.

## BIBLIOGRAFIA

Alles, M. (1999). COMO ENTREVISTAR POR COMPETENCIAS.(1ª .Ed) Buenos Aires: editorial Granica S.A. (pag 18)

Alles, M. (2002).Desempeño por competencias. Evaluación 360º.(1ª .Ed) Buenos Aires: editorial Granica S.A.

Castillo, J (200) Administración de Personal, un enfoque hacia la calidad.(2ª.Ed) Colombia: Editorial Ecoe Ediciones Ltda. (pag123)

Chuden, Herbert J./ Sherman, Arthur W. administración de personal. 25a. ed. México: 2002

Coley, P.(2001). “desarrollo y aplicación de los modelos de competencias en la gestión humana de la empresa”. Trabajo presentado en el seminario taller de ACRIP, Barranquilla, Colombia.

Dessler, Gary. Administración de personal. 8ª. ed. México: Pearson educación, 2001.

Esparragoza, A (2002). ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. [en línea]. Recuperado 18 de agosto, 2009 [http://wwwF:\referenteconceptual empleado\ADMINISTRACIÓN DERECURSOS HUMANOS \(TALENTO HUMANO\) GestioPolis.m](http://wwwF:\referenteconceptual empleado\ADMINISTRACIÓN DERECURSOS HUMANOS (TALENTO HUMANO) GestioPolis.m)

Fernández, V.G. (2005). Un Nuevo escenario En Los procesos de selección De Personal.[en línea] recuperado 25 de marzo, 2009.

<http://www.educaweb.com/noticia/2005/03/14/nuevo-escenario-procesos-seleccion-personal-21322.html>

Granados, J. A. (2003). Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal (3ª.Ed.) México: Editorial El Manual Moderno. (pág. 223)

Iberica, C. (2005). Un enfoque a la problemática del recurso humano dentro de la globalización. (en línea). Recuperado 12 de octubre, 2009

<http://www.gestiopolis.com/canales5/ger/iberica/11.htm>

INFOTEC.(1999).”Manual de procedimientos metodológicos para el desarrollo y normalización de competencias laborales”. [En línea].Recuperado 20 de agosto, 2009

<http://www.ilo.org/public/spanich>

Fernández. I & Báez, (s.f). Aplicación del Modelo de Competencias: Experiencia en algunas empresas chilenas. [en línea]. Recuperado el 01 de agosto, 2009

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh1/modcompechile.htm>

Lara, E.A. (2005). La selección de personal por competencias laborales. Universidad Autónoma de Ciudad Juárez Instituto de Ciencias Sociales y Administración Departamento de Ciencias Administrativas.

Leal, D.J. (2005). Fundamentos Y Organización De La Selección De Personal

(1ª Ed.) Santiago de Cali: Artes Graficas del Valle. (pág. 14)

Mathis, Robert. L./ Jackson, John H. Fundamentos de administración de recursos humanos, perspectivas esenciales. 2ª. Ed. Argentina: International Thomson editores, 2003.

Maristany, Jaime. Administración de recursos humanos. Argentina: Prentice Hall, 2000.

NORMA INTERNACIONAL ISO 9001.(2000) Sistemas de gestión de la calidad — Requisitos

Pico, I (2007) PASOS PARA REALIZAR UN PROCESO DE SELECCION CON EXITO. Agora Social, Servicios Integrales Para el Tercer Sector.

Quintero, A. (2004). GESTION POR COMPETENCIAS. [en línea].Recuperado 12 de Abril, 2008. <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>.

Rodríguez, R. (2008). Diseño de un sistema de selección de recursos humanos por competencias [en línea]. Recuperado 12 de abril, 2009. <http://www.psicologiacientifica.com/bv/psicologia-346-1-diseno-de-un-sistema-de-seleccion-de-recursos-humanos-por-co.html>

Soto, P.E., & Dolan, S. (2004). Las PYMES ante el desafío del siglo XXI: Los nuevos mercados globales. (1ª Ed.) México: Thomso editores.

# ANEXOS

**Anexo. 1**

**FORMATOS DE ENTREVISTAS**

**OBJETIVOS**

- Adquirir información de los clientes y directivos de la empresa, que permitan identificar falencias y fortalezas del proceso de selección que implementa SERVICIOS Y ASESORÍAS S.A posibilitando ofrecer estrategias de mejoramiento.

**CLIENTES**

- Nombre de la Empresa
- Antigüedad de la empresa?
- Que Tipo de cargos maneja su empresa?
- Tienen algún tipo de certificación?
- Como adquirió los servicios de la empresa SERVICIOS Y ASESORIAS S.A
- Hace cuanto SERVICIOS Y ASESORIAS le realiza el proceso de selección de personal?
- Para que tipo de cargos le hace el proceso de selección Servicios Y ASESORIAS S.A  
Directivos\_\_ profesionales\_\_ operativos\_\_
- Con que frecuencia solicitan los servicios?  
Muy A menudo\_\_ A menudo\_\_ Ocasionalmente
- Que tipo de información envían a SERVICIOS Y ASESORIAS S.A en el momento de solicitar personal.
- Ya tienen diseñados perfiles por cargo? Si\_\_ No\_\_ porque?
- Tiene conocimiento de como realizan el proceso de selección de su personal en SERVICIOS Y ASESORIAS S.A. SI\_\_ NO\_\_ porque?

- Se da cumplimiento en el tiempo acordado para el envío de las hojas de vida de los aspirantes.

Si\_\_ no\_\_

- Cual es nivel de acierto de las personas seleccionadas?

Bajo\_\_ medio\_\_ alto\_\_

- Cual es el nivel de rotación que se ha producido con el personal seleccionado por SERVICIOS Y ASESORIAS S.A

Bajo\_\_ medio\_\_ alto\_\_

- Que calificación le daría al proceso de selección en general?

Bueno\_\_malo\_\_regular\_\_porque?

- Cual es la antigüedad del personal contratado por SERVICIOS Y ASESORIAS S.A

Sugerencias:

**DIRECTORA DE OFICINA BUCARAMANGA**

**BIBIANA ANAYA BORRERO**

- Cargo
- Tiempo laborando en SERVICIOS Y ASESORIA S.A
- Como considera la efectividad del proceso de selección de personal que se implementa actualmente por SERVICIOS Y ASESORIAS  
  
Bueno\_\_regular\_\_malo
- Cuales crees que son las principales falencias?
- Por cuanto tiempo se han venido implementado este modelo de selección de personal.
- Este modelo se implementa a nivel nacional
- Como miden el nivel de cumplimiento en cuanto a selección
- Cree que le han cumplido al cliente satisfactoriamente

Sugerencias

## **Anexo .2 INFORMACION PARA CLIENTES**

Reciban un cordial saludo

Pensando en la optimización de nuestro servicio para la satisfacción de nuestros clientes, el departamento de selección esta adelantando un proyecto en caminado al mejoramiento del proceso de selección, y para la consecución de este proyecto es indispensable contar con su colaboración.

Para esto decidimos enviar el presente formato que contiene información acerca de

cómo se realiza paso a paso el proceso de selección de su personal.

Todas las empresas por pequeñas que sean requieren del capital humano, de ellos depende el éxito o el fracaso de una organización, es necesario entender como capital humano a cada una de las personas que componen la empresa.

Es por eso que una de las prioridades al momento de generar una empresa debe ser tener a las personas adecuadas dentro de cada cargo, considerando que cada persona que trabaja en nuestra organización tiene igual importancia independiente del tipo de cargo que este ejerza.

Analizando y evaluando todos los elementos claves para una correcta adecuación entre el puesto, la persona y su organización, se emplea el procedimiento de trabajo más adecuado para que su empresa pueda tener al mejor candidato posible

### **1. Análisis de las necesidades**

La empresa debe tener claro la descripción del puesto, definiendo los objetivos, las áreas de actividad, funciones, tareas y responsabilidades que requiere la posición. Es importante dejar claro que esta información debe ser enviada a la temporal en el momento de solicitar un proceso de selección de personal y de esta manera asegurar la efectividad del proceso.

### **2. Definición del perfil de exigencias:**

Ofreciendo de manera detallada competencias técnicas y genéricas que el candidato necesita para poder desempeñar con éxito su cometido, teniendo en cuenta todas las variables que intervienen la realización de sus funciones.

### **3. Reclutamiento:**

Utilizamos los medios más avanzados para disponer de la mayor cantidad y calidad de candidatos a evaluar.

- *Por la web*

Publicamos nuestras ofertas en nuestra web

- Preselecciones de hojas de vida

Se someten a revisión exhaustiva las hojas de vida que fueron enviadas por vía electrónica escogiendo las que cumplen con los parámetros exigidos por el cliente

### **4. Evaluación de Candidatos**

Evaluamos desde una perspectiva pluridimensional, las competencias necesarias que deben poseer los candidatos para una correcta adecuación al puesto por medio de técnicas en selección de personal. Las áreas que se evalúan son las siguientes:

- *Entrevista*

Inicialmente se realiza una entrevista, que permita profundizar en aspectos de interés y corroborar datos plasmados en la hoja de vida

Competencias generales, compromiso, ética, orientación al resultado adaptabilidad al cambio, trabajo en equipo, autocontrol, confianza en si mismo, comunicación, autonomía etc

- *Pruebas*

Se realiza la debida aplicación de pruebas psicotécnicas de acuerdo al cargo.

- *Verificación de referencias laborales*

Confirmar la información laboral ofrecida por el candidato

### **5. Elaboración de Informes:**

Entregamos a nuestra empresa cliente un amplio informe de los candidatos que superan el proceso de selección en donde se muestra de forma detallada los resultados obtenidos en la evaluación, así como las características profesionales y personales del candidato.

### **7. Presentación de Candidatos:**

Presentamos un grupo de 3 candidatos por cada vacante.

### **8. Seguimiento de Incorporación:**

Realizamos un seguimiento del candidato tras la incorporación en la compañía, garantizando su adaptación al puesto y

organización.

Para garantizar que este proceso se realice de manera exitosa, es importante tener claro los siguientes parámetros:

- Hacer la solicitud de pedidos de manera formal a la temporal.
- Enviar información completa del perfil y descripción del puesto.
- Dar fiel cumplimiento a las fechas establecidas para la entrega de respuesta y decisión de contratación.

“Cuando nosotros contratamos el personal adecuado podemos obtener personas que se comprometan absolutamente con el puesto de trabajo y la empresa a la cual pertenecen, generando con esto una identidad dentro de los trabajadores y la organización.”

Anexo. 3

SOLICITUD DE PEDIDOS- INFORMACION DEL CLIENTE						
Fecha y Hora: _____		Empresa: _____			Contacto (Nombre y Cargo): _____	
E- mail: _____		Dirección: _____			Teléfono _____	
INFORMACION INTERNA						
<b>Recibo por</b> (Nombre y Cargo): _____				La solicitud de personal será atendida por la empresa: <b>SERVICIOS&amp;ASESORIAS S.A.</b>		
				<b>SERVIESPECIALES S.A.</b>		
INFORMACION DE LA VACANTE					Confirmacion Telefonica:	
CARGO (S) VACANTE			No. Personas Solicitadas	Salario	Años de Experiencia	Nivel de Estudios
Habilidades	Sexo	Edad	Vehículo	Programas	Fecha Requerida	Funciones (Horario)

ENTREVISTA CON EL CLIENTE							
Fecha de respuesta del pedido: _____		Fecha: _____		Hora: _____		Lugar: _____	
Selección:	Contratación:	Visita Domiciliaria:		Referenciación:	Dotación:		
INFORMACION DEL PERSONAL ENVIADO							
CARGOS SOLICITADOS	NOMBRE	CEDULA	TELEFONO	CAUSA DEL RECHAZO	MANEJO DEL SERVICIO NC		
					Reemplazo (DD-MM-AA)	Modific. Requisitos (DD-MM-AA)	Cancelación (DD-MM-AA)
1.							
2.							
3.							
4.							
5.							
6.							

Anexo.4



Estado Civil      Soltero       Casado       No relevante

Estatura Mínima: \_\_\_\_\_      Estatura Mínima \_\_\_\_\_

Zona de la ciudad donde debe vivir el candidato: \_\_\_\_\_      No Relevante

Libreta Militar      De 1ª       De 2ª       No Relevante

Vehículo      Si       No       Moto      Si       No

Pase de conducción      Si       No

Características físicas del candidato: \_\_\_\_\_

**FORMACION ACADEMICA**

Bachillerato      Completo       Incompleto

Tipo de Bachillerato      Clásico       Técnico

Técnico en: \_\_\_\_\_      Estudios en el SENA:      SI       NO       AREA \_\_\_\_\_

Tecnólogo en \_\_\_\_\_      Administración o Afines: \_\_\_\_\_

Universitaria (Profesión) \_\_\_\_\_

Postgrado Cual? \_\_\_\_\_

Conocimientos en sistemas      CG1 \_\_\_\_\_      CM1 \_\_\_\_\_      NM1 \_\_\_\_\_      AS400 \_\_\_\_\_      WORD \_\_\_\_\_      EXCEL \_\_\_\_\_      INTERNET \_\_\_\_\_      POWER POINT \_\_\_\_\_

<b>Tiempo Aproximado de Experiencia</b>
<b>Conocimientos Técnicos Requeridos</b>
<b>Funciones del Cargo describir las rutinarias</b>
<b>Funciones del Cargo describir las no rutinarias</b>
<b>Responsabilidades del Cargo</b>
<b>HABILIDADES (Nivel requerido: alto, medio, basico)</b>

<b>PLAN CARRERA ( a que puesto puede ser ascendido un trabajador a partir de este cargo)</b>	
<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA EL DESEMPEÑO ( definir las competencias, identificar los niveles y comportamientos)</b>	
<b>ORGANIZACIONALES - DE ROL - ESPECIFICAS</b>	
<b>Competencia - niveles (definir)</b>	<b>COMPORTAMIENTOS</b>


<b>FACTORES DE RIESGO DE ORIGEN OCUPACIONAL</b>		
<b>ORIGEN</b>	<b>FACTORES DE RIESGO</b>	<b>EXISTE</b>
FISICO	RUIDO	
	VIBRACIONES	
	FRIO	
	RADIACIONES IONIZANTES	
	PRESION BAROMETRICA	
	CALOR	
QUIMICO	GASES Y VAPORES	
	AEROSOLES LIQUIDOS	
	AEROSOLES SOLIDOS	
SOCIOLABORAL	ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO DE TRABAJO	
	RELACIONES HUMANAS	
	GESTION	
ERGONOMICO	TRABAJO POSICION DE PIE	
	TRABAJO POSICION SENTADO	
	OTRAS POSICIONES INADECUADAS	
	MOVIMIENTOS	
	ESFUERZOS	
RIESGO MECANICO	HERRAMIENTAS MANUALES	
	EQUIPOS ELEMENTOS A PRESION	
	PUNTOS DE OPERACIÓN	
	MANIPULACION DE MATERIALES	

	MECANISMOS EN MOVIMIENTO	
RIESGOS ELECTRICOS	ALTA TENSION	
	BAJA TENSION	
	ELECTRICIDAD ESTATICA	
RIESGOS LOCATIVOS	SUPERFICIES DE TRABAJO	
	SISTEMA DE ALMACENAMIENTO	
	DISTRIBUCION DE AREA DE TRABAJO	
	FALTA DE ORDEN Y ASEO	
	ESTRUCTURAS E INSTALACIONES	
RIESGOS FISICO QUIMICOS	DEFICIENTE ILUMINACION	
	RADIACIONES IONIZANTES	
	EXPOSICIONES	
	CONTACTOS CON SUSTANCIAS	
	ALMACENAMIENTO	
	TRASPORTE	
	MANIPULACION DE PRODUCTOS	
TRABAJOS DE ALTO RIESGO	TRABAJO EN ALTURAS	
	ESPACIOS CONFINADOS	
	TRABAJO EN CALIENTE	
EXAMEN DE INGRESO Y CONTROL	AUDIOMETRIA	
	OPTOMETRIA	
	ESPIROMETRIA	
	RX DE TORAX	
	HEMOGRAMA	
	F RENAL	
	H HEPATICA	
	POLIREACTIGRAFO	
	OSTEOMUSCULAR	

	RESPIRATORIO	
	PIEL Y MUCOSA	
	SNC Y PERIFERICO	
	SEROLOGIA	
	PARA MANIPULACION ALIMENTOS (COH DE UÑAS,COPROLOGICO, NASOFARINGEO)	

Anexo. 5

### FORMATO DE ENTREVISTA

Ciudad: \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_  
 Nombre: \_\_\_\_\_  
 Edad: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_  
 Lugar y fecha de nacimiento: \_\_\_\_\_  
 Dirección de residencia: \_\_\_\_\_  
 Teléfono fijo: \_\_\_\_\_ Teléfono celular: \_\_\_\_\_  
 Ocupación actual: \_\_\_\_\_  
 Cargo al que aspira: \_\_\_\_\_

- 1. Información Académica:** estudios realizados (bachiller, otros estudios y/o formación adicional).

ESCOLARIDAD	TITULO	ENTIDAD	AÑO

- (Si abandono los estudios) por que no continuo con su educación formal?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- 2. Información Familiar:** (quienes conforman la familia, a que se dedican, como son las relaciones con cada uno de los miembros que la integran)  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- 3. Información Personal:**

- ¿Como se define usted?  
 \_\_\_\_\_

- Diga 3 defectos y 3 cualidades suyas.  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- Cuales son su metas a mediano plazo?  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

- ¿Por qué quieres este puesto?

- 
- 
- ¿Por qué deberíamos contratarte?

- 
- 
- (Para profesionales) cuales son sus objetivos profesionales en el futuro.

- 
- 
- Que relación tiene este empleo con los objetivos de su carrera

- 
- 
- Que significa para usted la palabra éxito?

- 
- 
- Que significa para usted la palabra fracaso?

- 
- 
- Que situaciones lo enojan?

- 
- 
- Que tipo de personas le desagradan?

- 
- 
- Describa el empleo perfecto para usted

- 
- 
- Prefiere trabajar en equipo o solo?

- 
- 
- Como se entero del vacante.  
Anuncio Internet \_\_\_ por un amigo\_\_\_ por la empresa directamente\_\_\_

- 
- 
- Cual es su aspiración salarial?
-

**4. Otros Intereses**

- Que hace en su tiempo libre

\_\_\_\_\_

- usted bebe  
si\_\_ no\_\_ ocasionalmente\_\_
- Usted fuma  
si\_\_ no\_\_ ocasionalmente\_\_

- Tiene algún hobby?

\_\_\_\_\_

**5. experiencia laboral:** cuénteme sobre sus últimos tres empleos:

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Ciudad: \_\_\_\_\_  
Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_  
Funciones realizadas: \_\_\_\_\_  
Tiempo laborado: \_\_\_\_\_  
Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Ciudad: \_\_\_\_\_  
Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_  
Funciones realizadas: \_\_\_\_\_  
Tiempo laborado: \_\_\_\_\_  
Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_  
Ciudad: \_\_\_\_\_  
Cargo desempeñado: \_\_\_\_\_  
Funciones realizadas: \_\_\_\_\_  
Tiempo laborado: \_\_\_\_\_  
Motivo de retiro: \_\_\_\_\_

- (En el caso que esta actualmente trabajando) preguntar por quiere cambiar de sitio de trabajo.

\_\_\_\_\_

- Describa el mejor jefe que haya tenido en toda su trayectoria laboral?

\_\_\_\_\_

- ¿Qué perspectivas le presenta este empleo que no le presento el ultimo empleo?

\_\_\_\_\_

**PREGUNTAS OPCIONALES**

**Preguntas para postulantes que cambian de empleo con frecuencia**

- Usted ha cambiado de empleo con frecuencia, ¿podría decirme las razones/ causas?
- Hace poco tiempo que trabaja para su empleador actual. ¿Por qué desea cambiar?
- Su alta rotación laboral, ¿es un indicio de que cambiara con frecuencia a lo largo de su carrera?
- ¿Cómo explica la diversidad de empleos que ha tenido? ¿Cuánto tiempo cree que permanecerá en esta compañía?

**Preguntas para postulantes que trabajado mucho tiempo en una compañía**

- ¿Cuáles son las ventajas de permanecer en un mismo puesto mucho tiempo?
- Algunas personas creen que permanecer mucho tiempo en un mismo puesto demuestra falta de iniciativa, ¿Qué piensa usted al respecto?
- Después de haber permanecido en la misma compañía por tanto tiempo, ¿cree que le será difícil adaptarse a una nueva organización?

**Observaciones de la entrevista:**

---

---

**Firma del entrevistado**

**Anexo 6.**

**CONCEPTO DE ENTREVISTA**

ENTREVISTADO \_\_\_\_\_

CARGO AL QUE ASPIR \_\_\_\_\_

ENTREVISTADOR \_\_\_\_\_

CARGO \_\_\_\_\_

AREA LBORAL 20 40 60 80 100

1. Conoce el trabajo a realizar
2. Tiene suficiente experiencia y estabilidad
3. El nivel académico es el adecuado para el cargo
4. Ha tenido el entrenamiento suficiente para asumir el cargo
5. Posee las capacidades para organizar y ejecutar su trabajo
6. Muestra interés por el cargo

AREA PERSONAL

1. Su presentación personal y modales son aceptables
2. Se observa una persona dinámica
3. Se percibe como una persona responsable
4. Se interesa por prepararse y superarse
5. Sus relaciones interpersonales son aceptables
6. Posee actitud de servicio

Que calificación le merece el candidato (promedio de las calificaciones anteriores)

10% \_\_\_\_\_ 50% 51% \_\_\_\_\_ 79% 80% \_\_\_\_\_ 100%

POBRE

ACEPTABLE

BUENA

1. Cuales son las principales fortalezas del aspirante?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

2. Que aspectos son necesarios reforzar en el?

-  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3. Especifique algunas recomendaciones u observaciones adicionales

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Anexo.7

**GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS CARDINALES  
DE ACUERDO AL CARGO**

**CARGOR DIRECTIVOS:** (coordinadores, jefes administrativos)

COMPETENCIAS	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*La organización donde usted trabaja actualmente) o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Que opina usted sobre ellos?</p> <p>*¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así ¿Cómo se sintió?</p> <p>*bríndeme un ejemplo de una situación en la que haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).</p> <p>*cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinado u otras personas que no los compartían. ¿Qué paso?, ¿Cómo hizo? ¿Cómo se sintió?</p>

Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practica profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="799 226 1059 412"><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 412 1059 562"><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 562 1059 819"><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 819 1059 931"><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</td> </tr> </table>	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia	<b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia	<b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia	<b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	<p>*cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?.</p> <p>*¿La organización donde usted trabajo manifestó explícitamente principios morales o éticos?¿usted cree que se cumplían?, los comparte?</p> <p>*Que piensa usted del concepto "los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial"?..Deme ejemplos que se relacionen con su historial laboral o profesional.</p> <p>*Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada a su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Deme un ejemplo.</p>
<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia							
<b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia							
<b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia							
<b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia							
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal	<table border="1"> <tr> <td data-bbox="799 1635 1059 1807"><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</td> </tr> <tr> <td data-bbox="799 1807 1059 1957"><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</td> </tr> </table>	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia	<b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia	<p>*Que entiende usted por "prudencia"? Solicitar ejemplos de comportamientos propios.</p> <p>*presentar algún hecho actual conocido (no político ni religioso) y</p>		
<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia							
<b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia							

	<p>que tiene a cargo y para si mismo.</p>	<p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>solicitaros su opinión sobre los comportamientos. N Después pedir que nos relate algún ejemplo propio relacionado.</p> <p>*según su experiencia laboral ¿Quiénes tienen más éxito, los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación.</p> <p>*se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Deme ejemplos de situaciones en que usted haya decidido en base al sentido común.</p>
--	---	---	--

<p>Orientación a los resultados</p>	<p>Es la capacidad de encaminar todo los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Quien fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? (es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.).</p> <p>* Si su gerente/director fija nuevas metas que usted no comparte ¿usted como reacciona? Deme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cual fue el resultado final?</p>
<p>Calidad de trabajo</p>	<p>Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización,</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* Hace cuanto que se desempeña en esta cargo? cuénteme sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte etc.</p> <p>*alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? Como lo resolvió?</p> <p>*Reláteme alguna situación en la que hay ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o</p>

	tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.		sectores.
adaptabilidad	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>*Hizo algún pasaje por diferentes sectores en su ultimo trabajo? ¿Quién decidió el cambio?</p>

perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantener firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr objetivos.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Cuénteme alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otra situación por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, repreguntar: porque eligió este ejemplo?</p> <p>*cuando las situaciones externas son adversas- falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra ¿Cómo se siente? Reláteme algún ejemplo, como se sintió que hizo.</p> <p>*si usted sospecha que un cliente (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?</p> <p>*Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo ese caso?</p>
Innovación	Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p>	<p>*Reláteme alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que fue innovador? ¿lo vieron así los demás?</p>

	<p>soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actué.</p>	<p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme de algún viejo problema en su la empresa donde laboro que se haya resultado a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De que se trataba?</p> <p>*cuénteme sobre algún problema de un cliente no resuelto aun. ¿Usted que piensa?</p>
<p>autocontrol</p>	<p>Dominio de si mismo. es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de constante estrés.</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme de alguna situación en la que usted, en la que usted estando en una reunión importante, haya deseado dar un portazo. ¿Qué paso? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?</p> <p>*como reacciona cuando cree que algo es injusto? Cuénteme de alguna situación que considero injusta en su empleo anterior?</p>

Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> , integrando las opiniones de otros.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Alguna vez le toco supervisar a alguien difícil de manejar? ¿en que contexto? ¿Como resolvió ese problema?</p> <p>*Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder?</p> <p>*Como hace para reunir a personas a las que no les gusta trabajar juntas?</p> <p>*Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa ¿ que acciones correctivas se implementaron? Quien las propuso?</p>
Pensamiento estratégico	Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar le mejor respuesta estratégica	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Cuales fueron las aéreas mas estratégicas de su organización que usted controlo?</p> <p>*cuales fueron las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocio/s de su organización.</p> <p>*Cual fue la participación en el comité estratégico de su organización? Con que frecuencia se reunía este comité?</p>

Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajo con metas en común, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>Cual es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias ¿las escucha realmente o basándose en su mayor experiencia piensa: esto ya lo viví, ya me pasó, ya se implementó y no resulto?</p> <p>*para gerentes que forman parte de un directorio de Board: ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?</p>
-------------------	--	--	--

Autonomía	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuenta los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y como impacta sobre su gestión ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>*Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>*Que nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>*que proyectos o ideas fueron implementados fundamentalmente por su iniciativa?</p>
Dinamismo-energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p>	<p>*Como maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo?</p> <p>*Cuanto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por que ?.</p> <p>*Que hace en su tiempo libre?</p>

		<b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	
comunicación	Capacidad de escuchar hacer preguntas, expresar ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito .es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo.	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia <b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia <b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	<p>*Cuenta de alguna caso en que, en que estando en una reunión con otra persona, usted no hay entendido algo o bien el disertante no hay sido claro. ¿Qué hizo?</p> <p>*cuénteme acerca de alguna situación en que usted no hay estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</p> <p>*Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuenta alguna anécdota.</p>
Confianza en si mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia	<p>*Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo?</p> <p>*frente a una</p>

		<p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>situación que usted considera como muy difícil, casi imposible, cuente la situación y dígame porque, a priori pensaba que era tan difícil.</p>
Dirección de equipos de trabajo	<p>Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*relate situaciones en que sus colaboradores le propusieron nuevas ideas, y puntualice si decidió implementarlas o no.</p> <p>*cuando un colaborador se extralimita en su autonomía (haciendo, por ejemplo algo que no autoriza su rango) ¿usted como actúa? Deme un ejemplo</p>

**CARGOS PROFESIONALES:**

COMPETENCIAS	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*La organización donde usted trabaja actualmente) o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Que opina usted sobre ellos?</p> <p>*¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así ¿Cómo se sintió?</p> <p>*bríndeme un ejemplo de una situación en la que haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).</p> <p>*cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinado u otras personas que no los compartían. ¿Qué paso?, ¿Cómo hizo? ¿Cómo se sintió?</p>

Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practica profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?.</p> <p>*¿La organización donde usted trabajo manifestó explícitamente principios morales o éticos?¿usted cree que se cumplían?, los comparte?</p> <p>*Que piensa usted del concepto "los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial"?..Deme ejemplos que se relacionen con su historial laboral o profesional.</p> <p>*Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada a su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Deme un ejemplo.</p>
-------	--	--	---

Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal que tiene a cargo y para si mismo.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Que entiende usted por "prudencia"? Solicitar ejemplos de comportamientos propios.</p> <p>*presentar algún hecho actual conocido (no político ni religioso) y solicitaros su opinión sobre los comportamientos. N Después pedir que nos relate algún ejemplo propio relacionado.</p> <p>*según su experiencia laboral ¿Quiénes tienen mas éxito, los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación.</p> <p>*se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Deme ejemplos de situaciones en que usted haya decidió en base al sentido común.</p>
-----------	--	--	--

Orientación a los resultados	Es la capacidad de encaminar todo los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Quien fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? (es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.).</p> <p>* Si su gerente/director fija nuevas metas que usted no comparte ¿usted como reacciona? Deme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cual fue el resultado final?</p>
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* Hace cuanto que se desempeña en esta cargo? cuénteme sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte etc.</p> <p>*alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? Como lo resolvió?</p> <p>*Relátame alguna situación en la que hay ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.</p>

adaptabilidad	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>*Hizo algún pasaje por diferentes sectores en su ultimo trabajo? ¿Quién decidió el cambio?</p>
perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantener firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr objetivos.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Cuénteme alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otra situación por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, repreguntar: porque eligió este ejemplo?</p> <p>*cuando las situaciones externas son adversas- falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le</p>

			<p>juegan en contra ¿Cómo se siente? Relátame algún ejemplo, como se sintió que hizo.</p> <p>*si usted sospecha que un cliente (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?</p> <p>*Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo ese caso?</p>
Innovación	<p>Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora. ¿Por qué cree que fue innovador? ¿lo vieron así los demás?</p> <p>*cuénteme de algún viejo problema en su la empresa donde laboro que se haya resultado a través de su gestión. ¿Cómo fue? ¿De que se trataba?</p> <p>*cuénteme sobre algún problema de</p>

	actué.		un cliente no resuelto aun. ¿Usted que piensa?
autocontrol	Dominio de si mismo.es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de constante estrés.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme de alguna situación en la que usted, en la que usted estando en una reunión importante, haya deseado dar un portazo. ¿Qué paso? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?</p> <p>*como reacciona cuando cree que algo es injusto? Cuénteme de alguna situación que considero injusta en su empleo anterior?</p>
Liderazgo	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla</p>	<p>*Alguna vez le toco supervisar a alguien difícil de manejar? ¿en que contexto? ¿Como resolvió ese problema?</p> <p>*Deme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder?</p> <p>*Como hace para reunir a personas a</p>

	<p>habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dicho os objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i>, integrando las opiniones de otros.</p>	<p>satisfactoriamente la competencia</p> <hr/> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>las que no les gusta trabajar juntas?</p> <p>*Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa ¿ que acciones correctivas se implementaron? Quien las propuso?</p>
<p>Pensamiento estratégico</p>	<p>Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar le mejor respuesta estratégica</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <hr/> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <hr/> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <hr/> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Cuales fueron las aéreas mas estratégicas de su organización que usted controlo?</p> <p>*cuales fueron las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocio/s de su organización.</p> <p>*Cual fue la participación en el comité estratégico de su organización? Con que frecuencia se reunía este comité?</p>

Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajo con metas en común, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>Cual es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias ¿las escucha realmente o basándose en su mayor experiencia piensa: esto ya lo viví, ya me pasó, ya se implementó y no resultado?</p> <p>*para gerentes que forman parte de un directorio de Board: ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?</p>
Autonomía	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuenta los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y como impacta sobre su gestión ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>*Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>*Que nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que</p>

	importancia menor.		<p>ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>*que proyectos o ideas fueron implementados fundamentalmente por su iniciativa?</p>
Dinamismo-energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Como maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo?</p> <p>*Cuanto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por que ?.</p> <p>*Que hace en su tiempo libre?</p>

comunicación	Capacidad de escuchar hacer preguntas, expresar ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito .es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Cuenta de alguna caso en que, en que estando en una reunión con otra persona, usted no hay entendido algo o bien el disertante no hay sido claro. ¿Qué hizo?</p> <p>*cuénteme acerca de alguna situación en que usted no hay estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</p> <p>*Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuento alguna anécdota.</p>
Confianza en si mismo	Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo?</p> <p>*frente a una situación que usted considera como muy difícil, casi imposible, cuente la situación y dígame porque, a priori pensaba que era tan difícil.</p>

Dirección de equipos de trabajo	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia	*relate situaciones en que sus colaboradores le propusieron nuevas ideas, y puntualice si decidió implementarlas o no.  *cuando un colaborador se extralimita en su autonomía (haciendo, por ejemplo algo que no autoriza su rango) ¿usted como actúa? Deme un ejemplo
		<b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia	
		<b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia	
		<b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	

**CARGOS OPERATIVOS:** (logísticos)

COMPETENCIAS	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
Compromiso	Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes, prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*La organización donde usted trabaja (actualmente) o trabajaba) tiene ciertos objetivos. ¿Que opina usted sobre ellos?</p> <p>*¿Alguna vez no compartió los objetivos organizacionales? Si fue así ¿Cómo se sintió?</p> <p>*bríndeme un ejemplo de una situación en la que haya aportado sugerencias que mejoraran la calidad o la eficiencia (dentro de su nivel o posición).</p> <p>*cuénteme si alguna vez tuvo que defender objetivos de la organización frente a subordinado u otras personas que no los compartían. ¿Qué paso?, ¿Cómo hizo? ¿Cómo se sintió?</p>

Ética	Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y practica profesionales, respetando las políticas organizacionales.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme alguna situación en la que usted haya sentido que se le pedía que obrara de manera contraria a sus costumbres o valores morales. ¿Qué hizo? ¿Cómo se sintió?.</p> <p>*¿La organización donde usted trabajo manifestó explícitamente principios morales o éticos?¿usted cree que se cumplían?, los comparte?</p> <p>*Que piensa usted del concepto "los valores morales son diferentes en la vida personal y en la actividad empresarial"?..Deme ejemplos que se relacionen con su historial laboral o profesional.</p> <p>*Alguna vez tuvo que renunciar a un trabajo o vio afectada a su labor por no compartir decisiones en relación con la ética? Deme un ejemplo.</p>
Prudencia	Sensatez y moderación en todos los actos, en la aplicación de normas y políticas de la organización sabiendo discernir lo bueno y lo malo para la empresa, para el personal	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p>	<p>*Que entiende usted por "prudencia"? Solicitar ejemplos de comportamientos propios.</p> <p>*presentar algún hecho actual conocido (no político ni religioso) y</p>

	<p>que tiene a cargo y para si mismo.</p>	<p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>solicitaros su opinión sobre los comportamientos. N Después pedir que nos relate algún ejemplo propio relacionado.</p> <p>*según su experiencia laboral ¿Quiénes tienen más éxito, los que obran con sensatez y moderación o los arriesgados? Solicitar ejemplos relacionados con su actuación.</p> <p>*se dice que el sentido común es el menos común de los sentidos. Deme ejemplos de situaciones en que usted haya decidido en base al sentido común.</p>
<p>Orientación a los resultados</p>	<p>Es la capacidad de encaminar todo los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p>	<p>*Quien fija sus resultados o metas a alcanzar? ¿Qué opina de ellos? (es decir, comparte los criterios, los objetivos le parecen alcanzables, etc.).</p>

	importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización.	<p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	* Si su gerente/director fija nuevas metas que usted no comparte ¿usted como reacciona? Deme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cual fue el resultado final?
Calidad de trabajo	Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área del cual se es responsable. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos para transformarlos en soluciones prácticas y operables para la organización, tanto en su propio beneficio como en el de los clientes y otros involucrados.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* Hace cuanto que se desempeña en este cargo? cuénteme sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte etc.</p> <p>*alguna vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? Como lo resolvió?</p> <p>*Relátame alguna situación en la que hay ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.</p>

adaptabilidad	Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>*Hizo algún pasaje por diferentes sectores en su ultimo trabajo? ¿Quién decidió el cambio?</p>
perseverancia	Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantener firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr objetivos.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Cuénteme alguna situación en la que usted haya logrado una venta, la resolución de un problema u otra situación por haber perseverado. Después del relato de la anécdota, repreguntar: porque eligió este ejemplo?</p> <p>*cuando las situaciones externas son adversas- falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le</p>

			<p>juegan en contra ¿Cómo se siente? Relátame algún ejemplo, como se sintió que hizo.</p> <p>*si usted sospecha que un cliente (u otra persona que a usted le interesa por algún motivo) no quiere atenderlo por teléfono, ¿Qué hace?</p> <p>*Alguna vez le rechazaron una propuesta que usted haya presentado? ¿Qué hizo ese caso?</p>
<p>Capacidad para aprender</p>	<p>Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	

autocontrol	Dominio de si mismo.es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de constante estrés.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme de alguna situación en la que usted, en la que usted estando en una reunión importante, haya deseado dar un portazo. ¿Qué paso? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después?</p> <p>*como reacciona cuando cree que algo es injusto? Cuénteme de alguna situación que considero injusta en su empleo anterior?</p>
Productividad	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente , sin esperar que los superiores le fijen una meta.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla</p>	

		<p>satisfactoriamente la competencia</p> <hr/> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	
Pensamiento		<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <hr/> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <hr/> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <hr/> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	

Trabajo en equipo	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo de trabajo con metas en común, lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>Cual es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias ¿las escucha realmente o basándose en su mayor experiencia piensa: esto ya lo viví, ya me pasó, ya se implementó y no resultado?</p> <p>*para gerentes que forman parte de un directorio de Board: ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de los otros integrantes?</p>
Autonomía	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone responder de manera proactiva a las desviaciones o dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuenta los problemas del día a día propios de su sector y de otros sectores, y como impacta sobre su gestión ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>*Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>*Que nuevos objetivos se ha establecido recientemente y que</p>

	importancia menor.		<p>ha hecho para alcanzarlos?</p> <p>*que proyectos o ideas fueron implementados fundamentalmente por su iniciativa?</p>
Dinamismo-energía	Se trata de la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Como maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo?</p> <p>*Cuanto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por que ?.</p> <p>*Que hace en su tiempo libre?</p>
comunicación	Capacidad de escuchar hacer preguntas, expresar ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p>	<p>*Cuenta de alguna caso en que, en que estando en una reunión con otra persona, usted no hay entendido algo o bien el disertante no hay sido claro. ¿Qué hizo?</p>

	<p>llevar adelante un propósito .es la capacidad de escuchar al otro y entenderlo.</p>	<p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme acerca de alguna situación en que usted no hay estado de acuerdo con algo de lo planteado o resuelto. ¿Qué hizo?</p> <p>*Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuento alguna anécdota.</p>
<p>Confianza en si mismo</p>	<p>Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para resolver un problema.</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Reláteme una situación a modo de ejemplo?</p> <p>*frente a una situación que usted considera como muy difícil, casi imposible, cuente la situación y dígame porque, a priori pensaba que era tan difícil.</p>

--	--	--	--

## Anexo. 8

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

## NIVEL –DIRECTIVOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
<u>Desarrollo del Equipo</u>	Habilidad de desarrollar el equipo hacia dentro, es decir los propios recursos humanos. Supone facilidad para la relación interpersonal y capacidad de comprender la repercusión de las acciones de los demás. Incluye la capacidad de generar adhesión, compromiso y fidelidad.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implemento. En caso afirmativo, continuar indagando: ¿como lo hizo? De que forma los premio?</p> <p>* Tuvo experiencia de “capacitador” ? ¿Cómo fue? Lo gratificaron?</p> <p>*Que recursos ha generado en su organización ( o propuesto a quien correspondiese) para formar equipos que aprendan a aprender juntos?</p>
<u>Modalidades de contacto</u>	Capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación clara. Alentar a otros a compartir información, hablar por todos y valorar las contribuciones de los demás. En un concepto más amplio comunicar incluye saber escuchar y hacer posible que los demás tengan	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p>	<p>* Cual ha sido el problema de comunicación mas difícil que usted ha notado en si mismo?</p> <p>*Describame en pocos minutos un proceso específico de las tareas que realiza, (la forma en que logre presentar un proceso dará cuenta de sus habilidades de comunicación y presentación de ideas).</p> <p>*cuénteme algún</p>

	fácil acceso a la información que posea.	<b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	ejemplo de una presentación importante ¿Cómo era su auditorio  *Su estilo de trabajo es de puertas abiertas?
<u>Liderazgo</u>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo, la habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> , integrando las opiniones de los otros.	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia <b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia <b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	*Alguna vez le toco supervisar a alguien difícil de manejar? ¿En que contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?  *bríndeme un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.  *¿Cómo hace para reunir personas que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo haces para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
<u>Pensamiento Estratégico</u>	Habilidad de comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio comprar	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia <b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia <b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	* Cuales son las áreas mas estratégicas de su organización/división que usted controla actualmente?  *¿Cuales son las oportunidades que usted ha identificado para el/los negocios de su organización? ¿en que información se baso para hacerlo? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar?  *¿Cuál es su

	negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuando hay que dejar un negocio o remplazarlo por otro.		participación en el comité estratégico de su organización? ¿Con que frecuencia se reúne este comité?  *¿Qué nuevos objetivos ha definido para su división/empresa que hayan aumentado la importancia de esta en la consecución de la estrategia organizacional?
<u>Dinamismo- Energía</u>	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diferentes, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* ¿Cómo maneja la transición de un periodo de descanso al momento de trabajo?</p> <p>*¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué?</p> <p>*relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado drásticamente (nuevos interlocutores, merco geográfico desconocido, cambio de horario, etc.)</p>
<u>Alta Adaptabilidad- flexibilidad</u>	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. se asocia a la versatilidad de comportamiento para aoptarse a	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla</p>	<p>*cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo respondió el problema?</p> <p>*¿Alguna vez tuvo</p>

	distintos contextos, situaciones, medios y personas en la forma rápida y adecuada	<p>satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Como se maneja?</p> <p>*¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo lo concreto?</p>
<u><i>Orientación al cliente</i></u>	<p>Deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa, como de los clientes de sus clientes y de todos aquellos que cooperen en la relación empresa-cliente, como los proveedores y el personal de la organización.</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*¿Qué procedimiento se han implementado durante su gestión para evaluar la satisfacción del cliente con respecto a los productos/servicios prestados?</p> <p>*en su periodo de gestión, ¿se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los circuitos de información, que se hayan mejorado los estándares de calidad de su empresa?</p> <p>* En su empresa (o área a su cargo), ¿se valora, se propicia o recompensa que un sector o equipo supere, dentro de su ámbito de incumbencias, las expectativas de los clientes?</p>
<u><i>Orientación a los Resultados</i></u>	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia	*¿Quien fija sus resultados o metas alcanzar? Si resultase ser el mismo entrevistado quien lo

	<p>debe tomar decisiones importantes, necesarias para superar a los competidores, responsables a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.</p>	<p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>hiciere: ¿con que criterios los fija?</p> <p>* continuando con el punto anterior, en caso de que no fuera el entrevistado quien fija metas: si no es usted quien fija las metas, ¿que opina de ella? ¿Por qué? (en relación a si comparte los criterios, si le parecen alcanzables, etc.).</p> <p>*¿Cuál fue su nivel de logros el ultimo ejercicio/periodo de evaluación? Porque piensa que llego a los objetivos?</p>
<p><u>Trabajo en Equipo</u></p>	<p>Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto hacerlo individual y competitivamente, para que esta sea efectiva, la actitud debe ser genuina.</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* relate situaciones en que pares o colaboradores suyos hayan elevado propuestas o nuevas ideas. ¿Que hizo usted? ¿Se implementaron. En caso afirmativo continuar indagando como fue, los responsables de la idea recibieron algún tipo de reconocimiento?</p> <p>*¿Cuál es el tiempo que usted asigna a escuchar a otros, a recibir nuevos proyectos o ideas? Cuando le plantean sugerencias ¿las escucha realmente o basándose en su mayor experiencia, piensa: esto ya lo viví, ya me paso, ya se</p>

			implemento y no anduvo”? relate una situación.
<u>Integridad</u>	Capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante, incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* Usted cree que su equipo de trabajo (subordinados) lo valoran?</p> <p>*¿Que representa las honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo? Describame una situación en que su integridad haya sido puesta a prueba. ¿Qué beneficios o resultados obtuvo luego de su accionar?</p> <p>*¿Que imagen en materia de integridad /confianza/credibilidad cree que tienen de usted sus clientes y proveedores y la comunidad de negocios en general?</p>
<u>Iniciativa</u>	Predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro, implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo con palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta de nuevas oportunidades o soluciones de los	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme los problemas del día a día propios de su sector de trabajo, y de cómo impactan sobre su gestión. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?</p> <p>*¿Que hace cuando tiene dificultades para resolver un problema?</p> <p>*¿Que nuevos objetivos se han establecido recientemente y que ha hecho para alcanzarlos?</p>

	problemas.		
--	------------	--	--

### NIVELES INTERMEDIOS- PROFESIONALES

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
<u>Alta Adaptabilidad-flexibilidad</u>	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surge dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. se asocia a la versatilidad de comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en la forma rápida y adecuada	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme sobre alguna nueva asignación a la que usted haya tenido que responder de inmediato, en momentos en que estaba muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo respondió el problema?</p> <p>*¿Alguna vez tuvo que hacerse cargo por un tiempo de un área que no era la suya? ¿Como se maneja?</p> <p>*¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en relación con nuevos requerimientos de los clientes? ¿Cómo lo concreto?</p>
<u>Colaboración</u>	Capacidad de trabajar con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismo externos con los que deba	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p>	<p>*cuénteme de una situación en la que lo hayan asignado a trabajar a un área o con un jefe que no era de su agrado ¿Cómo se</p>

	interactuar, implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.	<p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>desempeño usted?</p> <p>*¿Con que frecuencia interactúa con personas de otros departamentos? Describa su relación con ellas</p> <p>*¿Cuénteme sobre algún proyecto o asignación no rutinaria donde haya tenido que trabajar con personas de otro departamento o asesores externos.</p>
<u>Calidad de trabajo</u>	<p>Tener amplios conocimientos de los temas del área que esta bajo su responsabilidad.</p> <p>Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos.</p> <p> Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.</p> <p>Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional y basarse en los hechos y en la razón (equilibrio).</p> <p> Demostrar constantemente interés en aprender.</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuanto hace que se desempeña en este cargo? cuente sobre él: responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.</p> <p>* cuente si algunas vez tuvo que resolver/implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?</p> <p>*reláteme alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.</p>
<u>Dinamismo energía</u>	Habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p>	<p>*bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial en el trabajo que le haya demandado un</p>

	interlocutores muy diferentes, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.	<p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?.</p> <p>*hábleme de alguna ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo.¿ que elementos tomo en cuenta para organizarse?</p> <p>*describame una jornada extenuante para usted; ese día en particular en que usted llego a un estado de agitación, sabiendo que faltaba tarea a realizar. ¿Como manejo esa situación? ¿Cuáles fueron los resultados de la estrategia utilizada?</p>
<u>Confiabilidad-Integridad</u>	Ser realista y franco. Establecer relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. tener coherencia entre acciones, conductas y palabras. Asumir la responsabilidad de los propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla</p>	<p>*describame una situación en la que usted o su jefe no hayan estado conformes con su desempeño. ¿Cuáles fueron, a su criterio, las causas?</p> <p>*¿Usted cree que sus jefes y su equipo de trabajo lo valora?</p> <p>*que representa la</p>

	confianza en cada faceta de la conducta.	satisfactoriamente la competencia	honestidad y la confiabilidad en su escala de valores en el trabajo.
		<b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	
<u>Habilidad analítica</u>	(Análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común.) . Capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. Es la capacidad de identificar los problemas, conocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos. Esta competencia tiene que ver con el tiempo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognoscitivamente el trabajo.	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia <b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia <b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	*¿Recuerde alguna situación problemática que haya tenido que solucionar recientemente? ¿Qué fue lo que paso? ¿Cómo identifico el problema? ¿Como lo resolví? ¿ Como organizo el trabajo suyo y el de sus colaboradores?  * Cuando usted debe resolver un problema o conseguir la resolución de una asignación, y esto implica recoger información y datos acerca de otros ¿como lo hace? Bríndeme ejemplos.  * Como identifica potenciales problemas en su sector /área de responsabilidad?  * utiliza datos financieros en su trabajo? Que estadísticas presenta en sus informes?
<u>Autonomía</u>	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problema que surgen en el día a día de la actividad.	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia	* cuénteme los problemas del día a día propios de su cargo/ sector y como impactan sobre su gestión ¿que hace

	<p>Supone responder de manera proactiva a las dificultades, sin esperar a efectuar todas las consultas en la línea jerárquica, evitando así el agravamiento de problemas de importancia menor.</p>	<p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>desde su posición, para resolverlos?</p> <p>*¿Cuénteme sobre alguna idea nueva que usted haya propuesto acerca del método de trabajo. ¿Cómo la propuso? ¿Qué resultado obtuvo?</p> <p>*¿Que hace cuando una decisión debe ser tomada y no existe ningún procedimiento al respecto?</p> <p>* ¿Cual ha sido el trabajo o asignación mas interesante para usted? ¿Como se manejo? ¿ y cual trabajo o asignación ha sido mas aburrida? ¿Cómo se manejo?</p>
<p><u>Liderazgo</u></p>	<p>Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos , el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i>, integrando las</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* ¿Como motiva a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿qué métodos han probado ser para usted los que dan mejores resultados? ¿Porque?.</p> <p>¿Cómo comunica /transmite/decodifica los objetivos de gestión de la compañía o de su dirección a sus colaboradores directos?</p> <p>*¿Cómo hace para</p>

	opiniones de los otros		mantener informado a su personal en lo relativo a actividades de la compañía que puedan afectar a su sector?
<u>Nivel de Compromiso</u>	Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*bríndeme un ejemplo de un factor externo que hay influido negativamente en su tarea. ¿Cómo lo manejo?</p> <p>*cuénteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto a si mismo para alcanzar en su trabajo el pasado año. ¿Consiguió alcanzarlas? ¿De que manera?</p> <p>¿Se trazo algún plan de carrera? Que grado de cumplimiento tuvo?</p>
<u>Orientación al resultado</u>	Tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento, en el marco de las estrategias de la organización.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*¿Cuál fue su grado de logros en el ultimo ejercicio o periodo de evaluación? ¿Por qué piensa que alcanzo/ o no los objetivos?</p> <p>*si su director le fija nuevas metas, ¿usted como reacciona?</p> <p>*si su director le fija nuevas metas que usted no comparte ¿usted como reacciona? Bríndeme un ejemplo de esta situación ¿Qué hizo? ¿Cuál fue el resultado fina?</p>
<u>Comunicación</u>	Capacidad de escuchar, hacer	<b>A:</b> alto	*cuénteme de algún caso en que, estando

	preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuando y a quien preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo, comprender la dinámica de grupo	<p>Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>en una reunión con otras personas, usted no haya entendido algo o bien el disertante no haya sido claro. ¿Qué hizo?</p> <p>*Relátame algún episodio en que, durante una reunión con otras personas, usted no solo haya estado de acuerdo con lo expuesto y/o resuelto, sino que además, tenía algo positivo para aportar. ¿Cómo actuó?</p> <p>* ¿Acostumbra usted escuchar antes de exponer, o suele hacer lo contrario? Cuénteme alguna anécdota.</p>
<u>Trabajo en Equipo</u>	Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuesta o nuevas ideas: señale que hizo usted y si las mismas fueron implementadas.</p> <p>*¿Como recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?</p> <p>*bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro</p>

			integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece. ¿Que hizo, que dijo u opino usted en cada caso?
<u>Perseverancia</u>	Predisposición mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimiento de manera estable o continua hasta lograr el objetivo.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme sobre alguna situación que usted haya logrado una venta o la resolución de un problema por perseverar. Después del relato de la anécdota, preguntar: porque Eligio este ejemplo.</p> <p>*cuando las situaciones externas son adversas- falla el sistema, el transito es pesado, las reglas de la economía le juegan en contra-, ¿usted como se siente? Relátame algún ejemplo ¿Cómo se sintió y que hizo?</p> <p>* Si usted sospecha que un cliente no quiere atender sus llamadas telefónicas ¿Qué hace?</p> <p>* ¿Si le rechazan una propuesta, que hace?</p>
<u>Pensamiento analítico</u>	Capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes;	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p>	<p>*plantear una situación relacionada con su quehacer y evaluar su respuesta.</p> <p>*relátame una</p>

	realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre componentes.	<p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	situación problemática que usted haya resuelto, ya sea personal o profesional. ¿Cuáles fueron sus causas? ¿Cuáles son los efectos de la situación que arriba?
<u>Dirección de equipos de trabajo</u>	Capacidad de desarrollar, consolidar y conducir n equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad. Se relaciona con el trabajo en equipo	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>* Relate situaciones en las que sus colaboradores le hayan propuesto nuevas ideas, y dígame si las implemento. En caso afirmativo, continuar indagando: ¿como lo hizo? De que forma los premio?</p> <p>* ¿alguna vez le sucedió que una propuesta presentada por un colaborador suyo llegara a conmoerlo (por ejemplo, porque la idea era mejor que la suya)? Bríndeme un ejemplo.</p> <p>*cuando un colaborador se extralimita en su autonomía (haciendo por ejemplo, algo que no autoriza su rango) ¿usted como actúa? ¿Puede brindarme un ejemplo?</p>
<u>Autocontrol</u>	Capacidad para controlar las emociones	<p><b>A:</b> alto Posee</p>	*¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto?

	<p>personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	<p>satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>Hábleme acerca de alguna situación de este tipo en relación con su empleo actual o anterior.</p> <p>*en relación con la pregunta anterior: ¿Cómo se sintió? ¿Cómo actuó ¿volvería hacerlo?</p> <p>*si del trabajo surge algún tipo de situación con bajo autocontrol: ¿le merece alguna reflexión?</p>
<p><u>Confianza en si mismo</u></p>	<p>Convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuada para resolver un problema. esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*¿ como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo.</p> <p>*cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta, antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resultado finalmente?</p> <p>*cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo.</p> <p>*cuénteme de alguna situación en la que pensó que no podría resolverla. ¿Qué</p>

			paso?

### NIVELES INICIALES- OPERATIVOS

COMPETENCIA	DEFINICION	NIVEL	PREGUNTAS
<u>Alta adaptabilidad- flexibilidad</u>	Capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. se asocia a la versatilidad de comportamiento para aoptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en la forma rápida y adecuada	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo o de su estudio? ¿Qué hizo?</p> <p>*cuente de una nueva asignación a la que había que responder de inmediato, estando usted en esos momentos muy involucrado en alguna otra tarea. ¿Cómo resolvió el problema?</p>
<u>Capacidad para aprender</u>	Asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognoscitivos y nuevas formas de interpretar la realidad, al repertorio de conductas habituales.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*cuénteme sobre los aprendizajes mas rápidos que haya tenido en su vida.</p> <p>*describa alguna situación laboral en la que haya costado aprender algo. ¿En donde residía la dificultad?</p>
<u>Dinamismo - energía</u>	Habilidad para trabajar duro en situaciones	<p><b>A:</b> alto Posee</p>	<p>*bríndeme un ejemplo de alguna tarea especial en el</p>

	<p>cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diferentes, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas, sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad</p>	<p>satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>trabajo que le haya demandado un esfuerzo importante durante un largo periodo de tiempo. ¿Cómo la emprendió? ¿Cuál fue el resultado?.</p> <p>*hábleme de alguna ocasión en que ciertos hechos imprevistos lo hayan obligado a redistribuir su tiempo. ¿ que elementos tomo en cuenta para organizarse?</p> <p>*¿Cómo se desarrolla un típico día laboral para usted?</p> <p>*¿En que situaciones laborales ha tenido que dejar una tarea sin resolver? Cuénteme más sobre ello.</p>
<p><u>Habilidad analítica</u></p>	<p>(análisis de prioridad, criterio lógico, sentido común).</p> <p>Se relaciona con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognoscitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de</p>	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p>	<p>* resolver una asignación implica información y datos acerca de otros. ¿Cómo lo hace usted? Bríndeme ejemplos de una asignación donde haya tenido que recurrir a diversas fuentes para obtener información.</p> <p>*¿Qué tipo de informes debió redactar en su trabajo anterior?</p>

	identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos importantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.	<b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	¿Qué tipo de variables considera para realizar estos informes?  *cuénteme una decisión importante que haya tenido que tomar recientemente en relación con su profesión, ¿Cuál era la situación? ¿Por qué escogió esa alternativa?
<u>Iniciativa-Autonomía</u>	Rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en el día a día de la actividad. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica; así evita el agravamiento de problemas menores. También implica la posibilidad de proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia <b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia <b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	* Cuales de sus años de estudiante fueron mas difíciles? Cuales fueron los problemas que tuvo que enfrentar durante los cursos? ¿Cómo se presentaron estos problemas? ¿Qué hizo para resolverlos?  *Que lo impulso a tomar su primer empleo? ¿Que electos lo llevaron a decidirse por participar en esta búsqueda y descansar alguna otra?
<u>Liderazgo</u>	Habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente	*¿Tuvo que hacerse cargo de algún grupo en su trabajo actual, en la universidad o en alguna otra actividad? ¿Cuándo lo hizo? Describa la

	de acción y anticipado escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos , el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar <i>feedback</i> , integrando las opiniones de los otros	la competencia  <b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia <b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	situación.  *¿Le toco alguna vez tener que supervisar a alguien difícil de manejar? ¿Cómo lo resolvió?
<u>productividad</u>	Habilidad de fijar para si mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, y alcanzarlos. No esperar que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, tenerla establecida, incluso superando lo que se espera de ella	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia <b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia <b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	*mencione alguna situación en su trabajo anterior en que su desempeño haya sido mas alto que el del promedio. ¿Bajo que parámetros mide usted que fue superior al promedio?  *¿Alguna vez sintió que no le gusto su desempeño en una tarea? ¿Qué hizo para corregirlo?  *¿Cuáles son las tareas que le disgustan ¿ ¿Cómo las enfoca?
<u>Responsabilidad</u>	Compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado esta por encima de sus propios intereses; la tarea asignada esta primero.	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia	*¿En cuanto tiempo curso la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Por qué?  *¿Desarrolla alguna actividad extracurricular a su trabajo? ¿De que tipo? ¿A que se

		<p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	dedica durante las vacaciones?
<u>Tolerancia a la presión</u>	Habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*describa la situación laboral o académica mas tensa que haya debido resolver. ¿Cómo procedió?</p> <p>*cuando tiene presiones de trabajo y los problemas se amontonan, ¿Qué hace para resolverlos?</p> <p>*si le asignan una tarea abrumadora, con limites específicos de tiempo, ¿Cómo planea su estrategia para cumplir el plazo?.</p>
<u>Trabajo en equipo</u>	Habilidad para participar activamente de una meta común, incluso cuando la colaboración conduce a una meta que no esta directamente relacionada con el interés personal. Supone facilidad para comprender la repercusión de las propias acciones para el éxito de las acciones del equipo.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p>	<p>* Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que hacer en grupo en su actual o anterior trabajo?</p> <p>*¿Puede recordar alguna ocasión en que haya motivado eficazmente a amigos o compañeros de trabajo para alcanzar una meta difícil?</p> <p>* ¿En que</p>

		<b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	ocasiones considera que es superior su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Bríndeme un ejemplo
<u>Flexibilidad</u>	Capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vistas encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera y promoviendo los cambios en la propia organización o las responsabilidades de su cargo.	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia <b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia <b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	*¿Tuvo que hacerse cargo alguna vez de una tarea que no era la usual en la rutina de su trabajo? ¿Cómo lo hizo?  * ¿Tuvo la oportunidad de cambiar su grupo habitual de estudio? ¿Como se adapto al cambio?  *Como reacciona cuando ya tiene algo planeado y una circunstancia imprevista lo hace cambiar?
<u>Confianza en si mismo</u>	Convicción de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuada para resolver un problema. esto incluye abordar nuevos y crecientes retos con una actitud de confianza en las propias posibilidades, decisiones o puntos de vista	<b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia <b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia <b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia <b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia	*¿ Como se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Relátame una situación a modo de ejemplo.  *cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta, antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resulto finalmente?  *cuando usted tiene

			<p>un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo? Cuénteme una situación a modo de ejemplo.</p> <p>*cuénteme de alguna situación en la que pensó que no podría resolverla. ¿Qué paso?</p>
<u>Desarrollo de relaciones</u>	Promover, establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y calidas o redes de contactos con distintas persona.	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p> <p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>*¿Cómo cree usted que es visto por los otros (sus compañeros, jefes, instructores, profesores, según corresponda)?</p> <p>*¿Como encara a una persona que se enoja con facilidad cuando usted tiene que decirle algo que seguramente la enojara (con o sin razón para ello)? Reláteme una anécdota</p> <p>*¿Cómo se relaciona con personas que no conoce? Cite un ejemplo</p>
<u>Pensamiento Conceptual</u>	Habilidad para identificar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos; también para identificar los	<p><b>A:</b> alto Posee satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>B:</b> bueno Posee apropiadamente la competencia</p>	<p>*Cuando usted tiene un problema que resolver, ¿por donde empieza? Cite un ejemplo</p> <p>Tome un caso de la actualidad y pida al entrevistado que lo</p>

	<p>puntos clave de las situaciones complejas. Incluye la utilización de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>	<p><b>C:</b> mínimo (no indica una subvaloración de la competencia) No desarrolla satisfactoriamente la competencia</p> <p><b>D:</b> insatisfactorio No desarrolla la competencia</p>	<p>analice. Debe tratarse de un asunto muy conocido para evitar dar demasiados detalles. Debe intentar que el evaluado identifique los puntos clave (evitar temas de tipo políticos u otros que impliquen posiciones preestablecidas o preconcebidas, tanto en lo que respecta al entrevistado como al entrevistador).</p> <p>*¿Usted cree ser una persona creativa? Dígame por que si o porque no, a través de un ejemplo</p>
--	--	---	--

Anexo. 9

**REFERENCIACION PERSONAL****NOMBRES Y APELLIDOS DEL CANDIDATO:** \_\_\_\_\_

Cargo al que aspira \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_

Empresa en la que se referencia \_\_\_\_\_

Persona que da referencia \_\_\_\_\_ cargo \_\_\_\_\_

Fecha de ingreso \_\_\_\_\_ Fecha de retiro \_\_\_\_\_

Motivo de retiro \_\_\_\_\_

1. ¿Como era su rendimiento laboral?

Excelente\_\_ bueno\_\_ regular\_\_ malo\_\_

2. ¿Como respondió al trabajo bajo presión?

Excelente\_\_ bueno\_\_ regular\_\_ malo\_\_

3. ¿cumplió con las normas organizacionales?

Excelente\_\_ bueno\_\_ regular\_\_ malo\_\_

4. ¿Como era las relaciones de trabajo con compañeros y jefes de área?

Excelente\_\_ bueno\_\_ regular\_\_ malo\_\_

**ASPECTOS ESPECIFICOS**

Tuvo personal a cargo?	SI	NO	Cuantas?
Manejo dinero o caja menor?	SI	NO	Concepto?
Sugiere mejorar algún aspecto del candidato?	SI	NO	Cuales?
Lo volvería a contratar?	SI	NO	Por que?

**Observaciones****Generales** \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

