



UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA EQUINOCCIAL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y NEGOCIOS
CARRERA DE INGENIERÍA EN RECURSOS HUMANOS

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERA EN
RECURSOS HUMANOS

TEMA

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE
RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
LABORATORIO DE LA INDUSTRIA FARMACEUTICA "SAVEFARM"

AUTORA

JESSICA DANIELA PAVÓN BERNAL

DIRECTORA

ING. NAIMIN GUERRERO

QUITO– ECUADOR

2013

AUTORIA

Del contenido de la siguiente tesis “Diseño e implementación del proceso de reclutamiento y selección por competencias para el laboratorio de la industria farmacéutica “SAVEFARM”, se responsabiliza la autora.

.....
Jessica Daniela Pavón Bernal

1719632810

DEDICATORIA

El siguiente trabajo está dedicado a cada una de las personas que hicieron que este sueño se vuelva realidad.

En primer lugar a mis padres quienes han sido mi mayor ejemplo de responsabilidad y perseverancia.

Y a mi novio por estar junto a mí en este reto, no dejarme vencer y ser mi mayor fuente de aprendizaje.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer en primer lugar a Dios porque sin él nada sería posible.

A mis padres por todos estos años de amor y apoyo incondicional

A mis hermanos por acompañarme en cada aventura y ser mis cómplices

A mi novio por ser mi mejor amigo, compañero y pareja que ha estado junto a mí en buenos y malos momentos siempre con la palabra justa.

ÍNDICE

CAPÍTULO 1.....	9
PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
1.1 INTRODUCCIÓN	9
1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	10
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	10
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	11
1.5 OBJETIVOS:	12
1.5.1 GENERAL.....	12
1.5.2 ESPECIFICOS.....	12
1.6 HIPÓTESIS.....	13
1.7 VARIABLES	13
1.7.1 DEPENDIENTES.....	13
1.7.2 INDEPENDIENTES.....	13
CAPITULO 2.....	14
MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL.....	14
2.1 MARCO REFERENCIAL	14
2.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA.....	14
2.1.2 PRODUCTOS DE VENTA LIBRE.....	15
2.1.3 PRESCRIPCIÓN MÉDICA.....	15
2.1.4 SALUD ANIMAL	16
2.1.5 MISIÓN	16
2.1.6 VISIÓN.....	17
2.1.7 VALORES.....	17
2.1.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL.....	19
2.1.10 ORGANIGRAMA POSICIONAL	20
2.2 MARCO TEÓRICO	21
2.2.1 RECLUTAMIENTO.....	21
2.2.1.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO	22
2.2.1.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO	22
2.2.1.3 RECLUTAMIENTO INTERNO.....	23
2.2.1.4 RECLUTAMIENTO EXTERNO.....	25
2.2.1.5 RECLUTAMIENTO MIXTO	33
2.2.2 SELECCION DE PERSONAL.....	34
2.2.2.1 CONCEPTOS DE SELECCIÓN	35
2.2.2.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN.....	36
2.2.2.3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN	39
2.2.2.4 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD	47

2.2.2.5	PRUEBAS PSICOMÉTRICAS	49
2.2.2.6	PRUEBAS DE PERSONALIDAD	51
2.2.2.7	TÉCNICAS DE SIMULACIÓN	52
2.2.3	SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	53
2.2.3.1	CONCEPTO DE COMPETENCIAS	54
2.2.3.2	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS	61
2.2.3.3	APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS RRHH	62
2.2.4	INDUCCIÓN	72
2.3	MARCO CONCEPTUAL	75
CAPÍTULO 3		78
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN		78
3.1	EL MÉTODO HISTÓRICO	78
3.2	MÉTODO ANALÍTICO	78
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA	79
3.4	MUESTRA.....	79
3.5	CÁLCULO MUESTRAL.....	80
3.6	TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN	80
3.6.1	LA ENCUESTA	80
3.7	TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	81
3.8	RESULTADOS.....	81
3.9	COMPARATIVO DE COSTOS DE SELECCIÓN	90
CAPÍTULO 4		92
DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS		92
4.1	OBJETIVO	92
4.2	ÁMBITO.....	92
4.3	POLÍTICAS	93
4.4	DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	94
4.5	DEL CONCURSO	95
4.6	RESPONSABLES	96
4.7	FLUJOGRAMA	97
4.8	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS NIVELES 3, 4 Y 5.....	99
4.9	DESARROLLO DEL PROCESO	100
4.9.1	EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS.....	100
4.9.2	ETAPA: REQUERIMIENTO	124
4.9.3	ETAPA: INICIO DE BÚSQUEDA:	130
4.9.4	ETAPA: ENTREVISTAS:	138
	FORMATO DE ENTREVISTA.....	139
	GUÍA DE PREGUNTAS POR COMPETENCIAS PARA ENTREVISTA.....	140
4.9.5	ETAPA : EVALUACIÓN:	149
4.9.6	ETAPA: CIERRE E INCORPORACIÓN:	151
4.9.7	ETAPA INDUCCIÓN	154
4.10	IMPLEMENTACIÓN	158

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	181
CONCLUSIONES	181
RECOMENDACIONES	182
BIBLIOGRAFIA	183
ANEXO 1	184

PRESENTACION SINTÉTICA DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo tiene como objetivo “El Diseño e Implementación del Proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias para el Laboratorio de la Industria Farmacéutica “SAVEFARM”, que permita establecer un proceso estructurado, para de esta manera conseguir los objetivos de la compañía.

Para tal fin se ha detallado el presente trabajo de la siguiente manera:

- El primer capítulo se refiere al problema de la investigación, se describe el mismo, la justificación para la realización del presente trabajo, se realiza la formulación, se establece el objetivo general, los objetivos específicos, la hipótesis y variables de la misma.
- En el segundo capítulo se desarrolla el marco referencial, teórico y conceptual, en la primera parte se incluye una descripción de la compañía, su misión, visión y valores así como también su estructura organizacional. En la segunda parte se describe una amplia fundamentación teórica sobre temas relacionados con reclutamiento y selección por competencias que ayudarán al desarrollo del trabajo. Finalmente se incluye la definición de conceptos utilizados.
- En el tercer capítulo se establece la metodología de la investigación donde se plantea el método a utilizar, se describe la población y muestra objeto de investigación, así como las técnicas y herramientas utilizadas para la recolección de la información, el tratamiento, el resultado y el diagnóstico actual de la situación.
- En el cuarto capítulo se detalla, etapa por etapa, el diseño y propuesta del proceso de reclutamiento y selección por competencias, el objetivo, responsables y las herramientas que se necesitan.
- Finalmente se detalla las Conclusiones y Recomendaciones del trabajo de investigación.

CAPÍTULO 1

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN

A lo largo de la mayor parte de la vida, las personas pertenecen a distintas organizaciones, millones de hombres y mujeres de todo el mundo pasan su vida trabajando en empresas, enfrentando de diferentes maneras innumerables desafíos al cumplir sus tareas diarias. Es por este motivo que se ha visto la necesidad de definir el proceso de reclutamiento y selección de personal de manera clara para cubrir las vacantes que se presentan en la empresa SAVEFARM y así mismo que las personas que se vinculen tengan las herramientas necesarias para poder empezar su labor. Para esto se define un proceso estructurado que permita contar con las personas adecuadas para cada posición y también optimizar tiempos y costos.

Para la definición del tema se analizó la problemática del Laboratorio SAVEFARM de la Industria Farmacéutica y se determinó que esta empresa tiene inconvenientes para poder cubrir las vacantes en los tiempos determinados. Por este motivo se plantean algunas hipótesis sobre el porqué de este suceso y se llega a la conclusión de que en la empresa no existe un proceso estructurado de reclutamiento y selección de personal. Con esta información se ve la alternativa de realizar el análisis de cuáles serían las mejores prácticas para poder cubrir los requerimientos en tiempo y forma, y de esta manera poder brindar a la organización las personas adecuadas para cada posición y que estas cuenten con las herramientas necesarias, para poder aportar para el cumplimiento de objetivos comunes y ver como este cambio puede influir en la productividad de la compañía.

Ahora bien, para poder analizar este caso primero se debe contar con conceptos claros sobre reclutamiento y selección de personal que permitan entender cuáles son los pasos necesarios para lograr procesos estructurados.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Después de realizar un estudio en la empresa SAVEFARM, donde se analizaron los tiempos en los cuales el Departamento de Recursos Humanos tenía cubiertas y listas las vacantes de la organización para empezar su labor en el campo, uno de los puntos de mejora más fuerte es el tiempo que toma realizar todo este proceso, lo cual ocasiona grandes fallas en procesos productivos. Es por este motivo que se plantearon alternativas diversas recopilando la información y sugerencias de una representante por área de la empresa y uno de los planteamiento que más se cuestionó fue como se estaba manejando el proceso para conseguir los candidatos para las posiciones vacantes y el costo que estaba generando el realizar los procesos con empresas consultoras. Para lo mismo se plantea estructurar el proceso de reclutamiento y selección donde se determine como se va a manejar cada vacante de la organización, dependiendo de qué área provenga y adicionalmente los tiempos que esto va a tomar.

Actualmente en la empresa SAVEFARM existe un proceso para la contratación de personal pero no está estructurado y por este motivo el tiempo para cubrir las vacantes es más largo del esperado afectando la rentabilidad.

1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Estableciendo ya cuál es el problema que posee la empresa se escoge realizar un análisis, donde se determinará cuál va a ser el manejo para cada vacante de la organización y también se fijarán tiempos para tener cubiertos los

requerimientos, esto se logrará mediante la estructuración de proceso de reclutamiento y selección; analizando mejores formas de reclutamiento, estudiando ofertas de consultoras de selección, analizando las descripciones de cargos y que las mismas estén alineadas al diccionario de competencias de la empresa SAVEFARM; todo esto se considera para establecer un proceso sólido y así poder responder diferentes preguntas.

¿Se logrará cubrir las vacantes en los tiempos solicitados?

¿Qué técnicas serán las adecuadas para manejar estos procesos en la empresa?

¿El contar con un proceso adecuado ayudará a minimizar y mejorar los tiempos en cubrir las vacantes?

1.4 JUSTIFICACIÓN

La realidad indiscutible de participar en un mercado cada vez más competitivo dentro del campo laboral, obliga a las empresas a plantear la necesidad de mejorar sus estrategias: de producción, de sus costos y gastos, sobre su administración y, especialmente en los procesos. Sin embargo la calidad, debe ir de la mano de personal calificado que pueda favorecer la consecución de estos estándares. Es por ello que las empresas deberían incorporar personal capacitado, responsable y comprometido con los objetivos de una organización.

El hallazgo de nuevos empleados es un desafío continuo para la mayoría de los Departamentos de Recursos Humanos. En ocasiones, la necesidad de nuevos trabajadores se conoce con anticipación debido a los planes detallados, pero otras veces, el Departamento de Recursos Humanos se enfrenta a peticiones urgentes de reemplazo de las áreas que lo requieren y deben cubrirse con tanta rapidez como sea posible.

Es por esto que el trabajo que se plantea tendrá una importancia de primer orden ya que dotará a la empresa de un proceso estructurado, moderno y práctico para el manejo del proceso de reclutamiento y selección de personal. De esta manera se definirá el trato para cada uno de las vacantes y los tiempos para el cumplimiento de los cronogramas.

Esto implica diseñar los procesos, definiendo las fuentes más adecuadas para la captación y las técnicas que permitan determinar, en la práctica, la idoneidad de las personas que optan al cargo de la organización. También se desarrollará una metodología clara para las vacante, y fomentar una cultura de transparencia, donde todos los miembros de la compañía puedan conocer cómo se manejan los procesos y estén claros el momento que se presentan procesos internos o externos, y se comprenda la importancia de cada uno de ellos para la consecución de los objetivos de la empresa. Adicionalmente se logra una reducción de costos y mejora en los tiempos, con el objetivo de ayudar a una de las principales metas de la compañía que es la rentabilidad.

1.5 OBJETIVOS:

1.5.1 GENERAL

- Diseñar e implementar el proceso de reclutamiento y selección, por competencias para el laboratorio de la Industria Farmacéutica “SAVEFARM”, a fin de reducir tiempos, costos.

1.5.2 ESPECIFICOS

- Realizar un diagnóstico de la situación inicial actual.
- Elaborar el diccionario de competencias.

- Definir los perfiles por competencias
- Diseñar el proceso de reclutamiento y selección por competencias.
- Diseñar instrumentos técnicos de implementación del proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias.

1.6 HIPÓTESIS

El desarrollo de un proceso estructurado de reclutamiento y selección de personal, mejorará el tiempo en el que se cubren las vacantes y optimizará el uso de los recursos.

1.7 VARIABLES

1.7.1 DEPENDIENTES

- Mejorar el tiempo en que se cubren las vacantes

1.7.2 INDEPENDIENTES

- Desarrollo de un proceso estructurado de reclutamiento y selección de personal.

CAPÍTULO 2

MARCO REFERENCIAL, TEÓRICO Y CONCEPTUAL

2.1 MARCO REFERENCIAL

2.1.1 HISTORIA DE LA EMPRESA

La Corporación “SAVEFARM” es una empresa familiar fundada en el año 1885 quien inició una pequeña fábrica de ácido tartárico, cuyos principales productos eran la limonada efervescente y la levadura fabricados con aproximadamente 20 empleados.

Su razón de ser es la investigación, elaboración y comercialización de productos farmacéuticos.

Hoy en día “SAVEFARM” en el mundo, cuenta con más de 40.000 colaboradores, y se encuentra entre las 15 empresas farmacéuticas más grandes del mundo. Se dedica a la investigación, producción y distribución de especialidades farmacéuticas, biológicas y químico-técnicas, en un área corporativa farmacéutica orientada hacia el mantenimiento, cuidado y restablecimiento de la salud mundial.

Desde el 1 de agosto de 1976 SAVEFARM opera en la República del Ecuador con su propia Historia.

SAVEFARM fue en principio departamento de promoción de casa Moeller Martínez.

El 50% de los productos farmacéuticos se elaboraban localmente bajo contrato de maquila, desde 1976 con la empresa mixta Interfarma.

En el año de 1985 y luego del convenio de integración andina entre Colombia y Ecuador, se trasladaron los registros sanitarios del portafolio a “SAVEFARM” Colombia.

Tienes 3 líneas de negocio: Productos con Prescripción Médica, Productos de Venta Libre y Salud Animal.

2.1.2 PRODUCTOS DE VENTA LIBRE

El negocio de Productos de venta Libre para “SAVEFARM”: Es uno de los negocios más importante, a través del cual se busca proveer a los consumidores de todo el mundo con productos farmacéuticos de primera calidad y con una posición de privilegio tanto en el mercado mundial como en los mercados locales.

A su vez “SAVEFARM” está en línea con la tendencia internacional de que el consumidor se haga cargo de su propia salud. Las principales categorías del negocio de son: Bienestar y salud de las venas Cough&Cold Gastrointestinal Analgésicos.

2.1.3 PRESCRIPCIÓN MÉDICA

La unidad de negocio de Prescripción Médica incluye los medicamentos destinados a Medicina General y de Especialidades, cuyo consumo requiere receta médica.

La actividad de investigación se centra en las siguientes áreas terapéuticas:

- Enfermedades respiratorias
- Enfermedades del sistemas nervioso central
- Virología

- Enfermedades cardiovasculares
- Inmunología/inflamación
- Oncología
- Enfermedades del metabolismo y urología

2.1.4 SALUD ANIMAL

La visión del negocio de Salud Animal es promover la salud y el bienestar de la humanidad, contribuyendo a una fuente adecuada de alimento seguro y nutritivo y promoviendo las ventajas emocionales y físicas que se presentan de la relación entre los animales y los humanos.

El negocio de Salud Animal cuenta con una amplia gama de productos:

- Antibióticos
- Antiinflamatorio
- Biológico
- Digestivo
- Reproductivo
- Respiratorio
- Solución parenteral

2.1.5 MISIÓN

Empresa farmacéutica encargada de la investigación, elaboración y comercialización de fármacos para ayudar a la salud de las familias a nivel mundial.

2.1.6 VISIÓN

Estar dentro de las 10 farmacéuticas de investigación más reconocidas a nivel mundial para el 2013.

2.1.7 VALORES

PASIÓN

Es ese sentimiento de absoluta satisfacción que se siente o que produce algo. Tener pasión por algo, es querer repetirlo siempre, es sentir un grado indescriptible de felicidad y placer al hacerlo.

RESPECTO

Significa valorar a los demás, acatar su autoridad y considerar su dignidad. El respeto se acoge siempre a la verdad. Exige un trato amable y cortés; el respeto es la esencia de las relaciones humanas, de la vida en comunidad, del trabajo en equipo, de la vida conyugal, de cualquier relación interpersonal.

EMPATÍA

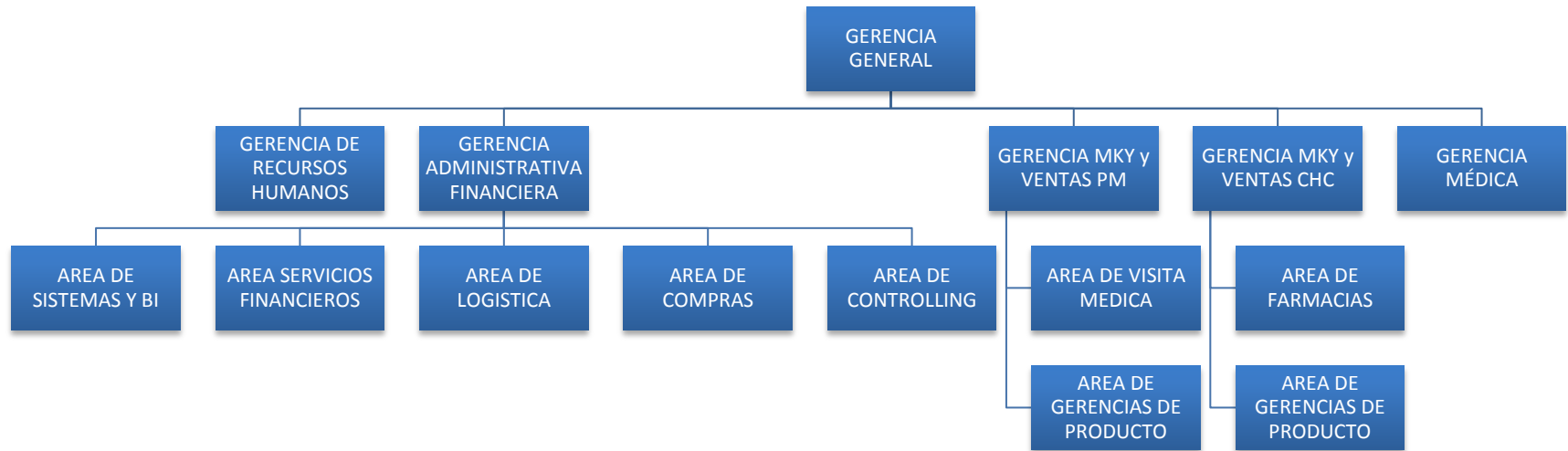
La empatía se define como la capacidad de ponerse en el lugar del otro, como la capacidad de comprender lo que sienten los demás y de entender las razones por las que alguien piensa o actúa de una manera determinada.

CONFIANZA

Es la seguridad que alguien tiene de otro individuo o de algo. También se trata de la presunción de uno mismo y del ánimo o vigor para obrar. Es un valor que habla

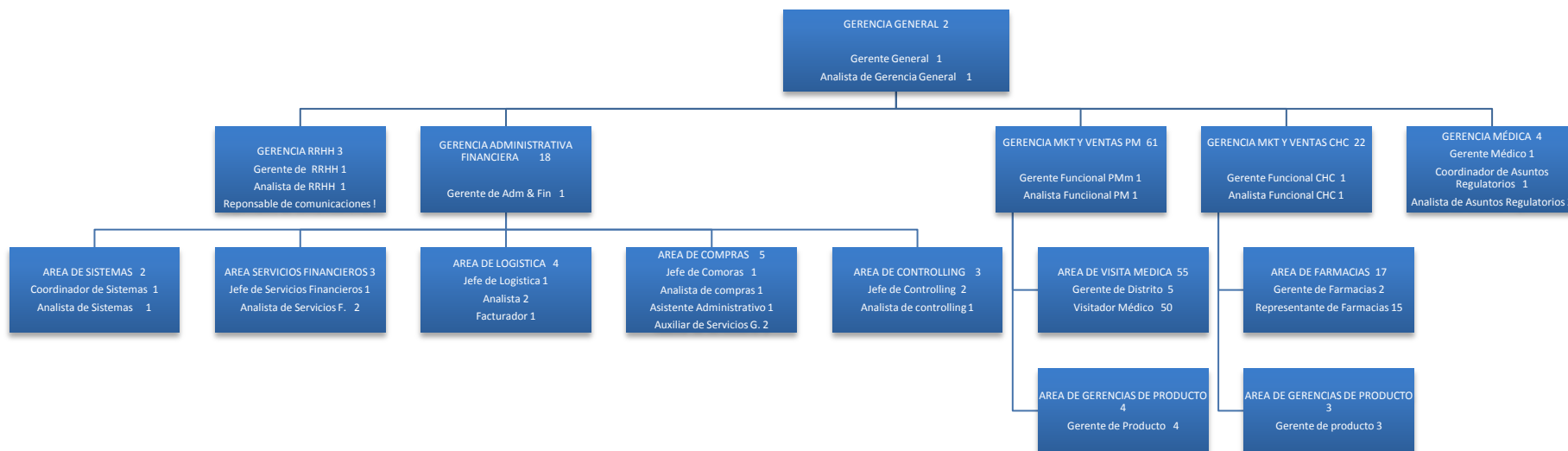
de la coherencia en el decir, pensar y hacer y, que se pone en juego en las relaciones. Que va de lo particular a lo general y de lo general a lo particular. Se puede aprender, promover y generar a partir de establecer reglas claras, consensuadas, con espacios de negociación.

2.1.9 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



ELABORADO POR	Departamento de Recursos Humanos
FECHA DE ELABORACION	1 DE FEBRERO DE 2012
FECHA DE APROBACIÓN	15 DE FEBRERO DE 2012

2.1.10 ORGANIGRAMA POSICIONAL



TOTAL DE PUESTOS 109

ELABORADO POR	Departamento de Recursos Humanos
FECHA DE ELABORACION	1 DE FEBRERO DE 2012
FECHA DE APROBACIÓN	15 DE FEBRERO DE 2012

2.2 MARCO TEÓRICO

2.2.1 RECLUTAMIENTO

“Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar un cargo dentro de la organización, a fin de selección a alguno/s de ellos para que reciban el ofrecimiento de empleo.

Es la convocatoria de candidato. En una actividad de divulgación cuyo objetivo es atraer de manera selectiva a los candidatos que cubran los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la siguiente etapa la selección.

Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga, en el mercado de recursos humanos, las oportunidades de empleo que ofrece, a fin de cubrir una posición vacante.”¹

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. El reclutamiento debe atraer una cantidad de candidatos suficiente para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. Además, la función del reclutamiento es suministrar la selección de materia prima básica (candidatos) para su funcionamiento.

El reclutamiento consiste en las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la organización de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos. Es una actividad cuyo objetivo inmediato consiste en atraer candidatos entre los cuales se seleccionarán los futuros integrantes de la organización.”²

¹Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág.102-102

²Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 166

2.2.1.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO

“El reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El comienzo del proceso de reclutamiento depende de la decisión de línea. Es decir, la dependencia de reclutamiento no tiene autoridad para efectuar ninguna actividad de reclutamiento sin la debida toma de decisión por parte de la dependencia que tiene la vacante por llenar. Como el reclutamiento es una función de staff, sus actos dependen de la decisión de línea, que se oficializa mediante una solicitud de empleado o solicitud de personal. Se trata de un documento que debe llenarse y entregarse por la persona que quiere llenar una vacante en su departamento o sección. Los detalles incluidos en el documento dependen del grado de complejidad existente en el área de recursos humanos: cuanto mayor sea la complejidad, menores serán los detalles que el responsable de la dependencia emisora deba llenar en el documento. Cuando la recibe la dependencia de reclutamiento, verifica en los archivos si está disponible algún candidato adecuado; si no, debe reclutarlos a través de las técnicas de reclutamiento más indicadas para el caso.”³

2.2.1.2 MEDIOS DE RECLUTAMIENTO

“El mercado de recursos humanos presenta diversas fuentes que deben establecerse y localizarse por la Empresa que pasa a influir en ellas, a través de múltiples técnicas de reclutamiento, con el propósito de atraer candidatos para atender sus necesidades.

También se ha visto que el mercado de recursos humanos está conformado por un conjunto de candidatos que pueden estar empleados (trabajando en alguna Empresa) o disponibles (desempleados). Los candidatos, empleados o disponibles, pueden ser reales (que estén buscando empleo o pretenden cambiar

³Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 167

el que tienen) o potenciales (los que no están interesados en buscar empleo). Esto explica los dos medios de reclutamiento: el interno y el externo.

El reclutamiento se denomina externo cuando tiene que ver con los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras empresas, y su consecuencia es una entrada de recursos humanos. Se denomina interno cuando implica candidatos reales o potenciales empleados únicamente en la propia empresa, y su consecuencia es un procesamiento interno de recursos humanos.”⁴

2.2.1.3 RECLUTAMIENTO INTERNO

“El reclutamiento interno cuando, al presentarse determinada vacante, la empresa intenta llenarla mediante la reubicación de sus empleados, los cuales pueden ser ascendidos (movimiento vertical) o transferidos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal). Puede implicar:

- Transferencia de personal
- Ascensos de personal
- Transferencias con ascenso de personal
- Programas de desarrollo de personal
- Planes de “profesionalización” (carreras) de personal

El reclutamiento interno exige una intensa y continua coordinación e integración de la dependencia de reclutamiento con las demás dependencias de la empresa.

El reclutamiento interno exige el conocimiento previo de una serie de datos e informaciones relacionados con los otros subsistemas, a saber:

- Resultados de las pruebas de selección
- Resultados de las evaluaciones de desempeño
- Resultados de los programas de entrenamiento y perfeccionamiento

⁴Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 167

- Exámenes de los análisis y descripciones de cargo
- Examen de los planes de carreras
- Verificación de las condiciones de ascenso y sustitución

Ventajas del reclutamiento interno

- Es más económico para la empresa: pues evita gastos de avisos de prensa u honorarios de empresas de reclutamiento, costos de recepción y admisión de candidatos.
- Es más rápido: dependiendo de la posibilidad de que el empleado se transfiera o ascienda de inmediato, y evita las frecuentes demoras del reclutamiento externo.
- Presenta mayor índice de validez y de seguridad: puesto que ya se conoce el candidato, se lo evaluó durante cierto período y fue sometido al concepto de sus jefes.
- Es una poderosa fuente de motivación para los empleados: pues éstos vislumbran la posibilidad de progreso dentro de la organización, gracias a las oportunidades ofrecidas a quienes presentan condiciones para un futuro ascenso.
- Aprovecha las inversiones de la empresa en entrenamiento de personal: que muchas veces sólo tiene su retorno cuando el empleado pasa a ocupar cargos más elevados y complejos.
- Desarrolla un sano espíritu de competencia entre el personal: teniendo presente que las oportunidades se ofrecerán a quienes realmente demuestren condiciones para merecerlas.

Desventajas del reclutamiento interno

- Exige que los empleados nuevos tengan condiciones de potencial de desarrollo para poder ascender, al menos, a algunos niveles por encima del cargo donde están ingresando, y la motivación suficiente para llegar allí.
- Puede generar un conflicto de intereses: ya que al explicar las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, tiende a crear una actitud negativa en los empleados que por no demostrar condiciones, no realizan esas oportunidades.
- Cuando se administra de manera incorrecta, puede conducir a la situación que Laurence Peter denomina “principio de Peter”; las empresas, al promover incesantemente a sus empleados, los elevan siempre a la posición donde demuestran el máximo de su incompetencia; a medida que un empleado demuestra, en principio competencia en algún cargo, la organización, para premiar su desempeño y aprovechar su capacidad, lo asciende sucesivamente hasta el cargo en que el empleado, por demostrarse incompetente, se estanca, una vez que la organización quizá no tenga cómo devolverlo a la posición anterior.
- Cuando se efectúa constantemente, puede llevar a los empleados a una progresiva limitación de las políticas de la organización, ya que éstos se adaptan a los problemas y pierden la creatividad y la actitud de innovación.
- No puede hacerse en términos globales de la organización”⁵

2.2.1.4 RECLUTAMIENTO EXTERNO

“El reclutamiento es externo cuando al existir determinada vacante, una organización intenta llenarla con personas extrañas, vale decir, con candidatos externos atraídos por las técnicas de reclutamiento. El reclutamiento externo

⁵Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 168

incide sobre los candidatos reales o potenciales, disponibles o empleados en otras organizaciones.”⁶

2.2.1.4.1 LAS PRINCIPALES TÉCNICAS DE RECLUTAMIENTO EXTERNO

- “Solicitantes espontáneos

El Departamento de Recursos Humanos debería estar entrenado para manejar solicitudes y posee, además, un listado de posiciones abiertas para informar a los espontáneos sobre las oportunidades disponibles en la organización.

- Referidos por el personal

Política que pueden manejar las organizaciones, cuando se conoce de un proceso los colaboradores de la empresa pueden presentar a Recursos Humanos posibles candidatos que ellos conozcan para cubrir la posición. Es un sistema de reclutamiento de bajo costo, alto rendimiento y bajo índice de tiempo. La presentación de candidatos por parte de funcionarios refuerza la organización informal y brinda a éstos condiciones de colaboración con la organización formal.

- Base de Datos

Cada vez más compañías tienen sus propias bases de datos, práctica que en sus incisos solo era posible encontrar en grandes consultoras. A veces se puede economizar los gastos de recurrir a una agencia o poner un anuncio simplemente revisando los archivos de personal de la compañía. Es muy posible que alguien haya solicitado un puesto parecido no hace mucho tiempo

⁶Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 171

- Head Hunting

Byrne dice que los cazadores de talentos seleccionan a jóvenes brillantes ejecutivos: el teléfono suena, un cazador de talentos está llamando. La llamada puede ser una intrusión, pero el ejecutivo que la recibe no cuelga el teléfono. Se levanta de su puesto de trabajo, cierra la puerta y de oficina y comienza a hablar.

La labor más importante del head-hunter es la observación y el análisis. Observar el mercado de profesionales de alto nivel es una tarea ardua y que obliga al head-hunter a permanecer en contacto con muchos profesionales, a actualizar permanentemente su base de datos, a consultar todas aquellas publicaciones en las cuales pueden aparecer reseñas sobre la trayectoria de profesionales convenientes. Además, el seleccionador de alto nivel debe contrastar de manera discreta las informaciones a las cuales tiene acceso, tantear de manera delicada los intereses profesionales de las personas con las que mantiene contacto, contrastar el perfil profesional demandado y conocer a fondo el despacho cliente para poder encontrar a quien encaje mejor no sólo por sus características profesionales sino personales.

En general los head hunter buscan niveles ejecutivos, números uno de empresa y números uno de área, en ocasiones "bajan" algún escalón, de todos modos la metodología de trabajo, necesariamente se relaciona con altos niveles de la organización.

Los head hunter buscan (los empresarios, los consultores, en realidad es lo que hoy se busca) profesionales exitosos. La idea, llevada a palabras simples, si "xx" fue exitoso en la empresa "yy" también será exitosa en la mía.

Este concepto simple puede ser analizado técnicamente desde la Gestión por Competencias, que en definitiva es una forma seria y profesional de operar con el mismo enfoque, qué necesita una persona, qué

características debe tener para ser exitoso en esta empresa, en este mercado, en esta economía.

Secretos para seducir a un head-hunter

Existen muchas fantasías y falsas creencias sobre los selectores de personal y en especial sobre los head hunters. Cómo trabajan y cómo eligen a los candidatos finalmente seleccionados para los distintos pedidos de sus clientes.

El primer elemento que hay que tener en cuenta es que a los head hunters "les gusta" llamar ellos a los candidatos y no que las personas "se postulen" por lo tanto hay que hacer cosas para ser "descubierto" y de ese modo sin "postularse" lograr ser "llamado" por un head hunter.

Parece difícil y realmente lo es.

Los consejos o ideas que se propone presuponen o son válidos para un candidato con una gestión exitosa, ya que los mismos serán útiles si se corresponden con una persona valiosa. El denominado show off sólo sirve cuando lo realiza alguien que tiene algo que ofrecer.

Por lo tanto se da la primera pista, es necesario mostrarse profesionalmente, esto quiere decir participar en notas periodísticas, dar conferencias técnicas, participar en congresos de la especialidad, participar en la comunidad de negocios en actividades con valor agregado. Por lo tanto no se sugiere "asistir a cócteles" que puede ser de mucha utilidad en algunos ámbitos sino es actividades realmente destacadas y que permitan el protagonismo del interesado.

Los head hunters no eligen los candidatos "entre los conocidos" o "entre los amigos" sino entre los más capacitados para la función específica, por lo tanto la persona que quiere "seducir a un head hunter" lo debe hacer a través de prestigio y el nivel profesional y no a través de los contactos sociales.

Otro elemento importante a tener en cuenta es que los candidatos postulados a través de un hunting habitualmente suben su cotización ya que el elegido o llamado no es -generalmente- una persona que busca trabajo sino que por el contrario "es tentado" por una nueva oferta laboral, por lo tanto "para tentarlo" será necesario preparar una buena oferta económica y en ocasiones complementarla con un bono de contratación.

Por último hay que estar muy atento a los llamados, los head hunters no llaman de igual modo que los otros consultores de recursos humanos, por lo tanto cuando se espera un llamado de un head hunter hay que atender "los llamados raros", se corre el riesgo que intenten vender cualquier cosa, pero uno de esos llamados puede ser el esperado.

¿Qué perfiles y puestos son los más buscados?

Las empresas, están preocupadas por el mercado, por cómo aumentar su participación en el mercado, como vender más y que lo poco (o mucho) que se venda lo vendan ellos y no la competencia. Con este enfoque buscan sus ejecutivos, y de nuevo el concepto de competencias, no se busca "cualquier ejecutivo", se buscan aquellos que puedan lograr esos objetivos. Para ello hay que tener ciertas competencias, que si bien parecen clásicas su definición no lo es: planeamiento estratégico, visión de negocios, liderazgo para el cambio, cosmopolitismo, por nombra sólo algunas.

Carencia de los actuales Altos Ejecutivos

Si hay que hablar de carencias se podría mencionar algunas, en personas que han perdido su empleo, no estar actualizados en las modalidades actuales, en personas de más de 50 años, no hay una buena aproximación a la tecnología, no en todos, desde ya, pero se encuentra con frecuencia este problema y en los más jóvenes muchas veces falta compromiso. Si bien todos saben que los trabajos no son para toda la vida,

En algunos casos no es sencillo, hay que cambiar actitudes, comportamientos. Las cosas más sencillas, como aprender un conocimiento, aunque éste sea difícil, se puede lograr estudiando, haciendo

un curso. Para cambiar comportamientos, si bien se puede, es más complicado. Una primera aproximación es reconocer qué debo cambiar, dónde debo mejorarme⁷.

- Internet

“Las bases de datos de los distintos sitios web que ofrecen hojas de vida de los postulantes son y serán una rápida fuente de reclutamiento.

Las mismas permiten la consulta parametrizada de sus bases de datos e insertan en sus páginas web anuncios con los pedidos de la empresa.

Un sitio laboral en internet es una bolsa de empleo virtual cuyo objetivo principal es brindar la posibilidad de encontrar empleo a postulantes y ayuda a las empresas a encontrar la persona adecuada frente a una búsqueda, con un método fácil. Es un canal directo entre empresa y postulante. Desde la empresa, facilita el proceso de selección y reclutamiento de personal. Actualmente en EE.UU. y Europa los sitios de trabajo se encuentran en los más visitados tanto por empresas como por postulantes.

Los denominados sitios laborales presentan diversas ventajas, entre ellas que por su intermedio resulta sencillo obtener información segmentada por género, edad, nivel de educación, carrera y que la extensión del servicio a otros países permite acceder a una base de datos regional.”⁸

- “Contactos con sindicatos y asociaciones gremiales.

Aunque no exhibe el rendimiento de los sistemas presentados, tiene la ventaja de involucrar a otras organizaciones en el proceso de reclutamiento, sin que haya elevación de costos.

Sirve más como estrategia de apoyo que como estrategia principal.

⁷Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 171

⁸Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Garnica S.A. Año 2011, pág.183-184

- Contacto con universidades, escuelas, agremiaciones estudiantiles, directorios académicos.

Son una fuente de reclutamiento indiscutible de personal. Las empresas compiten por seleccionar, preparar y desarrollar a los recién graduados de las mejores instituciones educativas del país. Aunque no haya vacantes en el momento, algunas empresas desarrollan este sistema de manera continua como publicidad institucional para intensificar la presentación de candidatos.

Conferencias y charlas en universidades y escuelas. Son destinadas a promover la empresa y crear una actitud favorable de la misma.

- Contacto con otras empresas que actúan en un mismo mercado, en términos de cooperación mutua.

En algunos casos, estos contactos entre empresas llegan a formar cooperativas u organismos de reclutamiento financiados por un grupo de empresas que tienen una mayor amplitud de acción que si se tomaran aisladamente.

- Avisos en diarios, revistas.

El aviso de prensa se considera una de las técnicas de reclutamiento más eficaces para atraer candidatos. Es más cuantitativo que cualitativo, puesto que se dirige al público en general.

La redacción de un anuncio comunicando una búsqueda laboral debe ser siempre directa y clara: debe evitar las expresiones ingeniosas o no profesionales. Es preciso recordar que por sus presentaciones y contenido el anuncio es un reflejo de la organización que lo publica, y por consiguiente se deberá pensar en la imagen que se quiere proyectar. Lo más aconsejable será un diseño experto, pero el texto debe ser redactado por el responsable de selección, que conoce los requisitos del puesto a cubrir.

Los anuncios pueden darse para procesos internos y externos; en los internos se debe definir el perfil completo del candidato, en la externa se debe armar la publicación, con información sobre la organización, el contenido del trabajo y el título, las aspiraciones y el tipo de respuesta requerida.

- Agencias consultoras.

Es uno de los más costosos, aunque esté compensado por factores relacionados con tiempo y rendimiento. Resuelven búsquedas confidenciales, ayudan a bajar los tiempos de las personas de recursos humanos y tienen una visión imparcial y un conocimiento amplio del mercado laboral.

- Reclutamiento 2.0

El reclutamiento 2.0 es aquel en el que la relación empresa-candidatos se establece mediante el acceso a diversas herramientas interactivas disponibles en la web 2.0 como son las redes profesionales, twitter, foros, Facebook. Los candidatos sacan partido a su perfil y van enfocándose en conseguir nuevos contactos profesionales mediante el networking.

La idea es que si los potenciales candidatos están ahí, las empresas también deben estarlo para interactuar y contactar con ellos.

Como redes sociales profesionales se encuentran LinkedIn, XING”

Ventajas del reclutamiento externo

- “Trae “sangre nueva” y nuevas experiencias a la organización: la entrada de recursos humanos ocasiona siempre una importación de ideas nuevas y diferentes.

- Renueva y enriquece los recursos humanos de la organización: sobre todo cuando la política consiste en recibir personal que tenga idoneidad igual o mayor que la existente en la empresa.
- Aprovecha las inversiones en preparación y en desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios candidatos: esto no significa que la empresa deje de hacer esas inversiones de ahí en adelante, sino que usufructúa de inmediato el retorno de la inversión ya efectuada por los demás.

Desventajas del reclutamiento externo

- Generalmente tarda más que el reclutamiento interno.
- Es más costoso, exige inversiones y gastos inmediatos con anuncios de prensa, honorarios de agencias de reclutamiento, formularios.
- En principio, es menos seguro que el reclutamiento interno, ya que los candidatos externos son desconocidos y provienen de orígenes y trayectorias profesionales que la empresa no está en condiciones de verificar con exactitud.
- Afecta la política salarial de la empresa al actuar sobre su régimen de salarios, principalmente cuando la oferta y la demanda de recursos humanos están en situación de desequilibrio."⁹

2.2.1.5 RECLUTAMIENTO MIXTO

“En realidad, una empresa no hace sólo reclutamiento interno ni reclutamiento externo. Uno siempre debe completar al otro, ya que al hacer reclutamiento interno el individuo es transferido a la posición vacante debe remplazarse en su posición previa. Cuando se hace reclutamiento interno en algún punto de la organización

⁹ <http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>

siempre surge una posición que debe llenarse mediante el reclutamiento externo, a menos que ésta se cancele. Por otra parte, siempre que se hace reclutamiento externo, debe plantearse algún desafío al nuevo empleado, so pena de obtener desafíos y oportunidades en otra organización que a éste le parezca mejor.

Frente a esto, muchas empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto.

El reclutamiento mixto consiste en integrar tanto el reclutamiento interno como externo. Al comparar las ventajas y desventajas del reclutamiento externo e interno, se puede comprender que hay mejores resultados si se hace una correcta combinación entre ambos tipos de reclutamiento. De esta manera, a través del reclutamiento interno se motiva al cliente interno a mejorar su desempeño, generando en ellos una mejor percepción de la organización y así buscar empatar las expectativas de crecimiento individual de los colaboradores con las propuestas de crecimiento en la organización. De forma paralela, a través del reclutamiento externo se integran nuevos colaboradores que inyecten nuevas ideas, sinergia, retos y energía a la organización.

Este tipo de reclutamiento permite tener una retroalimentación novedosa, que parte de las diferentes perspectivas de los candidatos que a futuro podrían pertenecer a la organización. Diseñar estrategias de reclutamiento mixtas genera resultados positivos y permitirá ampliar las posibilidades de encontrar los candidatos idóneos para el cargo”¹⁰

2.2.2 SELECCION DE PERSONAL

“El reclutamiento y la selección son dos fases de un mismo proceso: consecución de recursos humanos para la organización.

¹⁰Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 175

El reclutamiento tiene como objetivos específico suministrar materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización.”¹¹

2.2.2.1 CONCEPTOS DE SELECCIÓN

“Es el proceso de elección de una persona en particular en función de criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas del solicitante y las reales posibilidades de satisfacerlas

Según Chiavenato

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, o, en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal.

El criterio de selección se fundamenta en los datos y en la información que se posean respecto del cargo que va a ser proveído. Las condiciones de selección se basan en las especificaciones del cargo, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección de personal para ese cargo.

La selección se configura como un proceso de comparación y de decisión, puesto que de un lado, están el análisis y las especificaciones del cargo que proveerá y, del otro, candidatos profundamente diferenciados entre sí, los cuales compiten por el empleo”¹².

¹¹Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Gránica S.A. Año 2011, pág.102

¹²Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 181

2.2.2.2 TÉCNICAS DE SELECCIÓN

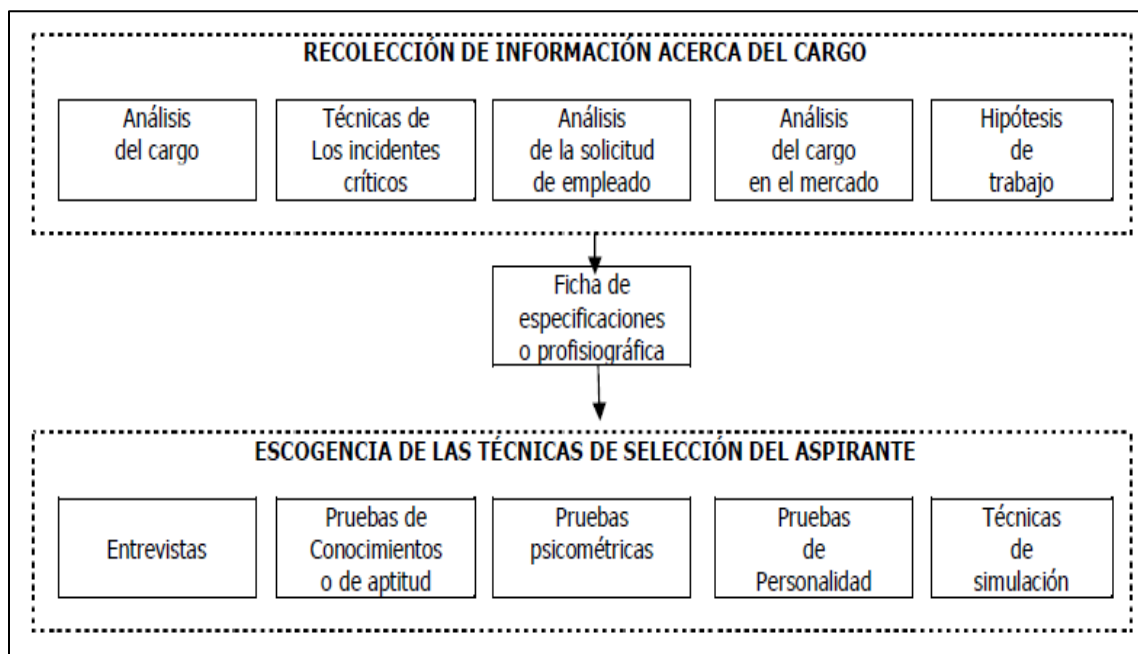
“Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de toma de decisión, para que tenga alguna validez es necesario que se apoye en un patrón o en un comportamiento determinado, el cual se toma con frecuencia a partir de las alternativas de información.

Recolección de información acerca del cargo

Para recoger información acerca del cargo que se pretende suplir, puede hacerse a través de:

- Análisis del cargo: Inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el ocupante del cargo) del cargo. Cualquiera sea el método empleado, lo importante para la selección es con respecto a los requisitos y a las características que debe poseer el aspirante del cargo.
- Aplicación de la técnica de los incidentes críticos: Consiste en anotar sistemática y rigurosamente todos los hechos y comportamientos de los ocupantes del cargo considerado, que han producido un mejor o peor desempeño en el trabajo. Busca identificar las características deseables y las no deseables en los nuevos candidatos. Presenta el inconveniente de fundamentarse en el arbitrio del jefe inmediato. Además, es difícil definir con exactitud lo que el jefe inmediato debe considerar como comportamiento deseable o no deseable.
- Análisis de la solicitud del empleado: Consiste en la verificación de los datos consignados en la solicitud, a cargo del jefe inmediato, especificando los requisitos y las características que el aspirante al cargo debe poseer.

- Análisis del cargo en el mercado: consiste en examinar en otras compañías los contenidos, los requisitos y las características de un cargo que va a crearse en la empresa.
- Hipótesis de trabajo: En caso de que ninguna de las alternativas anteriores pueda aplicarse, sólo queda por emplearse la hipótesis de trabajo, es decir, una predicción aproximada del contenido del cargo y su exigibilidad con relación al ocupante (requisitos y características necesarias) como simulación inicial.
- La información que el organismo recibe respecto de los cargos y de sus ocupantes se transforma en una ficha de especificaciones del cargo o ficha profisiográfica, que debe contener las características psicológicas y físicas necesarias para que el aspirante pueda desempeñarse satisfactoriamente en el cargo considerado. Con base en esta ficha, el organismo de selección puede establecer las técnicas de elección más adecuadas al caso.¹³



Fuente. Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994¹³

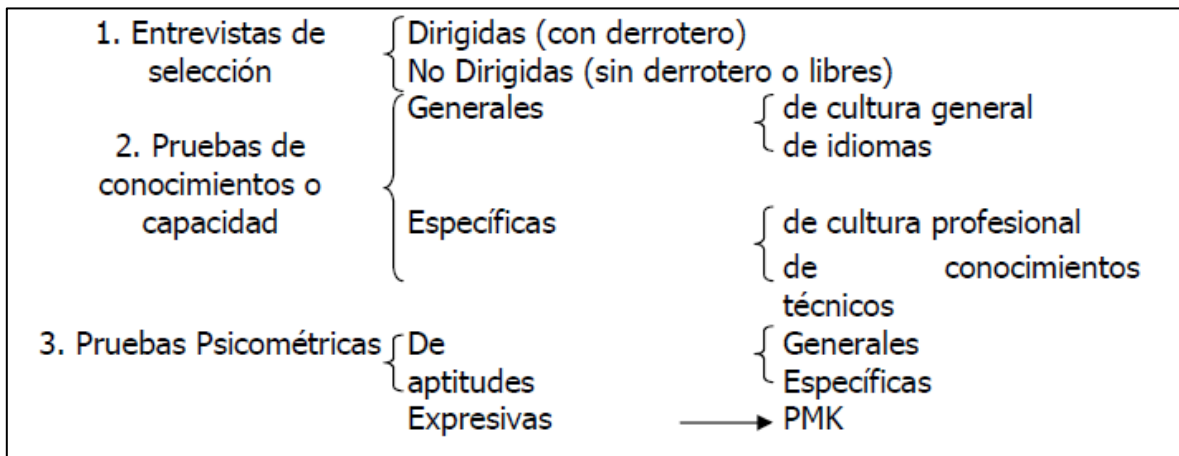
Autor: Idalberto Chiavenato

¹³Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 187

ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE SELECCIÓN

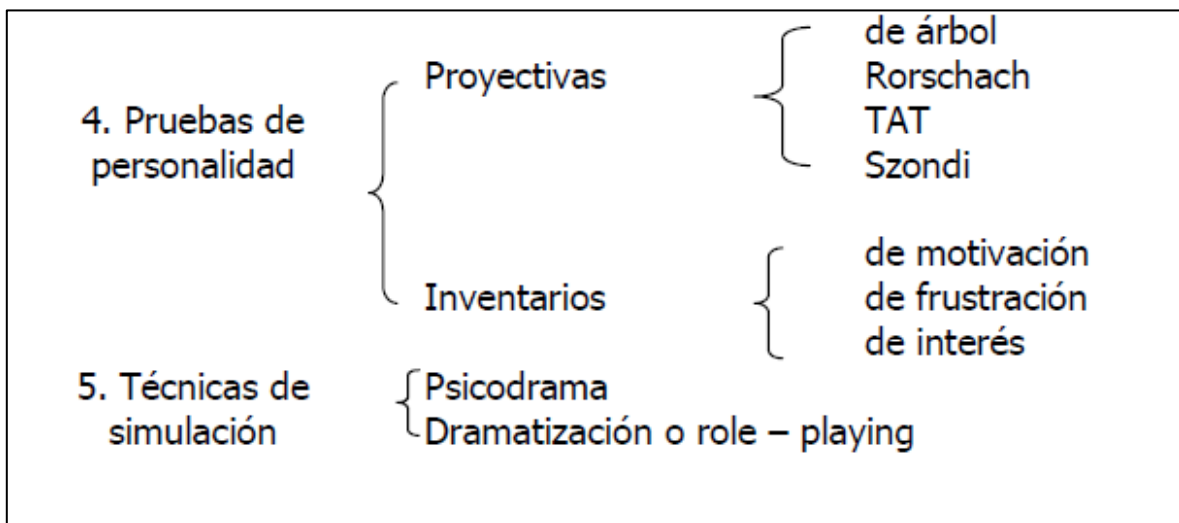
“Una vez obtenida la información acerca del cargo y del aspirante, y elaborada la ficha profisiográfica, el paso que sigue es la elección de las técnicas de selección más adecuadas al caso o a la situación.

Existen cinco grupos bien definidos”¹⁴:



Fuente. Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994

Autor: Idalberto Chiavenato



Fuente. Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994

Autor: Idalberto Chiavenato

¹⁴Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 193

2.2.2.3 ENTREVISTA DE SELECCIÓN

“Durante el proceso selectivo, la entrevista personal es el factor más influyente en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo. La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

La entrevista es un sistema de comunicación ligado a otros sistemas en función de cinco elementos básicos:

- a) **La fuente:** El candidato, el cual posee características de personalidad, limitaciones, hábitos, maneras de expresarse, historia, problemas. En este elemento se origina el mensaje.
- b) **El transmisor:** El instrumento de codificación que transforma el mensaje en palabras, gestos o expresiones. La capacidad verbal y de expresión del candidato y del entrevistador se relaciona con el modo de “codificar” la información para transmitirla.
- c) **El canal:** En la entrevista hay, por lo menos, dos canales: las palabras y los gestos.
- d) **El instrumento para descifrar:** Los “receptores” de la información (entrevistador y entrevistado) pueden interpretar (“descifrar”) los “mensajes” de manera diferente.
- e) **El destino:** A quien se pretende transmitir el mensaje. En este caso, para el candidato el destinatario es el entrevistador y viceversa.

En el transcurso de la entrevista, los cinco pasos anteriores operan de manera probabilística y no determinista, ya que puede ocurrir un ruido (interferencia) en uno o en todos.

Entrevistar es probablemente el método que más se utiliza en la selección, no obstante que en este proceso existe demasiada subjetividad”¹⁵.

2.2.2.3.1 TIPOS DE ENTREVISTAS

“Focalizada. Entrevista encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y conductuales de los candidatos. Ansorena Cao, 1996.

Objetivos:

- Recoger información inicial.
- Explorar trayectoria profesional, personal y competencias conductuales específicas para el puesto.
- Explorar el área motivacional y su posible ajuste socio afectivo al equipo de trabajo.
- Aportar información sobre el puesto.
- Motivar y alentar al candidato para que continúe en el proceso de selección hasta el final.”¹⁶

Entrevista de incidentes críticos.

“No es igual a una entrevista por competencias pero si son muy parecidas, Esta es una entrevista dirigida o estructurada, en la cual el objetivo es evaluar competencias.

¹⁵Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 194

¹⁶Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 195

Es una entrevista en la que se puede mezclar las diferentes técnicas. Nada obsta para que usted comience con una pregunta abierta, y una vez que se haya formado una idea sobre los conocimientos técnicos y la experiencia laboral necesaria para cubrir ese puesto, pase a la entrevista por competencias.

- Utiliza una estrategia estructurada (no secuencial) que logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como él las ve.
- Obtiene comportamientos concretos (acciones o pensamientos) que tuvieron lugar en el pasado.
- Va más allá de los valores del candidato o de lo que él cree que hace. Logra averiguar lo que de verdad hace.
- Se centra en aquello que el entrevistado hace, en relación con los que asegura el éxito del puesto.
- Introducción y explicación. Presentación y explicación del propósito. Carrera profesional: educación y experiencia laboral.
- Responsabilidades laborales. Hacer que el entrevistado describa sus tareas y responsabilidades laborales más importantes.
- Eventos conductuales: Descripción en detalle de 5 o 6 situaciones importantes experimentadas en el puesto. 2 o 3 puntos relevantes o exitosos y 2 o 3 puntos irrelevantes o no exitosos.
- Las necesidades del entrevistado sobre el trabajo. Pedirle al entrevistado que describa lo que se necesita para que alguien se desempeñe eficientemente en el puesto que él ocupa.
- Conclusiones y resumen. Agradecer por el tiempo y solicitar que resuma las situaciones y aspectos relevantes de la entrevista.

Entrevista situacional.

Se realizan preguntas sobre situaciones hipotéticas para que el candidato evaluado piense en posibles soluciones, que haría, cómo lo haría.”¹⁷

Entrevista por competencias.

“La expresión hace referencia a la selección de personas dentro de un modelo de competencias, por lo cual su definición podría ser: conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos, conocimientos, experiencias y competencias, a fin de luego elegir sobre la base de criterios preestablecidos, a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización.

Inicialmente se debe despejar del perfil los conocimientos técnicos que el cargo requiere. Luego de estar seguros de que cuenta con los conocimientos técnicos, se puede entrevistar por competencias en la misma entrevista o en otra.

Es fundamental para las empresas que hayan instrumentado un esquema global de gestión por competencias. Además, y muy importante, objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos.”¹⁸

¹⁷Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág.285

¹⁸Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág.262-263

2.2.2.3.2 ETAPAS EN LA ENTREVISTA DE SELECCIÓN¹⁹

2.2.2.3.2.1 Preparación de la entrevista

“Las entrevistas de selección, determinadas o no, deben ser preparadas de alguna manera. Aunque el grado de preparación varíe, debe ser suficiente para determinar:

- Los objetivos específicos de la entrevista
- El método para alcanzar el objetivo de la entrevista
- La mayor cantidad posible de información acerca del candidato entrevistado.

En la entrevista de selección es necesario que el entrevistador se informe respecto de los requisitos para ocupar el cargo que se va a proveer y de las características esenciales que debe tener el candidato. Esta información es vital para que el entrevistador pueda, con relativa precisión, comprobar la adecuación de los requisitos del cargo y las características personales del aspirante.

Los puntos que hay que tomar en cuenta antes de la entrevista.

- Releer la hoja de vida antes de la entrevista.
- Tener en claro los requisitos del perfil.
- Preparar 3 o 4 preguntas claves que no debe omitir relacionadas con la hoja de vida y el perfil.

¹⁹Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 196

2.2.2.3.2.2 Ambiente

El ambiente para una entrevista puede ser de dos tipos:

- a) Físico: el local de la entrevista debe ser confortable y sólo para ese fin.
- b) Psicológico: el clima de la entrevista debe ser ameno y cordial.

Aun antes de iniciar la conversación la entrevista puede presentar trastornos: una sala de espera inadecuada, una antesala excesivamente lujosa, un largo tiempo de espera, son los aspectos que deben evitarse.

Una buena entrevista implica considerar varios aspectos, entre los cuales se destacan:

- La atmósfera debe ser agradable y la sala limpia, confortable, aislada y sin muchos ruidos.
- En ella sólo deben estar el entrevistado y el entrevistador.
- Como la espera es inevitable, debe haber suficientes sillas para que no haya necesidad de esperar de pie. Deben colocarse diarios, revistas y literatura, sobre todo, relacionados con la firma.
- Toda entrevista tiene un propósito que debe ser determinado con anticipación.
- El estudio previo de la información relacionada con la función y el candidato ayudará mucho en la entrevista.

2.2.2.3.2.3 Desarrollo de la entrevista

Constituye la entrevista propiamente dicha; es la etapa fundamental del proceso, en la que se obtiene la información que ambos componentes, entrevistado y entrevistador, desean. Una entrevista implica dos personas que inician un proceso de relación interpersonal, cuyo nivel de interacción debe ser bastante elevado. El entrevistador envía estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar las

respuestas y reacciones en el comportamiento (retroalimentación), para poder elaborar nuevas preguntas (estímulos), y sucesivamente. Además, como el entrevistador obtiene la información que desea, debe proporcionar la que el aspirante requiera para tomar sus decisiones.

A medida que lee la solicitud de empleo, hace preguntas al candidato y hace anotaciones en el formulario. La entrevista es libre o no dirigida cuando sigue el curso de las preguntas respuestas preguntas, es decir, cuando no hay un derrotero preestablecido para cada entrevista.

La entrevista dirigida es muy criticada por algunos porque afirman que restringe y limita bastante el margen de actuación del entrevistador, en tanto que la entrevista libre es criticada porque su coherencia es relativamente baja, ya que el entrevistador puede olvidar u omitir muchos aspectos que si estuviesen en una lista de verificación.

Una parte importante de la entrevista consiste en darle información de la empresa y de la vacante existente. Las posibilidades de progreso y de ascensos existentes también deben tenerse en cuenta, aunque no es recomendable dar al aspirante una idea equivocada.

En la entrevista propiamente dicha, se puede distinguir dos aspectos bastante significativos:

- Contenido de la entrevista (aspecto material): es el conjunto de información que el candidato suministra de sí mismo.
- Comportamiento del candidato (aspecto formal): es la manera cómo reacciona en una situación. La entrevista es una muestra del modo de pensar, de actuar.

El entrevistador debe abordar los dos aspectos que están estrechamente relacionados.

El papel del entrevistador es de importancia capital en la entrevista. Lo que se espera de un buen entrevistador es que tenga habilidad para lograr que los

entrevistados se sientan bien, mantenga un buen contacto con ellos y obtenga la información deseada. Las condiciones indispensables en un entrevistador son:

- Tener inteligencia normal, carecer de prejuicios y estar dispuestos a la autocrítica.

No hay que olvidar:

- Preséntese y tranquilice al candidato.
- Explique la forma en que se llevará a cabo la entrevista.
- Utilice las preguntas preparadas y otras.
- Tome nota
- Dar al candidato la oportunidad de formular preguntas.
- Explique los futuros pasos y los de seguimiento.

2.2.2.3.2.4 Terminación de la entrevista

Ciertas personas han comparado la entrevista con una conversación delicada y controlada.

- a) El entrevistador debe hacer una señal clara que indique el final de la entrevista.
- b) El entrevistado tiene que recibir algún tipo de información referente a lo que debe hacer en el futuro.

2.2.2.3.2.5 Evaluación del candidato

A partir del momento en que el entrevistado se marcha, el entrevistador debe iniciar la tarea de evaluación del candidato, puesto que los detalles están frescos en su memoria. Si no tomó nota, debe registrar los detalles de inmediato. Si utilizó

una hoja de evaluación, debe ser chequeada y completada. Al final deben tomarse ciertas decisiones con relación al candidato: si fue rechazado o aceptado.”²⁰

2.2.2.4 PRUEBAS DE CONOCIMIENTO O DE CAPACIDAD

“Tienen como objetivo evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades mediante el estudio, la práctica o ejercicio.

- a) Según la manera como las pruebas se apliquen, pueden ser:
 - Orales: preguntas y respuestas verbales
 - Escritas: preguntas y respuestas escritas
 - De realización: ejecución de un trabajo, prueba de mecanografía o la fabricación de alguna pieza.

- b) En cuanto al área de conocimientos, las pruebas pueden ser:
 - Generales: cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimientos generales.
 - Específicas: cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo de referencia.

- c) En cuanto a la manera cómo se elaboran las pruebas de conocimientos, cuando se realizan por escrito, pueden clasificarse en:
 - Tradicionales: abarcan pocos ítems, poseen pocas preguntas, formuladas en el momento del examen, y exigen respuestas largas. Sus principales deficiencias son la poca extensión del campo que examinan y la subjetividad de la clasificación.

²⁰Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág.262-263

Ventajas de las pruebas tradicionales

- Cubren con intensidad un área menor de conocimientos
- Evalúan la capacidad de organizar ideas
- Organización rápida

Desventajas de las pruebas tradicionales

- Son de corrección difícil, subjetiva y demorada
- La revisión debe hacer los especialistas
- Revisión difícil de los resultados

Objetivas (mediante pruebas objetivas): poseen mayor número de preguntas, abarcan un área grande de conocimientos del candidato y exigen preguntas breves y precisas, bien definidas en su forma y en su contenido.

Ventajas de las pruebas objetivas

- Cubren un área mayor de conocimientos
- Evaluación fácil y rápida de los resultados
- Calificación objetiva
- Graduación más rápida
- Comparaciones más sencillas

Desventajas de las pruebas objetivas

- Organización demorada
- Permiten acertar al azar
- Conceden al candidato mínima libertad de expansión

- No miden profundidad

Mixtas (se utilizan tanto la forma tradicional como la objetiva): constan, por lo menos, de una parte objetiva en forma de test y de otra en forma de preguntas disertivas.”²¹

Las pruebas tradicionales se diferencian de las objetivas en tres aspectos:		
	Prueba Objetiva	Prueba Tradicional
En cuanto a organización	a) Respuestas determinadas y cortas b) Examina todo el campo de la materia c) Cuidadosamente planeada	a) Respuestas extensas, indeterminadas, y libres b) Examina sólo una parte de la materia c) Improvisada
En cuanto a aplicación	a) Condiciones de aplicación determinadas y constantes b) Sencilla y rápida	a) Condiciones de aplicación indeterminadas b) Dispendiosa y demorada
En cuanto a evaluación	a) Automática (mediante claves de evaluación) y rápida b) Criterio predeterminado y objetivo	a) Exige conocimiento especial del evaluador, es demorada b) Criterio subjetivo y variable

Fuente. Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994

Autor: Idalberto Chiavenato

2.2.2.5 PRUEBAS PSICOMÉTRICAS

“Se basan en el análisis de muestras de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo.

Es una medida objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento. Se refiere a capacidades, aptitudes o características del comportamiento humano e incluye la determinación del cuánto.

²¹Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 200

Pueden proyectarse para medir la elegibilidad de admisión, transferencia, ascenso, capacitación o retención, y pueden incluir medidas de inteligencia general, aprendizaje, aptitud mecánica, administrativa, coordinación, actitudes.

Las pruebas psicométricas se basan en las diferencias individuales que pueden ser físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos, tomado como patrón de comparación.

Aptitud es la potencialidad o predisposición de la persona para desarrollar una habilidad o un comportamiento. La aptitud es innata.

Capacidad es la habilidad de la persona en determinada actividad o comportamiento, y se adquiere a partir del desarrollo de una aptitud mediante el entrenamiento o práctica.

Por consiguiente, una prueba de conocimiento o de capacidad ofrece un diagnóstico real de las habilidades del candidato, en tanto que una prueba de aptitud proporciona un pronóstico futuro de su potencial de desarrollo.

L.L. Thurstone desarrolló la teoría multifactorial, partiendo de la teoría factorial.

Según esa teoría, la estructura mental la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores, más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales es responsable de una aptitud. Thurstone definió siete factores y organizó una serie de pruebas para medirlos, que denominó pruebas de habilidades primarias.

Los siete factores son:

- a) **Factor V o comprensión verbal:** Principal factor encontrado en pruebas que incluyen lectura, analogías verbales, frases en desorden, vocabulario.
- b) **Factor W o fluidez verbal:** Se encuentra en pruebas de anagramas, rimas, pruebas en que se escriben palabras que comienzan con la misma letra. Es la aplicación del vocabulario.

- c) **Factor N o numérico:** Se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos.
- d) **Factor S o relaciones espaciales:** Es la habilidad para visualizar relaciones espaciales en dos o tres dimensiones.
- e) **Factor M o memoria asociativa:** Se identifica principalmente mediante pruebas de memoria mecánica y apareamiento; incluye memorización.
- f) **Factor P o rapidez perceptual:** Es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez similitudes y diferencias.
- g) **Factor Recompensas o raciocinio:** Thurstone, postuló en principio la existencia de dos raciocinios (inductivo y deductivo), pero al no encontrar evidencia empírica de la diferenciación entre ambos, propuso un único factor de raciocinio.

Además de los siete factores específicos, Thurstone establecía un factor general, el factor G o inteligencia general.”²²

2.2.2.6 PRUEBAS DE PERSONALIDAD

“Pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos). Se denominan genéricas o Psicodiagnósticas cuando revelan los rasgos generales de personalidad en una síntesis global; y específicas, cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad como equilibrio emocional, interés, frustraciones, ansiedad, agresividad, nivel de motivación.”²³

²²Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 205

²³Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 209

2.2.2.7 TÉCNICAS DE SIMULACIÓN

“Cuando el médico rumano Jacob L. Moreno estableció las bases del psicodrama, quería pasar del tratamiento individual y aislado al tratamiento en grupos. La dramatización focaliza tanto al individuo como al grupo social, y su objetivo es reconstruir, encima de un tablado en momento presente, el acontecimiento más cercano a la realidad que se pretende estudiar y analizar. El psicodrama se basa en la teoría general de los papeles impulsada por Moreno. Al realizar la dramatización, cada persona representa los papeles más característicos en forma de comportamiento, bien sea de manera aislada o en interacción con otras personas. Establece vínculos que son los habituales o intenta establecer nuevos vínculos.”²⁴

Assessment Center

“El Assessment Center consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e inputs. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en un Comité de Evaluación, realizado habitualmente los días siguientes al AC. Durante este Comité se discute la presencia (o no) de determinados comportamientos, y si los mismos están presentes, en qué dos (rating). Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del

²⁴Chiavenato, Idalberto, Gestión del Talento Humano, Bogotá, McGraw Hill, Año 1994, pág. 210

comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias u otras variables que el AC se haya propuesto medir.”²⁵

2.2.3 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

“Según Martha Alles, para ocupar un puesto dentro de la empresa no se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible o que la organización pueda incorporar, sino a la mejor persona “en relación con el puesto a ocupar”, o sea, la persona más idónea. Para lograr este resultado, existe un método llamado “Gestión por competencias”, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David MacClelland, y que consiste en una serie de procesos relacionados con los miembros de la organización y cuyo propósito es alinearlos en beneficio de los objetivos empresariales.

Se definen una serie de competencias, tanto generales (de la empresa) como individuales en relación a estos objetivos. Una vez especificado el modelo, es aplicado en todas las áreas de RRHH de la organización y la selección de personal así como la medición de su desempeño, se mide a partir de este modelo de competencias. La selección de personal por competencias, a través de describir lo requerido para un desempeño exitoso en un determinado puesto de trabajo, abriéndolo en una serie de ítems (las competencias), permite una mejor evaluación de los posibles candidatos.

Marta Alles, quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, sostiene que la gestión de recursos humanos por competencias es un modelo que permite alinear el capital intelectual de una organización con su estrategia de negocios, facilitando, simultáneamente el desarrollo profesional de las personas. Así, cada organización deberá elaborar un modelo de competencias diferente en función de su estrategia, y de los requerimientos que su personal debe poseer para alcanzar

²⁵Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág.307

esta estrategia partiendo de la misión, la visión y los valores organizacionales .La meta es poder captar personal con características personales que debe tener el candidato para garantizar la ejecución tal y como lo establece el cargo, diseñado en una adecuada relación de complementación (esto es: mediante objetivos comunes y un modo también común de acceder a ellos, logrando procesos productivos coherentes entre si.”²⁶

2.2.3.1 CONCEPTO DE COMPETENCIAS

Dr. Michael Lombardo y Dr. Robert Eichinger (Lominger)

“La palabra “Competencia” se refiere a características observables y medibles de las personas. Distingue los rendimientos excepcionales de los normales y se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.

Este modelo se basa en las competencias, los limitadores y topes de carrera, y las dimensiones universales del desempeño.”²⁷

David McClelland

“Según David McClelland quien fue el primero en acuñar el término «competencia», allá por 1975. El resultado de sus investigaciones le llevó a afirmar que, para el éxito en la contratación de una persona, no era suficiente con el título que aportaba y el resultado de los test psicológicos a los que se les sometía. McClelland decía que desempeñar bien el trabajo dependía más de las características propias de la persona sus competencias que de sus conocimientos,

²⁶Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011,

²⁷www.eco.unrc.edu.ar

currículum, experiencia y habilidades. Rápidamente este concepto fue adoptado por los departamentos de recursos humanos como forma de añadir valor a la empresa.

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato. La motivación es pieza fundamental en el estudio de las competencias y David McClelland ha definido tres sistemas importantes de motivación humana:

a) Los logros como motivación.-

El primer elemento que se investigó fue la motivación por el logro. A medida que se progresó en esta investigación fue resultando evidente que una mejor denominación de esta motivación humana hubiera sido la de la eficiencia, porque representas un interés recurrente por hacer algo mejor: hacer algo mejor implicada algún estándar de comparación interno o externo, y quizás se concibe mejor en términos de eficiencia o de un ratio input/output: mejorar significa con tener el mismo output con menos trabajo, obtener un mayor output por el mismo trabajo o preferiblemente, obtener un mayor output con menos trabajo.

b) El poder como motivación.-

Las necesidades de poder como clave en el pensamiento asociativo representan una preocupación recurrente que impacta sobre la gente y quizá también sobre las cosas: Se ha demostrado, que involucran sentimientos de fortaleza física o psicológica, que los más altos resultados han sido provistos por individuos con alto “poder”

Altos niveles de “poder” están asociados con muchas actividades competitivas y asertivas, con un interés en obtener y preservar prestigio y reputación

c) La pertenencia como motivación.-

Esta derivada de la necesidad de estar con otros, pero no hay certeza respecto cual es la causa natural del amor o el deseo de estar con otras personas como motivación.”²⁸

Spencer & Spencer

“A partir de los estudios de David McClelland los autores Spencer & Spencer han aportado sobre la metodología de gestión de competencia, La definición de estos dos autores dice que una competencia “es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a una performance superior a un trabajo o situación”.

Características subyacentes significa que en la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales.

Casualmente relacionada significa que la competencia origina o anticipa el comportamiento y el desempeño.

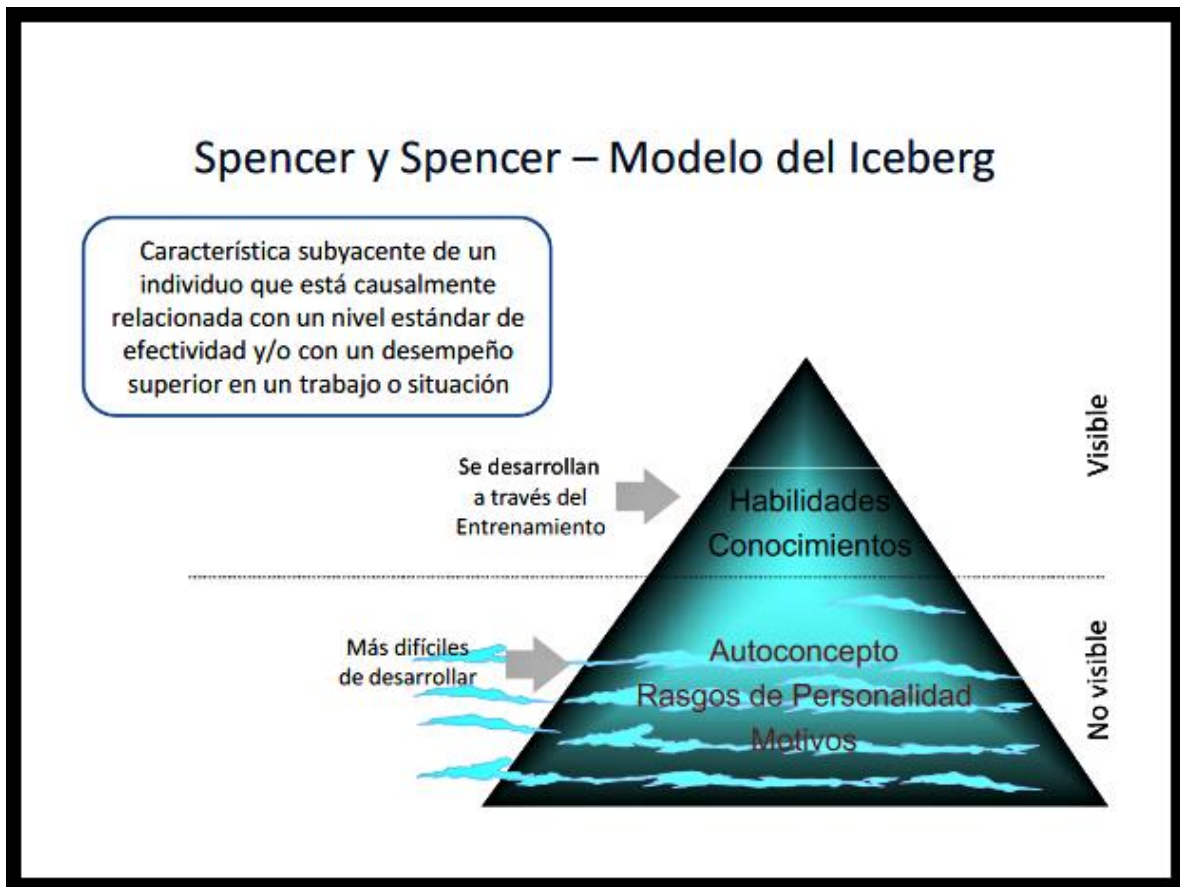
Estándar de efectividad significa que la competencia realmente predice quien hace algo bien o pobremente, medido sobre un criterio general o estándar.

Es importante destacar que Spencer no incluye en la definición de competencia el concepto de comportamiento.

Estos introducen el “modelo del Iceberg” por medio del cual dividen las capacidades de cada persona en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y desarrollar, con las destrezas y conocimientos, y las más difíciles de identificar y

²⁸Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág. 149

luego desarrollar; como el concepto de uno mismo; las actitudes y los valores, y el núcleo mismo de las personalidades: Las competencias



Fuente: <http://es.scribd.com/doc/60414396/Modulo-6-Competencias>

Esto quiere decir que la competencia es una parte profunda de la personalidad de un individuo, que es causante, origina o anticipa el comportamiento y el desempeño y que por esto está relacionada a la medición de ese desempeño en base a un criterio general o estándar.

Las principales cualidades de las competencias es que son características permanentes de la persona, que se manifiestan cuando se ejecuta una tarea o se realiza un trabajo. Están relacionadas con la ejecución exitosa en una actividad, sea laboral o de otra índole. Tienen una relación causal con el rendimiento laboral,

es decir, no están solamente asociadas con el éxito, sino que se asume que realmente lo causan. Pueden ser generalizables a más de una actividad. Los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia son:

- SABER: Datos, hechos, informaciones, conceptos, conocimientos.
- SABER HACER: Habilidades, destrezas, técnicas para aplicar y transferir el saber a la actuación.
- SABER SER: Normas, actitudes, intereses, valores que llevan a tener unas convicciones y asumir unas responsabilidades.
- SABER ESTAR: Predisposición al entendimiento y a la comunicación interpersonal, favoreciendo un comportamiento colaborativo.

Spencer & Spencer clasifican las competencias de la siguiente manera:

Motivación: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo alejan de otros; y marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás.

Características: Características permanentes, físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. Son típicas de las personas. Los motivos y las características son operarios intrínsecos o rasgos supremos propios que determinan como se desempeñaran las personas a largo plazo en sus puestos sin una supervisión cercana.

Concepto propio o concepto de uno mismo:

Las actitudes, valor eso imagen propia de una persona. Los valores de las personas son motivos reactivos que corresponden o predicen cómo se

desempeñarán en sus puestos a corto plazo y en situaciones donde otras personas están a cargo.

Conocimiento: La información que una persona posee sobre áreas específicas. El conocimiento es una competencia compleja. En general, las evaluaciones de conocimiento no logran predecir el desempeño laboral porque el conocimiento y las habilidades no pueden medirse de la misma forma en que se utilizan en el puesto. En primer lugar, muchas evaluaciones de conocimiento miden la memoria, cuando lo que realmente importa es la información. La memoria de los hechos específicos es menos importante que sabes cuáles son los hechos relevantes para un problema determinado, y dónde encontrarlos cuando se necesitan. En segundo lugar, las evaluaciones de conocimiento son “respondedoras”: miden la habilidad de las personas para determinar cuál es la respuesta adecuada entre una variedad de respuestas, pero no miden si una persona puede actuar en base al conocimiento. En tercer lugar, el conocimiento predice lo que una persona puede hacer, no lo que realmente hará.

Habilidad: La capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental, es la capacidad de una persona de “hacer algo bien”.

El tipo o nivel de competencia tiene implicaciones prácticas para el planeamiento de recursos humanos. Las competencias de conocimiento y habilidad son por lo general visibles y relativamente superficiales. Las competencias de concepto de sí mismo, características y motivaciones están más escondidas, más “adentro” de la personalidad. (Modelo del Iceberg, de Spencer & Spencer) El conocimiento y la habilidad son relativamente fáciles de desarrollar, mediante la capacitación. En cambio, las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.”²⁹

²⁹<http://es.scribd.com/doc/60414396/Modulo-6-Competencias>
Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág. 149

Levy- Leboyer

“La autora define a las competencias como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e, igualmente, en situaciones de evaluación. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Las competencias representan un trazo de unión entre características individuales y las cualidades requeridas para llevar a cabo misiones profesionales precisas.”³⁰

Martha Alles

“Los términos conducta y comportamiento son sinónimos: en Gestión por competencias se utilizan ambos conceptos por igual. Según el diccionario de la lengua española, estos son sus significados.

Conducta: Manera o forma de conducirse o comportarse

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

Relación entre comportamiento y competencia

Para la explicación se hace referencia a un árbol: la parte visible del árbol representa lo que vemos en la persona o sea, sus comportamientos y la raíz del árbol, lo no visible son las competencias. Es decir la parte visible de las competencias son los comportamientos.

³⁰<http://es.scribd.com/doc/60414396/Modulo-6-Competencias>

Cuando cada persona actúa en todo momento, pone en juego, en uso, sus diferentes capacidades por lo cual el observador puede “ver” sus comportamientos.

Por lo tanto se puede decir que los comportamientos hacen visibles las competencias (capacidades) y el concepto que cada uno tiene de sí mismo (como usa sus capacidades). De ese modo son la parte visible de la competencia.

Las competencias son características profundas de la personalidad, devenidos comportamientos que contribuyen a un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresa y/o mercados distintos

Los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y su nivel o grado.”³¹

2.2.3.2 DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

“Para poder dar definición al diccionario de competencias, hay tener en cuenta que la palabra diccionario, hace referencia a un “Libro en el que se recogen y explican de forma ordenada voces de una o más lenguas, de una ciencia o de una materia determinada.” (RAE, 2001) y la palabra competencia, según Spencer y Spencer es definida como “una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada a un criterio referenciado como efectivo y/o un desempeño superior en un trabajo o en una situación” es decir, es un componente de la personalidad, o una aptitud de un individuo que le permite desempeñarse más hábilmente en un contexto o asunto determinado.

Lo anterior puede suponer que un diccionario de competencias es un libro en el que se recogen y explican de forma ordenada las aptitudes y comportamientos de un individuo para hacer algo o intervenir en un asunto determinado

³¹Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág. 37- 39

El Diccionario de Competencias es un documento interno organizacional de cada empresa, pues las competencias han de estar definidas en función de la estrategia de la misma,

Para realizar un Diccionario de Competencias cada empresa debe de identificar, elegir, consensuar y definir las competencias, ha de hacerse por tanto con un procedimiento común y participativo.

La incorporación de competencias al Diccionario requiere de una definición conceptual de la misma, y de los distintos niveles de requerimientos, requiere a su vez de la actualización permanente de su contenido así como de la incorporación de nuevas competencias, “competencias del futuro” que permitan implantar la estrategia del mañana.

Competencias cardinales.- Aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización

Competencias específicas.- Requeridas para ciertos colectivos de personas, con un corte vertical por áreas y adicionalmente con un corte horizontal por funciones. Usualmente se combinan ambos colectivos.”³²

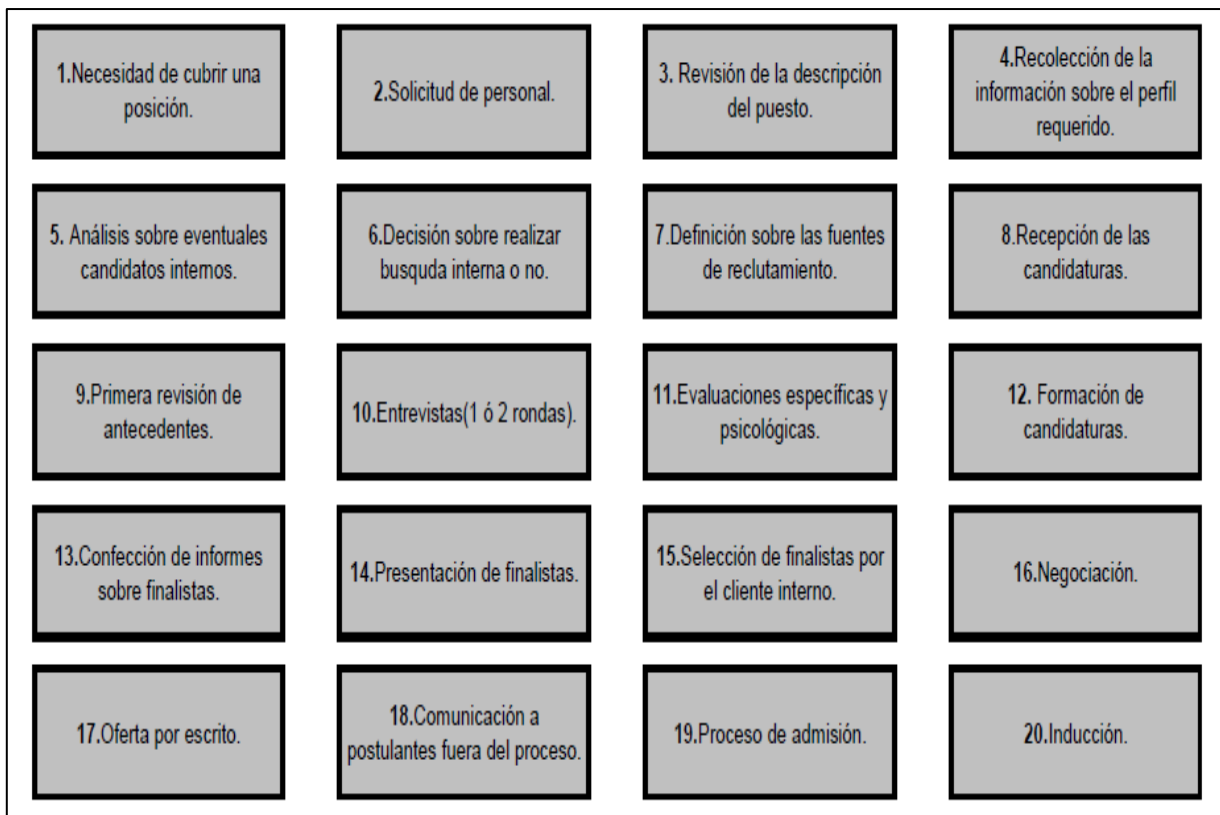
2.2.3.3 APLICACIÓN DE LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS EN LOS RRHH

“Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización. En un sistema de gestión por competencias, lo importante es analizar la ocupación del puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo, y para eso es necesario el correcto diseño de los perfiles que debe tener cada trabajador,

³²Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág.

con las competencias necesarias para llevar adelante su puesto, de acuerdo con la misión y visión de la organización.”³³

“Pasos de un proceso de reclutamiento y selección dentro de la organización



Fuente. Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011

Autor: Martha Alles

La gestión eficaz de los RRHH de una organización comienza con una adecuada selección del personal. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de puesto en el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

³³Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág.

2.2.3.3.1 Necesidad

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.
- 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.

El primer paso a la hora de comenzar un proceso de selección es la planificación, aunque se debe 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.

2.2.3.3.2 Solicitud de Personal

Se origina en la línea o cliente interno que demanda la posición a cubrir.

2.2.3.3.3 Revisión del descriptivo de puesto y de perfil

Para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias. Cuando una empresa desee implementar un esquema de gestión por competencias, el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias. Los factores que

se deben considerar serian “describir las características más importantes del puesto, así como la ubicación del organigrama y las principales tareas. Posteriormente se asignan las habilidades para asumir con éxito las responsabilidades de la empresa”.

Al mismo tiempo se deberá elaborar un descriptivo de perfil. A partir del perfil, el puesto a cubrir tendrá competencias derivadas del conocimiento y competencias de gestión o derivadas de las conductas. Para que la selección sea correcta se deben tener en cuenta ambos tipo de requerimiento, ya que el conjunto conforma el perfil requerido. En la elaboración del descriptivo de perfil se describe detalladamente los elementos que componen una competencia laboral y muestra cómo ésta debe estructurarse para ser considerada como “competencia laboral”. Para ello tiene en cuenta los siguientes componentes:

- Nombre de la competencia.
- Definición.
- Niveles.
- Comportamientos y/o criterios de desempeño

Se puede definir el perfil ocupacional como el conjunto de conocimientos, habilidades y cualidades para desempeñar con eficacia un puesto. Esto permite identificar y difundir en que consiste el trabajo de cada persona y que se espera de ella dentro de la organización. En un sistema de gestión por competencias, lo importante es analizar la ocupación del puesto en términos de las competencias necesarias para garantizar el éxito en el desempeño del puesto de trabajo, y para eso es necesario el correcto diseño de los perfiles que debe tener cada trabajador, con las competencias necesarias para llevar adelante su puesto, de acuerdo con la misión y visión de la organización.

2.2.3.3.4 Recolección de información sobre el perfil del puesto y hacer una análisis del cargo a cubrir-

2.2.3.3.5 Análisis del personal que integra hoy la organización, para saber si existe algún posible candidato interno para la posición

2.2.3.3.6 Decisión sobre realizar o no una búsqueda interna

Se redacta la convocatoria y se publicita la oferta de manera que se logren postulaciones relacionadas con el perfil buscado.

2.2.3.3.7 Definición de fuentes de reclutamiento externo (anuncios, bases de datos, contactos, consultoras). Puede darse el caso de un reclutamiento combinado interno y externo

2.2.3.3.8 Recepción de candidatos o postulaciones

2.2.3.3.9 Primera revisión de antecedentes

Implica lectura de hojas de vida o aplicación de filtros en el caso de búsquedas a través de internet. Objetivos: descartar casos identificados a los candidatos que se ajusten más al perfil, de modo de optimizar costos y tiempo. En este paso deben considerarse todos los instrumentos que sea factible aplicar en esta instancia, lo cual dependerá de cada caso particular. También se puede administrar algún tipo de test de conocimientos. Esto dependerá de la posición a cubrir

“Cualquier búsqueda parte de algo elemental: la lectura inteligente del perfil requerido y del CV de la persona a entrevistar” dice Martha Alles. Al momento de una búsqueda, y luego de publicado un anuncio o de una preselección de una base de datos, se leen gran cantidad de hojas de vida, y lo primordial antes de empezar esta lectura es tener en claro los requerimientos del puesto, clasificados en excluyentes y no excluyentes o deseables. A partir de esta distinción, se pueden clasificar las hojas de vida en los que si cumplen los

requisitos, los que no, y los dudosos. Alles cita a De Ansorena, quien trata el tema de los requisitos excluyentes como ciertas variables que valdrían como filtro para hacer descartes:

- El sexo: el seleccionador debe constatar si se trata de discriminación o de un requisito realmente excluyente en la búsqueda.
- La edad: cuando el cliente plantea la búsqueda, elige rangos de edad. Si el CV difiere por más de 10% del rango previsto, deberá quedar en la lista de los dudosos, si los demás requisitos se cubren satisfactoriamente
- La idoneidad: el selector debe respetar si entre los aspectos que constituyen el perfil se explicita la necesidad de un determinado título universitario.

2.2.3.3.10 Entrevistas por competencias

La entrevista es la herramienta por excelencia de la selección de personal, es un dialogo que se sostiene con un propósito definido. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Durante la misma, cada participante tiene su papel y debe actuar dentro de él, estableciendo una norma de comunicación en un marco acotado por el tiempo y el tema a tratar. La clave es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.-

Distintos tipos de preguntas para la entrevista:

PREGUNTAS CERRADAS

Las que se pueden contestar con una sola palabra, por lo general, sí o no. De la respuesta puede derivar otra pregunta

PREGUNTAS DE SONDEO

Sencillas y cortas como ¿por qué?, ¿cuál fue la causa?, ¿Qué sucedió después?.

PREGUNTAS HIPOTÉTICAS

Se le presenta al entrevistado una situación hipotética. Se recomiendan para evaluar conocimientos, no así para resolver un caso o situación hipotética. Estas son relativamente peligrosas, por lo que no se recomienda.

En un único caso las preguntas hipotéticas son pertinentes: cuando se desee evaluar conocimientos.

PREGUNTAS MALINTENCIONADAS

Obligan al entrevistado a escoger entre dos opciones indeseables. No son recomendadas ni útiles.

PREGUNTAS PROVOCADORAS

Se las formula repentinamente y para evaluar la reacción del entrevistado. No se recomiendan.

PREGUNTAS QUE SUGIEREN LA RESPUESTA ESPERADA

Aquellas donde es claro qué se espera que el entrevistado responda.

PREGUNTAS ABIERTAS

Dan la posibilidad al entrevistado de expresarse y permiten obtener mucha información y evaluar otros aspectos de su desempeño. Al momento de llevar a cabo la selección por competencias, la entrevista en profundidad es la mejor herramienta del entrevistador. Hace preguntas basadas en situaciones reales, para saber cómo actuó el candidato en el pasado o cómo lo haría en el futuro, con el objetivo de detectar, mediante las preguntas, si el candidato posee las competencias buscadas y en qué grado. Esta clase de preguntas se llaman “preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.”

2.2.3.3.11 Evaluaciones específicas y psicológicas.-

Se realizarán todas las indagaciones posibles. Muchos casos quedarán aspectos adicionales para analizar o evaluar: Las evaluaciones técnicas específicas no se realizan en todos los casos; muchas veces se hacen preguntas en el transcurso de la entrevista

2.2.3.3.12 Formación de candidaturas.-

Del análisis de la información recolectada en todos los pasos previos se debe identificar a los mejores postulantes en relación con el perfil buscado o requerido, considerando los aspectos económicos del puesto a cubrir y las pretensiones de los postulantes.

2.2.3.3.13 Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas.-

La información debe ser completa y, al mismo tiempo, debe presentarse de manera que interese al cliente interno, generando expectativas razonables sobre los finalistas elegidos.

2.2.3.3.14 Presentación de finalistas al cliente interno.-

El especialista de Recursos Humanos debe brindar apoyo en la coordinación de las entrevistas de los finalistas con el cliente interno, ofreciendo ayuda en aquellos que este pueda necesitar.

2.2.3.3.15 Selección del finalista por parte del cliente interno.-

Asesorar al cliente interno en el momento en que este deba tomar la decisión. Estar siempre atentos al grado de satisfacción del cliente interno en relación con la búsqueda en sí y sobre el desarrollo en general del proceso de selección.

2.2.3.3.16 Negociación de la oferta de empleo.-

Puede realizarla el futuro jefe o el área de Recursos Humanos. Cada organización fijará políticas al respecto.

2.2.3.3.17 Presentación de la oferta por escrito.-

Esta modalidad no es de uso frecuente en muchos países, sin embargo es una buena práctica a utilizar. Las organizaciones que lo hacen, adoptan esta práctica en todos los niveles.

2.2.3.3.18 Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso.-

Se sugiere realizar este paso una vez que la persona seleccionada ha ingresado a la organización.

2.2.3.3.19 Proceso de admisión.-

Se realiza la firma del contrato y entrega de todos los documentos que son necesarios para dejar legalmente realizado el ingreso a la empresa del candidato y se presenta al nuevo miembro de la compañía al equipo.

2.2.3.3.20 Inducción.-

Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Importancia: Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal."³⁴

³⁴Alles, Martha. Selección por competencias, Buenos Aires. Granica S.A. Año 2011, pág. 175-177

2.2.4 INDUCCIÓN

“Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba").

Importancia: Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de éstos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general:

- Información sobre la empresa/ organismo:
- Misión y Visión.

- Historia
- Actividad que desarrolla. Posición que ocupa en el mercado.
- Filosofía – Objetivos.
- Organigrama General
- Disciplina Interior:
 - Reglamentos de régimen interior (identificación para control de entrada y salida de personal, de vehículos, de uso de las instalaciones)
- Derechos y Deberes.
- Premios y sanciones. Disciplina.
- Ascensos.
- Comunicaciones/ personal:
 - Fuerza laboral (obreros – empleados).
 - Cuadros directivos.
 - Representantes del personal.
 - Subordinados.
 - Compañeros.
 - Servicios y ventajas sociales (beneficios socio-económicos) que brinda.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información:

- Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa.
- Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso.
- Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo.
- Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito.

- Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.”³⁵

³⁵<http://vivisortega.blogspot.com>

2.3 MARCO CONCEPTUAL

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

Contratación.- Es formalizar con apego a la ley la futura relación de trabajo para garantizar los intereses, derechos, tanto del trabajador como la empresa. Cuando ya se aceptaron las partes es necesario integrar su expediente de trabajo. La contratación se llevará a cabo entre la organización y el trabajador. La duración del contrato será por tiempo indeterminado o determinado.

Reclutamiento.- Es un conjunto de procedimientos orientado a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar

El reclutamiento es el proceso de identificar e interesar a candidatos capacitados para llenar una vacante. El proceso de reclutamiento se inicia con la búsqueda y termina cuando se reciben las solicitudes de empleo.

Inducción.- Consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("periodo de prueba").

Grafología.- La Grafología es el estudio o descripción de la escritura con relación a las modificaciones que en ella producen ciertos rasgos fisiológicos o determinados estados patológicos. Por medio de la Grafología se averigua el carácter, aptitudes., de una determinada persona.

Proceso.- Serie de acciones que los individuos ejecutan para seleccionar, organizar, interpretar los estímulos del entorno.

Retroalimentación.- Situación en la que analiza puntos ya aprendido para fortalecerlos.

Competencias.- Combinación de conocimientos, habilidades y comportamientos que son esenciales para el éxito de la empresa y el trabajador.

Capacitación.- Consiste en proporcionar a los empleado, nuevos o actuales, las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo.

Actitud.- Manera de comportarse u obrar una persona ante cierto hecho o situación.

Habilidad.- Capacidad de hacer algo correctamente, con facilidad, destreza, inteligencia.

Región.- Unión de países sudamericanos (Argentina, Uruguay, Paraguay, Bolivia, Ecuador, Perú, Colombia, Chile y Venezuela)

Rol.- Función que una persona desempeña en un lugar o situación determinados

Responsabilidad.- Cargo u obligación moral que resulta para uno del posible yerro en cosa o asunto determinado

Mérito.- Características que lleva el aspirante, Lo que da valor a una cosa

Oposición.- Procedimiento de selección de personas que aspiran a ocupar un puesto de trabajo que consiste en una serie de exámenes. Acción de oponer u oponerse. Efecto de oponer u oponerse. Situación de las cosas o personas enfrentadas

Gerente Funcional.- Es la fusión de Mercadeo y Ventas

Inteligencia de Negocios.-un núcleo de información resultante de 3 fuentes de información que alimentan, mediante un flujo permanente de datos, el centro de análisis de mercado de la empresa.

Estas tres fuentes de información son: el propio negocio de la empresa; la competencia y el consumidor.

Intranet.- Pagina web de la empresa

Abreviaturas

RRHH.- Recursos Humanos

PM.- Prescripción Médica

CHC.- Consume HealthCare (Productos de venta libre)

Prueba IPV.- Inventario de Personalidad para Vendedores

CV.- curriculum vitae³⁶

³⁶<http://vivisortega.blogspot.com>

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 EL MÉTODO HISTÓRICO

“Está vinculado al conocimiento de las distintas etapas de los objetos en su sucesión cronológica, para conocer la evolución y desarrollo del objeto o fenómeno de investigación se hace necesario revelar su historia, las etapas principales de su desenvolvimiento y las conexiones históricas fundamentales. Mediante el método histórico se analiza la trayectoria concreta de la teoría, su condicionamiento a los diferentes períodos de la historia. Los métodos lógicos se basan en el estudio histórico poniendo de manifiesto la lógica interna de desarrollo, de su teoría y halla el conocimiento más profundo de esta, de su esencia. La estructura lógica del objeto implica su modelación.”³⁷

Este método se utilizará en la investigación ya que se necesita estudiar el desarrollo a lo largo de la historia de cómo se ha manejado el proceso de reclutamiento y selección en la empresa y así ver detalladamente los puntos que hay que mejorar, que inconvenientes se ha tenido en el pasado, cual ha sido el costo de los mismos.

3.2 MÉTODO ANALÍTICO

“Se distinguen los elementos de un fenómeno y se procede a revisar ordenadamente cada uno de ellos por separado. Consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas.

Estas operaciones no existen independientes una de la otra; el análisis de un objeto se realiza a partir de la relación que existe entre los elementos que

³⁷<http://www.scribd.com/doc/4874136/METODOS-DE-INVESTIGACION>

conforman dicho objeto como un todo; y a su vez, la síntesis se produce sobre la base de los resultados previos del análisis.”³⁸

Este método ayuda a analizar cada una de las etapas del proceso y así recordar que estas no son aisladas es por este motivo que también se analiza la relación entre cada una de ellas; viendo tiempos y como se adaptan de mejor manera.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

El tamaño de la población para realizar el estudio sobre cómo fue su proceso de selección el momento que ingresaron a la compañía; son 126 personas que trabajan actualmente en el Laboratorio SAVEFARM. A partir de este número se tomará una muestra para determinar cuántas encuestas van a realizarse.

3.4 MUESTRA

Del total de la población se toma un número determinado para el estudio. Para el cálculo de tamaño de muestra cuando el universo es finito, es decir contable y la variable de tipo categórica, primero debe conocer "N" el tamaño de la población.

Si la población es finita, es decir se conoce el total de la población y se desea saber cuántos del total hay que estudiar, la fórmula sería:

$$n = \frac{N}{e^2(N-1) + 1}$$

³⁸<http://www.scribd.com/doc/4874136/METODOS-DE-INVESTIGACION>

Dónde:

- N = Total de la población
- e = precisión (en este caso un 5%).

3.5 CÁLCULO MUETRAL

N	?
N	126
E	0,05
e ²	0,0025

$$n = \frac{126}{0.0025 * (126 - 1) + 1}$$

$$n = \frac{126}{1,3125}$$

$$n = 96$$

3.6 TÉCNICAS DE LA INVESTIGACIÓN

3.6.1 LA ENCUESTA

“La encuesta es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones personales interesan al investigador. Para ello, a diferencia de la entrevista, se utiliza un listado de preguntas escritas que se entregan a los sujetos, a fin de que las contesten igualmente por escrito. Ese listado se denomina cuestionario.

Es una técnica que utiliza debido a que con esta se puede determinar el nivel de conocimientos que poseen las personas sobre el tema en estudio, para de esta manera poder desarrollar diferentes acciones, para que las personas posean un conocimiento similar, que a su vez este alineado a lo que como empresa se requiere fomentar.”³⁹

3.7 TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

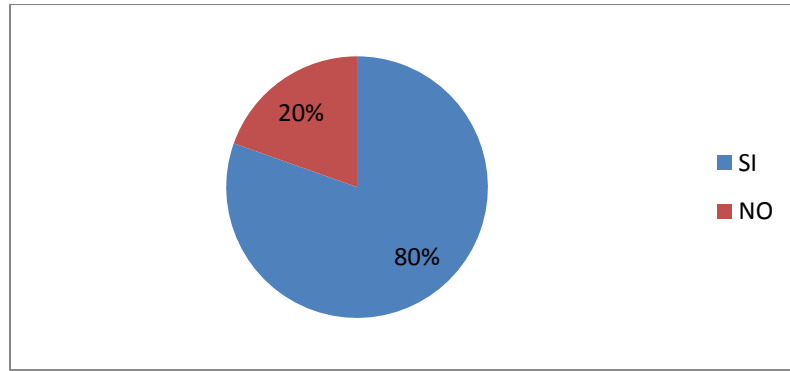
Esta investigación incluirá los siguientes pasos para el tratamiento de la información:

1. Codificación: Asignar un código, sea letra o número a los ítems de las respuestas.
2. Tabulación: Ordenamiento de los datos en filas y columnas, en formato de cuadros o matriz.
3. Gratificación: Expresión gráfica de los resultados, se utilizarán histogramas, pie de barras.
4. Análisis e interpretación: Dar un criterio sobre los datos obtenidos y relacionarlos con el problema a investigar.

3.8 RESULTADOS

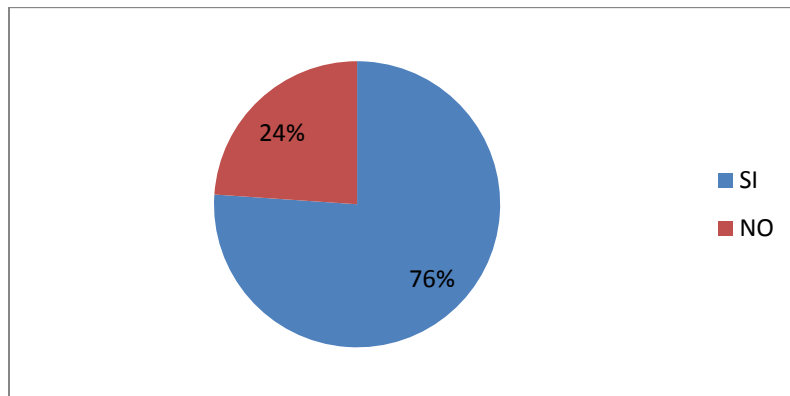
- ¿Conoce usted si en la empresa existen descriptivos de cargos para cada uno de los puestos? Ponga SI o NO

³⁹<http://www.portaldeencuestas.com/que-es-una-encuesta.php>



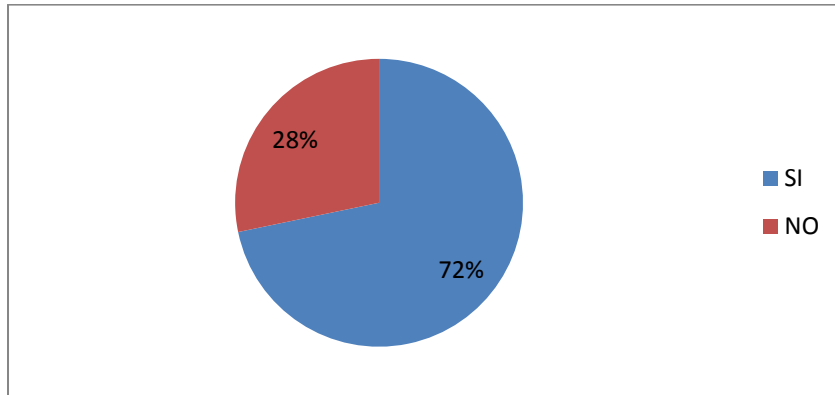
En esta pregunta se puede observar que el 80% de la muestra sabe que en la compañía existen descripciones de cargos, este es un buen porcentaje pero se debe seguir trabajando para que el 100% tenga conocimiento de esto

- ¿Tiene claras las responsabilidades que se encuentran en su descriptivo de cargo? Ponga SI o NO



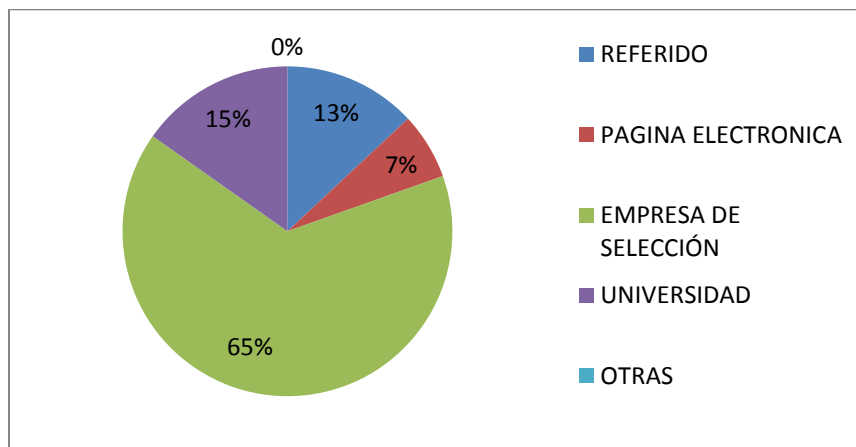
Se puede observar que el 76% de la muestra tiene claras sus responsabilidades que se encuentran en la descripción del cargo y el 24% no las tiene claras; esto es un punto muy importante a trabajar ya que es fundamental que cada uno de los colaboradores conozca que deben hacer.

- ¿Conoce usted cuales son las competencias que se encuentran en su descripción de cargo? Ponga SI o NO



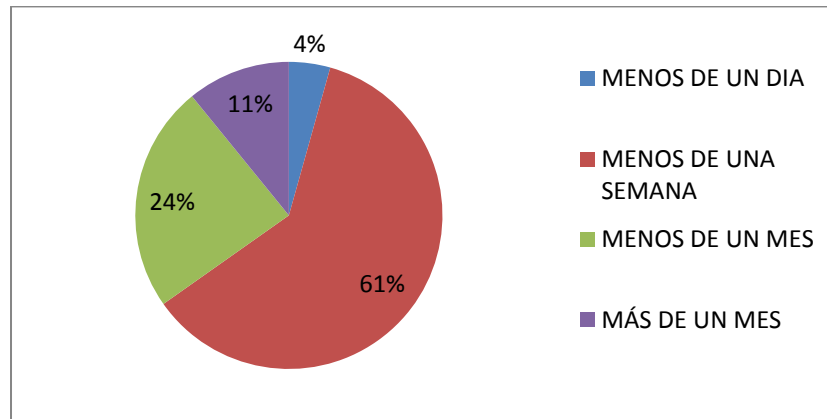
Se puede observar que el 72% de la muestra sabe cuáles son las competencias requeridas para su posición y el 28% no las sabe.

- ¿Cómo usted fue contactado para participar en el proceso de selección cuando ingresó a la compañía?



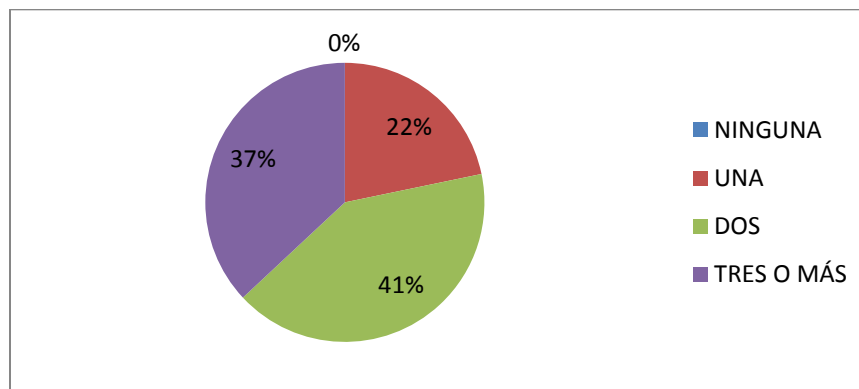
Se puede observar que el 65% de la muestra fue contactado a través de una empresa de selección lo que ha ocasionado tener gastos muy fuertes por este concepto. Después hay un 15% que ingresó como referido, un 13% a través de universidades y un 7% a través de páginas electrónicas

- El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue?



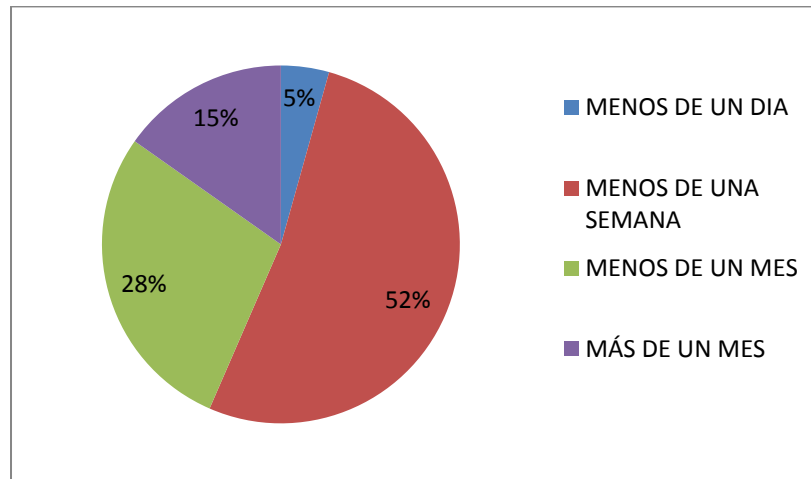
Se puede observar que en 61% el tiempo desde su postulación y su primera entrevista fue una semana, que es un porcentaje aceptable, pero que mínimo debería ser el 85%, al 24% fue menos de un mes, y el 11% más de un mes.

- ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes del ingreso a la empresa?



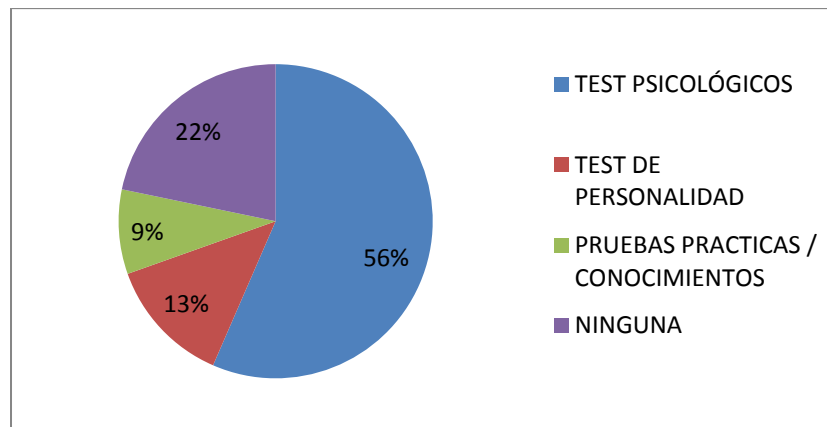
Se puede observar que al 41% de las personas encuestadas se les realizó 2 entrevistas en todo su proceso de selección, al 35% tres o más y al 22% una sola entrevista. Esto dependerá del nivel de la posición para determinar el número de entrevistas

- ¿Cuál fue el tiempo transcurrido entre la primera y la siguiente entrevista?



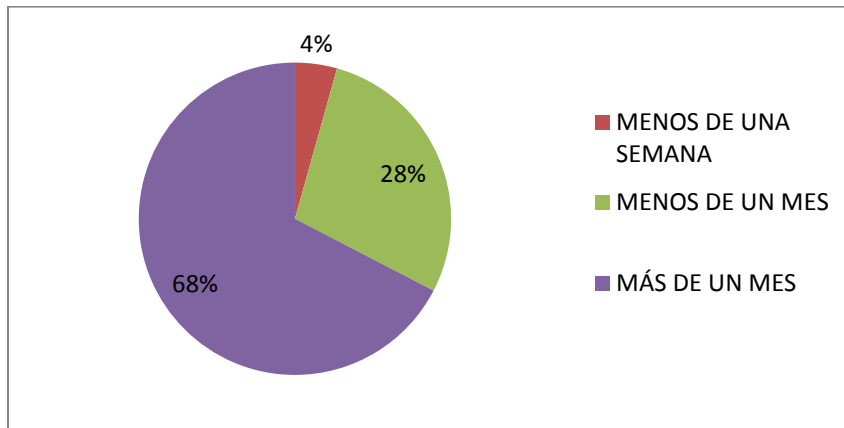
El 52% de las personas encuestadas no dijeron que el tiempo que trascurrió desde la primera y la siguiente entrevista fue de menos de una semana, el 28% menos de un mes y el 15% más de un mes.

- ¿Se le realizó a usted alguna de las siguientes pruebas?



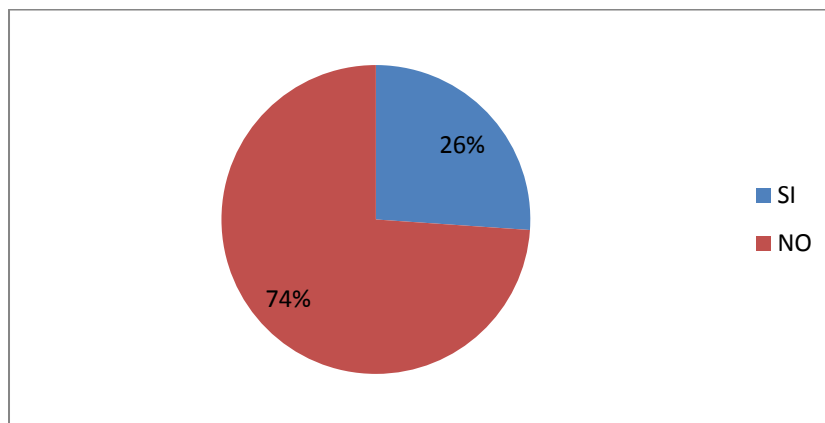
El 56% de las personas encuestadas contestaron que se les realizaron test psicológicos, al 22% no se le realizó ningún tipo de prueba en el proceso de selección, al 13% pruebas de personalidad y al 9% pruebas prácticas/ conocimiento.

- ¿Cuánto tiempo pasó desde su primera entrevista hasta la presentación de la oferta?



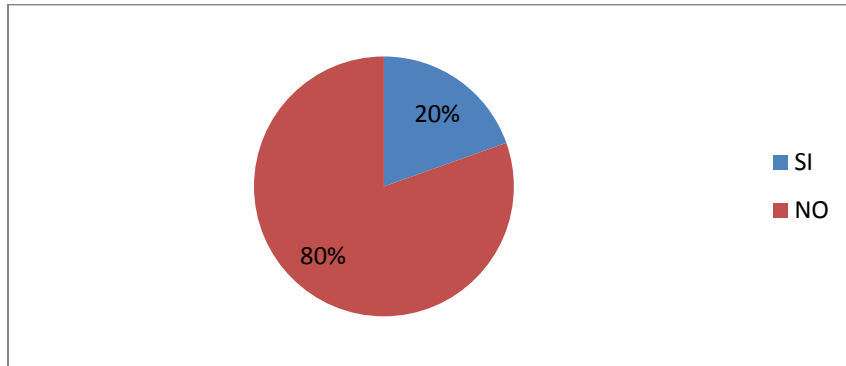
El 68% de las personas encuestadas respondieron que pasó más de un mes desde su primera entrevista y la presentación de la oferta laboral, el 28% indicó que paso menos de un mes y el 4% menos de una semana.

- Después de su ingreso, ¿Se realizó un feedback sobre su proceso de selección?



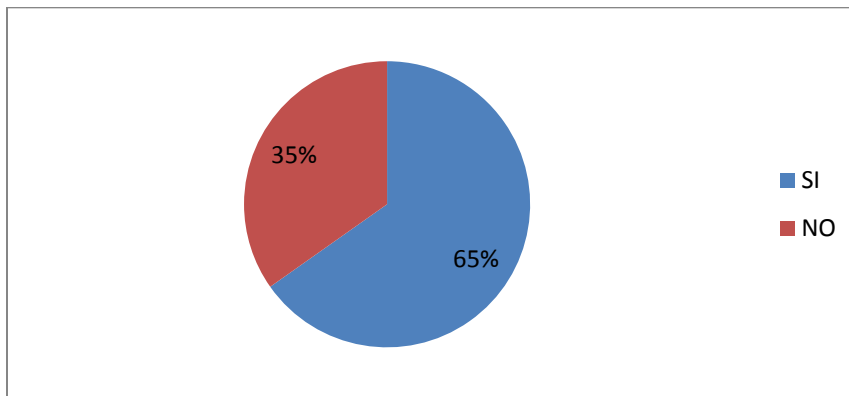
El 74% de las personas encuestadas contestaron que no se les dio feedback sobre su proceso de selección y solamente el 26% contesto que si lo hicieron.

- ¿Se le realizó exámenes médicos en el proceso de selección?



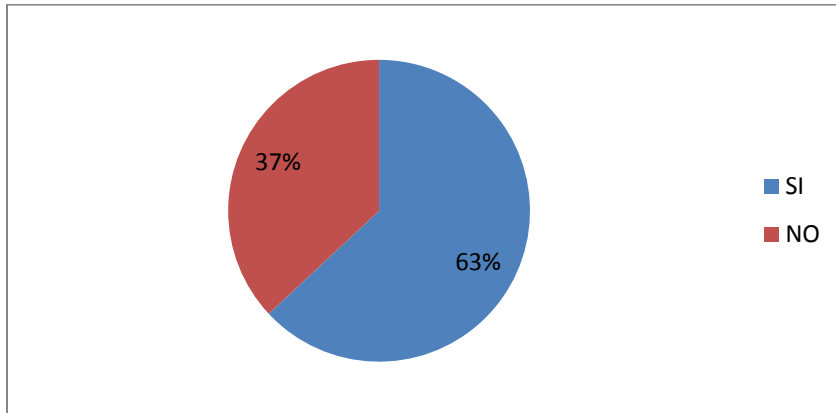
El 80% de las personas encuestadas contestaron que no se le realizaron exámenes médicos en el proceso de selección y el 20% dice que si lo hicieron.

- ¿Le realizaron un proceso de inducción general en el momento del ingreso a la compañía?



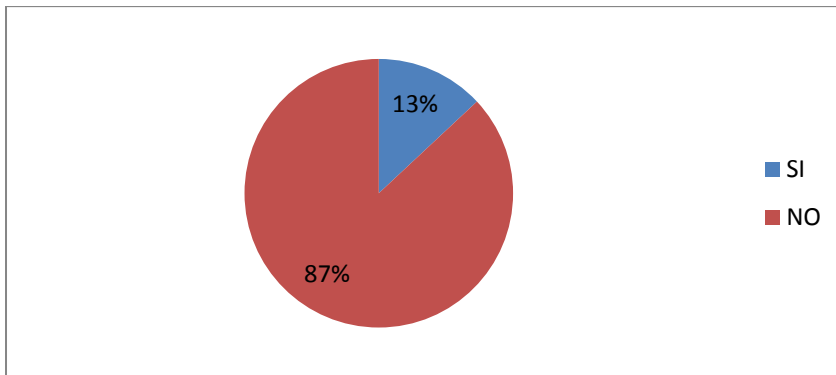
El 65% de las personas encuestadas respondieron que no se les realizó un proceso de inducción general y al 35% si se lo hizo.

- ¿Le realizaron un proceso de inducción específico para su cargo después de ingresar a la compañía?



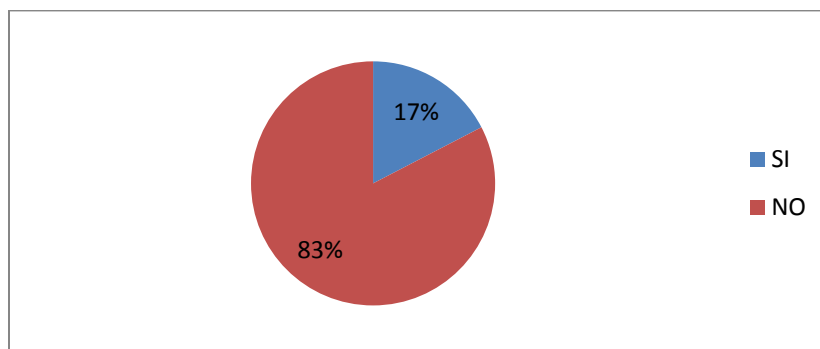
El 63% de las personas encuestadas contestaron que no se les realizó un proceso de inducción específico para su cargo y al 37% si se lo realizó.

- ¿Le notificaron el resultado de su período de prueba?



El 87% de las personas encuestadas respondieron que no se les notificó el resultado de su periodo de prueba y al 13% si se le hizo.

- ¿Se le realizó una entrevista de ajuste después de su periodo de prueba?



El 83% de las personas encuestadas respondieron no se les realizó la entrevista de ajuste después de los 90 días de prueba, y solamente el 17% contestó de manera afirmativa.

3.9 COMPARATIVO DE COSTOS Y TIEMPOS DE SELECCIÓN

AÑO	PROCESO	TIPO DE SELECCIÓN	COSTO	PRESUPUESTO	TIEMPO
2013	Coordinador de Asuntos Regulatorios	Los procesos se van a realizar directo por parte de Recursos Humanos	300,00	En el presupuesto general compañía se tenía 25,000 dólares para toda la empresa	30 DIAS CALENDARIO
	Analista De Asuntos Regulatorios		300,00		30 DIAS CALENDARIO
	Gerente Funcional		300,00		30 DIAS CALENDARIO
	Gerente Administrativo Financiero		300,00		30 DIAS CALENDARIO
	Gerente de Distrito		300,00		25 DIAS CALENDARIO
	15 Vacantes		4.500,00		25 DIAS CALENDARIO
TOTAL ANUAL			9.000,00		25 DIAS CALENDARIO
2012	Analista de Gerencia Médica	Head Hunting	2.250,00	En el presupuesto general compañía se tenía 60,000 dólares para toda la empresa	45 DIAS CALENDARIO
	Analista de Sistemas	Head Hunting	1.500,00		45 DIAS CALENDARIO
	Analista Financiero	Head Hunting	2.250,00		45 DIAS CALENDARIO
	Coordinadora de Sistemas	Head Hunting	4.500,00		45 DIAS CALENDARIO
	Gerente de Producto PM	Head Hunting	5.250,00		45 DIAS CALENDARIO
	Gerente Funcional PM	Head Hunting	10.500,00		45 DIAS CALENDARIO
	Representante de Farmacias Senior	Head Hunting	1.800,00		45 DIAS CALENDARIO
	Trade Brand Manager	Head Hunting	4.500,00		45 DIAS CALENDARIO
	Trade Brand Manager	Head Hunting	4.500,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Quito	Los procesos de realizo directo por parte de RRHH	200,00		35 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Quito		200,00		35 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Quito		200,00		35 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Senior		200,00		35 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Master		200,00		35 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Senior		200,00		35 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Senior		200,00		35 DIAS CALENDARIO
Visitador Médico Senior	200,00		35 DIAS CALENDARIO		
TOTAL ANUAL			38.850,00	60.000,00	40 DIAS CALENDARIO PROMEDIO ANUAL
2011	Analista Junior BI	Head Hunting	1.200,00	En el presupuesto general compañía se tenía 40000 dólares para toda la empresa	45 DIAS CALENDARIO
	Analista Junior RRHH	Head Hunting	1.200,00		45 DIAS CALENDARIO
	Analista Senior de Controlling	Head Hunting	2.700,00		45 DIAS CALENDARIO
	Representante de Farmacias Cadena Ambato	Head Hunting	1.800,00		45 DIAS CALENDARIO
	Gerente de producto Junior CHC	Head Hunting	3.750,00		45 DIAS CALENDARIO
	Gerente GAF	Head Hunting	9.000,00		45 DIAS CALENDARIO
	Médico MSL	Head Hunting	4.500,00		45 DIAS CALENDARIO
	Médico Salud Ocupacional	Head Hunting	1.800,00		45 DIAS CALENDARIO
	Recepcionista	Referidos por parte del CONADIS	-		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Senior Portoviejo	Head Hunting	3.000,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Senior Guayaquil	Head Hunting	3.000,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Senior Guayaquil	Head Hunting	3.000,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Junior Portoviejo	Head Hunting	2.250,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Junior Riobamba	Head Hunting	2.250,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Senior	Head Hunting	3.000,00		45 DIAS CALENDARIO
Visitador Médico Senior	Head Hunting	3.000,00	45 DIAS CALENDARIO		
TOTAL ANUAL			45.450,00	40.000,00	45 DIAS CALENDARIO PROMEDIO ANUAL
2010	Responsable de Relaciones Publicas y Comunicaciones	Head Hunting	3.000,00	En el presupuesto general compañía se tenía 30000 dólares para toda la empresa	45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Junior	Head Hunting	2.250,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Junior	Head Hunting	2.250,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Junior	Head Hunting	2.250,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Senior	Head Hunting	3.000,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Junior	Head Hunting	2.250,00		45 DIAS CALENDARIO
	Visitador Médico Junior	Head Hunting	2.250,00		45 DIAS CALENDARIO
	Coordinador de Business Intelligence	Head Hunting	3.750,00		45 DIAS CALENDARIO
	Representante de Farmacias Senior	Head Hunting	1.800,00		45 DIAS CALENDARIO
	Analista De Asuntos Regulatorios	Head Hunting	2.250,00		45 DIAS CALENDARIO
TOTAL ANUAL			25.050,00	30.000,00	45 DIAS CALENDARIO PROMEDIO ANUAL

AÑO	# DE PROCESOS ANUALES	TRIPO DE SELECCIÓN FRECUENTE	COSTO TOTAL	TIEMPO PROMEDIO
2010	10	Head Hunting	25.050,00	45 DIAS CALENDARIO
2011	16	Head Hunting	45.450,00	45 DIAS CALENDARIO
2012	22	50% Recursos Humanos realizó de manera directa y 50% a través de Head Hunting	38.850,00	40 DIAS CALENDARIO
2013	20	Recursos Humanos los realizará de manera directa	9.000,00	25 DIAS CALENDARIO

En este cuadro comparativo se puede observar que la tendencia de años anterior era realizar los procesos de selección de personal a través de consultora, las cuales cobran desde 1,5 salarios del cargo que se busca y adicionalmente el tiempo de entrega de finalistas es de 45 días calendario.

Para el año 2012 se puede observar que algunos procesos de selección empezaron a ser realizados por el departamento de Recursos Humanos, lo que logró que bajen los costos y el tiempo de conseguir candidatos finales.

Para el 2013 se proyecta, con esta propuesta donde se diseña un proceso estructurado de reclutamiento y selección de personal, realizar aproximadamente 20 procesos de selección tomando en cuenta el nivel de rotación actual. Estos procesos serán realizados directamente por parte de Recursos Humanos y los únicos costos que se tendrá serán los exámenes pre ocupacionales y las evaluaciones adicionales que se realicen, de esta manera se generará un ahorro.

Adicionalmente ya que los procesos se realizarán directamente por parte de Recursos Humanos el tiempo que tomará será de 25 días calendario en tener a la persona que va a cubrir la vacante.

CAPÍTULO 4

DISEÑO DEL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

4.1 OBJETIVO

Este proceso tiene como objetivo el estructurar la manera de realizar el reclutamiento y selección de personal para la empresa SAVEFARM y brindar al departamento de Recursos Humanos instrumentos técnicos adecuados para escoger la persona idónea, que se adapte al perfil y competencias requeridos para cada cargo en un contexto altamente competitivo para alcanzar los resultados reduciendo tiempos y costos.

4.2 ÁMBITO

Será de uso obligatorio para todos los aspirantes que participen en procesos de reclutamiento y selección de personal para la empresa SAVEFARM para posiciones administrativas, analistas, comerciales y de supervisión o gerenciales. Existen tres niveles que se deben tomar en cuenta para el proceso de reclutamiento y selección, los cuales se detallan a continuación (niveles 3,4 y 5 de la estructura).

NIVEL 3 (Reportes directos del Comité Ejecutivo Regional, Funcionales de la Región o Gerente General del país)

- Gerente General
- Gerente de Administración y Finanzas
- Gerente de Recursos Humanos
- Gerente Médico

- Gerente Funcional CHC
- Gerente Funcional PM

NIVEL 4 (Reportes a nivel 3 lideran personas o proyectos)

- Jefe de Servicios Financieros
- Jefe de Compras
- Jefe de Logística
- Jefe de Controlling
- Coordinador de Sistemas
- Coordinador de Asuntos Regulatorios
- Gerentes de Producto
- Gerentes de Distrito
- Gerente de Farmacias

NIVEL 5 (Reportes a niveles 3 y 4 colaboran en procesos / proyectos pero no los lideran)

- Analistas en general
- Visitadores Médicos
- Representantes de farmacias
- Responsable de comunicaciones y relaciones publicas
- Facturador
- Auxiliares
- Asistentes

4.3 POLÍTICAS

- Todos los cargos a ser seleccionados deben contar con la descripción actualizada y ajustada de acuerdo a las necesidades del área requirente y aprobado por el jefe inmediato de la posición.

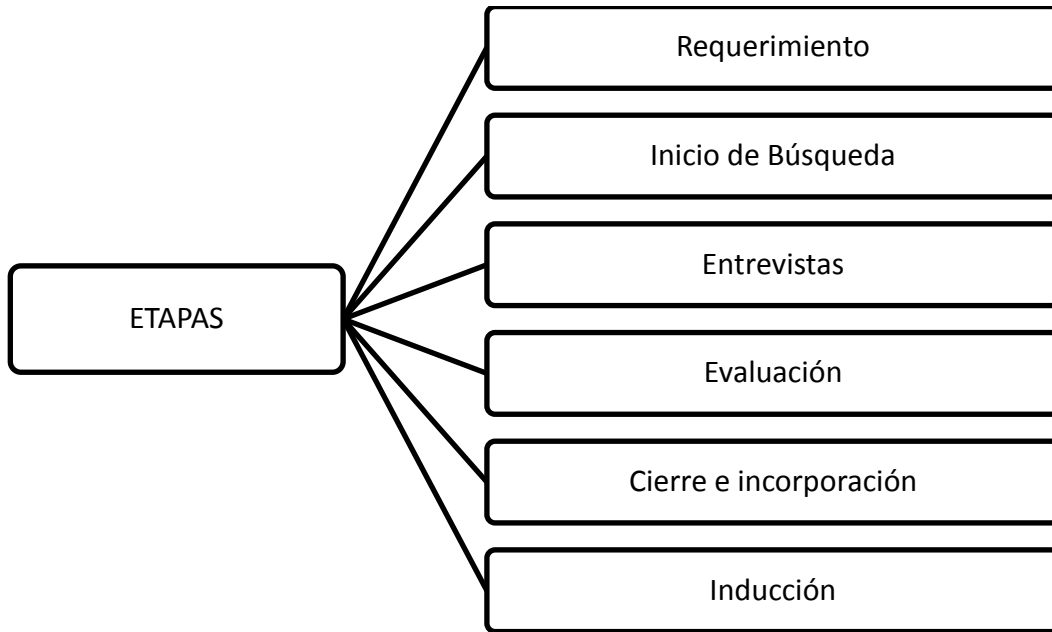
- La convocatoria se elabora con el fin de contar con el mayor número de aspirantes; para esto se realizan las acciones de difusión.
- En el proceso se deben medir las características más importantes de los aspirantes de acuerdo a lo establecido en la descripción del cargo de la posición vacante.

Entre las que están la instrucción, capacitación, experiencia y competencias cardinales y específicas.

- En el proceso de reclutamiento y selección de personal no se podrá discriminar a ningún aspirante por su etnia, género, preferencia sexual, discapacidad, color de piel y religión de acuerdo al Artículo 23 de la Constitución de la República del Ecuador.
- Las personas extranjeras podrán acceder a procesos de reclutamiento y selección si las mismas cuentan con una visa que les habilite a trabajar en el Ecuador de acuerdo a la Ley de Extranjería y al Ministerio de Relaciones Laborales.
- El proceso de reclutamiento y selección será imparcial conforme lo establecen los derechos constitucionales, por lo tanto el departamento de Recursos Humanos es el responsable de cumplir y hacer cumplir este proceso.

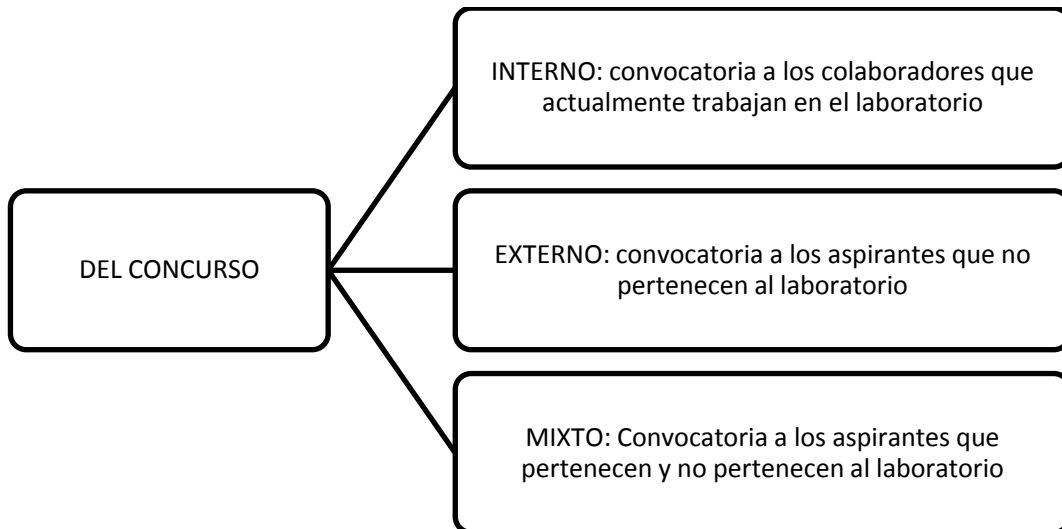
4.4 DEL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- El proceso de reclutamiento y selección de personal tendrá las siguientes etapas:



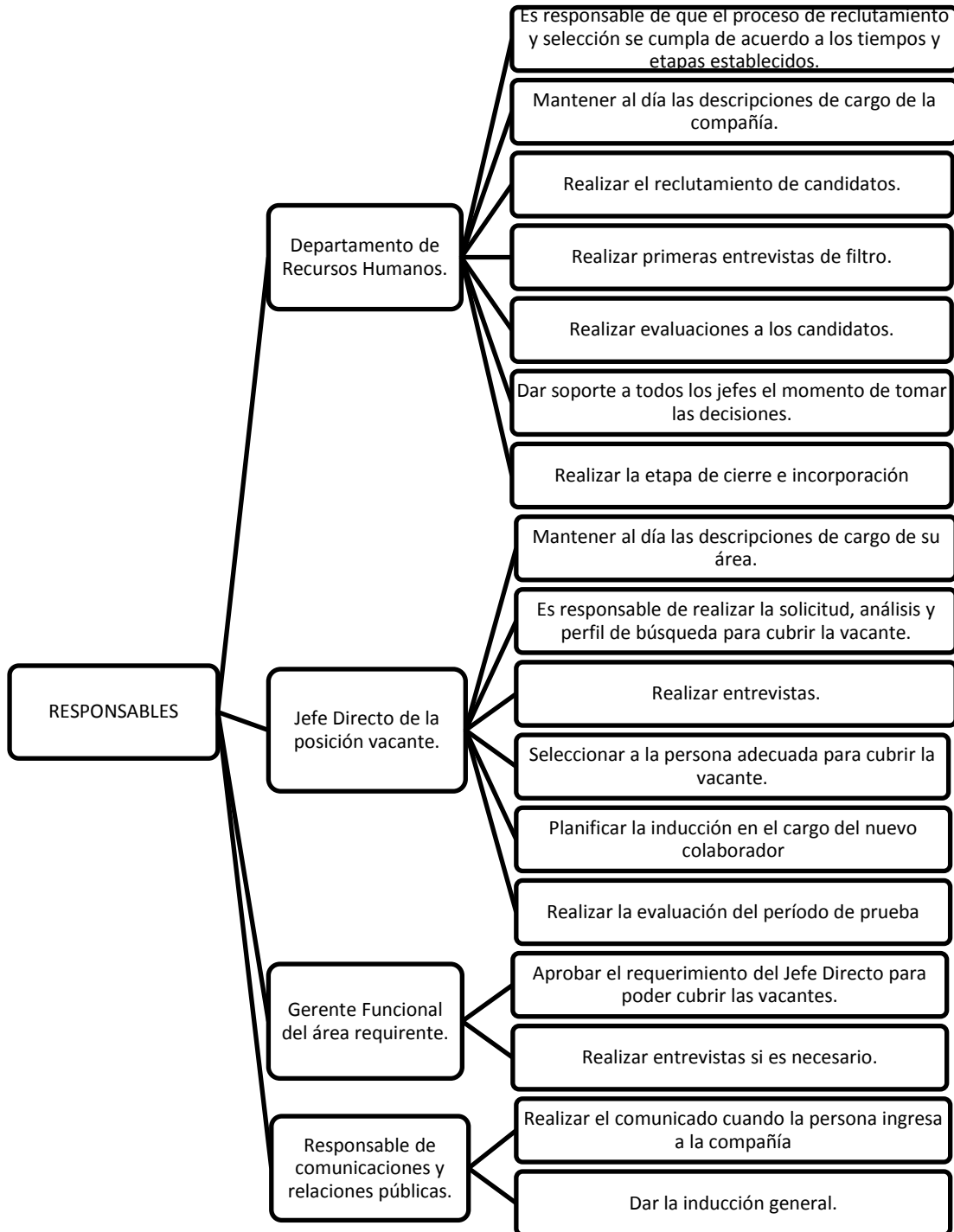
4.5 DEL CONCURSO

El proceso de reclutamiento y selección de personal se lo realizará a través de concursos internos, externos o mixtos

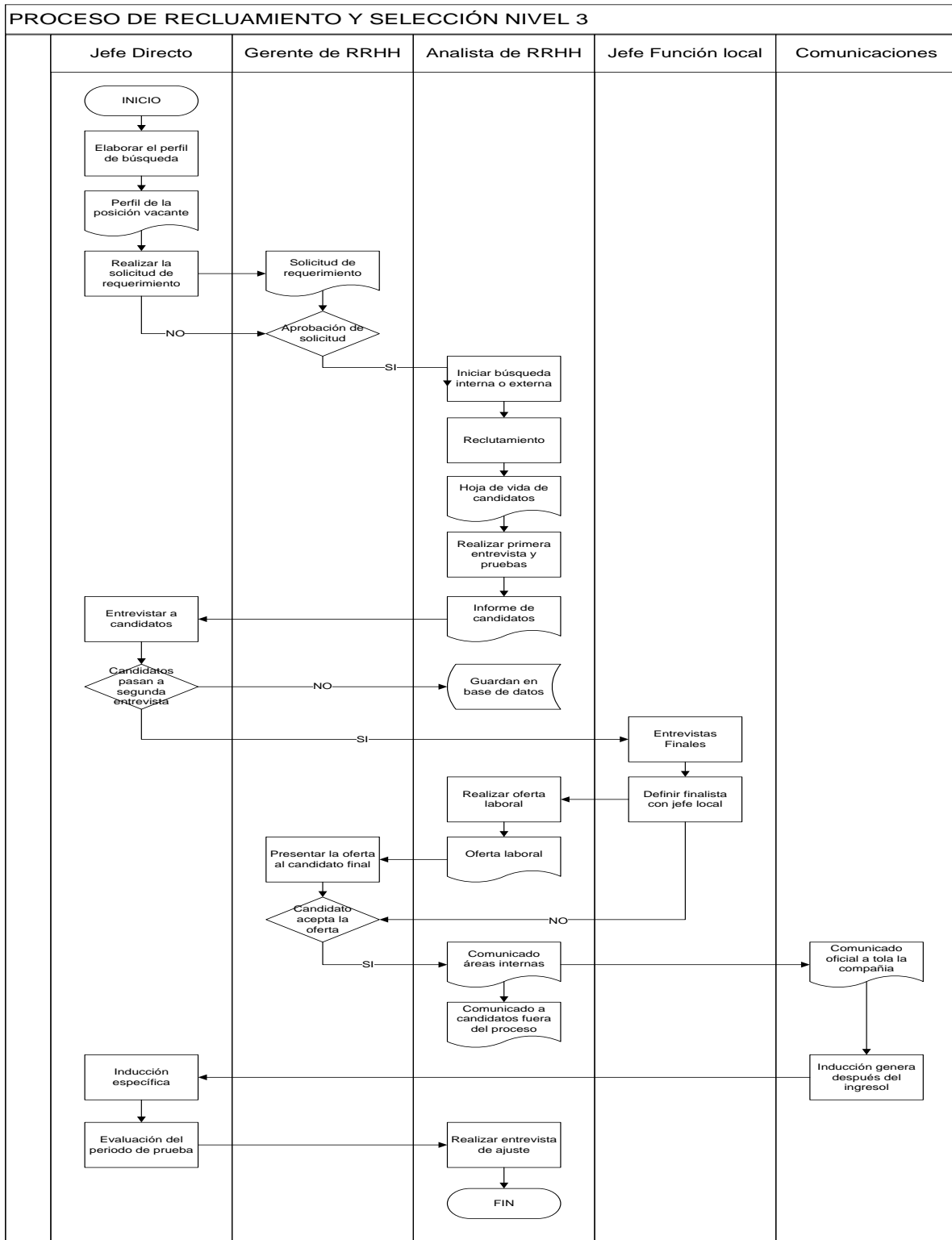


4.6 RESPONSABLES

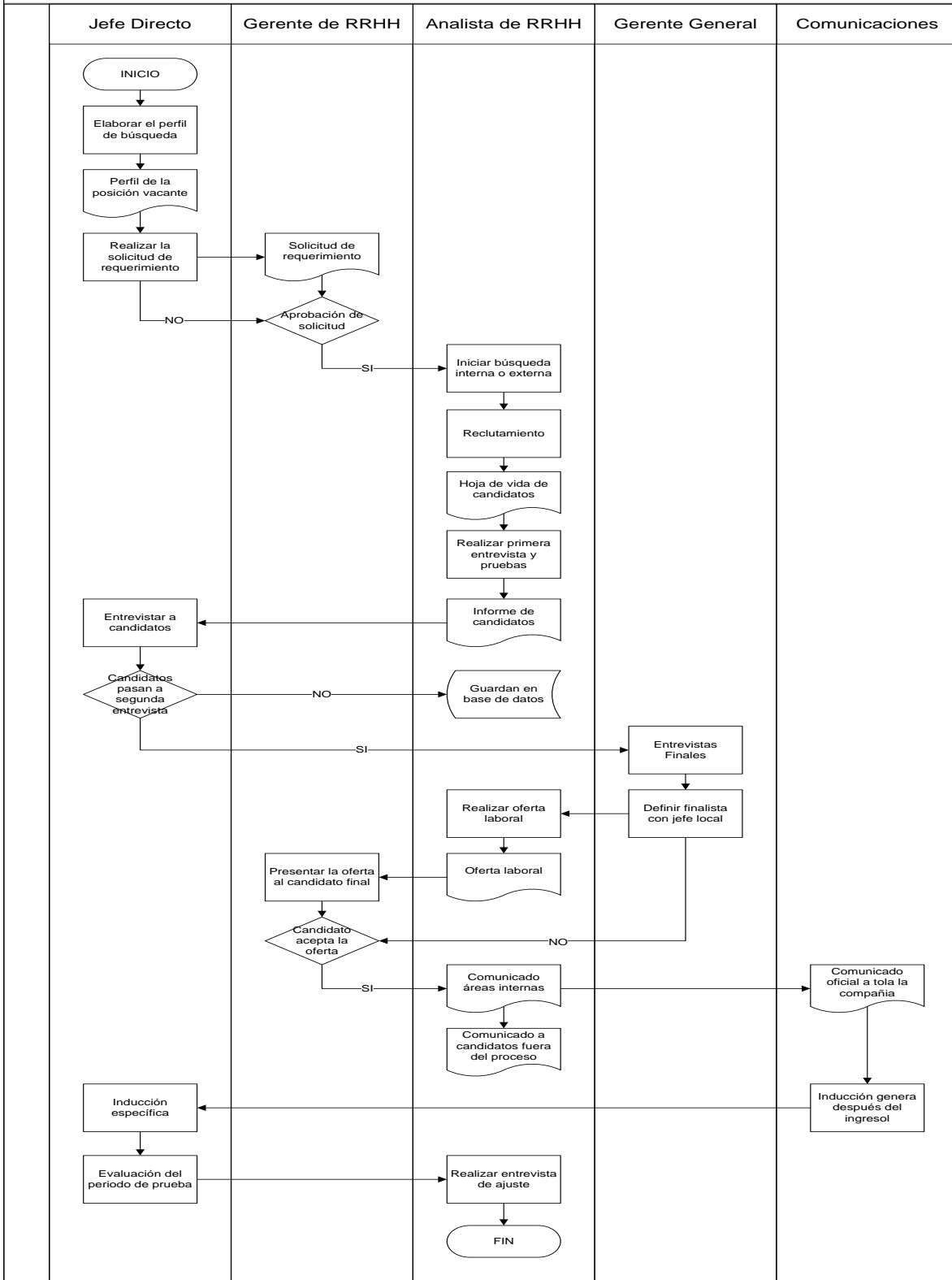
Se detalla a continuación los responsables y sus funciones dentro del proceso de reclutamiento de selección de personal.



4.7 FLUJOGRAMA



PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN NIVEL 4 y 5



4.8 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE LOS NIVELES 3, 4 Y 5

4.8.1 Requerimiento

- 4.8.1.1 Establecer una necesidad
- 4.8.1.2 Solicitud de personal
- 4.8.1.3 Revisión de la descripción de cargos
- 4.8.1.4 Definición de la banda salarial
- 4.8.1.5 Definición del cronograma para el proceso de selección

4.8.2 Inicio de Búsqueda

- 4.8.2.1 Análisis del tipo de búsqueda
- 4.8.2.2 Reclutamiento interno
- 4.8.2.3 Reclutamiento externo
- 4.8.2.4 Recepción de candidatos o postulaciones
- 4.8.2.5 Primera revisión y referencias

4.8.3 Entrevistas

- 4.8.3.1 Evaluaciones específicas y psicológicas
- 4.8.3.2 Redacción de informes de candidatos finales
- 4.8.3.3 Presentación de finalistas al cliente interno

4.8.4 Evaluación

- 4.8.4.1 Selección del candidato a incorporar
- 4.8.4.2 Elaboración de oferta

4.8.5 Cierre e incorporación

- 4.8.5.1 Presentación de la oferta
- 4.8.5.2 Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso
- 4.8.5.3 Comunicación organizacional

- 4.8.5.4 Proceso de admisión
- 4.8.5.5 Proceso de retroalimentación
- 4.8.5.6 Evaluación del proceso

4.8.6 Inducción

- 4.8.6.1 Inducción general
- 4.8.6.2 Inducción específica
- 4.8.6.3 Evaluación del periodo de prueba
- 4.8.6.4 Entrevista de ajuste

4.9 DESARROLLO DEL PROCESO

4.9.1 EL DICCIONARIO DE COMPETENCIAS⁴⁰

El diccionario que se presenta a continuación contiene las competencias que se han elegido de acuerdo a la misión de la compañía y a los valores.

Está dividido en dos etapas. La primera contiene las competencias cardinales, o fundamentales para todos los cargos de la compañía, y en la segunda parte se encuentran las competencias para cada nivel jerárquico.

Adicionalmente cada una cuenta con su nivel; esta división en grados de una competencia está realizada de la siguiente manera

- A: Alto.
- B: Bueno, por encima del estándar.
- C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido).
No indica una subvaloración de la competencia
- D: Insatisfactorio

⁴⁰Alles, Martha. Diccionario de competencias la trilogía, Buenos Aires, Ed. Granica S.A. Año 2010

El grado D, no muestra ausencia de la competencia sino un desarrollo en nivel mínimo.

- **COMPETENCIAS CARDINALES**

1. 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. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto los personales como los profesionales.

2. 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 y para sí mismo. Implica también que piensa y actúa con sentido común. Ambas características, sensatez y moderación y sentido común, aplicadas en todos los actos, en todo momento, en todos los aspectos de la vida.

3. Calidad del 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. Poseer buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir el conocimiento profesional y la expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

4. Perseverancia

Firmeza y constancia en la ejecución de los propósitos. Es la predisposición a mantenerse firme y constante en la prosecución de acciones y emprendimientos de manera estable o continua hasta lograr el objetivo. No hace referencia al conformismo; al contrario, alude a la fuerza interior para insistir, repetir una acción, mantener una conducta tendiente a lograr cualquier objetivo propuesto, tanto personal como de la organización.

5. Integridad

Hace referencia a obrar con rectitud y probidad. Es actuar en consonancia con lo que cada uno dice o 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. Las acciones son coherentes con lo que dice.

6. Iniciativa

Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no sólo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN NIVEL JERÁRQUICO

NIVEL 3 (Reportes directos del Comité Ejecutivo Regional, Funcionales de la Región o Gerente General del país)

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	NIVELES	
DIRECCIÓN	Establecer claramente directivas fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Tener energía y transmitirla a otros. Motivar e inspirar confianza. Tener valor para defender o encarnar creencias, ideas y asociaciones. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.	Define y comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización. Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño.	A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback, integrando las opiniones de los miembros del grupo. Fija prioridades del negocio, teniendo en cuenta el contexto interno y externo.
		Comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo con los objetivos y metas organizacionales. Dirige a sus colaboradores, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad. Brinda oportunidades de aprendizaje y crecimiento en su área. Motiva el desarrollo del talento y potencial de su gente al brindarle una profunda retroalimentación. Adapta el estilo de conducción a las características individuales y grupales.	B	Orienta a las personas en una dirección determinada, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes.
		Comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Dirige a sus colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. Se toma su tiempo para aplicar a sus colaboradores las tareas a realizar, motivándolos a que aprendan la forma correcta de llevarlas a cabo. Incentiva a su gente a brindarle retroalimentación oportuna.	C	Puede orientar el accionar del grupo a su cargo fijando objetivos y realizando el seguimiento de los mismos.

		Comunica la visión organizacional y genera a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Supervisa un grupo de colaboradores, distribuye tareas y delega autoridad. Si se lo solicitan, está dispuesto a aplicar a sus compañeros como realizar tareas. Brinda Retroalimentación oportuna.	D	Tiene escasa capacidad para orientar al grupo a su cargo y fijar objetivos.
LIDERAZGO	Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción anticipando escenarios de desarrollo de la acción de grupo.	Asume el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejora su desempeño y logra que alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. Brinda entrenamiento experto y forma a otros líderes en el ámbito de la organización y en otros ámbitos de actuación. Es un referente interno y externo en materia de liderazgo tanto formal como informal. Es coach y desarrolla a sus colaboradores para identificar fortalezas y oportunidades de mejora.	A	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da feedback sobre su avance integrando las opiniones de los miembros del grupo. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
		Conduce equipos a los que a su vez reportan equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista alguna oposición inicial. Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y toma decisiones que faciliten su consecución. es considerado un referente en materia de liderazgo.	B	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando feedback a los distintos integrantes. Escucha a los otros y es escuchado.
		Conduce equipos a los que a su vez reportan equipos, de manera eficaz y positiva. Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos. Analiza las metas globales e individuales de cada grupo y toma decisiones que facilitan su consecución	C	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado.
		Conduce equipos a los que a su vez reportan otros, de manera eficaz y positiva. Es un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos.	D	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

LIDERAZGO PARA EL CAMBIO	Es la habilidad de comunicar una visión de la estrategia de la compañía, que hace que esa visión parezca no solo posible sino también deseable para los demás, creando en ellos una motivación y un compromiso genuino; actúan como sponsor de la innovación y los nuevos emprendimientos, consigue que la compañía afecte recursos para la instrumentación de cambios frecuentes.	Idea y diseña la visión estratégica de la organización y logra no solo que parezca posible sino también que sea deseable para los stakeholders. Genera en todos los integrantes de la organización motivación y compromiso genuino. Promueve la innovación y los nuevos emprendimientos y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.	A	Comunica su visión de la estrategia de la firma y los negocios haciendo que aquella parezca posible y deseable para los accionistas, despertando compromiso genuino con su gestión y sus planes. Apoya y propone nuevas tendencias y nuevos emprendimientos.
		Comunica al más alto nivel la visión estratégica de la organización y logra no solo que parezca posible sino también que sea deseable para los stakeholders. Genera en todos los integrantes de su área motivación y compromiso genuinos. Promueve en su área la innovación y los nuevos emprendimientos.	B	Su visión genera aceptación por parte de los accionistas, consigue que estos se comprometan y apoyen los cambios y las nuevas propuestas.
		Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo entre quien los escuchan. Genera entre sus colaboradores y pares motivación y compromiso genuinos. Promueve en su sector la innovación y logra transformar las situaciones de cambio en oportunidades.	C	La visión que propone no siempre es percibida por los otros de un modo que genera adhesión y apoyo.
		Comunica la visión estratégica de la organización y produce entusiasmo al hacerlo. Genera entre sus compañeros y colaboradores motivación y compromiso genuino.	D	Rara vez sus propuestas reciben apoyo por parte de los accionistas.
INNOVACIÓN	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocio novedosos y originales. Diseña políticas y métodos de trabajo organizacionales nuevos y diferente, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos y propone opciones. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda la organización	A	Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.

		Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocio novedosos y originales. Diseña políticas y métodos de trabajo para su área nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos y propone opciones. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda su área	B	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
		Posee una clara visión del mercado nacional lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocio novedosos y originales. Diseña métodos de trabajo para su departamento, nuevo y diferente, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos y propone opciones. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de todo su departamento.	C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
		Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables, además, en otros puestos similares.	D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
ORIENTACIÓN A RESULTADOS	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la capacidad de administrar los procesos establecidos	Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados y fija para ello estándares retadores de calidad. Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas.	A	Capacidad para crear un ambiente organizacional que estimule la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia: Habilidad para promover el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización. Capacidad para ser considerado un referente a esta competencia.

para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados	Orienta su propia actuación y la de áreas a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización.	B	Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Habilidad para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos
	Demuestra preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperados, según los estándares de calidad establecidos. Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Realiza adecuado seguimiento de sus tareas.	C	Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfechos con los niveles actuales de desempeño: Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas
	Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria. Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene.	D	Capacidad para intentar que todos realicen el trabajo correctamente, aunque expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo sin encarar las mejoras necesarias: Capacidad para marcar los tiempos de realización de los trabajos.

NIVEL 4 (Reportes a nivel 3 lideran personas o proyectos)

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	NIVELES
LIDERAZGO	Es la capacidad de dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos. Es líder de líderes. Esto implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso, comunicando la visión de la empresa, tanto desde una posición formal como	Diseña estrategias, procesos, curso de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una exitosa conducción de personas y desarrollar su talento. Delinea estrategias y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de las distintas áreas de la organización para alcanzar la estrategia. Genera y mantiene de un modo activo un clima organizacional armónico y desafiante.	A Comunica una convincente visión de futuro. Es un líder con carisma especial, genera un ambiente de entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con la misión encomendada en el grupo que lidera. Se considera que es un referente en materia de liderazgo.

	<p>desde una informal de autoridad. En un sentido amplio, el "equipo" debe considerarse como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.</p>	<p>Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	B	<p>Se posiciona como líder. Se asegura que los demás se identifiquen y participen en su misión, objetivos, clima, tono y políticas. Res el modelo de actuación para los demás; es para ellos un líder que transmite credibilidad. Se asegura de que se consigan las metas del grupo.</p>
		<p>Busca siempre asegurar una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento, y propone nuevas estrategias para ello cuando lo considera oportuno. Promueve cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos del equipo a su cargo. Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	C	<p>Promueve la eficacia del grupo. Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no esté prevista la difusión de esa información. Se asegura de explicar las razones que lo han llevado a tomar una decisión.</p>
		<p>Asegura una adecuada conducción de personas y el desarrollo de su talento. Obtiene el compromiso y el respaldo de sus superiores para el logro de sus desafíos del equipo que integra. Contribuye a mantener un clima organizacional armónico y desafiante.</p>	D	<p>Da a las personas instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a temas menos operativos.</p>
EMPODERAMIENTO	<p>Establece claros objetivos de desempeño y las correspondientes responsabilidades personales. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior para el negocio. Combina adecuadamente situaciones, personas y tiempos. Tiene adecuada integración al equipo de trabajo.</p>	<p>Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los colaboradores. Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimiento como en competencias en toda la organización. Obtiene los mejores resultados organizacionales, logra la integración de las distintas áreas.</p>	A	<p>Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.</p>

	<p>Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás. Maneja adecuadamente la ecuación personas muy jóvenes/responsabilidad necesaria para llevar adelante las estrategias de la organización.</p>	<p>Diseña e implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados con todos los colaboradores de su área. Emprende en su áreas acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento tanto en conocimiento como en competencias. Obtiene y supera los objetivos fijados para su área, logra la integración de los distintos departamentos.</p>	B	<p>Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.</p>
		<p>Implanta métodos de trabajo organizacionales que permiten otorgar poder a los diferentes equipos de colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados. Emprende acciones eficaces para mejorar y potenciar el talento de sus colaboradores tanto en conocimiento como en competencias. Logra alcanzar los objetivos fijados y aprovecha la diversidad de los colaboradores de su departamento para añadir valor.</p>	C	<p>Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.</p>
		<p>Trabaja sobre la base de métodos organizacionales diseñados para otorgar poder a los colaboradores y compartir con ellos tanto los éxitos como las consecuencias de los resultados. Emprende acciones eficaces para mejorar, tanto en conocimiento como en competencias. Alcanza los objetivos fijados y, al mismo tiempo, logra añadir valor a la tarea realizada</p>	D	<p>Escasa capacidad para transmitir objetivos y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.</p>
<p>INNOVACIÓN Y CAMBIO</p>	<p>Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.</p>	<p>Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocio novedosos y originales. Diseña políticas y métodos de trabajo organizacionales nuevos y diferente, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos y propone opciones. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda la organización</p>	A	<p>Se anticipa a las situaciones con una visión de largo plazo, actúa para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras.</p>

		Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocio novedosos y originales. Diseña políticas y método de trabajo para su área nuevo y diferente, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos y propone opciones. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda su área	B	Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que puedan ocurrir en el corto plazo. Crea oportunidades o minimiza problemas potenciales. Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo. Es ágil en la respuesta a los cambios. Aplica distintas formas de trabajo con una visión de mediano plazo.
		Posee una clara visión del mercado nacional lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocio novedosos y originales. Diseña métodos de trabajos para su departamento, nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos y propone opciones. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de todo su departamento.	C	Toma decisiones en momentos de crisis, tratando de anticiparse a las situaciones que puedan surgir. Actúa rápida y decididamente en una crisis, cuando lo normal sería esperar, analizar y ver si se resuelve sola. Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
		Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables, además, en otros puestos similares.	D	Aborda oportunidades o problemas del momento. Reconoce las oportunidades que se presentan y, o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas. Cuestiona las formas convencionales de trabajar.
DIRECCION DE EQUIPOS DE TRABAJO	Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos: lo opuesto a hacerlo individual y competitivamente. Par que esta competencia sea efectiva, la actitud debe ser genuina. Es conveniente que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione en equipo. Equipo, en	Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos multidisciplinarios a lo largo de toda la organización. Estimula a los miembros de la organización a lograr las metas corporativas con alto estándar de rendimiento. Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito de la organización como de cada una de sus integrantes.	A	Fortalece el espíritu de equipo en toda la organización. Expresa satisfacción personal con los éxitos de sus pares o de otras líneas de negocios. Se preocupa por apoyar el desempeño de otras áreas de la compañía, aunque la organización no le dé suficiente apoyo. En beneficio de objetivos organizacionales de largo plazo, es capaz de sacrificar intereses personales o de su grupo cuando es necesario. Se considera que es un referente en el manejo de equipos de trabajo.

	<p>su definición más amplia, es un grupo de personas que trabajan en procesos, tareas u objetivos compartidos. Si la persona es un número uno de área o empresa, la competencia "trabajo en equipo" no significa que sus subordinados sean pares sino que operarán como equipo en su área/grupo.</p>	<p>Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a partir del área a su cargo. Estimula a los miembros de su área a lograr las metas corporativas con alto estándar de rendimiento. Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito de cada uno de los integrantes de su área.</p>	B	<p>Anima y motiva a los demás. Desarrolla el espíritu de equipo. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo.</p>
		<p>Participa, apoya y alienta el trabajo de equipos interdisciplinarios. Orienta a los colaboradores de su sector a lograr metas comunes con altos estándares de rendimiento. Potencia las posibilidades de todos los involucrados en cada proyecto. Demuestra entusiasmo, motiva a otros y colabora con los demás integrantes del equipo, con miras a incrementar la productividad y alcanzar metas organizacionales.</p>	C	<p>Solicita la opinión al resto del grupo. Valora sinceramente las ideas y experiencia de los demás; mantiene una actitud abierta para aprender de los otros, incluso sus pares y subordinados. Promueve la colaboración de los distintos equipos, dentro de ellos y entre ellos. Valora las contribuciones de los demás aunque tengan diferentes puntos de vista.</p>
		<p>Participa y demuestra una actitud positiva con integrante de equipos interdisciplinarios. Trabaja con personas de otras áreas y disciplinas, con el propósito de alcanzar objetivos comunes. Involucra a todos los integrantes del equipo en los objetivos y metas a alcanzar.</p>	D	<p>Coopera. Participa de buen grado en el grupo, apoya sus decisiones. Realiza la parte de trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene informados a los demás y los tiene al corriente de los temas que lo afectan. Comparte información.</p>
COLABORACIÓN	<p>Capacidad de trabajar en colaboración con grupos multidisciplinarios, con otras áreas de la organización u organismos externos con los que deba interactuar. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás y comprensión interpersonal.</p>	<p>Brida apoyo y ayuda a otros y responde así a las necesidades y requerimientos que se presentan. Facilita la resolución de problemas y dudas, mediante iniciativas anticipadoras y espontaneas. Apoya decididamente a otras personas y difunde formas de relacionamiento basadas en la confianza. Promueve el espíritu de colaboración en la organización.</p>	A	<p>Cumple con sus obligaciones sin desatender por ello los intereses de otras áreas y es un referente confiable de todos los que deben relacionarse con su sector o departamento. Tiene sólida reputación personal en la comunidad a la que pertenece, esto realiza su permanente colaboración.</p>
		<p>Brinda ayuda y colaboración a las personas de su área y de otras relacionadas. Muestra interés por las necesidades de sus colaboradores y los apoya en el cumplimiento de sus objetivos. Crea relaciones de confianza.</p>	B	<p>Por medio de sus actitudes, alienta al buen desarrollo de las tareas de todos. Tiene sólida reputación profesional y genera confianza de los demás sin descuidar sus obligaciones específicas.</p>

		Apoya y colabora activamente con los integrantes de su propia área. Posee buena predisposición para ayudar a otros. Cooperar activamente con los integrantes de su área en el cumplimiento de los objetivos comunes	C	Comprende la necesidad de que todos colaboren unos con otros para la mejor consecución de los objetivos generales.
		Coopera y brinda soporte a las personas de su entorno cuando se lo solicita. Tiene en cuenta las necesidades de los demás. Mantiene una buena relación con sus compañeros y establece buenos vínculos.	D	Escasa predisposición para realizar todo aquello que no esté dentro de sus obligaciones específicas.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y ENFOQUE EXTERNO E INTERNO	Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. No se trata tanto de una conducta concreta frente a un cliente real como de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Se la diferencia con "atención al cliente", que tiene más que ver con atender las necesidades de un cliente real y concreto en la interacción. Conceder la más alta calidad a la satisfacción del cliente. Escuchar al cliente. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.	Crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes.	A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
		Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo). Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como a sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.	C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

		Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo). Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar al alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.	D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL PERSONAL	Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás	Instrumenta métodos de trabajo para la identificación permanente de las oportunidades de crecimiento y desarrollo del talento dentro de la organización y los aplica igualmente a sí mismo. Instala y difunde el concepto de autodesarrollo como una responsabilidad individual. Maximiza la utilidad de las tecnologías,	A	Da feedback para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
		Identifica oportunidades de desarrollo en conocimientos y competencias, tanto para sí mismo como para los demás integrantes del equipo de trabajo a su cargo. Entiende el concepto de autodesarrollo como responsabilidad individual, y lo evidencia en su comportamiento. Administra de manera eficiente y adecuada las tecnologías, herramientas y medios existentes destinados al desarrollo del talento.	B	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y por qué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
		Identifica oportunidades de crecimiento del talento para sí mismo y para sus colaboradores más cercanos. Es consciente de la importancia del autodesarrollo. Utiliza adecuadamente las tecnologías, herramientas y medios disponibles para el desarrollo de las capacidades propias y ajenas. Tiene disposición para incorporar nuevos aprendizajes y mantenerse actualizado.	C	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; Da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar
		Reconoce oportunidades de mejora para sí mismo y para sus colaboradores más directos, tanto en cuanto a conocimientos como en los que respecta a competencias. Acepta la retroalimentación ofrecida por los demás, determina los cursos de acción más adecuados.	D	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás

INTEGRIDAD Y CONFIANZA	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 sus propios errores. Estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de la conducta.	Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura a la organización en función de ellos. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justifica en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos.	A	Establece relaciones basadas en el respeto mutuo y la confianza. Asume la responsabilidad de sus propios errores. Sus acciones y actitudes son coherentes con su discurso. Demuestra estar comprometido con la honestidad y la confianza en cada faceta de su conducta.
		Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios.	B	Con sus actitudes demuestra franqueza y establece relaciones basadas en el respeto y la confianza. Existe una correlación entre su discurso y su accionar.
		Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. Establece relaciones de confianza con sus con sus compañeros de trabajo. Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	C	Entre quienes interactúan con él, tiene imagen de confianza ya que no se contradice en su accionar.
		Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. Mantiene una correcta relación con sus compañeros. A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración.	D	No hay directa correlación entre sus palabras y las actitudes que adopta. La comunidad donde actúa no lo considera confiable.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Es la 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.	Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados y fija para ello estándares retadores de calidad. Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas.	A	Siempre va un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la empresa. Contribuye con otras áreas en el alineamiento de sus objetivos por los definidos por la empresa en el ámbito local o internacional (según corresponda). Se preocupa por el resultado de otras áreas. Aporta soluciones incluso frente a problemas complejos y en escenarios cambiantes, aporta soluciones de alto valor agregado para la organización.

		Orienta su propia actuación y la de áreas a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización.	B	Establece sus objetivos considerando los posibles beneficios/rentabilidad del negocio. Compromete a su equipo en el logro de ellos y lo insta a asumir riesgos de negocios calculados. Emprende acciones de mejora, centrándose en la optimización de recursos y considerando todas las variables.
		Demuestra preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperado, según los estándares de calidad establecidos. Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Realiza adecuado seguimiento de sus tareas.	C	Fija objetivos para su área en concordancia con los objetivos estratégicos de la organización. Trabaja para mejorar su desempeño introduciendo los cambios necesarios en la órbita de su accionar.
		Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria. Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene.	D	Trabaja para alcanzar los estándares definidos por los niveles superiores, en los tiempos previstos y con los recursos que se le asignan. Sólo en ocasiones logra actuar de manera eficiente frente a los obstáculos o imprevistos
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general y para cada etapa en particular. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control y aplicar medidas correctivas si es el caso. Se anticipa a posibles obstáculos.	A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
		Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados en general y para cada etapa en particular. Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control y aplicar medidas correctivas si es el caso. Es proactivo y actúa con efectividad.	B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.

	Determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control y aplicar medidas correctivas si es el caso. Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas.	C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
	Determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control y aplicar medidas correctivas si es el caso. Consigue superar con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos.	D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

NIVEL 5 (Reportes a niveles 3 y 4 colaboran en procesos / proyectos pero no los lideran)

COMPETENCIA	DESCRIPCIÓN	COMPORTAMIENTO	NIVELES
INNOVACIÓN	Es la capacidad de idear soluciones nuevas y diferentes para resolver problemas o situaciones requeridas por el propio puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.	Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional como internacional, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocio novedosos y originales. Diseña políticas y métodos de trabajo organizacionales nuevos y diferente, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos y propone opciones. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda la organización	A Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.

		<p>Posee una clara visión del mercado, tanto nacional y regional lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocio novedosos y originales. Diseña políticas y métodos de trabajo para su área nuevos y diferentes, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos y propone opciones. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de toda su área</p>	B	<p>Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.</p>
		<p>Posee una clara visión del mercado nacional lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocio novedosos y originales. Diseña métodos de trabajo para su departamento, nuevo y diferente, que contemplan los intereses de los clientes internos y externos y propone opciones. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables en el ámbito de todo su departamento.</p>	C	<p>Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.</p>
		<p>Posee una clara visión de los temas bajo su responsabilidad, lo que le permite generar propuestas de solución y/o negocios novedosos y originales. Aplica los métodos de trabajo a su puesto ofreciendo nuevas y diferentes soluciones que contemplan los intereses de los clientes internos y externos. Las soluciones nuevas y originales que presenta exceden su puesto de trabajo, ya que son aplicables, además, en otros puestos similares.</p>	D	<p>Aplica/recomienda respuesta estándar que el mercado u otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área</p>
RESPONSABILIDAD	<p>Esta competencia está asociada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primera.</p>	<p>Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de la organización. Fomenta en toda la organización la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con enfoque a largo plazo.</p>	A	<p>Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.</p>

		Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales de su área. Fomenta en su área la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con enfoque a largo plazo	B	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
		Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales de su sector. Fomenta en su sector la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con un enfoque a corto plazo	C	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo
		Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados. Fomenta entre sus compañeros la satisfacción por la tarea realizada y por la obtención de buenos resultados. Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con un enfoque de corto plazo.	D	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.
TRABAJO EN EQUIPO	Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización. Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia de la organización. Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales	A	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todo que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
		Fomenta el espíritu de colaboración dentro de área. Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia de la organización. Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales.	B	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.

		Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia de la organización. Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Subordina los intereses personales a los objetivos grupales	C	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
		Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. Cooperar con personas de otros sectores de la organización con los propósitos de alcanzar los objetivos fijados. Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.	D	Prioriza los objetivos personales por encima de los del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE ENFOQUE EXTERNO INTERNO	AL Y E	Crear un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y logra de ese modo reconocimiento en el mercado. Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes.	A	Crea necesidades en el cliente para fidelizarlo. Gana clientes y logra que el cliente lo reconozca y aprecie su valor agregado y lo recomiende a otros. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés. Muestra inquietud por conocer con exactitud el punto de vista y las necesidades del cliente.
		Se anticipa a los pedidos de los clientes tanto internos como externos, y busca permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Propone acciones de mejora en su área, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción y brindar soluciones de excelencia. Establece con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.	B	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
		Actúa orientado a la satisfacción del cliente (interno o externo). Comprende y se mantiene atento a las necesidades de los clientes. Escucha los pedidos de los clientes tanto internos como externos, así como a sus problemas, y responde a ellos de manera efectiva y en tiempo y forma.	C	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades. Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.

		Interpreta las necesidades del cliente (interno o externo). Soluciona los problemas de sus clientes y atiende sus inquietudes en la medida de sus posibilidades. En el caso de no estar al alcance una adecuada solución, busca la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.	D	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender con rapidez y/o satisfacer las necesidades del cliente.
INTEGRIDAD Y CONFIANZA	Es la 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. Las acciones son congruentes con los que se dice.	Actúa en concordancia con los valores morales y las buenas prácticas y costumbres profesionales y estructura a la organización en función de ellos. Fomenta e inculca en todos los integrantes de la organización el respeto por los valores y la justifica en el trato con los demás. Construye relaciones duraderas basadas en la honestidad de sus actos. Es justo y seguro en la creación y aplicación de procesos y procedimientos.	A	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aun siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
		Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres. Construye relaciones de confianza con sus colaboradores. Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios.	B	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.
		Guía sus acciones en función de los valores morales y las buenas costumbres. Alienta a sus pares y compañeros de trabajo a mantener un trato justo con los demás. Establece relaciones de confianza con sus con sus compañeros de trabajo. Actúa en todo momento de manera congruente con lo que expresa.	C	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en la relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.

		Trabaja respetando los valores morales y las buenas prácticas profesionales. Actúa consecuentemente con lo que dice, respetando las pautas de conducta que le exige la organización. Mantiene una correcta relación con sus compañeros. A cada persona con la que interactúa le demuestra su respeto y consideración.	D	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede expresárselos a otros. Dice lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando son necesarias decisiones importantes para cumplir con sus competidores o superarlos, atender las necesidades del cliente o mejorar a la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	Promueve y desarrolla, para sí mismo y en la organización en su conjunto, la orientación al logro o la superación de los resultados esperados y fija para ello estándares retadores de calidad. Diseña mecanismos organizacionales que permiten revisar periódicamente el progreso alcanzado con respecto al cumplimiento de las metas de la organización y corroborar que estas sigan siendo relevantes y válidas.	A	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Desarrolla o modifica procesos organizacionales que contribuyan a mejorar la eficiencia.
		Orienta su propia actuación y la de áreas a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos. Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización.	B	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para los demás ciertos parámetros que se deben alcanzar. Trabajo con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos, por ejemplo compara su rendimiento actual con otros pasados.
		Demuestra preocupación constante orientada al logro o superación de los resultados esperado, según los estándares de calidad establecidos. Asume metas desafiantes, y se orienta a la mejora de sus niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Realiza adecuado seguimiento de sus tareas.	C	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Siempre trata de mejorar la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.

		Demuestra una actitud firme y perseverante que le permite cumplir con los objetivos que se le plantean en forma satisfactoria. Realiza las modificaciones sugeridas para optimizar sus métodos de trabajo y los resultados que obtiene.	D	Intenta realizar bien o correctamente el trabajo. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere que no vuelva a repetirse) aunque no realice mejoras concretas. Estipula tiempo de realización de sus trabajos
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su tarea/área/proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.	Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general y para cada etapa en particular. Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control y aplicar medidas correctivas si es el caso. Se anticipa a posibles obstáculos.	A	Anticipa los puntos críticos de una situación o problemas con un gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
		Diseña métodos de trabajo para su área que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados en general y para cada etapa en particular. Diseña herramientas de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control y aplicar medidas correctivas si es el caso. Es proactivo y actúa con efectividad.	B	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
		Determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Define etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados Utiliza mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control y aplicar medidas correctivas si es el caso. Está atento al surgimiento de obstáculos que podrían impedir el logro de las metas.	C	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.

		Determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. Determina etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Aplica mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control y aplicar medidas correctivas si es el caso. Consigue superar con esfuerzo y dedicación, los obstáculos que impiden el logro de los objetivos.	D	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	Es la capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesaria su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del extorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.	Diseña la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros las habilidades de identificar y comprender rápidamente los cambios producidos en el entorno organizacional, tanto local como externo. Diseña planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora de la organización en fortalezas. Potencia las fortalezas para asegura en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización.	A	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
		Promueve en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externa. Formula y propone planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas. Potencia las fortalezas para asegura al mediano plazo la presencia y posicionamiento de la organización.	B	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Sistemáticamente revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor.
		Identifica y comprante los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo. Propone planes de acción para su sector que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas. Potencias las fortalezas para asegura en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización.	C	Evalúa y observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Revisa situaciones pasadas para modificar su accionar ante situaciones nuevas.
		Interpreta correctamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externa. Propone acciones, en relación con las tareas a su cargo, que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas. Potencia fortalezas para alcanzar las metas establecidas. Está Atento a los cambios que se producen en el entorno.	D	Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar.

El proceso de reclutamiento y selección por competencias para la empresa SAVEFARM, está compuesto por 6 etapas.

4.9.2 ETAPA: REQUERIMIENTO

TIEMPO: El tiempo que se tiene para la realización de esta etapa es 2 días

4.9.2.1 Necesidad

Para iniciar el proceso de búsqueda, frente a la necesidad de cobertura de una vacante (ya sea por reemplazo o por creación de un puesto nuevo), se debe realizar la comunicación, el análisis y la aprobación correspondiente.

El análisis de la necesidad, implica revisar estructura y procesos del área solicitante, así como, la disponibilidad de candidatos internos para ocupar el puesto.

4.9.2.2 Solicitud de Personal

Una vez definida la necesidad, el jefe inmediato de la posición solicitante deberá llenar el formulario con la información necesaria para empezar el proceso.

FORMATO SOLICITUD DE CONTRATACION DE PERSONAL A TERMINO INDEFINIDO

Fecha Solicitud _____	Fecha radicación RRHH _____
1. Ubicación de la Vacante	
Vacante: _____	Nivel: _____
División: _____	Departamento: _____
Área: _____	Centro de costo: _____
2. Motivo Creación de la vacante	
Creación de nuevo cargo _____	Reemplazo definitivo del titular _____
3. Aprobaciones	
Jefe _____	
Gerente Departamento _____	
Gerente de División _____	
Gerente General _____	
Gerente de RRHH _____	
4. Registros del proceso	
Reclutamiento	Interno _____
	Externo _____
	Donde _____

- La ubicación de la vacante: Se debe detallar el área, departamento y centro de costo.
- El motivo de creación de la vacante: Se determina si es reemplazo o nueva posición.
- Las aprobaciones de los niveles respectivos, para realizar el proceso
- El tipo de reclutamiento que se va a realizar.
- La compensación: Se debe detallar todos los conceptos salariales que va a tener la posición que se busca.

4.9.2.3 Revisión del descriptivo de puesto y de perfil

El perfil del puesto será elaborado entre el jefe directo de cada cargo y el Departamento de Recursos Humanos.

Al elaborar el perfil, se recomienda pensar en las necesidades presentes y futuras sin limitarse a describir como el puesto es llevado hasta el momento, y pensar en el equipo que integrará sin limitarse a describir las características de la persona aisladamente.

Las descripciones de cargos de la empresa SAVEFARM deben responder claramente las siguientes interrogantes: qué hace, cómo lo hace y porqué lo hace.

Es importante mencionar que las descripciones de cargo para la empresa se realizan por competencias-

Los puntos que están en una descripción de cargo de la empresa SAVEFARM son los siguientes:

- Propósito del cargo.- Es una síntesis del cargo
- Responsabilidades.- Están las principales funciones que debe desempeñar la persona que se encuentra ocupando esta posición.
- Indicadores de desempeño.- Es la forma en que se mide el nivel de cumplimiento de cada una de las responsabilidades.
- Perfil Duro.- Es la experiencia que se necesita para la posición, el nivel académico y conocimientos adicionales.
- Competencias con sus niveles.- Están la competencias necesarias para este cargo y el nivel de cada una de ellas necesario.
- Reportes.- en número de personas que le reportan directamente a este cargo.

- Alcance.- Si es Local, Nacional o regional.
- Toma de decisiones:
 - A tomar.- Tipo de decisiones puede tomar la persona que se encuentre ocupando esta posición.
 - A proponer.- Tipo de decisiones puede proponer la persona que se encuentre ocupando esta posición.
- Relaciones internas y Externas.- con quien tiene relación la persona que ocupa el cargo y el propósito de la misma.
- Organigrama.- Se encuentra el jefe directo, los pares y reportes directos jerárquicos.

A continuación se puede observar un ejemplo de descripción de cargo de la empresa.



Descripción de Cargo

Unidad de Negocio / Función: PM
Posición: Gerente de Distrito

Reporta a: Gerente Funcional de PM **Fecha:**

Fecha de actualización: Junio 2012

Propósito del Cargo: Implementar el plan de actividades de acuerdo al plan de marketing establecido en la compañía a nivel de su territorio, con el fin de cumplir los objetivos de ventas, MShare y rentabilidad.

RESPONSABILIDADES	INDICADORES DE DESEMPEÑO
1. Coordinar y asegurar que los objetivos de Prescripción Médica se cumplan en el ámbito geográfico asignado.	• % Cumplimiento de los objetivos de DDD en valores por su territorio total representando marcas.
2. Verificar y garantizar la implementación del mensaje promocional de las marcas hacia los médicos de acuerdo con lo definido en el plan de marketing.	• % de cumplimiento de cobertura y frecuencia mayor al 90%
3. Controlar el correcto uso y aplicación a la información y herramientas internas de la Compañía: Siebel- administración del trabajo de campo de la visita médica y Dashboard- ventas totales por territorio performance, rentabilidad por región; proporcionadas por Business Intelligence.	• Target Médico mayor o igual al 90%
4. Supervisar, evaluar y dar coaching a la gestión individual y conjunta del equipo de visita médica a través de las herramientas de Talent Management y Coaching for Excellence	• % cumplimiento de rentabilidad vs. Objetivo igual o mayor al 100%
5. Supervisar y evaluar la asignación de MMPs individual y conjunta del equipo de visita médica.	• Realizar mínimo 120 visitas de acompañamiento a su equipo (60% del VM)
6. Participar en el proceso de definición de actividades del plan de Marketing en conjunto con los Gerentes de Producto.	• % de cumplimiento de las actividades de micro marketing de su territorio superior al 90%

CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA	COMPETENCIAS CLAVES	
EDUCACION: Título Profesional de mínimo 4 años. Nivel inglés básico de acuerdo con el TOEIC.	Competencia	Niveles
EXPERIENCIA: Experiencia previa de 2 años en diferentes posiciones en el área de Ventas, y/o Visita Médica internamente y de mínimo 2 años en cargos similar si es candidato externo.	PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN	A
	LIDERAZGO	A
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y ENFOQUE EXTERNO E INTERNO	A
	APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL PERSONAL	A
	INTEGRIDAD Y CONFIANZA	A
	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS	A
	COLABORACIÓN	A
	DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO	A
	INNOVACIÓN Y CAMBIO	A
	EMPODERAMIENTO	A

Magnitudes:	Reportes Indirectos : 0
• La responsabilidad de su gestión comprende la participación de su región en el Budget nacional	Reporte Funcional: 0
Diversificación (Trabajo/Producto/ Ambiente)	N/A Alcance Geográfico: Regional


TOMA DE DECISIONES	
A TOMAR	A PROPONER
Organizar flujo de contactos por territorio	Promoción y/o retiros de sus reportes
Manejo del Plan de micromarketing de su territorio una vez aprobado	Revisión salarial
Acciones de desarrollo con sus reportes de acuerdo con el presupuesto	Plan de incentivos
Llamados de atención a sus reportes	Cambios, revisiones en la asignación de micromarketing de sus equipos
	Movimientos de posiciones dentro de su territorio

RELACIONES INTERNAS	
Con quién? (áreas)	Propósito
<ul style="list-style-type: none"> - Controlling - Medicina- Regulatorio - RRHH-PR - BIntelligence - Sistemas 	Lograr soporte y apoyos para el desarrollo e implementación de las responsabilidades de su cargo

RELACIONES EXTERNAS	
Con quién?	Propósito
<ul style="list-style-type: none"> • Médicos • Sociedades Médicas • Personal administrativo de Instituciones públicas y privadas IMS/ administración de territorio	Lograr soporte y apoyos para el desarrollo e implementación de las responsabilidades de su cargo

ORGANIZACIÓN	
Otros cargos que reportan al mismo superior inmediato:	
- Analista de Eventos PM	
- Asistente Funcional PM	
- Gerentes de Producto	
Cargos que le reportan directamente:	
- Visitador Médico	

Después del análisis de la descripción se llenará el siguiente formato donde se debe colocar los acuerdos de búsqueda para la posición.

 SOLICITUD DE PERSONAL			
DATOS GENERALES			
Nombre de la Posición:		Función:	
País:		Reporta a:	
Puesto Nuevo o reemplazo?		Aprobación?	
Participantes del relevamiento de perfil:		Fecha de cierre solicitada:	
DATOS COMPENSACIONES Y BENEFICIOS			
Banda salarial:		Modalidad de Contratación:	
Beneficios:		Otras consideraciones:	
DESCRIPCION DE LA POSICION			
Alcance (loca, regional, internacional):			
Líneas de reporte (funcional y local):			
Reportes a cargo (funcionales y locales):			
Misión del puesto:			
Principales responsabilidades:			
PERFIL DE LA POSICIÓN			
Formación Académica:			
Experiencia Profesional:			
Conocimientos técnicos:			
Idiomas:			
Competencias / Habilidades clave:			
Otras consideraciones especiales:			

4.9.2.4 Definición de la banda salarial

La banda salarial será definida en conjunto por la Gerencia de Recursos Humanos, el Jefe de la posición, Gerente Funcional y Gerente General. Que

incluirá la calificación de esta posición dentro de la estructura de la empresa, los niveles mínimos y máximos que se manejarán para esta posición y beneficios asociados.

Una adecuada confección de propuesta salarial colaborará con la atracción de talentos para cubrir la posición.

Adicionalmente el monto que se defina como remuneración debe estar presupuestado para que no haya desvíos.

4.9.3 ETAPA: INICIO DE BÚSQUEDA:

TIEMPO: El tiempo que se tiene para la realización de esta etapa es 13 días

4.9.3.1 Análisis de tipo de búsqueda.

Aquí se analiza el inventario de Recursos Humanos donde se tiene toda la información de los colaboradores de la organización. Este análisis se lo realiza en conjunto entre Recursos Humanos, el Gerente Funcional del área y el Jefe Directo de la posición, después de esto, se define si se realiza una búsqueda interna, externa o mixta.

Para la selección del tipo de reclutamiento se toma en cuenta los siguientes criterios: Tipo de posición a cubrir, Tiempo disponible para el reclutamiento, Costo de la búsqueda, Confidencialidad de la búsqueda Target del medio y su llegada.

4.9.3.2 Reclutamiento interno

La primera vía de reclutamiento será una búsqueda interna. El proceso de identificación de postulantes se hará conforme a las calificaciones de las evaluaciones anuales (conocimientos, experiencia, intereses de carrera,

evaluación de competencias y análisis de potencial) y a como se encuentran actualmente en sus resultados.

Si no se cuenta con candidatos internos que cumplan con el perfil solicitado, se recurrirá a las otras fuentes de reclutamiento.

En el laboratorio se privilegia el desarrollo profesional, por lo tanto se motiva las búsquedas internas.

Una vez tomada la decisión de que sea una búsqueda interna, externa o mixta se elabora la convocatoria.



CONVOCATORIA

AL CARGO DE: xxxxxxxx

SEDE DEL CARGO xxxxxxxx

SI USTED ESTA INTERESADO Y CUMPLE CON LOS SIGUIENTES REQUISITOS:

- ✓ Poseer título Profesional
- ✓ Experiencia como XXXX mínimo de XXX años.
- ✓ Persona con Liderazgo, planeación y organización, alta capacidad de formación y desarrollo de colaboradores, capacidad de tomar decisiones con criterio en tiempo y forma, manejo de conflictos, orientado al resultado, comunicación efectiva

INSCRIBASE- ANTES xxxxx- EN RECURSOS HUMANOS, para ello deberá notificar a su jefe inmediato actual.

RECURSOS HUMANOS

Y los postulantes son evaluados según el formulario de bases del concurso donde cada característica tiene un peso definido

BASES PARA EVALUACIÓN DE CANDIDATOS INTERNOS		
CARGO:		
DESGLOSE DE PARAMETROS 100 %		
GRADO ACADÉMICO		
Para procesos internos es indispensable que el postulante tenga título profesional para poder continuar en el proceso		20
EXPERIENCIA :		
Número en años que tiene el candidato en la posición o en posiciones similares en otras organizaciones		5
1 año	2	
2 años	3	
3 años	4	
4 años	5	
ENTREVISTA		
En la entrevista se medirán algunos puntos: Competencias están establecidas en cada una de las descripciones de cargo y son planteadas a nivel corporativo. Aspiración salarial del candidato alineada al presupuesto, formación y experiencia. CONSIDERACIONES:		15
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Se establecerán fases excluyentes con un porcentaje mínimo de 50 % ▪ El aspirante que obtuviere el mayor puntaje, será el seleccionado para la posición. 		
PRUEBAS		
Se realizará en base a las competencias requeridas para el cargo, mediante pruebas previamente seleccionadas, en el caso de requerirse pruebas técnicas estas serán evaluadas con un 15%. De acuerdo a lo que indica la descripción del cargo se define cual es la competencia y el nivel de la misma para la posición Ejemplo :		25
Competencia	Nivel	
Dirección	A	
Liderazgo	B	
Liderazgo para el cambio	A	
Innovación	C	
DESEMPEÑO		
Esto se mide de acuerdo al % de cumplimiento de los KPI's que se encuentra en cada descripción de cargo.		20
100%	20	
90%	15	
Segundo factor es el % de cumplimiento de los objetivos anuales		15
100%	15	
90%	10	

En este formulario se evaluarán los siguientes conceptos:

Mérito

- Experiencia.- conocimiento adquirido por el candidato en los años que tiene en la posición o a fines.
- Estudios.- nivel de estudios con el que cuenta el candidato.
- Evaluaciones.- Internas de desempeño.
- Capacitación.- Capacitaciones adicionales

Oposición

- Pruebas técnicas.- El jefe directo de la posición vacante proveerá a Recursos Humanos de una prueba técnica para aplicar al postulante si la posición lo requiere.
- Pruebas de personalidad
- Pruebas Psicológicas
- Entrevista.- La entrevista se realizara por competencias de acuerdo al diccionario de competencias de la empresa

Los candidatos deberán tener un puntaje del 80 a 100 puntos para ser considerados como candidatos finales.

4.9.3.3 Reclutamiento externo

Están definidas las siguientes fuentes de reclutamiento externo.

- Multitrabajos.- Sistema online en el cual se cuenta con 100 vistas de hojas de vida al mes y publicación de anuncios.
- Base de datos de la compañía.- Carpetas con hojas de vida de acuerdo a los cargos que tiene la compañía.

- Bolsa de trabajo de universidades.- Se tiene contacto con las principales universidades del país que nos proporcionan una base de datos de acuerdo al perfil requerido en el momento.
- Head Hunting.- Las analistas del Departamento de Recursos Humanos se encargan de realizar el hunting de las posiciones que se busca; donde se analizan principalmente empresas de la industria farmacéutica y de consumo masivo.
- Referidos.- cuando las vacantes no sean confidenciales se solicitará a los colaboradores de la empresa referidos para participar en el proceso.
- Consultoras externas.- dependerá del nivel de la posición que estemos buscando para que se contrate una consultora para que realice el proceso.

Para la evaluación de los candidatos en búsquedas externas se debe tomar en cuenta el formulario de bases de concurso para candidatos externos.

BASES PARA EVALUACIÓN DE CANDIDATOS EXTERNOS	
CARGO:	
DESGLOSE DE PARAMETROS 100 % PERFIL DURO	
DESCRIPCIÓN	
Título de formación profesional que el aspirante debe acreditar, de acuerdo al perfil que exige el cargo, establecida la descripción de cargo correspondiente.	15
Cursando últimos niveles 10	
Egresamiento 13	
Título Profesional 15	
EXPERIENCIA :	
Rol: Ejecución de procesos	
1 año 2	
2 años 3	5
3 años 4	
4 años 5	
De acuerdo a la descripción del cargo	
SUBTOTAL	20
PRUEBAS	
DESCRIPCIÓN	
Se realizará en base a las competencias requeridas para el cargo, mediante pruebas previamente seleccionadas, en el caso de requerirse pruebas técnicas estas serán evaluadas con un 15%.	40
Ejemplo: Competencias:	
Se medirá de acuerdo al diccionario de competencias y según cada uno de los niveles ahí descritos	
SUBTOTAL	40
ENTREVISTA	
FACTORES PARA EVALUAR Y CONFORMAR COMPETENCIAS	
DESCRIPCIÓN	
En la entrevista se medirán algunos puntos: Competencias están establecidas en cada una de las descripciones de cargo y son planteadas a nivel corporativo. Aspiración salarial del candidato alineada al presupuesto, formación y experiencia.	40
CONSIDERACIONES:	
Se establecerán fases excluyentes con un porcentaje mínimo de 50 %	
El aspirante que obtuviere el mayor puntaje, será el seleccionado para la posición.	
SUBTOTAL	40

En este formulario se evaluarán los siguientes conceptos:

Mérito

- Experiencia.- conocimiento adquirido por el candidato en los años que tiene en la posición o a fines.

- Estudios.- nivel de formación académica del candidato.
- Capacitación.- Capacitaciones adicionales

Oposición

- Pruebas técnicas: El jefe directo de la posición vacante proveerá a Recursos Humanos de una prueba técnica para aplicar al postulante si la posición lo requiere.
- Pruebas de personalidad
- Pruebas Psicológicas
- Entrevista. La entrevista se realiza por competencias de acuerdo al diccionario de competencias de la empresa

Los candidatos deberán tener un puntaje de 80 a 100 puntos para ser considerados como candidatos finales.

4.9.3.4 Recepción de candidatos o postulaciones

Para continuar con el proceso se da 1 semana de plazo para receptar la mayor cantidad de hojas de vida y continuar con la siguiente etapa.

4.9.3.5 Primera revisión y Referencias

4.9.3.5.1 Lectura de hojas de vida y descarte: De acuerdo al perfil solicitado se analiza cada hoja de vida receptada.

4.9.3.5.2 Entrevista telefónica a los candidatos que han pasado el primer filtro, para poder conocer algunos puntos fundamentales y así continuar con el proceso, para lo cual se utilizara el siguiente formulario



ENTREVISTA TELEFONICA

NOMBRE

CARGO

FECHA

1. Interesado en el proceso actual en BIEC, le interesa Si ____ No ____

2. Actualizar sus datos académicos y de idiomas

3. Actualizar experiencia laboral actual (cargo, función general, fecha de inicio-fin, salario)

4. Actualizar experiencia laboral anterior (motivo de retiro y salario)

5. Interés de moverse

6. Salario mínimo para moverse

Comentarios adicionales

4.9.3.5.3 Levantamiento de referencias laborales

Aquí la analista de Recursos Humanos se contacta con las personas referidas por el candidato, para recolectar información como: el motivo de salida, su desempeño en empresas anteriores y comentarios que nos puedan ayudar con el proceso.

4.9.4 ETAPA: ENTREVISTAS:

TIEMPO: El tiempo que se tiene para la realización de esta etapa es 5 días

La entrevista debe permitir dialogar sobre realidades concretas pero también plantear escenarios simulados y roles alternativo.

Las competencias a evaluar serán las definidas como críticas en la confección del perfil. Se evalúan entre 3 y 5 competencias cardinales y específicas y entre 3 y 5 competencias técnicas: habilidades, conocimientos, aptitudes técnicas que sean definidas como requisito para una determinada posición.

Durante la entrevista, los candidatos obtienen la primera impresión de la empresa. Esto tiene un gran impacto en su motivación y en la imagen que la compañía proyecta en el mercado. Es importante cuidar todos los detalles y sostener los valores que se ponen en evidencia en el trato que brindamos a los empleados.

La duración de la entrevista dependerá del tiempo que se invierta en obtener toda la información necesaria para evaluar cada competencia seleccionada. Generalmente se estima entre 45' y una hora dependiendo de la cantidad de competencias a evaluar.

Durante el proceso de entrevista se debe utilizar, el formato para tomar nota de los puntos clave de la entrevista, el diccionario de competencias de la empresa y el manual de preguntas y comportamientos para que el entrevistador se guíe en su entrevista:

GUÍA DE PREGUNTAS POR COMPETENCIAS PARA ENTREVISTA

INDICADORES	PREGUNTAS	QUE OBSERVAR	EVIDENCIAS	CALIFICACIÓN			
				A	B	C	D
Planeación y Organización							
<p>1. Desarrolla planes lógicos (secuenciales, claros y prácticos) para conseguir objetivos.</p> <p>3. Planea sin excepción todos los recursos requeridos (capacidades, tiempo y presupuesto) con un máximo de eficiencia.</p> <p>4. Monitorea el progreso y toma acción para resolver cualquier retraso o variación.</p>	<p>Describe un día normal de trabajo. A qué actividades le dedica más tiempo? Qué tipo de agenda usa?</p> <p>Cuál es el tipo de interrupciones más frecuentes que tiene en su trabajo? Cuándo tiene su día planeado y surge un tema nuevo, cómo lo enfrenta? Que criterio usa para priorizarlo?</p>	<p>Define planes para lograr resultados. Programa sus actividades de manera clara, precisa y ordenada. Sabe manejar los imprevistos, discrimina prioridades.</p>					
<p>2. Da prioridad a actividades de acuerdo con su importancia.</p>	<p>Relate una situación en la que, habiendo Ud. definido su plan de trabajo, le han sido cambiadas las prioridades? Qué hizo? Quiénes intervinieron? Qué resultados obtuvo? .</p>	<p>Sabe fijar prioridades y se apega a ellas con rigor</p>					
<p>5. Establece procedimientos y procesos para incrementar la eficiencia en el trabajo</p>	<p>Qué Mejoras o cambios han propuesto en su cargo actual que le hayan agregado valor al mismo? Qué ha hecho? Cuál fue su rol? Qué resultados ha obtenido</p>	<p>Evidencia situaciones en las que ha propuesto cambios por su propia iniciativa. Las soluciones que ofrece han agregado valor a su cargo y a la actividad que desarrolló en su trabajo.</p>					
Orientación a Resultados							

<p>1. Se asegura y verifica que la estrategia y los valores principales son entendidos en todos los niveles dentro del área de responsabilidad y compromiso con la Organización.</p> <p>2. Acuerda y comunica en conjunto, las metas funcionales a cada nivel, incluyendo los indicadores para su logro.</p> <p>4. Regularmente comunica la conexión entre el desempeño y la compensación. (Salario base/VPR/Bonos/pagos especiales/responsabilidades mayores/nuevas asignaciones).</p> <p>3. Monitorea y comunica el progreso general e individual y sus resultados.</p> <p>5. Asume las consecuencias positivas o negativas en el caso de variaciones en el cumplimiento de objetivos.</p>	<p>Relate una situación en la que haya tenido que conformar un trabajo con un equipo en el que participan personas de diferentes áreas y debían sacar adelante un proyecto en común. Cómo definieron las metas?Cuál fue su rol? Quiénes participaron? Qué hizo exactamente? Qué resultados obtuvo? Qué de esto ha podido replicar posteriormente en su trabajo?</p> <p>Qué criterios utiliza para definir los incrementos salariales de su grupo a cargo?Cuál es el balance de aporte-esfuerzo- y resultado a la hora de compensar el desempeño de su grupo de trabajo. Qué conoce o sabe de la política salarial de la organización? Qué ha hecho cuando una persona a cargo manifiesta abiertamente su desacuerdo con la compensación recibida.</p> <p>Qué estrategias de seguimiento y verificación usa habitualmente? A través de qué mecanismos identifica desviaciones en el logro de resultados?</p> <p>Qué actividades ha emprendido cuando no está logrando los resultados a cargo? Qué resultados ha obtenido que cambien o modifiquen esta tendencia negativa?</p>	<p>Evidencia habilidad para integrarse con otros en torno a objetivos comunes, demostrando capacidad para transmitir con claridad a otros el propósito, indicadores y metas esperadas.</p> <p>Muestra conocimiento acerca de las políticas de compensación de la organización y las ha aplicado basándose en criterios de equidad. Acepta abiertamente los esquemas de pago y se acoge a ellos. Lo ha transmitido a su grupo claramente.</p> <p>Establece indicadores para su trabajo y evidencia mecanismos de seguimiento y actuación para corregirlos y ajustarse a los mismos. Hace verificaciones periódicas sobre los procesos y tareas a cargo y delegadas en otros. Desarrolla actividades encaminadas a enfrentar las contingencias efectivamente.</p>					
Entrenamiento/ Desarrollo de los Colaboradores							

<p>1. Define sistemáticamente junto con sus colaboradores los objetivos de desarrollo.</p>							
<p>2. Ayuda a sus colaboradores a clarificar sus objetivos de carrera.</p>	<p>Relate una situación concreta en la que desarrolló a una persona a cargo. Cuál fue su rol? Exactamente qué hizo? Qué criterios utilizó definir que era la persona a desarrollar? Qué estrategias definió para ello? Quién más participó? Qué resultados obtuvo la persona? De ésta experiencia qué ha podido aplicar con otros de sus colaboradores más recientemente?</p>	<p>Demuestra que en la práctica ha desarrollado e implementado mecanismos para promover el desarrollo de su grupo a cargo. Puede mencionar más de una persona a su cargo que ha sido promovida o desarrollada. Enumera diferentes y exitosas estrategias de desarrollo de su gente.</p>					
<p>3. Hace planes de desarrollo y define estrategias de retención de acuerdo a las habilidades requeridas por sus colaboradores en el futuro.</p>							
<p>4. Asigna continuamente a sus colaboradores trabajo y responsabilidades para desarrollar sus capacidades y ofrece oportunidades de desarrollo.</p>	<p>Qué criterios de desempeño tiene en cuenta para asignar tareas o actividades a su grupo de trabajo?</p>	<p>Identifica de manera objetiva las capacidades de las personas a cargo. Demuestra equilibrio y objetividad para reconocer o corregir el desempeño de las personas. Muestra claro interés en el desarrollo de las personas, reflejado en acciones concretas emprendidas para el mejoramiento de su grupo a cargo.</p>					
<p>5. Promueve un ambiente de trabajo en el que la gente busca libremente nuevos aprendizajes.</p>	<p>Relate una situación en la que una actividad que encargó a otros, no se cumplió de acuerdo a sus expectativas. Cuál fue su rol? Qué Hizo? Qué resultados obtuvo? Qué aprendizajes derivó Ud. y la persona de ésta experiencia?</p>	<p>Demuestra equilibrio y objetividad para reconocer o corregir el desempeño de las personas. Muestra claro interés en el desarrollo de las personas, reflejado en acciones concretas emprendidas para el mejoramiento de su grupo a cargo.</p>					
<p>6. Utiliza un criterio objetivo (claro y transparente) para evaluar las habilidades y competencias de sus colaboradores.</p>							
<p>7. Apoya a los otros a reconocer sus fortalezas y "debilidades" de manera constructiva a través de una retroalimentación efectiva.</p>	<p>En qué circunstancias ofrece reconocimiento? Qué estrategias utiliza para ofrecer reconocimiento? Descríbalas. Qué resultados ha obtenido de ello en términos medibles de desempeño de las personas?</p>						

8. Toma en consideración los diferentes niveles de desempeño de sus colaboradores para evitar delegar demasiado o muy poco.***							
Liderazgo para el cambio							
<p>1. Es receptivo y lidera nuevas ideas para mejorar procesos actuales.</p> <p>6. Propicia el mejoramiento continuo en la eficiencia del ambiente de trabajo.</p> <p>7. Conoce e implementa herramientas y técnicas en los procesos de cambio y mejoramiento.</p> <p>5. Anticipa y trabaja para manejar las implicaciones y efectos del cambio; anticipa y maneja la resistencia al cambio.</p> <p>2. Es flexible con el cambio de roles.</p> <p>3. Apoya a otros para realizar cambios.</p> <p>4. Estimula a sus colaboradores para participar en el proceso de cambio.</p>	<p>En su cargo actual, cuáles han sido los cambios propuestos por la organización que Ud. ha implementado? Qué hizo? Qué dificultades encontró para ello? Cuánto tiempo le tomó implementarlos? Quienes intervinieron? Qué resultados obtuvo?****</p> <p>Relate una situación laboral en la que haya tenido que implementar un cambio que ha sido de su agrado. Qué era lo que no le agradaba? Qué hizo? Qué resultados obtuvo? Qué aprendió que haya podido aplicar?</p> <p>Describe una situación en la que haya tenido que trabajar con un grupo en la implementación de un cambio difícil para su área o cargo. Cuál fue su rol? Qué hizo? Qué resultados obtuvo?</p>	<p>Es capaz de adaptar y adoptar en su cargo los cambios sugeridos y necesarios para lograr resultados. Puede diferenciar los cambios pertinentes de los que no lo son; cuestiona los cambios</p> <p>Evidencia habilidad y adaptabilidad para incorporar modificaciones o acciones propuestas por otros. Adapta su rol a ello.</p> <p>Da muestras de influencia en otros para apoyar y adaptar cambios en su cargo o área. Demuestra compromiso con los mismos.</p>					
Colaboración							
<p>1. Escucha activamente.</p> <p>2. Entiende los puntos de vista diferentes.</p>	<p>Relate una situación difícil en la que haya tenido que enfrentar puntos de vista contrarios a los suyos: quienes participaron. Cuál fue su rol? Qué hizo? Qué resultados (pueden ser negativos) obtuvo?</p>	<p>Observe durante toda la entrevista si está atento y concentrado en lo que se le dice. No interrumpe. Pregunta, indaga. Demuestra habilidad para</p>					

<p>3. Construye con las ideas y comentarios de los miembros de su equipo.</p> <p>4. Comparte planes, información y recursos con otras áreas.</p>	<p>Describe cómo logra Ud. transmitir a otros sus objetivos. Qué estrategias ha utilizado? Qué resultados ha obtenido?</p>	<p>sortear situaciones difíciles, teniendo en cuenta el punto de vista de otros.</p> <p>Evidencia conductas en las que ha transmitir con claridad planes y objetivos. Es claro y preciso en su comunicación.</p>					
Innovación y Cambio							
<p>1. Investiga nuevos desarrollos en su ambiente de trabajo y en el entorno.</p> <p>2. Demuestra originalidad, creatividad e imaginación en sus métodos.</p> <p>3. Se cuestiona métodos y estructuras establecidos.</p> <p>4. Promueve una cultura que permite la generación de nuevas ideas.</p> <p>5. Alienta a los colaboradores para buscar nuevas ideas e iniciativas y asume los riesgos que implica el cambio</p>	<p>Describe una situación en la que haya tenido que modificar procesos o procedimientos existentes en su trabajo. Qué había? Qué propuso diferente? En qué aspectos considera que fue una innovación o aporte? Quienes más participaron? Qué resultados obtuvo?</p> <p>De su cargo actual, qué procesos ha pensado en modificar o cambiar?</p> <p>Relate una situación en que su grupo de trabajo le ha propuesto un cambio o mejora a los métodos o modelos existentes? Quienes intervinieron?Cuál fue su rol? Que de lo propuesto pudieron aplicar?</p>	<p>Identifica y propone alternativas novedosas. Sugiere alternativas nuevas o diferentes. Demuestra haber aportado cambios a los esquemas existentes de trabajo. Puede enumerar diferentes cambios propuestos.</p> <p>Muestra apertura a nuevas ideas. Evidencia situaciones en las que realmente</p>					
Orientación al cliente							
<p>1. Sabe cuáles son los resultados y su contribución de valor hacia la cadena del cliente.</p> <p>2. Muestra interés por satisfacer las necesidades del cliente.</p> <p>3. Da soluciones efectivas y oportunas a los clientes.</p>	<p>Qué mejoras a los procesos de su cargo ha hecho que se reflejen en un mejor resultado para su cliente (interno - externo). Quiénes intervinieron. Qué resultados obtuvo?</p>	<p>Demuestra cambios evidentes en los procesos a cargo que han conducido a mejores resultados o servicios para su cliente.</p>					

<p>4. Busca frecuentemente el feedback del cliente incorporándolo a las estrategias y planes de acción.</p>	<p>Relate una situación en la que no logró los estándares establecidos por su cliente (Interno-Externo). Cuál era su rol. Qué Hizo? Qué resultados obtuvo? Qué aprendió de la situación que pudo aplicar a su cargo posteriormente?</p>	<p>Evidencia aprendizajes en cuanto a su orientación al cliente, que posteriormente ha aplicado a su desempeño.</p>					
<p>5. Anticipa las necesidades del cliente, se asegura que las prioridades del negocio están alineadas con este.</p>	<p>Qué estrategias (acciones) ha propuesto e implementado para asegurar la satisfacción del cliente?</p>	<p>Enumera acciones prácticas enfocadas a la satisfacción del cliente.</p>					

4.9.4.1 Evaluaciones específicas y psicológicas.-

En el caso de requerir evaluaciones específicas para el cargo el jefe directo deberá realizar la misma y será el encargado de calificarla.

Las evaluaciones psicológicas escogidas con:

- Wartegg.- Prueba proyectiva ideada por Eric Wartegg en 1940 y adaptada por C. Biedma y por D. Alfonso en 1960. Esta prueba puede realizarse en individuos desde los siete años de edad en adelante. El test está constituido por ocho cuadros, los cuales se encuentran insertos sobre un fondo negro, figura-fondo que favorece en el individuo la activación del fenómeno de la proyección, a la manera indefinida y ambigua propia de la regla general de las pruebas llamadas proyectivas. Presentación formal de la prueba que evoca lo más primario, tal como si cerramos los ojos y alguien invita a decir qué es lo que ve como la asociación libre del psicoanálisis⁴¹. Esta prueba será administrada por la analista de Recursos Humanos y será analizada por la Gerente de Recursos Humanos.
- IPV Inventario de Personalidad para Vendedores (Para las posiciones de ventas se tomará).- Es una prueba enfocada para vendedores la cual estudia la psicología de la venta. Esta definición subraya que el éxito de la operación de venta depende de las características de la personalidad del vendedor. El éxito de la operación de venta está ligado, en parte, a la naturaleza de las relaciones interpersonales entre vendedor y comprador y, por consiguiente, depende de las características de la personalidad del vendedor en la medida en que tales características condicionan la

⁴¹ <http://www.angelfire.com/ak/psicologia/wartegg.html>

naturaleza y la calidad de la relación. contenido de la venta⁴² (producto, mercado.).

- CRM (Para posiciones de liderazgo), Prueba adaptada para medir las competencias de liderazgo de la compañía.

4.9.4.2 Redacción de informes de los candidatos finalistas.-

El informe final es una recopilación de todos los datos del proceso de cada uno de los candidatos finalistas y la analista de Recursos Humanos será la encargada de realizarlo.

4.9.4.3 Presentación de finalistas al cliente interno.-

⁴² <http://www.elpsicoasesor.com/2011/01/test-ipv-personalidad-del-vendedor.html>

INFORME DE CANDIDATO					
Nombre					
Posición					
Fecha					
Apariencia Candidato	Comentarios:				
Impresión que produce el candidato					
Resumen Formación	Comentarios:				
Temas y aspectos observados relacionados con la posición					
Resumen Experiencia	Comentarios:				
Temas y aspectos observados relacionados con la posición					
Comentarios Adicionales	Comentarios:				
Temas importantes que no se hayan mencionado en los puntos anteriores					
Evaluación de Competencias					
Competencias	A	B	C	D	Observaciones / Comentarios
CompetenciasCardinales					
CompetenciasEspecificas					
Otrasconsideraciones:					
Evaluación Global					
Fortalezas			Oportunidades de Desarrollo		

Después de realizar los informes de los candidatos se presentara los finalistas al jefe directo de la posición quien será el encargado de tomar la decisión, de cuál es la persona a vincular.

4.9.5 ETAPA: EVALUACIÓN:

TIEMPO: El tiempo que se tiene para la realización de esta etapa es 2días

4.9.5.1 Selección del candidato a incorporar

Una vez entrevistados los candidatos por la unidad funcional y presentados los informes por parte de Recursos Humanos, el jefe directo junto con el Gerente Funcional del área analizarán todo el proceso del candidato y llegarán a una decisión final, junto con el asesoramiento de Recursos Humanos.

En este análisis es muy importante considerar al individuo con la organización en general, en interacción con el equipo de trabajo, con sus clientes y proveedores, con su jefe.

La decisión sobre la elección del finalista recae sobre la Unidad Funcional.

4.9.5.2 Elaboración de oferta

Con la decisión final por parte de la Unidad Funcional se realizará la oferta laboral, que contiene especificaciones básicas sobre la posición, por parte de Recursos Humanos.

La fecha de ingreso será acordada entre el nuevo ingresante y Recursos Humanos, en función de los requerimientos del área solicitante.



Señor

XXXXX

Presente

OFERTA LABORAL

Es para mí, en representación de SAVEFARM, un placer poderle extender ésta oferta de trabajo para ocupar la posición de XXXXX.

A continuación encontrará los términos de la propuesta, le agradecemos la revise y firme en señal de conformidad.

Lugar de trabajo: La sede laboral será la ciudad de XXXX.
Tipo de contrato: El contrato que usted firmará con la compañía será de un año con 90 días de prueba q se puede convertir en indefinido..
Jefe Inmediato: Está posición le reportará directamente al XXXX.
Salario básico mensual: La compensación será de un salario básico de \$XXX.00 (XXX dólares 00/100) y una comisión base de \$XXX.00 (XXX dólares 00/100) a los cuales se le aplicarán los correspondientes descuentos de ley a que haya lugar.

Otros Beneficios:

Adicionalmente podrá acceder a los siguientes beneficios siguiendo las normas de la empresa:

Seguro Médico y Oncológico: La compañía cuenta con un seguro de asistencia médica y oncológica con grupo con Salud SA.
Seguro de Vida La compañía cuenta con un seguro de vida grupo con Generali por el valor de 24 salarios del empleado con un mínimo de 15.000,00 y un tope máximo de 50.000,00

Fecha de Inicio: 15 de Abril de 2013.

Todas las anteriores condiciones se perfeccionarán en el momento en que se firme el respectivo contrato de trabajo y todos y cada uno de los beneficios mencionados anteriormente deberán ajustarse a las normas desarrolladas para tal efecto por la compañía.

Cordialmente,

Gerente De Recursos Humanos

Xavier Moncayo (Acepto conforme)

4.9.6 ETAPA: CIERRE E INCORPORACIÓN:

TIEMPO: El tiempo que se tiene para la realización de esta etapa es 3días

4.9.6.1 Presentación de la oferta.-

El jefe directo de la posición junto con Recursos Humanos presentará la oferta formal al candidato donde se especificará todos los detalles para su vinculación.

Si el candidato acepta la oferta laboral, ese momento se entregan los documentos necesarios para presentar el día del ingreso. Y el pedido para los exámenes médicos.

Adicionalmente la persona de Recursos Humanos comunica a todos los miembros del grupo de ingresos de personal, para que cada área prepare las herramientas para la nueva posición. Ej. (Compras prepara tarjetas de ingreso; Sistemas el usuario de red, la computadora u accesos necesarios según la posición.) Y el jefe directo deberá preparar la agenda de inducción en el cargo.



FORMATO PLAN DE INDUCCION EN EL CARGO

Nombre del Colaborador _____

Fecha de Vinculación _____

Responsabilidad _____

Area _____

División _____

Jefe inmediato _____

ENTRENAMIENTO REQUERIDO	RESPONSABLE	DURACION (HORAS)	FECHA	HORA	LISTA DE CHEQUEO CUMPLIO?		OBSERVACION ES
					SI	NO	

Objetivos esperados al final de


1. _____

2. _____

3. _____

4.9.6.2 Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso

Es importante que todas las personas que formaron parte del proceso sean comunicadas de la decisión que tomó la compañía. Para este proceso se tiene un formato estándar que se enviara a los candidatos por correo electrónico.

CARTA DE CIERRE DE BUSQUEDA	
	
Estimado XXXXX,	
Tenemos el agrado de dirigirnos a usted con relación a su postulación para la posición de [título de puesto].	
Agradecemos y valoramos su interés en esta posición y en nuestra compañía y le expresamos nuestro reconocimiento por el tiempo que nos ha dedicado.	
En esta oportunidad hemos considerado que otras postulaciones se adecuaban mejor al perfil requerido por la Organización. No obstante ello, conservaremos sus datos en nuestros registros para una futura oportunidad que pudiera presentarse.	
Le deseamos el mayor éxito en lo personal y profesional.	
Cordialmente,	
<hr/>	
Firma Recursos Humanos	

4.9.6.3 Comunicación Organizacional

Después de conocer la persona definida para cubrir la vacante y la fecha de su vinculación, comunicaciones realizará el comunicado oficial a la compañía.

4.9.6.4 Proceso de admisión

El día del ingreso del candidato se realiza la firma del contrato y Recursos Humanos entregará todos los documentos que son necesarios para dejar legalmente realizado el ingreso a la empresa.

4.9.6.5 Proceso de retroalimentación

Después de la vinculación del candidato se realizará en proceso de retroalimentación donde se le comenta el motivo por el cual fue elegido, los resultados de las evaluaciones, cuáles son sus fortalezas y sus oportunidades de mejora.

4.9.6.6 Evaluación del proceso

Esta etapa permite monitorear la gestión de desarrollo organizacional en selección, detectando las oportunidades de mejora.

Para asegurar la eficiencia a lo largo de todo el proceso a través de un trabajo en conjunto entre las Áreas y Recursos Humanos, al iniciarse cada proceso de búsqueda, RRHH podrá registrarlas en un reporte de status de búsqueda, con el espíritu de darle un seguimiento a todos los candidatos que participan del proceso y consolidar en un solo lugar la información relevante de cada uno de ellos

4.9.7 ETAPA INDUCCIÓN

TIEMPO: El tiempo que se tiene para la realización de esta etapa es 90 días

4.9.7.1 Inducción General

La inducción general del candidato será dada por la persona de comunicaciones, esta empezará el día de ingreso de la persona.

Terminada la inducción general se presentará a cada miembro de la organización a la nueva persona que se vincula.

4.9.7.2 Inducción específica

El jefe de la posición será el encargado de realizar el cronograma de inducción en el puesto de trabajo y se lo entregará al colaborador el primer día de su ingreso

4.9.7.3 Evaluación del periodo de prueba

Después de los 90 días de haber ingresado el candidato, Su jefe directo realizará su evaluación y esta será comunicada a Recursos Humanos para que la persona continúe con su contrato.

FORMATO PARA EVALUACIÓN DEL PERIODO DE PRUEBA

Nombre del Colaborador _____ Cargo _____

Área _____ Fecha de vinculación _____

Fecha de la evaluación _____ Nombre del Jefe _____

COMPETENCIAS	A	B	C	D	COMENTARIOS
RESPONSABILIDADES	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	COMENTARIOS

Fortalezas y debilidades Globales

Recomendaciones

Verifique que el colaborador haya cumplido satisfactoriamente los siguientes procesos:

	Si	No	Porqué en caso de NO
Inducción General			
Entrenamiento en el puesto de trabajo			

Considera que el Colaborador se ajusta a la responsabilidad y debe seguir vincular en SAVEFARM?


Sí _____ No _____

Firma Jefe

Firma del colaborador

4.9.7.4 Entrevista de Ajuste

Después de terminar su periodo de prueba por parte de Recursos Humanos se realizará una entrevista de ajuste donde el colaborador contesta algunas preguntas sobre cómo ha sido su experiencia en el tiempo que lleva vinculado y que cosas se podrían hacer mejor.

ENTREVISTA DE AJUSTE		
Nombre _____	Fecha _____	
Cargo _____	Área _____	
Fecha de vinculación _____	Reporta a _____	
CÓMO SE HA SENTIDO EN ESTE TIEMPO QUE LLEVA VINCULADO CON NOSOTROS?		
CÓMO HAN SIDO SUS PROCESOS DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO EN EL CARGO?, QUÉ APOYO O ACOMPAÑAMIENTO LE HA PROPORCIONADO SU JEFE?, QUÉ APOYO HA RECIBIDO DE SUS COMPAÑEROS DE ÁREA?		
CÓMO SE HA SENTIDO DESARROLLANDO SUS RESPONSABILIDADES?,(SON LO QUE ESPERABA?)		
CÓMO DESCRIBIRÍA LA RELACIÓN CON SU JEFE?, Y LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?		
QUÉ OPINABA DE NOSOTROS HOY EN RELACIÓN CON SU CONCEPTO E IMAGEN ANTES DE INGRESAR O SER PROMOVIDO?		
Qué apoyos, capacitaciones o guías considera usted aún necesarios o importantes por recibir para poder desempeñar exitosamente su responsabilidad?		
FIRMA DEL ENTREVISTADOR		

4.10 IMPLEMENTACIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias para el cargo de GERENTE DE DISTRITO de la empresa SAVEFARM, con toda la estructura presentada en el trabajo.

4.10.1 ETAPA Requerimiento

4.10.1.1 Establecer una necesidad

Debido a la salida por jubilación de uno de los GERENTES DE DISTRITO, el Área de Marketing y Ventas de Prescripción Médica ve la necesidad de cubrir esta posición y realiza a Recursos Humanos la solicitud.

4.10.1.2 Solicitud de personal

Se llena el siguiente formulario



FORMATO SOLICITUD DE CONTRATACION DE PERSONAL

Fecha Solicitud 05/03/2013 Fecha radicación RRHH 05/03/2013

1. Ubicación de la Vacante

Vacante	Nivel
<u>PRESCRIPCION MEDICA</u>	<u>CUARTO NIVEL</u>
División	Departamento
<u>MKT Y VENTAS PM</u>	<u>2221</u>
Area	Centro de costo

2. Motivo Creación de la vacante

Creación de nuevo cargo NO Reemplazo definitivo del titular SI

3. Aprobaciones

Jefe	<u>APROBADO</u>
Gerente Departamento	<u>APROBADO</u>
Gerente de División	<u>APROBADO</u>
Gerente General	<u>APROBADO</u>
Gerente de RRHH	<u>APROBADO</u>

4. Registros del proceso

Reclutamiento	Interno	<u> </u>	Donde	<u>MULTITRBAJOS Y HEAD HUNTING EN EMPRESAS DEL SECTOR Y COMERCIALES</u>
	Externo	<u> X </u>		

4.10.1.3 Revisión de la descripción de cargos

Descripción de Cargo		
Unidad de Negocio / Función: PM		
Posición: Gerente de Distrito		
Reporta a: Gerente Funcional de PM		Fecha:
Fecha de actualización: Junio 2012		
Propósito del Cargo: Implementar el plan de actividades de acuerdo al plan de marketing establecido en la compañía a nivel de su territorio, con el fin de cumplir los objetivos de ventas, MShare y rentabilidad.		
RESPONSABILIDADES		INDICADORES DE SEMPEÑO
1. Coordinar y asegurar que los objetivos de Prescripción Médica se cumplan en el ámbito geográfico asignado.	•	% Cumplimiento de los objetivos de DDD en valores por su territorio total representando marcas.
2. Verificar y garantizar la implementación del mensaje promocional de las marcas hacia los médicos de acuerdo con lo definido en el plan de marketing.	•	% de cumplimiento de cobertura y frecuencia mayor al 90%
3. Controlar el correcto uso y aplicación a la información y herramientas internas de la Compañía: Siebel- administración del trabajo de campo de la visita médica y Dashbord- ventas totales por territorio performance, rentabilidad por región; proporcionadas por Business Intelligence.	•	Target Médico mayor o igual al 90%
4. Supervisar, evaluar y dar coaching a la gestión individual y conjunta del equipo de visita médica a través de las herramientas de Talent Management y Coaching for Excellence	•	% cumplimiento de rentabilidad vs. Objetivo igual o mayor al 100%
5. Supervisar y evaluar la asignación de MMPs individual y conjunta del equipo de visita médica.	•	Realizar mínimo 120 visitas de acompañamiento a su equipo (60% del VM)
6. Participar en el proceso de definición de actividades del plan de Marketing en conjunto con los Gerentes de Producto.	•	% de cumplimiento de las actividades de micro marketing de su territorio superior al 90%
CONOCIMIENTO, EXPERIENCIA		COMPETENCIAS CLAVES
EDUCACION: Título Profesional de mínimo 4 años. Nivel inglés básico de acuerdo con el TOEIC.		Competencia
		Niveles
EXPERIENCIA: Experiencia previa de 2 años en diferentes posiciones en el área de Ventas, y /o Visita Médica internamente y de mínimo 2 años en cargos similar si es candidato externo.		PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN A
		LIDERAZGO A
		ORIENTACIÓN AL CLIENTE Y ENFOQUE EXTERNO E INTERNO A
		APRENDIZAJE Y DESARROLLO DEL PERSONAL A
		INTEGRIDAD Y CONFIANZA A
		ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS A
		COLABORACIÓN A
		DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO A
		INNOVACIÓN Y CAMBIO A
		EMPODERAMIENTO A
Magnitudes:	Reportes Indirectos : 0	
• La responsabilidad de su gestión comprende la participación de su región en el Budget nacional	Reporte Funcional: 0	
Diversificación (Trabajo/Producto/ Ambiente)	N/A	Alcance Geográfico: Regional
TOMA DE DECISIONES		
A TOMAR	A PROPONER	
Organizar flujo de contactos por territorio	Promoción y/o retiros de sus reportes	
Manejo del Plan de micromarketing de su territorio una vez aprobado	Revisión salarial	
Acciones de desarrollo con sus reportes de acuerdo con el presupuesto	Plan de incentivos	
Llamados de atención a sus reportes	Cambios , revisiones en la asignación de micromarketing de sus equipos	
	Movimientos de posiciones dentro de su territorio	
RELACIONES INTERNAS		
Con quién? (áreas)	Propósito	
- Controlling	Lograr soporte y apoyos para el desarrollo e implementación de las responsabilidades de su cargo	
- Medicina- Regulatorio		
- RRHH-PR		
- BIIntelligence		
- Sistemas		
RELACIONES EXTERNAS		
Con quién?	Propósito	
• Médicos	Lograr soporte y apoyos para el desarrollo e implementación de las responsabilidades de su cargo	
• Sociedades Médicas		
• Personal administrativo de Instituciones públicas y privadas		
IMS/ administración de territorio		
ORGANIZACIÓN		
Otros cargos que reportan al mismo superior inmediato:		
- Analista de Eventos PM		
- Asistente Funcional PM		
- Gerentes de Producto		
Cargos que le reportan directamente:		
- Visitador Médico		



SOLICITUD DE PERSONAL			
DATOS GENERALES			
Nombre de la Posición:	GERENTE DE DISTRITO	Función:	MKT Y VENTAS PM
País:	ECUADOR	Reporta a:	GERENTE MKT T VENTAS
Puesto Nuevo o reemplazo?	REEMPLAZO	Aprobación?	OK
Participantes del relevamiento de perfil:	RECURSOS HUMANOS Y JEFE DIRECTO	Fecha de cierre solicitada:	
DATOS COMPENSACIONES Y BENEFICIOS			
Banda salarial:	POSICIONES SIMILARES	Modalidad de Contratación:	PLAZO FUO 1 AÑO
Beneficios:	LOS GENERALES DE COMPAÑIA	Otras consideraciones:	
DESCRIPCION DE LA POSICION			
Alcance (loca, regional, internacional):	LOCAL		
Líneas de reporte (funcional y local):	LOCAL		
Reportes a cargo (funcionales y locales):	VISITADORES MEDICOS		
Misión del puesto:	IMPLEMETAR PLAN DE MKT A FIN DE CUMPLIR LOS OBJETIVOS DE VENTA Y MRKET SHARE		
Principales responsabilidades:	COORDINAR Y ASEGURAS LOS OBEJTOVOS DE PM. SUPERVISAR, EVALUAR Y DAR COACH		
PERFIL DE LA POSICIÓN			
Formación Académica:	TITULO PROFESIONAL DE CUARTO NIVEL EN ING COMERCIAL, MKT, VENTAS O AFINES		
Experiencia Profesional:	2 AÑOS EN POSICIONES SIMILARES		
Conocimientos técnicos:	EXCEL, FINAS PARA NO FINANCIEROS		
Idiomas:	INGLES BASICO		
Competencias / Habilidades clave:	PLANIFICACION Y ORGNIZACIÒN, DIRECCIÒN DE EQUIPO, LIDERAZGO		
Otras consideraciones especiales:			

4.10.1.4 Definición de la banda salarial

Se define que el salario para esta posición será el mismo que se está manejando para esta posición dentro de la empresa. Este consta de un sueldo básico de

2000.00 dólares y una comisiones base de 1000.00 Dólares que varía de acuerdo a Resultados. Y podrá variar en un 5% de acuerdo al perfil.

4.10.1.5 Definición del cronograma para el proceso de selección

ACTIVIDAD	DIAS	FECHA	
		DESDE	HASTA
ETAPA Requerimiento	2	05/03/2013	06/03/2013
Establecer una necesidad	2	05/03/2013	
Solicitud de personal			
Se llena el siguiente formulario			
Revisión de la descripción de cargos			
Definición de la banda salarial			
Definición del cronograma para el proceso de selección		04/03/2013	
ETAPA Inicio de Búsqueda	13	07/03/2013	16/03/2013
Análisis del tipo de búsqueda	2	07/03/2013	08/03/2013
Reclutamiento interno			
Reclutamiento externo	11	09/03/2013	19/03/2013
Recepción de candidatos o postulaciones			
Primera revisión y referencias			
ETAPA Entrevistas	5	20/03/2013	24/03/2013
Evaluaciones específicas y psicológicas	5	20/03/2013	24/03/2013
Redacción de informes de candidatos finales			
Presentación de finalistas al cliente interno			
ETAPA Evaluación	1	25/03/2013	25/03/2013
Selección del candidato a incorporar	1	24/03/2013	24/03/2013
Elaboración de oferta			
ETAPA Cierre e Incorporación	2	26/03/2013	29/03/2013
Cierre			
Presentación de la oferta	1	26/03/2013	26/03/2013
Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso			
Comunicación organizacional			
Evaluación del proceso	1	27/03/2013	27/03/2013
Incorporación	2	15/04/2013	15/04/2013
Proceso de admisión	1	15/04/2013	15/04/2013
Proceso de retroalimentación	1	16/04/2013	16/04/2013
ETAPA Inducción	90	15/04/2013	15/07/2013
Inducción general	1	15/04/2013	15/04/2013

Inducción específica	88	16/04/2013	14/07/2013
Evaluación del periodo de prueba	1	15/07/2013	15/07/2013
Entrevista de ajuste			

4.10.2 ETAPA Inicio de Búsqueda

4.10.2.1 Análisis del tipo de búsqueda

Se analizó las evaluaciones de todos los colaboradores de la compañía y después de esto se acordó que no había personas listas para ocupar esta posición por lo tanto se decide realizar un proceso externo.

4.10.2.2 Reclutamiento externo

Para recolectar hojas de vida se utilizan dos técnicas

Colocar el anuncio en la página de Multitrabajos.



Realizar head hunting en las empresas de la industria farmacéutica

Empresa	Teléfono	Nombre	Cargo	Telefono	Observaciones
Abbot	3992500	Patricio Pozo	Gerente de Distrito	097614994	No esta interesada estabilidad Laboral
		Miriam Aguirre	Gerente de Distrito	099568412	Esta interesada en la posición
Bayer	3975200	Paul Almeida	Gerente de Distrito	099720137	Esta interesada en la posición
		Enrique Perez	Gerente de Distrito	3975200	No esta interesada estabilidad Laboral
Glaxosmithkline	2994700	Carlos Jaramillot	Gerente de Distrito	0999935022 /2994700	Esta interesada en la posición
		Verónica Mora	Gerente de Distrito	2994781	Esta interesada en la posición
		Manuel Echeverria	Gerente de Distrito	0984631883	No esta interesada estabilidad Laboral
Merck	2981677	Daniela Alvarado	Gerente de Distrito	099448559	No esta interesada estabilidad Laboral
		Sebastian Rodriguez	Gerente de Distrito	084256615	No esta interesada estabilidad Laboral
		Xavier Moncayo	Gerente de Distrito	0991423253	Esta interesada en la posición
Novartis	2464111	Elizabeth Barrera	Gerente de Distrito	099447589	Esta interesada en la posición
		Andres Merizalde	Gerente de Distrito	0999020972/09872249	No esta interesada estabilidad Laboral
Pfizer	3962100 / 2493927	Mónica Castro	Gerente de Distrito	0998736902	Esta interesada en la posición
		Ximera Cardenas	Gerente de Distrito	097733082	No esta interesada estabilidad Laboral
		Antonio Reinoso	Gerente de Distrito	092588460	No esta interesada estabilidad Laboral
Roche	3997100 / 3997200	Janeth Palacios	Gerente de Distrito	099714578	No esta interesada estabilidad Laboral
		Yolanda Molina	Gerente de Distrito	084497633	Esta interesada en la posición
		Ricardo Medina	Gerente de Distrito	0987527384	No esta interesada estabilidad Laboral
Sanofi	2994300	Antonieta Solarte	Gerente de Distrito	0999666881	Esta interesada en la posición
		Pablo Jimenez	Gerente de Distrito	0996364514	No esta interesada estabilidad Laboral
Bago	2231291	Katherine Barriga	Gerente de Distrito	0999465385	Esta interesada en la posición

4.10.2.3 Recepción de candidatos o postulaciones

Nombre	Medio de Reclutamiento	Cargo	Telefono
Miriam Aguirre	Hunting	Gerente de Distrito	099568412
Paul Almeida	Hunting	Gerente de Distrito	099720137
Carlos Jaramillot	Hunting	Gerente de Distrito	0999935022 /2994700
Verónica Mora	Hunting	Gerente de Distrito	2994781
Xavier Moncayo	Hunting	Gerente de Distrito	0991423253
Elizabeth Barrera	Hunting	Gerente de Distrito	099447589
Mónica Castro	Hunting	Gerente de Distrito	0998736902
Yolanda Molina	Hunting	Gerente de Distrito	084497633
Antonieta Solarte	Hunting	Gerente de Distrito	0999666881
Katherine Barriga	Hunting	Gerente de Distrito	0999465385
Guillermo Tovar	Multitabajos	Gerente de Distrito	0979548723
Carlos Salazar	Multitabajos	Gerente de Distrito	0989514862
Fabricio Cadena	Multitabajos	Gerente de Distrito	0995847854
David Buitrón	Multitabajos	Gerente de Distrito	0987545842
Saúl Acosta	Multitabajos	Gerente de Distrito	0977652514
Darwin Perez	Multitabajos	Gerente de Distrito	0998362147
Alejandro Dillon	Multitabajos	Gerente de Distrito	0987452785

4.10.2.4 Primera revisión y referencias

Nombre	Medio de Reclutamiento	Cargo	Telefono	Observaciones
Miriam Aguirre	Hunting	Gerente de Distrito	099568412	Cumple el perfil pasa a entrevistas
Paul Almeida	Hunting	Gerente de Distrito	099720137	No cumple el perfil
Carlos Jaramillot	Hunting	Gerente de Distrito	0999935022 /2994700	Cumple el perfil pasa a entrevistas
Verónica Mora	Hunting	Gerente de Distrito	2994781	Cumple el perfil pasa a entrevistas
Xavier Moncayo	Hunting	Gerente de Distrito	0991423253	Cumple el perfil pasa a entrevistas
Elizabeth Barrera	Hunting	Gerente de Distrito	099447589	No cumple el perfil
Mónica Castro	Hunting	Gerente de Distrito	0998736902	No cumple el perfil
Yolanda Molina	Hunting	Gerente de Distrito	084497633	Cumple el perfil pasa a entrevistas
Antonieta Solarte	Hunting	Gerente de Distrito	0999666881	No cumple el perfil
Katherine Barriga	Hunting	Gerente de Distrito	0999465385	Cumple el perfil pasa a entrevistas
Guillermo Tovar	Multitrabajos	Gerente de Distrito	0979548723	No cumple el perfil
Carlos Salazar	Multitrabajos	Gerente de Distrito	0989514862	Cumple el perfil pasa a entrevistas
Fabrizio Cadena	Multitrabajos	Gerente de Distrito	0995847854	No cumple el perfil
David Buitrón	Multitrabajos	Gerente de Distrito	0987545842	Cumple el perfil pasa a entrevistas
Saúl Acosta	Multitrabajos	Gerente de Distrito	0977652514	No cumple el perfil
Darwin Perez	Multitrabajos	Gerente de Distrito	0998362147	No cumple el perfil
Alejandro Dillon	Multitrabajos	Gerente de Distrito	0987452785	Cumple el perfil pasa a entrevistas

FORMATO DE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS LABORALES			
NOMBRE DEL CANDIDATO:	XAVIER MONCAYO		
CARGO A OCUPAR:	GERENTE DE DISTRITO		
NOMBRE DE LA PERSONA QUE DA REFERENCIAS:	CAROLINA PALACIOS		
RELACIÓN:	JEFE ANTERIOR	TELEFONO	
EMPRESA DEL CONTACTO	LABORATORIO EQUIFARM	FECHA:	
PREGUNTAS			
¿Tiempo que laboró en la empresa?			
EL SEÑOR TRABAJO DURANTE 5 AÑOS EN LA COMPAÑIA			
Cargo que desempeñaba			
EMPEZO COMO VISITADOR MEDICO Y DESPUES FUE PROMOVIDO A GERENTE DE DISTRITO			
Causa de retiro de la empresa			
NUEVA PROPUESTA LABORAL			
¿Cuáles considera que son sus principales fortalezas?			
ES UNA PERSONA MUY ORGANIZADA Y PLANIFICADA Y TIENE UN BUEN MANEJO DE EQUIPO. ADICIONALMNETE TIENE UNA BUENA RELACIÒN CON LOS MEDICOS			
¿Cuáles considera que son sus oportunidades de mejora?			
TIENE QUE SEGUIR TRABAJANDO EN EL MANEJO DE HERRAMIENTAS TECNICAS			
¿Cuál fue su principal aporte a la empresa?			
CONTRIBUYO CON EL DESARROLLO DEL EQUIPO Y EL LEVANTAR LA ZONA QUE NO ESTABA CON BUENOS RESULTADOS			
¿Cómo maneja las situaciones de conflicto y presión?			
ES MEDIADOR EN LAS SITUACIONES DE CONFLICTO, PERO SABE ADOPTAR UNA POSTURA CORRECTA DEPENDIENDO DE LA SITUACION			
¿Cómo trabaja en equipo?			
MUY BUEN TRABAJO CON SU EQUIPO DIRECTO Y COMUNICACIÒN ABIERTA CON SUS PARES PARA TODAS LAS ACTIVIDADES			
¿Lo volvería a contratar?			
SI			
¿Existe algo que quisera comentarnos?			
NO			

ENTREVISTA TELEFONICA



NOMBRE _____

CARGO Gle. de Distrito.

FECHA 2013

1. Interesado en el proceso actual en BIEC, le interesa SI X No _____

2. Actualizar sus datos académicos y de idiomas
U. Central → Químico Farmacéutico → Graduado.
Maestría Adm. de Empresas → U. central
haciendo tesis → 2 años.

3. Actualizar experiencia laboral actual (cargo, función general, fecha de inicio-fin, salario)
10 años MERCK → Empezo como vendedor
coordinador de producto. Salio x nueva oferta.
Despues de Merck.
PRISONEX → División diagnóstica. 5 meses.
→ 9 millones de dolares.
Salida: No encuentro sinergia en el trabajo
con gerencia general.

4. Actualizar experiencia laboral anterior (motivo de retiro y salario)

5. Interés de moverse
Multinacional, Productos muy fuerte, muy
importante

6. Salario mínimo para moverse
\$ 2.000 a 2.500.

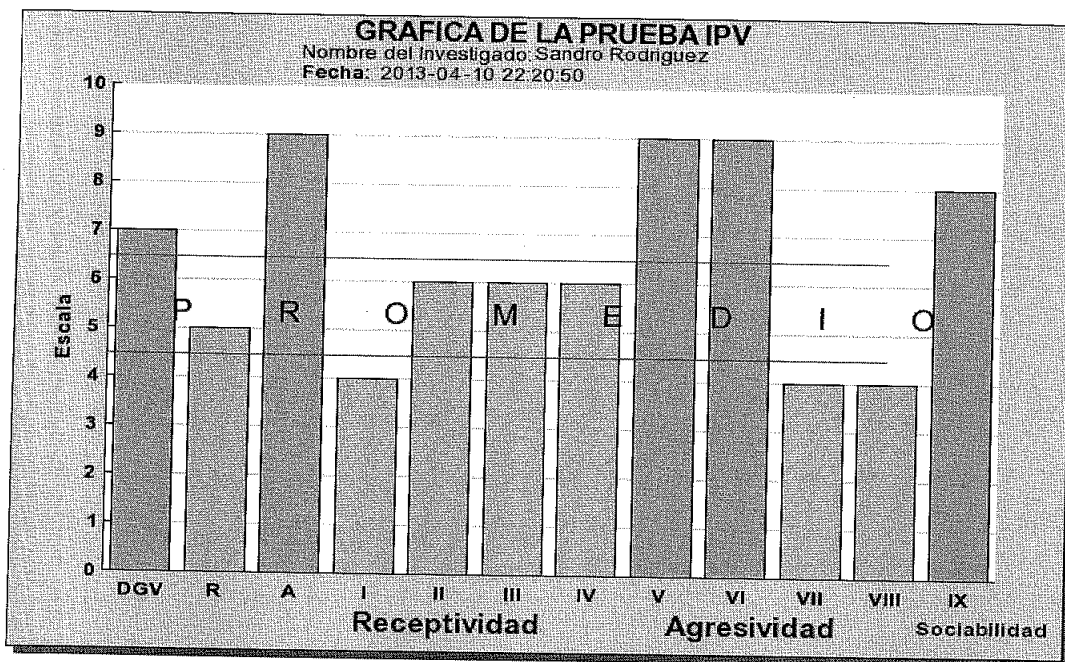
7. Comentarios adicionales

- 4.10.3 Entrevistas
- 4.10.3.1 Evaluaciones específicas y psicológicas

INVENTARIO PROFESIONAL DE VENTAS (IPV)

Para análisis de la personalidad

El diagnóstico para



DGV: Posee facilidad para establecer relaciones con los demás, muestra un matiz de combatividad para persuadir al cliente, pero al mismo tiempo control de sí mismo. Cuenta con rasgos de personalidad acordes con actividades comerciales.

R. RECEPTIVIDAD: Sabe ponerse en el lugar de los demás, escuchar y comprender; cuenta con capacidad de adaptación a personas y circunstancias; posee autocontrol y resistencia a la frustración.

A. AGRESIVIDAD: Cuenta con gran capacidad para soportar situaciones conflictivas o para provocarlas con el deseo de ganar; así también, una actitud dominante, por poder o por ascendencia, es seguro de sí, no rechaza los riesgos, es activo y dinámico. Posee muy buena capacidad para apertura de mercados, acción competitiva ante otros clientes o productos.

I. COMPRENSIÓN: Es empático y objetivo en sus relaciones humanas, intuitivo y capaz de integrar en su contexto un suceso cualquiera.

II. ADAPTABILIDAD: Cuenta habilidad para adaptarse fácil y rápidamente a situaciones y personas diferentes, flexible en sus actividades (intelectuales o de relación) y capaz de desempeñar su papel de cierto mimetismo.

III. CONTROL DE SI MISMO: Es controlado, dueño de sí mismo, capaz de una buena administración de su potencial psicológico o físico; es organizado y perseverante; hábil para ocultar sentimientos.

IV. TOLERANCIA A LA FRUSTRACIÓN: Soporta adecuadamente las acciones frustrantes, capaz de comprender los fracasos y no personaliza demasiado las situaciones en que se ve implicado.

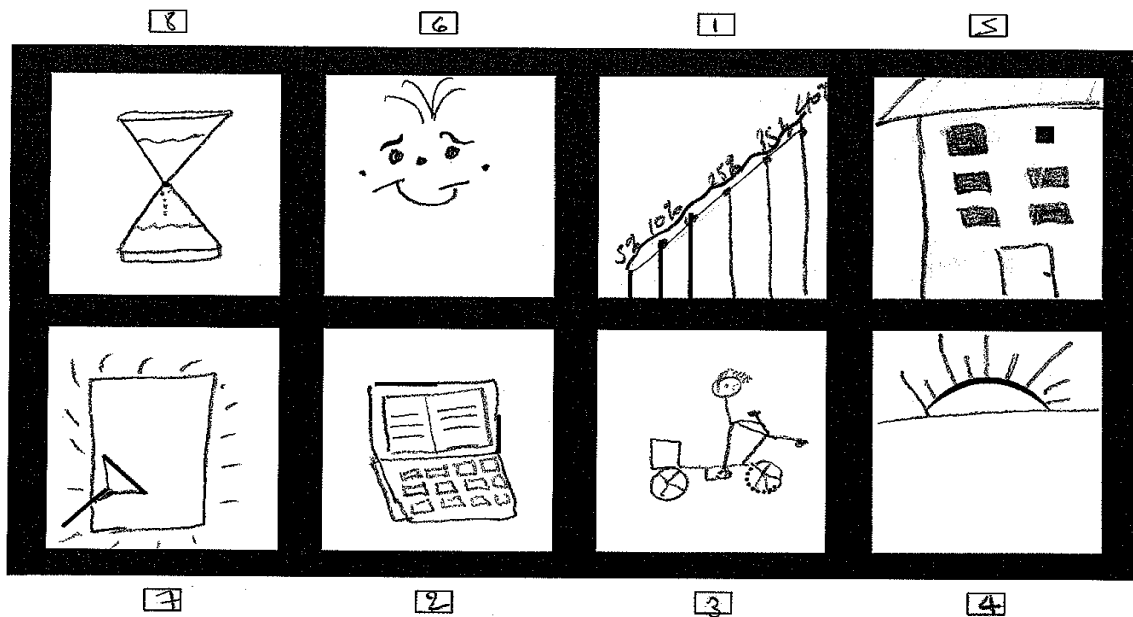
V. COMBATIVIDAD: Tiene gran capacidad de entrar en conflicto y soportar los desacuerdos (por arriba del promedio); se refiere a esa persona porfiada y polémica que ejemplifica lo que se llama agresividad comercial.

VI. DOMINANCIA: Posee una excelente voluntad de dominio, de ganar o manipular a los demás, muy persuasivo o cautivador en su entorno, dominante o con ascendencia, esa cualidad propia de personas de elevada jerarquía.

VII. SEGURIDAD: Es seguro de sí mismo, le gustan las situaciones nuevas o inesperadas y es capaz de enfrentarse, si es necesario, a los riesgos.

PRUEBA DE PERSONALIDAD
WARTEGG

Nombre _____ Fecha _____
 Edad _____ Sexo _____ Nivel Académico _____
 Profesión _____ Lugar de Nacimiento _____




TITULOS DIBUJOS

- 1 Tendencias positivas
- 2 Tecnología
- 3 Mi hijo divirtiéndose
- 4 Oportunidades
- 5 Hogar en la ciudad
- 6 Felicidad
- 7 Limpieza
- 8 Tiempo

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO Mi hijo divirtiéndose
 DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO Hogar en la ciudad
 DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL Felicidad
 DIBUJO QUE LE PARECIO MAS DIFICIL Tiempo

FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCION	
NOMBRE:	
CARGO: Gte. Distrito UIC	FECHA: 2013-
ASPECTOS GENERALES:	
41 años (agosto). Casado → Esposo Auditor empresa particular / Hija 2 años. San Carlos. Auto propio	
ASPECTO ACADEMICO:	
UDC → Ing. Comercial. Estimado en Septiembre.	
ASPECTO FAMILIAR:	
Jugar con su hija. Nadar, futbol.	
ASPECTO LABORAL:	
Sanoji → Gte. Distrito → Línea PHC → Productos Línea del agua gestión productiva + SMC. 7 paradas. giras todos los meses. 2 años.	
Mergan → 4 meses → visita oftalmológica	
GSP → 3 meses → " línea respiratorio.	
manera. SAP → Ceguas. 50 HRS / Suma mix (participación) / forma trce. (armonías)	
COMPETENCIAS EVALUADAS PARA EL CARGO	
1. Planificación, análisis, dirección, ejecución de planes y seguimiento.	
2. (-) Impaciente, confiado que la gente siempre prodega	
3. Clima laboral → 40% / 70% en el campo.	
4. Crecimiento profesional: 30%.	
No le gusta la parte burocrática. → Para evitar errores.	
5. Pasar planes de trabajo del equipo, coaching adecuado sale al campo 2 días seguidos. Acompañar al responsable	
ASPIRACION SALARIAL: Escribir la propuesta. a los distribuidores.	
Variable consistente.	
OTROS PROCESOS DE SELECCION ACTUALMENTE: NO	
CONCEPTO GENERAL:	
Puede dar más. / 3 años → líder de Gtes. Distritales.	
4to año Gerencia de Producto.	
Aspira estabilidad, un excelente clima laboral, q' preste al equipo, hacer reconocimientos.	
FIRMA DE L'ENTREVISTADOR	
Gerencé microdistritos como líder, Farmazon.	

4.10.3.2 Redacción de informes de candidatos finales



INFORME DE CANDIDATO					
Nombre	Xavier Moncayo				
Posición	Gerente de Distrito				
Fecha					
Apariencia Candidato					
Impresión que produce el candidato	Comentarios: Buena presencia				
Resumen Formación					
Temas y aspectos observados relacionados con la posición	Comentarios: Título de cuarto nivel en Ingeniería Comercial, nivel de inglés medio.				
Resumen Experiencia					
Temas y aspectos observados relacionados con la posición	Comentarios: Experiencia en otros laboratorios como visitador médico y gerente de distrito 5 años				
Comentarios Adicionales					
Temas importantes que no se hayan mencionado en los puntos anteriores	Comentarios: Buenos referencias laborales				
Evaluación de Competencias					
Competencias	A	B	C	D	Observaciones / Comentarios
Competencias Cardinales					
Colaboración	X				
Integridad y confianza	X				
Competencias Específicas					
Planificación y Organización	X				
Liderazgo		X			
Dirección de equipo		X			
Otras consideraciones:					
Evaluación Global					
Muy buen candidato posee conocimientos sólidos de la posición, buen manejo del conflicto, le falta trabajar en poder ser coach de su gente pero en las referencias se ve bien y se menciona que su gente había crecido en la emp.					
Fortalezas			Oportunidades de Desarrollo		
Buen sistema de planificación, organización y seguimiento, conocimiento del mercado			Trabaja en ser coach a sus reportes y temas técnicos.		

4.10.4 Evaluación

4.10.4.1 Presentación de finalistas al cliente interno y selección del candidato a incorporar

Por parte de Recursos Humanos se presenta al jefe el siguiente cuadro resumen de las calificaciones del candidato, junto con los informes de los candidatos finales y asesoramos de cuál sería la mejor opción, pero será decisión del jefe la selección del candidato a vincular.

CUADRO RESUMEN DE CALIFICACIONES					
CANTIDATO	FORMACIÓN ACADÉMICA	EXPERIENCIA	PRUEBAS	ENTREVISTA	TOTAL
Xavier Moncayo	15	5	35	33	88
David Buitrón	15	4	30	30	79

En este caso por puntaje y por decisión del jefe el candidato seleccionado es el señor Xavier Moncayo.

4.10.4.2 Elaboración de oferta

PERSONAL, PRIVADO Y CONFIDENCIAL

Señor

Xavier Moncayo



Presente

OFERTA LABORAL

Es para mí, en representación de SAVEFARM, un placer poderle extender ésta oferta de trabajo para ocupar la posición de GERENTE DE DISTRITO.

A continuación encontrará los términos de la propuesta, le agradecemos la revise y firme en señal de conformidad.

Lugar de trabajo: La sede laboral será la ciudad de Quito.

Tipo de contrato: El contrato que usted firmará con la compañía será de un año con 90 días de prueba que se puede convertir en indefinido.

Jefe Inmediato: Esta posición le reportará directamente al Gerente MKT y Ventas.

Salario básico mensual: La compensación será de un salario básico de \$2000.00 (dos mil dólares 00/100) y una comisión base de \$1000.00 (mil dólares 00/100) a los cuales se le aplicarán los correspondientes descuentos de ley a que haya lugar.

Otros Beneficios:

Adicionalmente podrá acceder a los siguientes beneficios siguiendo las normas de la empresa:

Seguro Médico y Oncológico: La compañía cuenta con un seguro de asistencia médica y oncológica con grupo con Salud S.A.

Seguro de Vida: La compañía cuenta con un seguro de vida grupo con Generali por el valor de 24 salarios del empleado con un mínimo de 15.000,00 y un tope máximo de 50.000,00

Fecha de Inicio: 15 de Abril de 2013.

Todas las anteriores condiciones se perfeccionarán en el momento en que se firme el respectivo contrato de trabajo y todos y cada uno de los beneficios mencionados anteriormente deberán ajustarse a las normas desarrolladas para tal efecto por la compañía.

Cordialmente,

Gerente De Recursos Humanos

Xavier Moncayo (Acepto conforme)

4.10.5 Cierre e incorporación

4.10.5.1 Presentación de la oferta

Después de conocer el candidato elegido, se acuerda una reunión con él, donde el Gerente de Recursos Humanos presenta la oferta formal para la posición y se aclaran todas las dudas que existentes.

Si el candidato acepta la oferta, se entregan la solitud de documentos para la carpeta personal y el pedido de exámenes médicos.

4.10.5.2 Comunicación a los postulantes que quedaron fuera del proceso

Mediante correo electrónico se envía el siguiente comunicado a todos los candidatos que quedaron fuera del proceso



CARTA DE CIERRE DE BÚSQUEDA

Estimado Patricio Pozo

Tenemos el agrado de dirigirnos a usted con relación a su postulación para la posición de Gerente de Distrito.

Agradecemos y valoramos su interés en esta posición y en nuestra compañía y le expresamos nuestro reconocimiento por el tiempo que nos ha dedicado.

En esta oportunidad hemos considerado que otras postulaciones se adecuaban mejor al perfil requerido por la Organización. No obstante ello, conservaremos sus datos en nuestros registros para una futura oportunidad que pudiera presentarse.


Le deseamos el mayor éxito en lo personal y profesional.

Atentamente,

Recursos Humanos
Laboratorio SAVEFARM

4.10.5.3 Comunicación organizacional

Con la aceptación del candidato la analista de Recursos Humanos envía un comunicado a un grupo de la compañía que se encarga de tener todos los equipos listos para el día del ingreso.

	To...	zzOTO IngresoPersonal;
Send	Cc...	
Account ▾	Bcc...	
Subject:		Nuevo Ingreso


Estimados

El 15 de Abril de 2013 Ingres a la compañía el señor

Nombre: Xavier Moncayo Lema
Cargo: Gerente de Distrito
Cédula: 1717454278
Fecha de nacimiento: 11/10/1981

Muchas gracias por su colaboración
Daniela

Y el Responsable de Comunicaciones envía el siguiente comunicado mediante un mail a todos los colaboradores de la organización.


EL 15 DE ABRIL DE 2013 INGRESA A LA COMPAÑIA EL SEÑOR XAVIER MONCAYO, EN EL CARGO DE GERENTE DE DISTRITO.
LE DESEAMOS A XAVIER MUCHOS ÉXITOS CON SU NUEVA RESPONSABILIDAD
ATENTAMENTE
RECURSOS HUMANOS

4.10.5.4 Proceso de admisión

El día 15 de abril, el candidato llega a la compañía y el primero contacto que tiene es con Recursos Humanos para entregar todos los documentos para su carpeta persona y para la firma del contrato.

4.10.5.5 Proceso de retroalimentación

A continuación recibe por parte de Recursos Humanos un feedback de su proceso de selección y de las evaluaciones que se le realizaron.

4.10.5.6 Evaluación del proceso

Para la evaluación del proceso se llena el siguiente cuadro donde se detallan los candidatos que participaron y las etapas a las cuales llegaron.

Nombre	Fuente de Reclutamiento	Etapas a la que llegaron	Etapas a la que llegaron	Observaciones De RRHH	Fecha en la que se escogió la persona	Fecha de vinculación
Patricio Pozo	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Miriam Aguirre	Hunting	Cumple el perfil pasa a entrevistas	Primera Entrevista	No cumple perfil		
Paul Almeida	Hunting	No cumple el perfil	Entrevista Telefonica	No cumple perfil		
Enrique Perez	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Carlos Jaramillot	Hunting	Cumple el perfil pasa a entrevistas	Segunda Entrevista	No cumple perfil		
Verónica Mora	Hunting	Cumple el perfil pasa a entrevistas	Primera Entrevista	No cumple perfil		
Manuel Echeverria	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Daniela Alvarado	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Sebastian Rodriguez	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Xavier Moncayo	Hunting	Cumple el perfil pasa a entrevistas	Entrevista Final	Primera opción	24/03/2013	15/04/2013
Elizabeth Barrera	Hunting	No cumple el perfil	Entrevista Telefonica	No cumple perfil		
Andres Merizalde	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Mónica Castro	Hunting	No cumple el perfil	Entrevista Telefonica	No cumple perfil		
Ximera Cardenas	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Antonio Reinoso	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Janeth Palacios	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Yolanda Molina	Hunting	Cumple el perfil pasa a entrevistas	Primera Entrevista	No cumple perfil		
Ricardo Medina	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Antonieta Solarte	Hunting	Esta interesada en la posición	Entrevista Telefonica	No cumple perfil		
Pablo Jimenez	Hunting	No esta interesada estabilidad Laboral	Contacto telefónico	No cumple perfil		
Katherine Barriga	Hunting	Cumple el perfil pasa a entrevistas	Segunda Entrevista	No cumple perfil		
Guillermo Tovar	Multitabajos	No cumple el perfil	Entrevista Telefonica	No cumple perfil		
Carlos Salazar	Multitabajos	Cumple el perfil pasa a entrevistas	Primera Entrevista	No cumple perfil		
Fabrizio Cadena	Multitabajos	No cumple el perfil	Entrevista Telefonica	No cumple perfil		
David Buitrón	Multitabajos	Cumple el perfil pasa a entrevistas	Entrevista Final	Segunda opción	24/03/2013	
Saúl Acosta	Multitabajos	No cumple el perfil	Entrevista Telefonica	No cumple perfil		
Darwin Perez	Multitabajos	No cumple el perfil	Entrevista Telefonica	No cumple perfil		
Alejandro Dillon	Multitabajos	Cumple el perfil pasa a entrevistas	Primera Entrevista	No cumple perfil		

Inducción

4.10.5.7 Inducción general y específica



FORMATO PLAN DE INDUCCION EN EL CARGO

Nombre del Colaborador Xavier Moncayo
 Fecha de Vinculación 15-04-2013 Responsabilidad GERENTE DE DISTRITO
 Area MKT Y VENTAS División PRESCRIPCIÓN MEDICA
 Jefe inmediato Gerente MKT y VENTAS PM

ENTRENAMIENTO REQUERIDO	RESPONSABLE	DURACION (HORAS)	FECHA	HORA	LISTA DE CHEQUEO CUMPLIO?		OBSERVACIONES
					SI	NO	
Inducción General	Comunicaciones	4	15-04-2013	8:00 - 12:00	✓		
Entrega doc.	RRHH	1	15-04-2013	12:00 - 13:00	✓		
Almuerzo	RRHH	1	15-04-2013	13:00 - 14:00	✓		
Presentación g.	Comunicaciones	0,30	15-04-2013	14:00 - 14:30	✓		
Presentación de psicobioticos	Medicina		(15-20)-04-2013		✓		

Objetivos esperados al final de

1. Brindar el conocimiento general de SAVEFARM local, en relación a cultura, valores y procesos
2. Darle el entrenamiento requerido para que pueda desempeñar sus funciones correctamente.
- 3.

4.10.5.8 Evaluación del periodo de prueba

FORMATO PARA EVALUACION DEL PERIODO DE PRUEBA



Nombre del Colaborador: XAVIER MONCAYO Cargo: GERENTE DE DISTRITO
 Área: MKT Y VENTAS PM Fecha de vinculación: 15 DE ABRIL 2013
 Fecha de la evaluación: 15 JULIO 2013 Nombre del Jefe: CARLOS ZAMBRANO

COMPETENCIAS	A	B	C	D	COMENTARIOS
Planificación y organización	X				
Liderazgo	X				
Orientación al cliente interno y externo		X			
Aprendizaje y desarrollo de personas		X			
Integridad y Confianza	X				
Colaboración	X				
Dirección de Equipo	X				
RESPONSABILIDADES	MUY BUENO	BUENO	REGULAR	MALO	COMENTARIOS
Coordinar que los objetivos de PM se cumplan en el ámbito geográfico asignado.		X			
Verificar y garantizar la implementación del mensaje promocional hacia los médicos.		X			
Supervisar, evaluar y dar coach		X			
Supervisar y evaluar la asignación de MMPs individual y conjunta.		X			

Fortalezas y debilidades Globales

Recomendaciones

Verifique que el colaborador haya cumplido satisfactoriamente los siguientes procesos:



	Si	No	Porqué en caso de NO
Inducción General	X		
Entrenamiento en el puesto de trabajo	X		

Considera que el Colaborador se ajusta a la responsabilidad y debe seguir vincular en SAVEFARM? Si X No _____

Firma Jefe

Firma del colaborador

4.10.5.9 Entrevista de ajuste

ENTREVISTA DE AJUSTE		
Nombre <u>Xavier Moncayo</u>	Fecha <u>15-07-2013</u>	
Cargo <u>Gerente de Distrito</u>	Área _____	
Fecha de vinculación <u>15-04-2013</u>	Reporta a <u>Gerente NCT y Venko PM.</u>	
CÓMO SE HA SENTIDO EN ESTE TIEMPO QUE LLEVA VINCULADO CON NOSOTROS?		
<u>Muy bien, es un grupo muy abierto y colaborador que desde el primer día me brindó mucho apoyo.</u>		
CÓMO HAN SIDO SUS PROCESOS DE INDUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO EN EL CARGO?, QUÉ APOYO O ACOMPAÑAMIENTO LE HA PROPORCIONADO SU JEFE?, QUÉ APOYO HA RECIBIDO DE SUS COMPAÑEROS DE ÁREA?		
<u>Buenos procesos de inducción ordenados y me dieron herramientas básicas para mi desempeño, son capacitaciones muy fuertes en tema científico.</u>		
CÓMO SE HA SENTIDO DESARROLLANDO SUS RESPONSABILIDADES?(SON LO QUE ESPERABA?)		
<u>Si son lo que esperaba, me siento gusto y con muchas ganas de trabajar.</u>		
CÓMO DESCRIBIRÍA LA RELACIÓN CON SU JEFE?, Y LA RELACIÓN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO?		
<u>Buena la relación, me ha brindado mucho apoyo para poder conocer la empresa y mis responsabilidades, el grupo de trabajo es muy bueno</u>		
QUÉ OPINABA DE NOSOTROS HOY EN RELACIÓN CON SU CONCEPTO E IMAGEN ANTES DE INGRESAR O SER PROMOVIDO?		
<u>Que es una empresa grande, con mucho nombre y refirme lo que pensaba</u>		
Qué apoyos, capacitaciones o guías considera usted aún necesarios o importantes por recibir para poder desempeñar exitosamente su responsabilidad?		
<u>en herramientas técnicas que utiliza la compañía</u>		
 FIRMA DEL ENTREVISTADOR		

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. Por falta de un proceso estructura de Reclutamiento y selección de personal, para todas las vacantes que tenía la organización se contrataban consultoras de recursos humanos lo que hacía que los costos de los mismos sean muy altos, ya que estas empresas por cada uno de los procesos cobran desde 1, 5 a 2 salarios de la posición que se está buscando.
2. Los tiempos que se manejaban para cubrir las vacantes era un extenso, este podía durar más de un mes para poder realizar la oferta al candidato, ya que las empresas se demoran tres semanas en presentar los primeros candidatos y si estos no eran los adecuados para el puesto, tardan 2 semanas adicionales para presentar los siguientes finalistas.
3. No se estaba realizando un proceso de feedback adecuado a los finalistas de los procesos ni se estaban cerrando las búsquedas de manera correcta informando a los candidatos, que no fueron elegidos, que el proceso había terminado.
4. Las encuestas demostraron que un importante porcentaje de la población no conoce las competencias que se encuentran en su descripción de su cargo.

5. El seguir cada una de las etapas de este proceso de reclutamiento y selección hará que tome 25 días calendario el poder ofertar a un candidato, lo que significa que reduciremos en tiempo entre 20 y 15 días en comparación con los procesos que se han manejado anteriormente

RECOMENDACIONES

1. Se recomienda utilizar cada una de las herramientas presentadas en este trabajo para que el proceso de reclutamiento y selección sea estructurado y se pueda contar con toda la información al momento de tomar una decisión sobre algún candidato.
2. Es importante que se todos los colaboradores conozcan sus descripciones de cargos y puedan ver, cuáles son sus responsabilidades, como miden cada una de estas, qué competencias necesita el cargo y que nivel de las mismas. Con esta se logrará tener las personas adecuadas para cada uno de los cargos.
3. Se recomienda dar feedback después de terminar el proceso de selección y contarle al candidato que se pudo observar durante el proceso, cuáles son sus fortalezas y oportunidades de mejora.
4. Se recomienda realizar actualizaciones anuales de las descripciones de cargos por competencias para mantener un manual con la información final para toda la compañía.

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto; Gestión del talento humano, Editorial ESIC Madrid, 1993

Alles, Martha. Gestión por competencias. El diccionario. 2ª ed. 2ª reimp. - Buenos Aires: Ed. Granica S.A. Año 2007

Alles, Martha Alicia. Diccionario de comportamientos La trilogía, Buenos Aires: Ed. Granica S.A. Año 2010

Alles, Martha Alicia. Diccionario de preguntas La trilogía: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas. Buenos Aires: Ed. Granica S.A. Año 2010

Alles, Martha Alicia. Selección por competencias. – 1 ed. 4 reimp. - Buenos Aires: Granica S.A. Año 2011

Claude, Levy-Levoyer, Gestión de las competencias, Barcelona, Gestión 2000

NETGRAFIA

<http://es.wikipedia.org/wiki/Reclutamiento>

<http://www.eco.unrc.edu.ar>

<http://es.scribd.com/doc/60414396/Modulo-6-Competencias>

<http://vivisortega.blogspot.com/>

<http://www.angelfire.com/ak/psicologia/wartegg.html>

<http://www.elpsicoasesor.com/2011/01/test-ipv-personalidad-del-vendedor.html>

ANEXO 1

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN

FECHA: _____

El objetivo de realizar esta encuesta es conocer el grado de satisfacción del proceso actual de reclutamiento y selección de personal en el Laboratorio "SAVEFARM" para diseñar un sistema a fin de reducir tiempos, costos y tener las personas adecuadas y preparadas para cada cargo.

Para esto agradezco responder a las siguientes preguntas:

Descripción de Cargos: "Permite identificar, definir, y describir un puesto de trabajo (Contenidos del cargo, funciones,) y (Requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo)"

1. ¿Conoce usted si en la empresa existen descriptivos de cargos para cada uno de los puestos? Ponga SI o NO

SI NO

2. ¿Tiene claras las responsabilidades que se encuentran en su descriptivo de cargo? Ponga SI o NO

SI NO

Las competencias: "son un conjunto de conocimientos, habilidades, o conductas que posee una persona y que le permiten realizar con éxito una actividad".

3. ¿Conoce usted cuales son las competencias que se encuentran en su descripción de cargo? Ponga SI o NO

SI NO

4. ¿Cómo usted fue contactado para participar en el proceso de selección cuando ingresó a la compañía?

Referido
Página electrónica
Empresa de Selección

Universidad
Otras (especifique)

5. ¿El tiempo entre su postulación y su primera entrevista fue?

Menos de un día
Menos de una semana
Menos de un mes
Más de un mes

6. ¿Cuántas entrevistas le realizaron antes del ingreso a la empresa?

Ninguna
Una
Dos
Tres o más

7. ¿Cuál fue el tiempo transcurrido entre la primera y la siguiente entrevista?

Menos de un día
Menos de una semana
Menos de un mes
Más de un mes

8. ¿Se le realizó a usted alguna de las siguientes pruebas?

Test Psicológico
Test de personalidad
Prueba práctica
Otras (especifique)

9. Cuanto tiempo paso desde su primera entrevista hasta la presentación de la oferta?

Menos de un día
Menos de una semana
Menos de un mes
Más de un mes

10. Después de su ingreso, ¿Se realizó un feedback sobre su proceso de selección?

SI NO

11. ¿Se le realizó exámenes médicos en el proceso de selección?

SI NO

12. ¿Le realizaron un proceso de inducción general en el momento del ingreso a la compañía?

SI NO

13. ¿Le realizaron un proceso de inducción específico para su cargo después de ingresar a la compañía?

SI NO

14. ¿Le notificaron el resultado de su período de prueba?

SI NO

15. ¿Se le realizó una entrevista de ajuste después del su periodo de prueba?

SI NO

Muchas gracias por su colaboración!!