ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL EN LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS DEL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO, BASADOS EN COMPETENCIAS. CASO LANZOTY, CONCESIONARIA DE AUTOMÓVILES MAZDA.

PROYECTO DE TITULACIÓN O TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERO EMPRESARIAL

DENISSE MARITHZA QUELAL MENA
denissequelal@hotmail.com
ANDRÉS EDUARDO RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ
andres.rodriguez7@hotmail.com

Director: Ing. Jaime Cadena, M.Sc.
jaime.cadena@epn.edu.ec

2010

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y mas sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación (ó tesis de grado) presentado por DENISSE MARITHZA QUELAL MENA y ANDRÉS EDUARDO RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
Ing. Jaime Cadena	Director	
	Examinador	
	Examinador	

_____

Ing. Wilson Abad L.

DECANO

DECLARACIÓN

Nosotros, Denisse Marithza Quelal Mena y Andrés Eduardo Rodríguez Fernández, declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que hemos consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

DENISSE MARITHZA QUELAL MENA	**ANDRÉS EDUARDO RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ**

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Denisse Marithza Quelal Mena y Andrés Eduardo Rodríguez Fernández, bajo mi supervisión.

Ing. Jaime Cadena, MSc.

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis, si bien ha requerido de esfuerzo y mucha dedicación por parte de los autores y su director de tesis, no hubiese sido posible su finalización sin la cooperación desinteresada de todas y cada una de las personas que a continuación citaremos y muchas de las cuales han sido un soporte muy fuerte.

Primero y antes que nada, dar gracias a Dios, por estar con nosotros en cada paso que damos, por fortalecer nuestro corazón e iluminar nuestra mente, es la fuente inagotable de vida, amor y sabiduría. Gracias por bendecirnos.

A nuestros padres, Luis y Katty, Eduardo y Genoveva, que con su apoyo incondicional y sus ánimos inagotables, nos ayudaban a avanzar en nuestro proyecto de titulación, gracias por darnos estabilidad emocional, económica, sentimental para poder llegar a este logro, que definitivamente no hubiese podido ser realidad sin ustedes.

Un especial reconocimiento a nuestro amigo y director de tesis, Ing. Jaime Cadena, que con sus conocimientos y profesionalismo supo guiarnos en el desarrollo de este proyecto de titulación, lo recordaremos con especial cariño.

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a nuestro hermoso hijo, Luis Andrés, que llegó a nuestras vidas para hacernos la pareja más feliz del mundo, que es nuestra inspiración para trabajar y dedicarnos cada día a este proyecto de titulación y terminar con éxito nuestra carrera. Hijo, eres una bendición de Dios, este logro también es tuyo.

Denisse y Andrés Rodríguez

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS ……..…… i
LISTA DE TABLAS ……..……..…..……...…… ii
LISTA DE ANEXOS ……..……..……...…… iii
RESUMEN ……..……..……..…… iv
ABSTRACT ……..……..……...…… v

1 INTRODUCCIÓN 9
1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 10
1.1.1 INTRODUCCIÓN 10
1.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA 10
1.1.2.1 Datos generales de LANZOTY 11
1.1.3 LA MISIÓN Y VISIÓN DE LANZOTY 12
1.1.3.1 Misión 12
1.1.3.2 Visión 13
1.1.3.3 Valores 13
1.1.3.4 Objetivos 13
1.1.3.5 Metas 14
1.1.3.6 Estrategias Generales de LANZOTY 14
1.1.3.7 Políticas desarrolladas 15
1.1.4 GIRO DE LA EMPRESA 15
1.1.5 UBICACIÓN 15
1.1.6 NÚMERO DE EMPLEADOS 16
1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN 17
1.2.1 OBJETIVO GENERAL 17
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 17
1.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO 18
1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 18
1.5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA 26
1.5.1 SOLUCIÓN PROPUESTA 26

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LANZOTY 27
1.7 ESTADÍSTICAS DE GESTIÓN DEL 2008 28
1.7.1 ESTADÍSTICAS DE GESTIÓN DEL SECTOR AUTOMOTOR EN EL PAÍS Y DE LA REGIÓN **29**
1.8 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS LANZOTY 30
1.8.1 ANÁLISIS DE VALORES. **31**
1.8.1.1 Eficiencia 33
1.8.1.2 Puntualidad 34
1.8.1.3 Ética 35
1.8.1.4 Responsabilidad 35
1.8.1.5 Trabajo en equipo 36
1.8.1.6 Vocación de servicio 37
1.8.1.7 Positivismo 37
1.8.1.8 Pasión por trabajar con calidad 38
1.8.1.9 Solidaridad 38
1.8.1.10 Sentido de urgencia 38
1.8.1.11 Mejoramiento continuo personal y proceso 39
1.8.1.12 Lealtad 39
1.8.1.13 Pro actividad 39
1.8.2 ANÁLISIS DE ACTITUDES **40**
1.8.2.1 Ambiente de trabajo 41
1.8.2.2 Comunicación 41
1.8.2.3 Orientación al cliente 42
1.8.2.4 Reconocimiento 42
2 MARCO TEÓRICO **43**
2.1 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS 43
2.1.1 DEFINICIONES DE COMPETENCIAS **45**
2.1.2 LAS COMPETENCIAS **46**
2.1.3 PRINCIPALES CUALIDADES DE LAS COMPETENCIAS **47**
2.1.4 COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA **47**
2.1.5 CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA **47**

2.1.6 ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA **49**
2.1.7 MODELOS DE COMPETENCIAS **50**
2.1.7.1 Modelo Funcional 50
2.1.7.2 Modelo Conductual 51
2.1.7.3 Modelo Constructivista o Integrativo 52
2.2 TIPOS DE COMPETENCIAS 52
2.2.1 COMPETENCIAS GENERALES DE LA EMPRESA **55**
2.3 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS 60
2.3.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS **62**
2.3.2 CÓMO CONTRIBUYE EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS A LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS **62**
2.4 FASES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS 63
2.4.1 DEFINIR COMPETENCIAS INSTITUCIONALES **65**
2.4.2 RECOGER INFORMACIÓN **65**
2.4.3 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO **65**
2.4.4 ELABORACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIAS **66**
2.4.5 VALIDAR EL MODELO DE COMPETENCIAS **66**
2.4.6 APLICAR EL MODELO A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS **67**
2.5 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS 68
2.5.1 RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS **68**
2.5.1.1 Diferencia entre reclutamiento y selección 69
2.5.1.2 Métodos y canales de búsqueda 69
2.5.2 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS **71**
2.5.2.1 Fases de un proceso de selección 72
2.5.3 CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS **79**
2.5.3.1 Investigación de antecedentes y verificación de referencias 79

2.5.3.2 Inducción a la empresa 79
2.5.3.3 Inducción al puesto 80
2.6 INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS . 80
2.6.1 DEFINICIÓN DE INDICADOR **80**
2.6.2 INDICADORES DE GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS **82**
2.6.3 OTROS INDICADORES **84**
2.6.4 LA IMPORTANCIA DE MEDIR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS **84**
2.6.5 CÓMO FORMULAR LOS INDICADORES **86**
2.6.6 ELEMENTOS DE CADA INDICADOR **88**
3 APLICACIÓN **89**
3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL LANZOTY 89
3.1.1 ANTECEDENTES **89**
3.1.1.1 El sector automotor en el Ecuador 89
3.1.1.2 Producción 89
3.1.1.3 Ventas locales 90
3.1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LANZOTY **91**
3.1.2.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LANZOTY 92
3.1.2.1.1 Fortalezas 92
3.1.2.1.2 Debilidades 94
3.1.2.1.3 Oportunidades 95
3.1.2.1.4 Amenazas 96
3.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LANZOTY 97
3.2.1.1 Análisis de las necesidades 98
3.2.1.2 Reclutamiento 98
3.2.1.3 Recepción de candidaturas 98
3.2.1.4 Preselección 99
3.2.1.5 Prueba psicológica 99
3.2.1.6 Entrevista de selección 99
3.2.1.7 Contratación 100

3.3 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS 101
3.3.1 QUÉ PROPONE EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS **105**
3.3.2 PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS. **106**
3.3.2.1 Definir competencias institucionales 106
3.3.2.2 Recoger Información 112
3.3.2.3 Análisis de los puestos de trabajo 113
3.3.2.4 Elaboración de perfiles de competencias 113
3.3.2.4.1 Perfil de competencias del cargo Gerente General 114
3.3.2.4.2 Perfil de competencias de los cargos Jefe Administrativo y Financiero, Jefe de Ventas, Jefe de Repuestos y Jefe de Servicios 115
3.3.2.4.3 Perfil de competencias del cargo Contadora 117
3.3.2.4.4 Perfil de competencias del cargo Asistente Contable 118
3.3.2.5 Perfil de competencias del cargo ejecutivo de Ventas y Vendedor de Repuestos 118
3.3.2.5.1 Perfil de competencias del cargo Cajera 119
3.3.2.5.2 Perfil de competencias del cargo Recepcionista 120
3.3.2.5.3 Perfil de competencias del cargo Operador de servicio 121
3.3.2.6 Validar el modelo de competencias 121
3.3.2.7 Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos 122
3.3.2.8 Análisis y descripción de puestos 123
3.3.2.9 Atracción, selección e incorporación de nuevo personal 124
3.3.2.10 Desarrollo de planes de sucesión 129
3.3.2.11 Capacitación y entrenamiento 130
3.3.2.12 Evaluación de desempeño 130
3.3.2.13 Remuneraciones y beneficios 131
3.3.2.14 Políticas Generales de Desarrollo Humano 131
3.4 DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS 131
3.4.1 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES **132**
3.4.2 ATRACCIÓN DE LOS MEJORES – RECLUTAMIENTO **133**

3.4.2.1 Reclutamiento interno. 134
3.4.2.2 Reclutamiento externo. 135
3.4.2.3 Clasificación de los Currículum Vitae (Currículum vs. Perfil) 137
3.4.3 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS 138
3.4.3.1 Entrevista inicial 138
3.4.3.2 Confirmación de Referencias por competencias 139
3.4.3.3 Entrevista por competencias 139
3.4.3.3.1 Preparación de la entrevista 140
3.4.3.3.2 Desarrollo de la entrevista 141
3.4.3.4 Evaluación psicológica 141
3.4.3.5 Evaluación por Assessment Center (AC) 142
3.4.3.6 Elaboración de informe y terna finalista 143
3.4.3.7 Entrevista con el Jefe inmediato 143
3.4.3.8 Selección del nuevo colaborador 144
3.4.4 CONTRATACIÓN – INCORPORACIÓN DE CANDIDATOS 144
3.4.4.1 Presentación de la oferta 144
3.4.4.2 Realizar trámites de ingreso 145
3.4.4.3 Comunicar a los candidatos no seleccionados 145
3.4.4.4 Actualización de la base de datos 145
3.4.4.5 Inducción al nuevo colaborador 146
3.4.4.6 Seguimiento del candidato ingresado 146
3.5 EJERCICIO APLICADO AL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS 146
3.6 INDICADORES DE GESTIÓN 159
3.7 MODELO Y MANUAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL 162
3.8 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL 163
3.8.1 Introducción 163

3.8.2 Responsables **163**
3.8.3 Objetivos **163**
3.8.4 Políticas de Selección **163**
3.8.5 Fases del proceso **163**
3.8.5.1 Análisis de necesidades 164
3.8.5.2 Reclutamiento del personal 164
3.8.5.3 Preselección de Currículum Vitae 164
3.8.5.4 Preparación para la entrevista 164
3.8.5.5 Entrevista inicial 165
3.8.5.6 Verificación de referencias laborales en base a competencias 165
3.8.5.7 Entrevista de eventos conductuales (por competencias) 165
3.8.5.8 Evaluación Psicológica 165
3.8.5.9 Evaluación por Assessment Center 166
3.8.5.10 Elaboración del informe 166
3.8.5.11 Definición de la terna o candidatos finales 166
3.8.5.12 Contratación e incorporación 166
3.8.5.13 Seguimiento del candidato ingresado 167
3.8.6 Anexos **167**
3.9 PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS 167
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES **169**
4.1 CONCLUSIONES 169
4.2 RECOMENDACIONES 170
REFERENCIAS **175**
ANEXOS **179**

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Esquema a seguir para el planteamiento del problema 19
Figura 2 – Organigrama General de LANZOTY 27
Figura 3 – Gráfico resumen de evaluación 33
Figura 4 – Ejes de la Gestión por competencias 48
Figura 5 – Modelo del Iceberg 55
Figura 6 – Proceso para definir las competencias de LANZOTY 56
Figura 7 – Fases para implementar un modelo basado en competencias 64
Figura 8 – Plan de trabajo para implementar un modelo basado en competencias 68
Figura 9 – Como seleccionar indicadores 86
Figura 10 – Formato de registro de información de indicadores 87
Figura 11 – Producción (en número de unidades) 2008 por ensambladoras 90
Figura 12 **–** Flujo del proceso actual de selección LANZOTY 97
Figura 13 – Esquema global por Competencias 105
Figura 14 – Definición de competencias institucionales 107
Figura 15 – Formato Perfil de Competencias 114
Figura 16 – Perfil de competencias del cargo Gerente General 115
Figura 17 – Perfil de competencias del cargo Jefe Administrativo y Financiero 116
Figura 18 – Perfil de competencias del cargo Jefe de Ventas 116
Figura 19 – Perfil de Competencias del cargo Jefe de Repuestos 116
Figura 20 – Perfil de competencias del cargo Jefe de Servicios 117
Figura 21 – Perfil de competencias del cargo Contadora 117
Figura 22 – Perfil de competencias del cargo Asistente Contable 118
Figura 23 – Perfil de competencias del cargo Ejecutivo de Cuentas 119
Figura 24 – Perfil de competencias del cargo Vendedor de Repuestos 119
Figura 25 – Perfil de competencias del cargo Cajera 120
Figura 26 – Perfil de competencias del cargo Recepcionista 120
Figura 27 – Perfil de competencias del cargo Operador de Servicio 121
Figura 28 – Proceso de Análisis y Descripción del puesto 124
Figura 29 – Proceso de atracción, selección e incorporación de nuevo personal 125
Figura 30 – Ejemplo de anuncio para el reclutamiento 126

Figura 31 – Ubicación de las evaluaciones en el proceso de selección..... 128
Figura 32 – Diseño del proceso de selección caso LANZOTY 132
Figura 33 – Jerarquía de necesidades humanas según Maslow..... 133
Figura 34 – El anuncio: partes indispensables..... 137
Figura 35 – Presupuesto para implementar el modelo de gestión por competencias 168

LISTA DE TABLAS

Tabla 1- Accionistas de LANZOTY 11
Tabla 2- Administración y Directorio de LANZOTY 12
Tabla 4- Funcionarios y colaboradores de LANZOTY 16
Tabla 5- Resumen de Evaluación 32
Tabla 6- Resumen de Evaluación 41
Tabla 7- Resumen de las competencias 53
Tabla 8- Cuadro comparativo reclutamiento interno vs. externo 70
Tabla 9- Herramientas que se utilizan en los procesos de selección 78
Tabla 10- Ventas locales del sector automotor periodo 2000 – 2008 90
Tabla 11- Definición de competencias institucionales 110

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A – Formato para el re levantamiento del perfil del cargo por competencias.... 180
ANEXO B – Guía para la preparación de la entrevista..... 181
ANEXO C – Formato para el registro de la entrevista por competencias..... 182
ANEXO D – Formato para la presentación de candidaturas de postulantes..... 183
ANEXO E – Tipos de Indicadores sugeridos para LANZOTY. 184
ANEXO F – Resultados del ejercicio para revisar la Misión de LANZOTY 186
ANEXO G – Competencias generales de LANZOTY..... 187
ANEXO H – Cuestionario de un Análisis del puesto para un empleado 191
ANEXO I – Formato Descripción y Análisis del puesto por competencias 192
ANEXO J – Descripción de puestos LANZOTY..... 193
ANEXO K – Evaluación psicológica aplicada al proceso de selección..... 213
ANEXO L – Ejercicios de Assessment Center 221
ANEXO M – Modelo de Agenda para organizar un Assessment Center 227
ANEXO N – Formato de comparación de evaluaciones del Assessment Center 228
ANEXO O – Guía para la entrevista por competencias 229
ANEXO P – Selección de Indicadores para LANZOTY mediante la metodología CREMA..... 230
ANEXO Q – Indicadores de LANZOTY que medirán la Gestión de Recursos Humanos en el área de Selección. 231
ANEXO R – Manual de Selección y Contratación de personal basado en competencias 234

RESUMEN

Este proyecto de titulación, describe el significado de un Modelo de Gestión basado en competencias y como se lo puede aplicar a una compañía, mediante la descripción de cada una de sus fases: definir competencias institucionales, recoger información, análisis de los puestos de trabajo (realizar descriptivos del cargo), elaboración de perfiles de competencias, validar el modelo de competencias, aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos (análisis y descripción de puestos; atracción, selección e incorporación, desarrollo de planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios).

El contenido de este proyecto se encuentra organizado de la siguiente manera:

En el primer capítulo se hace una breve introducción con referencia a LANZOTY, una empresa creada y fundada por la familia Guarderas, propietarios de empresas como LAVCA, CONECA y ACAME. Además de conocer la estructura organizacional de la empresa, su misión, visión, valores, objetivos, ubicación, etc., se establece el objetivo de la investigación que es proponer la gestión por competencias como una herramienta de manejo del talento humano para pequeñas y medianas empresas. Partiendo de un análisis de elementos pertinentes de la organización, se establece el enunciado del problema.
Adicionalmente, se conocen los porcentajes de disminución en ventas de la empresa con respecto al año 2007 vs. 2008 y como se han visto afectados sus ingresos a pesar de que las ventas en el sector automotor hayan aumentado, esto es lo que ha motivado a la directiva de la compañía a establecer un cambio en la estrategia competitiva; con nuevos lineamientos acordes a las carencias actuales para la selección y contratación del personal.

En el segundo capítulo, se hace referencia al marco teórico, el mismo que servirá de guía para el desarrollo de este trabajo. En este capítulo se introduce el concepto de competencia, y se describe cuales serían los pasos a seguir para

implementar el modelo de gestión basado en competencias y como debe ser el proceso de selección y contratación de personal.

El tercer capítulo es la parte medular de la presente investigación, ya que se aplica todo lo descrito en el capítulo dos. Las fases de implementación del Modelo de Gestión basado en competencias son aplicadas a LANZOTY, se realiza un primer borrador de competencias institucionales, las cuales son seleccionadas por el Directorio de la empresa; para posteriormente aplicar un cuestionario que permite recoger información valiosa de los puestos de trabajo, y por primera vez, LANZOTY cuenta con descriptivos del cargo, en donde se detallan las principales funciones, responsabilidades, objetivos de cada puesto, y principalmente se define el perfil mínimo requerido basado en competencias.
La empresa ahora no sólo cuenta con competencias generales o institucionales, sino que cada cargo cuenta con talentos específicos.
Se desarrolló y aplicó formatos que facilitaron el levantamiento de los perfiles, el registro de entrevistas por competencias, presentaciones de ternas de finalistas, etc.

Además, se propuso el nuevo proceso de selección y contratación de personal basado en competencias, el mismo que propone un cambio en la metodología actual de seleccionar personal para LANZOTY, este nuevo proceso permitirá a la empresa involucrar colaboradores que se ajusten a los requerimientos de cada cargo; es decir, el nuevo proceso de selección y contratación de personal basado en competencias permite que la organización cuente con trabajadores idóneos a los requerimientos del cargo. Este nuevo proceso de selección va acompañado por un manual, que facilitará a la organización en la aplicación de cada nueva fase de selección.

En el cuarto capítulo se hace una evaluación mediante conclusiones y recomendaciones de todo el proceso de selección y contratación de personal basado en competencias.

ABSTRACT

Through this project titling, describes the meaning of to management model based on competence and how can apply it to a company using the description of each of its stages: Institutional Competence, Collect set information, Analysis of jobs (descriptive perform charge), Profiling competence, Validate the competency model, Apply the model to the human resources subsystems (analysis and description of jobs; attraction, selection and incorporation, development and of succession, training and training, assessment of performance, compensation and benefits plans).

The content of this project is organized in the following manner:

The first chapter makes a brief introduction referencing LANZOTY, a company created and founded family Guarderas, owners of companies like LAVCA, CONECA and ACEME. Apart from knowing the organizational structure of LANZOTY, its mission, vision, values, objectives, location, etc.; set the objective of the research is proposing management competency as a tool management of human resources for small and medium-sized enterprises, case LANZOTY. On the basis of an analysis of relevant elements of the company, we set the statement of the problem.

Additionally, we know the percentage decrease in sales of LANZOTY compared to the year 2007 vs. 2008 and how it affected their income while sales in the automotive sector have increased, this is what has motivated the directors of the company to establish a change in competitive strategy; with new guidelines in keeping with the current shortcomings in the selection and recruitment.

In the second chapter, refers to the theoretical framework, the same as a guide for the development of this project titling. In this chapter we introduce the concept of competition, and we describe what steps to follow to implement the model of

competency-based management and how should be the selection process and recruitment of staff competence.

The third chapter is the core part of the present project titling, since it applies as described in the chapter two. Phases of implementation of the management model based on competencies are applied to LANZOTY, is a first draft of institutional competencies, which are selected by the Directory of the company; for subsequently applying a questionnaire that lets you collect valuable information for jobs, and for the first time, LANZOTY descriptive of the position has, where are the main functions, responsibilities, each post objectives and mainly defines the required minimum profile based on competences.
The company now not only has general or institutional competencies, but that each position has specific competencies.
Developed and applied formats which facilitated the lifting of profiles, the competency record interviews, presentations from lists of finalists, etc.

In addition, proposed the new process of selection and recruitment based on competencies, it proposed a change in the current methodology for selecting personnel for LANZOTY, this new process will allow the company to involve partners that are aligned to each charge requirements; i.e. the new process of selection and recruitment of staff based on competencies allows the organization to have qualified workers to the requirements of the position. This new selection process is accompanied by a manual, which will facilitate to the organization in the implementation of each new stage of selection.

The fourth chapter makes an assessment by conclusions and recommendations throughout the process of selection and recruitment based on competencies.

1 INTRODUCCIÓN

LANZOTY concesionaria de automóviles MAZDA, es una organización comercial de carácter privado, dedicada a la venta de automóviles de esta marca japonesa; además de servicios complementarios como mantenimiento, repuestos, accesorios, mecánica en general y todos aquellos que genera la postventa.

Actualmente opera en la ciudad de Quito, con un equipo de trabajo de 35 (treinta y cinco) colaboradores, entre funcionarios y personal operativo, generando anualmente un promedio de ventas[1] de 6'000.000,00 USD (seis millones de dólares) en los cinco últimos años en sus dos sucursales ubicadas estratégicamente en la ciudad de Quito y Santo Domingo de los Tsáchilas.

En la actualidad, uno de los principales problemas de la organización es la selección, contratación y definición de un perfil de personal adecuado para los puestos administrativos que demandan liderazgo y puestos operativos, en los que se busca aptitudes y actitudes idóneas para el cargo.

Estos problemas requieren, por lo tanto, que LANZOTY mantenga una gran inclinación hacia la aplicación de nuevas prácticas de gestión de talentos humanos que permitan consolidarse como una organización líder en equilibrar los éxitos corporativos, así como también un aporte a sus trabajadores y por ello un impulso social.

El modelo de competencias, es precisamente una herramienta de gran aporte para la eficiente gestión del talento humano en la empresa.

Este enfoque facilita la interrelación de los distintos procesos de dicha área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación), a través de una gestión basada en una fuente de información, sobre las responsabilidades de los cargos y la creación de un lenguaje común.[2]

La gestión por Competencias, debidamente plasmada en un Manual de operación, pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los

---

[1] Datos obtenidos por los últimos balances de la empresa

[2] CUBIERO, J.; FERNÁNDEZ, G.; "*Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos*", Bilbao, Editorial Deusto, 1996. Capítulo 3, pág. 96

trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo profesional y personal capaz de enriquecer la personalidad de cada colaborador.

Es de reconocimiento saber que una importante empresa en el sector automotor, como es LANZOTY se interesa en iniciar y desarrollar este proceso. Cabe mencionar que la falta de información dificulta plantear una conclusión si es pertinente o no que una empresa ecuatoriana invierta tiempo y recursos en un proceso de administración por competencias.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

1.1.1 INTRODUCCIÓN

La necesidad de contar con el mejor personal, que se adapte a las necesidades de cada empresa, así como también aporte con sus habilidades y conocimientos al crecimiento de la misma, obliga a las empresas realizar un mejor proceso de selección y contratación de personal.

En los capítulos siguientes, se definirán elementos y herramientas en general que permitirán diseñar el manual para la selección y contratación del personal basado en competencias de la empresa LANZOTY.

1.1.2 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

LANZOTY es una empresa que surge con la idea de ofrecer a la sociedad quiteña una alternativa innovadora en concesionarias de vehículos automotrices de la marca japonesa MAZDA, así como de contar con un centro de servicio integral para la venta y postventa de los vehículos y sus accesorios; siendo además distribuidores exclusivos de la marca en sus primeros años.

Se constituyó como empresa en la ciudad de Quito, en noviembre de 1991 con un capital social inicial de US$ 800 y se ha ido incrementando hasta llegar a US$ 788.000.[3]

LANZOTY opera bajo la figura de concesionaria y cuenta con el respaldo de la ensambladora más eficiente y flexible de la región Andina; MARESA, habiendo suministrado servicios de ensamblaje en Ecuador, a las marcas más prestigiosas de vehículos en el mundo como FORD, MITSUBISHI, MACK, FIAT, TOYOTA Y MAZDA.

1.1.2.1 Datos generales de LANZOTY

LANZOTY, creada y fundada por la familia Guarderas, se consolida en el medio como una empresa familiar; en este estrecho y sencillo pero sólido grupo económico y empresarial se conciben empresas como: LAVCA, CONECA y ACAME. En la Tabla N° 1, se detalla la nómina de los accionistas de LANZOTY; en la tabla N° 2 se describe el Directorio que dirige la organización.

Tabla 1- Accionistas de LANZOTY

ACCIONISTA	CAPITAL SOCIAL	PARTICIPACIÓN
GUARDERAS JARAMILLO ÁNGEL	740.720,00	94%
GUARDERAS SAMANIEGO SILVIA	15.760,00	2%
GUARDERAS SAMANIEGO PAULINA	15.760,00	2%
GUARDERAS CÓRDOVA GABRIELA	15.760,00	2%
TOTAL		**100%**

(LANZOTY)

[3] Dato obtenido de las Actas de Constitución de LANZOTY

Tabla 2- Administración y Directorio de LANZOTY

NOMBRE	CARGO
GUARDERAS JARAMILLO ÁNGEL	PRESIDENTE
GUARDERAS SAMANIEGO SILVIA	GERENTE

(LANZOTY)

1.1.3 LA MISIÓN Y VISIÓN DE LANZOTY[4]

LANZOTY, mediante la Planificación Estratégica encontró una herramienta que le permitió definir una visión a largo plazo y las estrategias para alcanzarlas basándose en las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades existentes, y de esta manera poder establecer un proceso de reflexión que se aplique en cuanto a administración y a las actuales condiciones de ambiente comercial en el cual opera.

Para LANZOTY la Planificación Estratégica realizada en el año 2006, resultó de mucha ayuda para fijar diferentes lineamientos de acción, los cuales orientaron las decisiones y los resultados que se presentarán en el futuro.

1.1.3.1 Misión

Comercialización de vehículos, partes y accesorios genuinos marca MAZDA, con el respaldo de servicio técnico calificado en sus talleres, ofreciendo:

- ✓ Productos y servicios de alta calidad dentro de los estándares de la marca.
- ✓ Mejora continua de procesos para lograr la optimización de los recursos humanos y financieros.
- ✓ Respaldo total a clientes.

[4] Dato obtenido de las Actas de Constitución de LANZOTY

1.1.3.2 Visión

Consolidarse como una empresa líder en atención al cliente, ventas y servicios entre los concesionarios de MAZDA en el Ecuador, manteniéndose como una empresa seria y de reconocido prestigio en el mercado automotor ecuatoriano.

- ✓ Con sistemas administrativos integrados, completamente automatizados, precisos, eficientes y versátiles.
- ✓ Con capacidad de respuesta ante mercados depresivos cumpliendo los requerimientos de rentabilidad.
- ✓ Con productos y servicios desarrollados acordes a las necesidades de los clientes, convirtiéndose en una importante opción en el mercado automotor por calidad, agilidad, innovación y por flexibilidad del sistema.

1.1.3.3 Valores[5]

- ✓ Seriedad e integridad.
- ✓ Transparencia en los negocios.
- ✓ Compromiso con el entusiasmo de los clientes.
- ✓ Confianza y respeto por las personas.

1.1.3.4 Objetivos

- ✓ Incrementar la participación en el mercado entre las concesionarias MAZDA en un 15% para el 2010.
- ✓ Proporcionar capacitación en ventas al equipo de comercialización, que produzca un incremento promedio de las ventas en un 5 % para el 1 de junio de 2010.
- ✓ Incrementar en un 20% las calificaciones emitidas por MARESA, en factores relacionados a: Talento humano, Gestión de calidad, Infraestructura y Ventas.

[5] Valores corporativos de la organización

- ✓ Disminuir en un 5% la rotación de personal en las áreas operativas como taller.

1.1.3.5 Metas[6]

- ✓ Establecer nuevas políticas para la selección y contratación del personal basado en competencias.
- ✓ Ingresar a dependencias estatales dentro de nuestro portafolio de clientes y consumidores.
- ✓ Establecer planes de retribución adecuados para los colaboradores, de acuerdo a las necesidades y posibilidades de la compañía.
- ✓ Diversificar la gama de productos y servicios existentes.
- ✓ Fomentar en los colaboradores una cultura del ahorro, (agua, luz, papel, implementos de limpieza, material de mecánica, etc.)
- ✓ Iniciar procesos de gestión de calidad ISO.

1.1.3.6 Estrategias Generales de LANZOTY

- ✓ Buscar nuevos clientes institucionales.
- ✓ Focalizar esfuerzos de ventas hacia el grupo objetivo adecuado para cada tipo de producto.
- ✓ Implementar un sistema de mejoramiento de servicio al cliente.
- ✓ Intervención en eventos (exhibiciones).
- ✓ Mantener una buena publicidad.
- ✓ Mantener y mejorar alianza con consorcio CONECA.
- ✓ Crédito directo.

[6] Archivos internos de la empresa

1.1.3.7 Políticas desarrolladas[7]

- ✓ Lanzamiento de nuevas ofertas de productos y servicios dirigidos a consumidores según sus necesidades.
- ✓ Fomentar los siguientes instrumentos de satisfacción del cliente: call center, oficina de reclamaciones y reuniones periódicas con consumidores y clientes.
- ✓ Actividades de formación que buscan la consolidación de acciones de transferencia y el conocimiento del personal y sus competencias.
- ✓ Acciones que reduzcan al mínimo los riesgos de la salud y la seguridad de los trabajadores.
- ✓ Evaluación de la satisfacción del personal.
- ✓ Desarrollo de sistemas de valoración del personal y su motivación.

1.1.4 GIRO DE LA EMPRESA

El objeto social de la empresa es la distribución de automóviles, camiones y camionetas, motos, bicicletas, etc., además de repuestos y accesorios.

La compañía nace por la necesidad de fomentar la industria a la que pertenece (automotriz) y desarrollar planes para que todos los colaboradores que en ella laboran, sean personas comprometidas y visionarias con los propósitos de la organización.

1.1.5 UBICACIÓN

LANZOTY, en la actualidad cuenta con dos sucursales; la casa matriz ubicada en la Av.10 de Agosto N 46-77 y la segunda ubicada en la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas; con la proyección de extender sus operaciones a las ciudades de Lago Agrio y Machala.

---

[7] Archivos internos de LANZOTY

1.1.6 NÚMERO DE EMPLEADOS

Al inicio de su operación contó únicamente con 6 colaboradores, y para el año 2008 las fuentes de empleo directo se han incrementado en un 81% con relación al número inicial de trabajadores. Por otro lado las fuentes de empleo indirectas llegan a un número no menor de 200 personas entre ellas: carpinteros, electricistas, personal de seguridad, publicidad, etc. En la Tabla N° 4 se resume las diferentes posiciones que LANZOTY necesita para el diario de sus operaciones; entre ellos se encuentran cargos Directivos, Jefaturas, Asistentes y Operativos.

Tabla 3- Funcionarios y colaboradores de LANZOTY

Personal	Cantidad
Presidente	1
Gerente General	1
Jefe Administrativo y Financiero	1
Jefe de Ventas	1
Jefe de Repuestos	1
Jefe de Servicio	1
Contadora	1
Ejecutivos de Ventas	8
Vendedores de Repuestos	2
Asistentes Contables	4
Cajeras	2
Recepcionistas	2
Operadores de Servicio	10
TOTAL	35

(LANZOTY)

1.2 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.2.1 OBJETIVO GENERAL

Proponer la gestión por Competencias como una herramienta de manejo del Talento Humano, describir su estructura de aplicación en las empresas pequeñas y medianas del Distrito Metropolitano de Quito, caso LANZOTY y de esta manera poder vincular a estas organizaciones personal idóneo para los cargos a desempeñar.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✓ Realizar un diagnóstico actual de LANZOTY.
- ✓ Realizar el diagnóstico actual del área de Talento Humano de LANZOTY.
- ✓ Definir el grado de conocimiento de la Gerencia General de LANZOTY y jefatura de Talento Humano sobre el modelo basado en competencias.
- ✓ Analizar el presupuesto, que LANZOTY estaría dispuesta a invertir, en un sistema basado en competencias y su documentación.
- ✓ Identificar, qué necesidades tiene LANZOTY con relación a un modelo de gestión de Competencias.
- ✓ Enunciar y describir los conceptos básicos de la gestión por Competencia.
- ✓ Comparar analíticamente los procesos, del área de Talento Humano (enfoque tradicional versus gestión por Competencias).
- ✓ Diseñar el manual de funciones basado en competencias.
- ✓ Originar un modelo de gestión por competencias, para que mediante una correcta aplicación en el proceso de vinculación (selección y contratación), LANZOTY incremente sus ventajas competitivas.

1.3 HIPÓTESIS DE TRABAJO

Un modelo de Gestión basado en Competencias, orienta y genera las primeras pautas para que LANZOTY concesionaria de automóviles MAZDA desde el departamento de Talento Humano, vincule mediante un adecuado proceso de selección y contratación a los mejores candidatos para los cargos a desempeñar.

1.4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para realizar el planteamiento del problema de la presente investigación, se usará la metodología de investigación científica desarrollada por Deobold, VAN DALEN. *"Cuando se trata de llevar a cabo un trabajo de investigación, la tarea de identificar y analizar el problema constituye una condición previa indispensable…"*[8]*;* en la figura N° 1 se grafica el procedimiento a seguir para realizar el planteamiento del problema: ***"Resumen de los procedimientos empleados en el análisis del problema."***[9]

La exposición precedente pone de manifiesto que un investigador se entrega a muchas actividades cuando analiza una situación problemática. La siguiente lista resume estas tareas:

- ✓ Reunir hechos que pudieran relacionarse con el problema.
- ✓ Decidir mediante la observación si los hechos hallados son importantes.
- ✓ Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad.
- ✓ Proponer diversas explicaciones (hipótesis) de la causa de la dificultad.

---

[8] VAN DALEN, Deobold B. *Manual de técnica de la investigación educacional*. McGraw-Hill, México 1991

[9] VAN DALEN, Deobold B. *Manual de técnica de la investigación educacional*. McGraw-Hill, México 1991, pág. 149

- ✓ Cerciorarse mediante la observación y el análisis, si ellas son importantes para el problema.
- ✓ Encontrar entre las explicaciones aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
- ✓ Hallar la relación entre los hechos y las explicaciones.
- ✓ Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

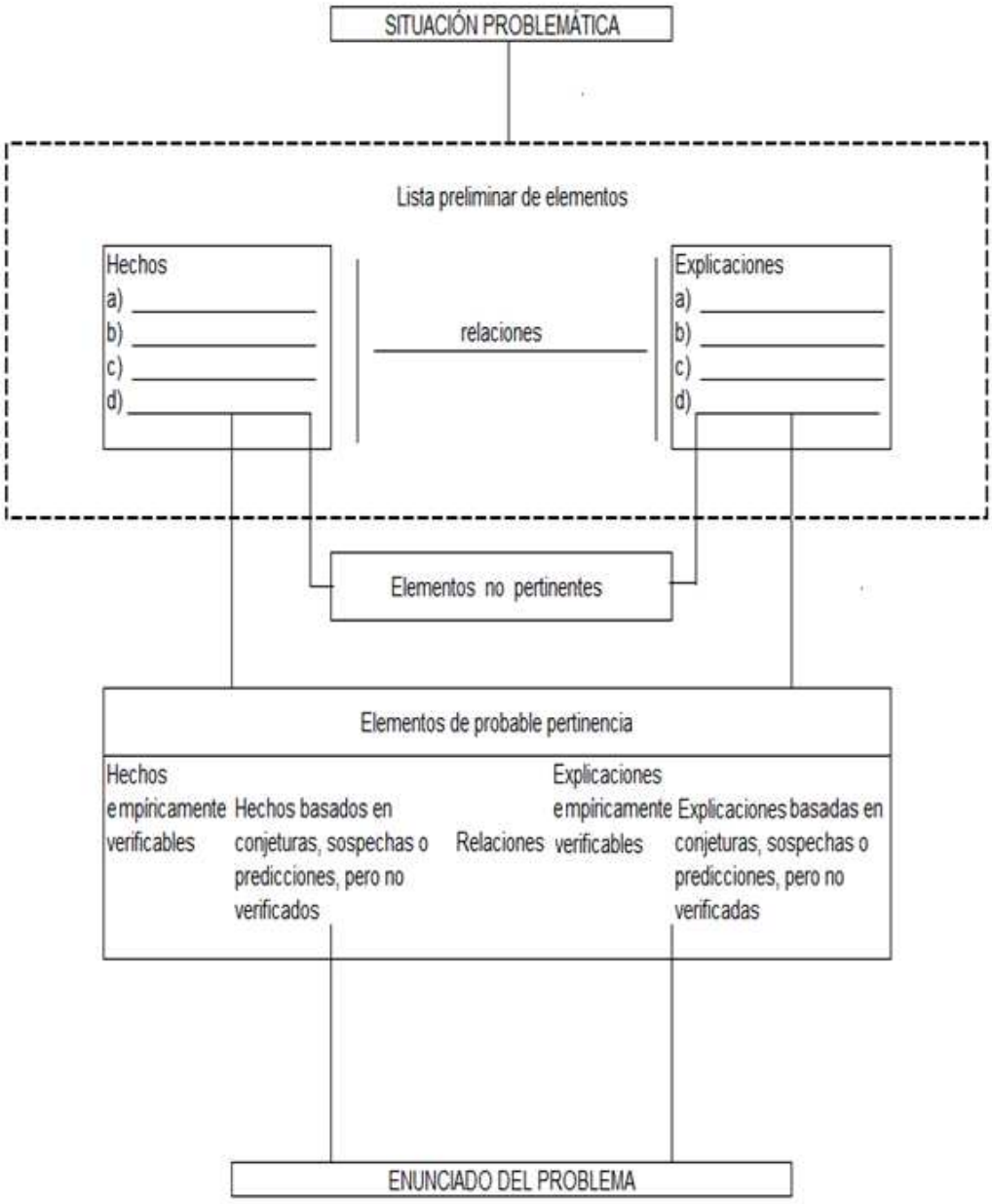
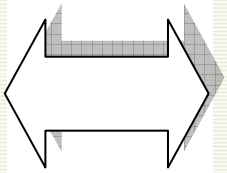
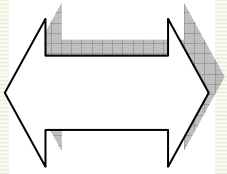


Figura 1 – Esquema a seguir para el planteamiento del problema
(VAN DALEN, 1991 pág. 149)

Lista Preliminar de Elementos

Hechos	Explicaciones
LANZOTY, no mantiene un proceso estructurado de selección y contratación de personal.	Los directivos de la compañía no han promovido e impulsado procesos técnicos y profesionales en los subsistemas de Gestión del Talento Humano
LANZOTY, maneja un proceso de selección tradicional.	Los directivos de LANZOTY, no tienen experiencia sobre la gestión de un modelo de competencias en el área del Talento Humano
Las relaciones entre los directivos de la compañía y los colaboradores en general, se muestra deficiente	Actualmente, LANZOTY no realiza una evaluación continua del Clima Laboral
Existe incertidumbre de los colaboradores que aspiran a un ascenso o reubicación.	LANZOTY, no realiza una adecuada comunicación a sus colaboradores acerca de los head counts o vacantes disponibles.
No existe un plan de ascenso para los colaboradores.	LANZOTY, no cuenta con una evaluación de desempeño basado en competencias, razón por la cual carece de información del perfil o habilidades de sus colaboradores para asumir cargos de responsabilidad.

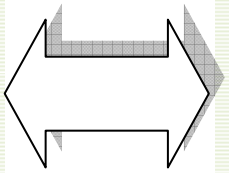
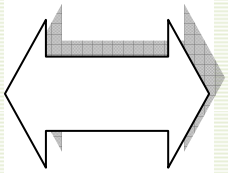
Lista Preliminar de Elementos

Hechos		Explicaciones
LANZOTY, no cuenta con políticas que demuestren interés por el desarrollo de los individuos.		Dado que LANZOTY no cuenta con una evaluación de desempeño basado en competencias, el reclutamiento se lo realiza de manera externa, sin considerar a sus colaboradores como primera opción.
No existe un perfil definido para cada cargo de la empresa.		LANZOTY no ha realizado un levantamiento de perfiles para cada posición; basándose únicamente en requerimientos elementales sin tomar en consideración un proceso de selección por competencias.
Los índices de rotación de personal son elevados.		Los procesos actuales de selección y contratación presentan deficiencias en sus diferentes fases, lo que ocasiona la deserción del candidato al cabo de poco tiempo.

Lista Preliminar de Elementos

Hechos	Explicaciones
Los incentivos hacia su fuerza de ventas son poco atractivos.	No existe un plan estructurado de bonificaciones para la fuerza de ventas, provocando variaciones constantes en las comisiones.
No se evidencia un plan de entrenamiento y formación para sus colaboradores en general.	LANZOTY, no cuenta con un presupuesto asignado para realizar entrenamientos a sus colaboradores.
LANZOTY, no cuenta con una proyección de nuevas posiciones o requerimientos de personal, de tal manera que se cuente con un presupuesto que cubra los costos incurridos durante la selección y contratación de personal.	Al no contar con esta proyección, LANZOTY se ve obligada a improvisar en la utilización de sus recursos.
Los tiempos utilizados para la selección y contratación de personal exceden el tiempo planificado para cubrir el puesto.	Al no contar con un proceso de selección y contratación de personal que se adapte a las necesidades de la empresa, ha ocasionado que los puestos no puedan ser cubiertos en el menor tiempo posible.

Lista de Elementos Pertinentes

Hechos		Explicaciones
LANZOTY, no mantiene un proceso estructurado de selección y contratación de personal.		Los directivos de la compañía no han promovido e impulsado procesos técnicos y profesionales en los subsistemas de Gestión del Talento Humano.
LANZOTY, maneja un proceso de selección tradicional.		Los directivos de LANZOTY, no tienen experiencia sobre la gestión de un modelo de competencias en el área del Talento Humano
No existe un plan de ascenso para los colaboradores.		LANZOTY, no cuenta con una evaluación de desempeño basado en competencias, razón por la cual no dispone de información del perfil o habilidades de sus colaboradores para asumir cargos de responsabilidad.

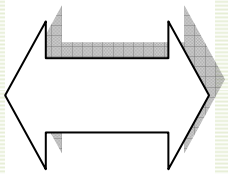
Lista de Elementos Pertinentes

Hechos	Explicaciones
No existe un perfil definido para cada cargo de la empresa.	LANZOTY no ha realizado un levantamiento de perfiles para cada posición; basándose únicamente en requerimientos elementales sin tomar en consideración un proceso de selección por competencias.
Los índices de rotación de personal son elevados.	Los procesos actuales de Selección y Contratación presentan deficiencias en sus diferentes fases, lo que ocasiona la deserción del candidato al cabo de poco tiempo.
LANZOTY, no cuenta con una proyección de nuevas posiciones o requerimientos de personal, de tal manera que se prevea con un presupuesto que cubra los costos incurridos durante la Selección y Contratación de personal.	Al no contar con esta proyección, LANZOTY se ve obligada a improvisar en la utilización de sus recursos.

Lista de Elementos Pertinentes

Hechos

Los tiempos utilizados para la Selección y Contratación de personal exceden el tiempo planificado para cubrir el puesto.



Explicaciones

El no contar con proceso de Selección y Contratación de personal que se adapte a las necesidades de la empresa, ha ocasionado que los puestos no puedan ser cubiertos en el menor tiempo posible

Enunciado del Problema

Cómo diseñar y proponer un modelo de gestión basado en Competencias, su documentación mediante un manual para el departamento de Talento Humano de LANZOTY concesionaria de automóviles MAZDA.

1.5 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

La importancia de este proyecto, radica en que actualmente no se tiene especificado ningún tipo de control o políticas sobre la vinculación de nuevo personal y los procesos de selección y contratación son escasamente eficientes, además estos se llevan solo por el buen parecer de la administración de LANZOTY, sin llevar a cabo una buena planeación, para poder trazar mejores estrategias y planes de vinculación.

Además no se lleva ningún registro sobre la administración de personal, esto hace muy dificultoso obtener la información de una manera más rápida y completa.

El beneficio principal de crear un modelo de gestión para la selección y contratación del personal basado en competencias; es poder encontrar y atraer personas mediante un sistema de funciones que permitan analizar, diseñar, ejecutar el contenido de la capacitación de personal en base a aquellas destrezas que ayuden a la organización a ser más competitiva, en otras palabras, elegir a la persona adecuada, para cubrir el puesto adecuado, a un costo también adecuado.

1.5.1 SOLUCIÓN PROPUESTA

La solución es el "**DISEÑO Y PROPUESTA DE UN MODELO DE GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN BASADO EN COMPETENCIAS"**.

Ventajas

- ✓ La Selección por Competencias evalúa comportamientos y conductas reales; es decir, se centra en las habilidades personales.
- ✓ Facilita la interrelación de los diferentes procesos del área de Talento Humano.
- ✓ Permite a la empresa crear verdaderas ventajas competitivas.

Desventajas

- ✓ Será necesario tomar un tiempo para generar e implantar el modelo.
- ✓ La organización deberá enfrentar un período de transición y cambios entre el enfoque actual y el nuevo modelo.
- ✓ Conllevará un gasto de tiempo y de dinero la generación de retroalimentación de dicho modelo.

1.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LANZOTY

La estructura organizacional de LANZOTY, es funcional, como se muestra en la figura N° 2 ; la organización está dividida en la Gerencia General y cuatro Jefaturas principales.

LANZOTY cuenta con 35 colaboradores, un equipo de trabajo integrado por personal calificado, compuesto de jóvenes y adultos, que son buenos elementos entusiastas y capacitados, tanto en lo profesional como en lo personal. La mayoría de ellos especialmente en el área de servicio (talleres), tienen gran experiencia y conocimiento en el ámbito de mecánica y mantenimiento automotriz.

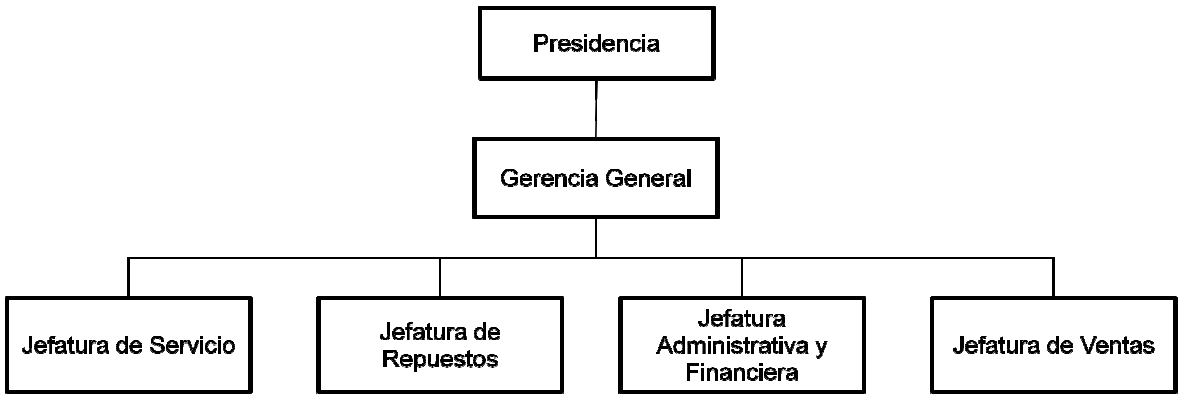


Figura 2 – Organigrama General de LANZOTY
(LANZOTY)

1.7 ESTADÍSTICAS DE GESTIÓN DEL 2008

El sector automotor tiene un papel vital dentro de la economía del Ecuador. Su desarrollo está ligado al transporte de personas y productos para la realización de diferentes actividades (talleres, venta de llantas, lubricantes, financiamiento automotor, seguros, dispositivos de rastreo, venta de combustibles, entre otros); las mismas que generan puestos de trabajo e ingresos fiscales al país (el sector aporta al fisco con alrededor de 400 millones de dólares por concepto de impuestos, tasas y aranceles).

En el análisis del año 2008, el sector automotor del país tuvo un significante crecimiento; sin embargo, la concesionaria LANZOTY presenta una reducción de 26,32% en sus cifras y en general en sus ingresos de este mismo año, comparados con las del año anterior.

Traduciendo los datos que se reflejan en el cuadro de ventas, LANZOTY tiene un decremento en sus ventas del 26,32% de la comparación de los meses de diciembre en los años 2007 y 2008 respectivamente; en ese mismo sentido analizando el comportamiento de las cifras en el año, la compañía tiene una disminución del 21,15% en el 2008; la diferencia en cantidad de vehículos vendidos es de 92 unidades menos que el año 2007.

Entrando a datos financieros LANZOTY disminuyó sus ingresos por 670.000 dólares menos que el año anterior 2007.[10]

Estas cifras son las que ha motivado a la directiva de la compañía a un cambio de estrategia competitiva y fundamentalmente a impulsar y fomentar el desarrollo de quienes conforman la organización. Por esto es que nace la necesidad de establecer lineamientos acordes a las insuficiencias actuales para la selección y contratación del personal especialmente en el área de ventas.

[10] Dato obtenido por el Departamento Financiero de LANZOTY

1.7.1 ESTADÍSTICAS DE GESTIÓN DEL SECTOR AUTOMOTOR EN EL PAÍS Y DE LA REGIÓN

La actividad automotriz se desempeñó de una manera bastante normal a pesar de que el panorama macroeconómico del país fue menos favorable que en el 2007. El PIB creció en un 4.25%, cifra menor al crecimiento esperado a inicios del año y la inflación anual cerró con 8.83%.[11]

El mercado automotor en el año 2008 cerró con un saldo positivo. La venta de vehículos nuevos registró su mejor año de la historia al sumar 112.753 unidades. Cifra que responde al dinamismo económico de nuestra actividad, al deseo aspiracional de la gente de poseer un vehículo y a la necesidad de transporte, tanto de carga como de pasajeros en un país en desarrollo; todo esto a pesar de la fuerte crisis financiera mundial, que ha comenzado a golpear los mercados latinoamericanos.

La crisis económica internacional reducirá las ventas de vehículos durante el próximo año hasta en unas 25 mil unidades las que representan 22.72% menos de las ventas del año 2008.

El líder en ventas a escala nacional fue Chevrolet, el que colocó en el mercado el 51,3% de las unidades, seguido de Hyundai con 12,1% y Toyota con el 6,9% de la repartición.

El arranque del año se tornó difícil tanto para concesionarias como para ensambladoras de vehículos. Esto, por la aplicación del Impuesto a los Consumos Especiales (ICE) y por la limitación del cupo de exportaciones de unidades hacia Venezuela.

El año 2009 apretará al sector. El mercado automotor ecuatoriano prevé una reducción de las ventas durante el año 2009 por efectos de la crisis financiera internacional. Según el director de la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), las ventas se reducirán de 110 mil unidades en 2008, hasta

---

[11] Diario HOY, *"Ventas de vehículos caerán en 2009*", publicación 18 de noviembre 2008

las 85 mil durante el próximo año. Esto significa un descenso en las ventas de unas 25 mil unidades que representan el 22,72% del total.[12]

Algunos de los factores que provocarían el bajo rendimiento son la crisis financiera mundial por la falta de crédito y la reducción de las remesas de emigrantes, de las cuales, una gran parte se invierte en este tipo de bienes. Sin embargo, no todas las noticias son malas para los empresarios automotores, pues con la apreciación del dólar, surgida a partir de la crisis, los precios de los vehículos también se ajustarían en el mercado internacional permitiendo a las empresas ampliar sus márgenes de ganancias.[13]

1.8 ANÁLISIS DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS LANZOTY

En el año 2005, mediante la contratación externa de un asesor y bajo la dirección de la Jefatura Administrativa y Financiera de LANZOTY, se realizó una encuesta dentro del ámbito laboral frente a la necesidad de conocer la opinión más certera acerca de la gestión de la compañía en materia de Gestión de Recursos Humanos, con el propósito de conocer la percepción que tienen los colaboradores sobre el liderazgo de las personas en posiciones de mando, manejo de personal, clima laboral, entre otros; tomando como centro clave los valores y las actitudes que la empresa considera deben poseer sus colaboradores.

Las evaluaciones han sido realizadas a las diferentes áreas: Jefatura Administrativa y Financiera, Jefatura de Ventas, Jefatura de Repuestos y Jefatura de Servicios.

La encuesta contó con preguntas enfocadas a obtener información acerca de la gestión que realiza cada área, en pro de encontrar posibles mejoras en el área encuestada así como también de conocer la opinión de los colaboradores.

---

[12] AEADE, publicación diciembre 2008, Mercado Automotor Nacional
[13] Diario HOY, *"Ventas de vehículos caerán en 2009"*, publicación 18 de noviembre 2008

Cada parámetro fue medido bajo una calificación que el colaborador debía completar de acuerdo a su percepción y a lo que sentía; esta encuesta fue realizada manualmente; es decir, se entregó al colaborador una hoja con una serie de preguntas a responder de acuerdo a las siguientes valoraciones:

5 = Excelente; 4 = Muy Bueno; 3 = Bueno; 2 = Regular; 1 = Malo

Para obtener un puntaje final, todas las respuestas contestadas fueron promediadas sobre el total de las personas que participaron de la misma, y es así como se obtuvo el puntaje final en cada uno de los Valores y Actitudes que midió la empresa.

En base a esta encuesta, se realizó un análisis de los resultados obtenidos en cada área, y se ha relacionado su resultado con la necesidad de implementar en LANZOTY un sistema de selección y contratación de personal basado en competencias.

La encuesta arrojó buenos resultados en los Valores: Ética y Lealtad; así como también en las Actitudes: Ambiente de Trabajo, Comunicación y Reconocimiento; esta encuesta permitió a LANZOTY interesarse en iniciar con procesos de mejora que permitan disminuir o eliminar los problemas detectados (deficiente atención a los clientes internos y externos por parte del área de Repuestos, mejorar la puntualidad para las distintas actividades en áreas como Administrativo y Financiero, Ventas, entre otros problemas detectados).

1.8.1 ANÁLISIS DE VALORES.

Las organizaciones deben medir y agregar valor a su gestión para ser competitivas. Al ser empresas cuyo recurso más importante son las personas, es primordial que las prácticas de Talento Humano agreguen valor a la organización, a los colaboradores, al accionista, al cliente y a la sociedad en general. LANZOTY y sus principales directivos, están convencidos que los valores desempeñan una función importante en la formación del carácter, tanto a nivel social como profesional y es un elemento imprescindible para llevar a cabo

el perfeccionamiento del hombre. En la Tabla N°5 y en la Figura N°3 se expone el resumen de los resultados obtenidos y se grafica los diferentes factores analizados.

Los factores evaluados en las encuestas son: Eficiencia, Puntualidad, Ética, Responsabilidad, Trabajo en equipo, Vocación de servicio, Positivismo, Pasión por trabajar con calidad, Buen sentido del humor, Solidaridad, Sentido de urgencia, Mejoramiento continuo personal y de procesos, Lealtad, Pro-actividad.

Las respuestas obtenidas de las encuestas, fueron promediadas sobre el total de las personas que participaron, obteniendo los resultados de la Tabla N°5.

Tabla 4- Resumen de Evaluación

Parámetros	Puntaje	Evaluación
Eficiencia	3.6	Bueno
Puntualidad	2.3	Regular
Ética	4.0	Muy Bueno
Responsabilidad	3.1	Bueno
Trabajo en equipo	3.0	Regular
Vocación de servicio	3.4	Bueno
Positivismo	3.3	Bueno
Pasión por la calidad	4.0	Bueno
Solidaridad	3.2	Bueno
Sentido de urgencia	3.1	Bueno
Mejoramiento continuo	3.1	Bueno
Lealtad	4.0	Muy Bueno
Pro-actividad	3.4	Bueno

(LANZOTY)

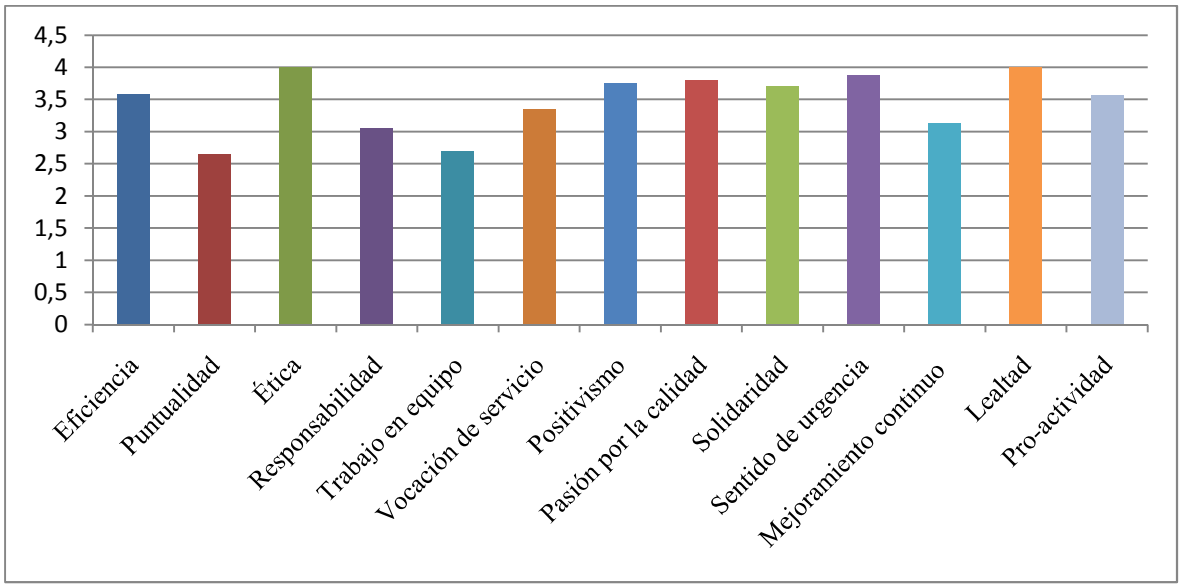


Figura 3 – Gráfico resumen de evaluación
(LANZOTY)

1.8.1.1 Eficiencia

La eficiencia es el nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor costo de recursos financieros, humanos y de tiempo, o mediante la máxima consecución de los objetivos para un nivel dado de recursos. El sistema de mejoramiento continuo que ha sido aplicado en LANZOTY desde hace varios años, contribuye a las exitosas operaciones de la compañía.

El puntaje general es de 3.6 (Bueno). Sin embargo, existe un problema en el área de Repuestos, en donde el promedio de las preguntas realizadas fue de 2.5; por lo cual en este parámetro se refleja una deficiencia que debe ser superada.

El departamento de Repuestos no está proporcionando atención oportuna a los requerimientos o problemas, lo que a su vez impide dar una buena atención a los clientes internos y externos. Entre las razones para esta deficiencia del área de Repuestos están:

- ✓ El personal de Repuestos realiza diversas actividades relacionadas a las empresas de grupo (LAVCA, CONECA, ACAME), además de los servicios

que presta a LANZOTY. Esto a su vez impide que pueda ofrecer una atención eficiente a los usuarios de LANZOTY.

- ✓ Existe falta de comunicación fluida y eficiente de parte del área de Repuestos, lo que ocasiona demoras en la solución de problemas que pudieran resolverse fácilmente de atenderse al momento.

Los problemas actuales del área de Repuestos pueden estar ligados al número actual de personas o posiblemente se requiera analizar si el personal cuenta con el perfil requerido para el cargo.

1.8.1.2 Puntualidad

La puntualidad se define como diligencia en hacer las cosas a su tiempo o cumplirlas de acuerdo a un arreglo pre-establecido y convenido. Es la prontitud para efectuar tareas adecuadas en un tiempo determinado. Es importante como cualidad de trabajo porque hace del trabajador alguien que es fiable. Con la puntualidad se logra un trabajo eficiente. El puntaje general del factor Puntualidad es 2.3; es decir, Regular.

En el área de Servicio se manifiesta a la puntualidad como un factor primordial para el desarrollo de sus actividades, ya que su desempeño tiene que regularse respetando y cumpliendo los horarios de facturación, distribución de repuestos.

Por otro lado las áreas de Ventas y Administrativo / Financiero son regulares en la puntualidad, y de la misma manera ocurre en el área de Repuestos. Muchas veces no hay puntualidad especialmente para reuniones, convocatorias, citas con clientes, etc. Las razones para este valor de las tres áreas son:

- ✓ Falta de costumbre
- ✓ Falta de organización y planificación personal

Inicialmente, se planteó que LANZOTY no cuenta con un correcto levantamiento de Perfiles para los distintos cargos de la compañía, la organización y planificación personal son elementos indispensables para el perfil, lo que lleva a

proponer que LANZOTY debe implementar la selección y contratación de personal basado en competencias.

1.8.1.3 Ética

La excelencia moral es la más pura cualidad humana. Puede describirse con términos como: integridad y justicia en las acciones, imparcialidad en los juicios requeridos en el empleo. Según el análisis y el diagnostico, LANZOTY tiene un muy buen puntaje, ya que todas las áreas tienen igual percepción sobre el valor encuestado.

La imparcialidad queda manifestada en la empresa de las siguientes formas:

- ✓ No se da una decisión en contra de uno o más colaboradores, que no se base en los meritos individuales, como la capacidad para realizar un trabajo dado, antigüedad u otras calificaciones moralmente validadas.
- ✓ No se tienen actitudes moralmente injustificadas contra los miembros de la clase social a la que el colaborador pertenece. (Por ejemplo, no existe prejuicio racial o de clase).
- ✓ No se actúa negativamente en contra de los intereses de los colaboradores. Se valora su desempeño y se premia su eficiencia con varios beneficios laborales.

En cuanto a este resultado, podemos decir que un adecuado sistema de selección y contratación de personal basado en competencias, asegurará que las nuevas contrataciones de personal puedan cumplir con este valor.

1.8.1.4 Responsabilidad

La responsabilidad es la obligación contraída con seriedad para cumplir con una deuda en cualesquier sentido. En el ámbito laboral, implica cumplir con las funciones y deberes. En el caso de un jefe, ha de preocuparse por el

cumplimiento de las metas y objetivos del Departamento que preside y de la empresa.

La empresa tiene una calificación de 3.01; es decir, el valor Responsabilidad fue calificado como Bueno; reflejando un resultado similar en el área Administrativo / Financiero ya que se cumplen los objetivos de mando de los accionistas y sus estrategias. De igual manera en las áreas de Ventas y Repuestos.

Sin embargo existe un problema en el área de Servicio, cuya calificación es regular.

Al analizar uno de los Servicios que se da a los clientes; atención y recepción de vehículos para mantenimiento; en donde se observó que los empleados no demuestran urgencia por el trabajo, se presentan demoras en atender a los clientes; lo cual refleja que la jefatura del área debería emprender planes de acción para corregir este y otros problemas presentados en el área de Servicio. Nuevamente, es imprescindible que LANZOTY deba implementar un sistema de Selección y Contratación de personal basado en Competencias y contar con el personal idóneo para cumplir cada función.

1.8.1.5 Trabajo en equipo

Es la exigencia individual al servicio del crecimiento general de la institución. El logro personal como contribución al logro total. O sinergia, cuyo principio encierra la formula S = 1+1=3, que equivale a decir que la suma de los esfuerzos individuales unidos a los objetivos del equipo de trabajo, superará a los esfuerzos individuales aislados.

El área Administrativo / Financiero tiene una buena calificación, esto significa que se trabaja en equipo y que hay preocupación por los colaboradores de la empresa. De igual manera, las áreas de Ventas y Repuestos, demuestran un buen desempeño de sus miembros y una definición de los objetivos y las metas por alcanzar.

Sin embargo en el área de Servicio, falta por establecerse una comunicación más efectiva y frontal y que los individuos se interesen en el mutuo beneficio;

los integrantes del área están haciendo un notable esfuerzo para trabajar en equipo.

El trabajo en equipo es una competencia imprescindible en los perfiles de personal que necesita LANZOTY; considerándola para el proyecto como una competencia a la cual se la debe tomar en cuenta durante el proceso de selección y contratación de personal basado en competencias.

1.8.1.6 Vocación de servicio

La vocación o inclinación a servir, es en pocas palabras, la de dar y más ampliamente, la disposición a ofrecer el mejor respaldo y apoyo para satisfacer las necesidades de un cliente, con una actitud placentera y ágil, que prescinda de los antecedentes de las personas, tratándolas a todas con igual dignidad y respeto.

Las áreas Administrativo / Financiero, Servicio, Repuestos, Ventas, son buenas en su vocación de servicio; lo que significa:

- ✓ Prontitud en atender a los clientes internos y externos.
- ✓ Disposición a enseñar o ayudar.
- ✓ Disposición a escuchar.

Este valor va muy ligado con la Responsabilidad y el Trabajo en equipo, como se mencionó anteriormente, deben ser tomados en consideración al momento de levantar o establecer la competencia que reúna a estos valores para que los perfiles de personal se adapten a las necesidades de LANZOTY.

1.8.1.7 Positivismo

El positivismo es atenerse a la calidad de lo cierto y efectivo, se aplica a lo consistente en su existencia y no a su falta, por eso este valor en ejecución enfrenta activamente las adversidades del trabajo o de la vida; siempre encuentra oportunidades para salir adelante en medio de las dificultades. Se

refiere a que los individuos son solucionadores de problemas y encuentran en ellos oportunidades y desafíos de crecimiento, y que se ocupan del procesamiento de la información.

En las áreas Administrativo y Financiero, Servicio, Ventas y Repuestos tienen un buen puntaje. Se observa que estas áreas se preocupan en resolver los problemas a pesar de los obstáculos.

1.8.1.8 Pasión por trabajar con calidad

La pasión es un afecto intenso en general, ya sea por una causa, por una misión o por una persona. En su aplicación al trabajo, es un deseo ardiente, fervoroso por ejecutar su labor con calidad y hacer bien las cosas desde la primera vez, lo cual ha de enfatizarse. La empresa tiene una evidente pasión por trabajar, su puntaje 4, Muy Bueno.

Las áreas Administrativo / Financiero, Ventas y Repuestos, se preocupan por realizar su trabajo con calidad. Sin embargo, el área de Servicio continúa reflejando que requiere tomar acciones inmediatas para mejorar su atención.

1.8.1.9 Solidaridad

La solidaridad es la adhesión a una persona, opinión, causa o institución para el fomento de las mismas. El ambiente laboral se beneficia mucho al cultivar este valor porque la disposición a asistir a otros colaboradores y ayudarles, los hace sentir que su posición es segura dentro de la Empresa.

La encuesta realizada en el año 2005 por un asesor externo contratado por LANZOTY, arrojó un puntaje de 3.2, es decir, Bueno.

1.8.1.10 Sentido de urgencia

Es la realización de cometidos con un sentido de premura, sin prórroga innecesaria y fomenta el desempeño de los trabajos con agilidad.

La empresa presentó un puntaje bueno, 3.1; pero obviamente hay lugar a mejorar, por ejemplo en el área de Servicio la información no se transmite ni con la suficiente prontitud ni claridad. El estar demasiado ocupados provoca un desentendimiento de estas cosas importantes.

1.8.1.11 Mejoramiento continuo personal y proceso

La capacitación y formación integral del personal son actividades que LANZOTY procura mejorarlas y por ello, constantemente se buscan nuevas alternativas para optimizar el trabajo de las áreas en general.

El enfoque de LANZOTY es hacia el mejoramiento continuo y esta es su meta principal. En general el puntaje es bueno en mejoramiento continuo, de todos modos con un margen para superación; esto se debe, entre otros aspectos, a la falta de especificación y organización de procesos.

1.8.1.12 Lealtad

La lealtad en su sentido más puro es la inmovilidad de una persona en una causa determinada, su constancia, su fiabilidad. Quien es leal defiende a su empresa porque reconoce que es una extensión de sí mismo, de hecho con fidelidad, lucha por el bienestar de la compañía.

Todas las áreas, han demostrado en sus resultados la lealtad hacia la compañía, pues su puntaje es de 4.0; Muy bueno.

1.8.1.13 Pro actividad

En su definición es más que lo activo, es lo prácticamente, vigorosamente práctico, utilizable. Es acción positiva y ágil para proveer soluciones, iniciativas oportunas y eficientes, anticipándose a las dificultades y problemas diarios.

Administrativo / Financiero, Repuestos y Ventas tienen un buen puntaje; presentan agilidad para proveer soluciones. En el área de Servicio no se puede decir lo mismo; pues su nivel de pro actividad es bajo y se debe trabajar más en este valor.

La pro actividad es un elemento necesario para construir el perfil de los colaboradores que se seleccionen y contraten.

1.8.2 ANÁLISIS DE ACTITUDES

Adicionalmente, a la encuesta de valores realizada por la empresa, también se midió la actitud de los colaboradores de LANZOTY frente a las políticas y direcciones de la empresa.

La actitud es una disposición de ánimo de conducta que se aprende y que impulsa comportamientos consistentes, favorables o desfavorables en relación con un objeto, circunstancia o persona determinado.

Las actitudes ante el trabajo constituyen una valiosa herramienta de dirección que ofrece una medida sistemática para enfocar y evaluar las reacciones de las personas ante las diversas políticas de la dirección. Al mismo tiempo, brinda al empleado una oportunidad para compartir opiniones y activar los mecanismos de introducción de cambios.

Factores de actitud:

- ✓ Ambiente de trabajo
- ✓ Comunicación
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Reconocimiento

En la Tabla N°6, se demuestran lo datos resumidos de las encuestas realizadas:

Tabla 5- Resumen de Evaluación

Parámetros	Puntaje	Evaluación
Ambiente de trabajo	3,8	Muy Bueno
Comunicación	3,5	Muy Bueno
Orientación al cliente	3,3	Bueno
Reconocimiento	4.2	Muy Bueno

(LANZOTY)

1.8.2.1 Ambiente de trabajo

Los sentimientos de las personas y la manera de como interactúan entre sí, con los gerentes, con sus compañeros y con los clientes. En el campo laboral de la empresa, demuestra que tiene una calificación de 3.80 al respecto del buen ambiente de trabajo, lo que significa que se da una buena integración del personal.

Sin embargo, hubieron áreas cuya calificación fue regular, pues la presión es excesiva; entre las razones que afectan a estas áreas son la falta de capacitación de colaboradores para delegar funciones o compartir cargas de trabajo.

1.8.2.2 Comunicación

La comunicación es uno de los fundamentos más importantes de la empresa; es un intercambio de información, y tiene una influencia vital en todos los objetivos de una organización. La comunicación puede adoptar varias formas: puede ser verbal (ya sea escrita o hablada) y visual (una ilustración, un aviso, etc.).

En cuanto a las áreas funcionales, tienen las mismas características que la calificación del ambiente de trabajo, con un puntaje de 3.5; es decir, Muy Bueno.

1.8.2.3 Orientación al cliente

El proceso por el que se le informa positivamente al cliente de cuales son sus opciones y para qué le sirven, conjuntamente ofreciéndole el mejor servicio y satisfacción.

Como puntaje general, la empresa tiene un resultado de 3.2 (Bueno). Por lo expuesto anteriormente, el área de Servicio debe mejorar en la atención al cliente.

1.8.2.4 Reconocimiento

Reconocer algo es estar al tanto de su naturaleza, condición, circunstancias e identidad, implica por ende, respetar esta identidad resultante del compuesto de muchos elementos y antecedentes. Las jefaturas conocen el trabajo de sus colaboradores, y se reconocen entre sí, de este modo respetándose.

El resultado final de la encuesta 4.2 (Muy Bueno) constituye un muy buen reconocimiento de trabajo, alimentando de una manera positiva al ambiente de trabajo y mejorando el clima laboral de LANZOTY.

El estudio realizado para medir la Gestión de Recursos Humanos de la compañía LANZOTY permite tener una guía acerca de las competencias que se requiere durante el proceso de selección y contratación de personal, y de esta manera escoger aquellas que la empresa realmente necesite.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS

En el mundo cambiante y globalizado en que vivimos, fruto de la reforma del orden económico mundial, lleno de nuevos conceptos que recibimos a una velocidad que apenas nos permite procesarlos cuando ya estamos cambiando de paradigma, debemos estar cada vez más claros en hacia dónde dirigirnos y cuáles son las técnicas de gestión que nos garantizarán el éxito en el mercado competitivo en el cual nos desenvolvemos.

La gestión por competencias, cuyo concepto es planteado por primera vez en 1973 por David MacClelland[14], es un modelo que se hace cada vez más vigente en nuestros días y que se robustece con la integración de las fortalezas que promueven el buen desempeño, el mismo plantea que cada empresa u organización posee características que las distinguen de las demás, pero también muchos factores que les permiten establecer mecanismos similares de gestión a ser implementados por los equipos directivos. Sin embargo, esta unificación o estandarización de los sistemas de gestión en las empresas u organizaciones no impide que las mismas posean la capacidad efectiva que les permita operar de manera exitosa, logrando así un posicionamiento en su entorno.

Esta capacidad plenamente identificable es la que permite a las organizaciones determinar cuáles cualidades, habilidades, técnicas y conocimientos deberá poseer su capital humano para así lograr destacar de entre las demás o lo que MacClelland llama un desempeño superior. Esta visión ha propiciado el enriquecimiento de los perfiles de los empleados, en cuyo contenido se encuentra la clave de un desempeño sobresaliente.

---

[14] ORIA MORALES, Aracena. 2008. Gestión de recursos humanos basada en competencias: Gestiopolis.com. *sitio web Gestiopolis.com.* [En línea] 17 de Marzo de 2008. [Citado el: 21 de Febrero de 2009.] http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm.

Según Marta Alles[15], quien introdujo semánticamente esta disciplina en Argentina, 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. Está claro que cada organización tiene una estrategia diferente, por lo tanto sus competencias también lo serán, por tal motivo el modelo de competencias debe confeccionarse en función de los requerimientos que los colaboradores deben poseer para alcanzar la estrategia organizacional partiendo de la filosofía, la misión y la visión organizacional.

El enfoque de competencias se ha convertido en la forma más útil y eficiente de obtener un alto rendimiento y desempeño en las organizaciones en la última década. Sin embargo, es importante no caer en la tentación de querer aplicar el enfoque de competencias de manera improvisada, sin la suficiente preparación y conocimiento de las distintas aplicaciones y su impacto.

Según Leboyer, para las organizaciones de hoy, resulta indispensable, contar con las personas que posean las características adecuadas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos y metas. Los errores deben ser reducidos a su mínima expresión cuando de reclutamiento se trata, por ejemplo si necesitamos de un cargo cuyo factor crítico de éxito sea la constante productividad, se requerirá para garantizar su ejecución una persona que posea como competencias la orientación al logro y habilidad para el trabajo en equipo, entre otras características que no se logran a través de programas de capacitación o que nunca le permitirán un desempeño tan sobresaliente como quien posee estas características naturalmente.[16]

El modelo de competencias, surge como una alternativa que permite lograr una gestión de recursos humanos que posea una mirada integral, mediante objetivos comunes y un modo de acceder a ellos también común; es decir, los diferentes procesos productivos resultan coherentes entre sí. La meta es poder captar personal con características personales que debe tener el candidato para

---

[15] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005

[16] LEVY – LEBOYER Claude, *Gestión por Competencias*, Obra citada

garantizar la ejecución tal como lo establece el cargo diseñado en una adecuada relación de complementación.

Para aplicar el modelo de Gestión por Competencias, las organizaciones deben identificar esas cualidades y plasmarlas en un diccionario de competencias organizacionales el cual será de vital utilidad en el desarrollo de perfiles propios para cada puesto de trabajo. Por lo tanto, las competencias que sean consideradas como deseables para un puesto de trabajo dentro de una cultura organizacional, no tendrán que ser necesariamente las mismas para el mismo puesto de trabajo dentro de otras organizaciones, por esta razón, la aplicación del modelo se debe efectuar caso a caso, a través de la identificación de personas que ya han demostrado por medio de sus comportamientos que poseen las "competencias" requeridas, identificando qué características poseen esas personas que generan que su desempeño sobresalga del resto de sus pares y por tanto, resulten más contribuyentes en pro de los objetivos de la organización.

2.1.1 DEFINICIONES DE COMPETENCIAS

Según el Diccionario de la Real Academia se derivan las siguientes definiciones:

- ✓ Competencia: en su cuarta acepción, significa "aptitud, idoneidad".
- ✓ Aptitud: por su parte significa "suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo o cargo".
- ✓ Idoneidad significa "adecuado y apropiado para una cosa".
- ✓ Competente: Persona experta o que conoce bien una disciplina o una técnica, o persona que tiene capacidad y aptitudes para ocuparse de ella.
- ✓ Gestión: es hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

2.1.2 LAS COMPETENCIAS

La categoría de competencia fue acuñada o establecida inicialmente por la Psicología y utilizada posteriormente por la Administración de Recursos Humanos, hasta llegar a lo que hoy día conocemos como Gestión por Competencias.

Se puede contar con tantas definiciones de competencias como expertos en la materia, sin embargo en el presente proyecto se ha seleccionado algunas definiciones intentando construir una gama de lo más completa posible.

Boyatzis, Richard (1982): Las competencias laborales no son más que características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993): consideran que es: "una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio".

Rodríguez y Feliú (1996): las definen como "Conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad".[17]

Definición de Competencias Laborales de la OIT-CINTERFOR: Capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución del trabajo, es una capacidad real y demostrada.

Por su parte, la Norma Internacional ISO 9000 en “Sistemas de Gestión de la Calidad. Fundamentos y Vocabulario” resume**:** “Competencia.- Habilidad demostrada para aplicar conocimientos y aptitudes”.

---

[17]ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias, E*diciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2, pág. 83

2.1.3 PRINCIPALES CUALIDADES DE LAS COMPETENCIAS

- ✓ Son características permanentes de la persona.
- ✓ Se ponen de manifiesto 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.

2.1.4 COMPONENTES DE UNA COMPETENCIA

Boyatzis[18] plantea que una competencia puede ser "una motivación, un rasgo, una destreza, la autoimagen, la percepción de su rol social, o un conjunto de conocimientos que se utilizan para el trabajo".
De hecho, las Competencias combinan en sí, algo que los psicólogos tienden a separa:

- ✓ lo cognoscitivo (conocimientos y habilidades),
- ✓ lo afectivo (motivaciones, actitudes, rasgos de personalidad),
- ✓ lo psicomotriz o conductual (hábitos, destrezas) y
- ✓ lo psicofísico o psicofisiológico.

Las competencias indican “formas de comportarse o pensar, que se generalizan a través de situaciones y perduran durante un período razonable de tiempo”

2.1.5 CONTENIDOS IMPLICADOS EN UNA COMPETENCIA

Son los contenidos necesarios para el desarrollo de la competencia; de tal manera que se ajusten a la cultura de la organización conforme a la estrategia del

---

[18] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*, Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2, pág. 137

negocio de los conocimientos, conductas, habilidades y destrezas para pasar de un estado de “Querer hacer” a un nuevo estado de “Saber hacer”; a continuación detallamos los contenidos de una competencia:

- ✓ 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.

En la Figura N° 4, encontramos la interacción de estos ejes de gestión por competencias.

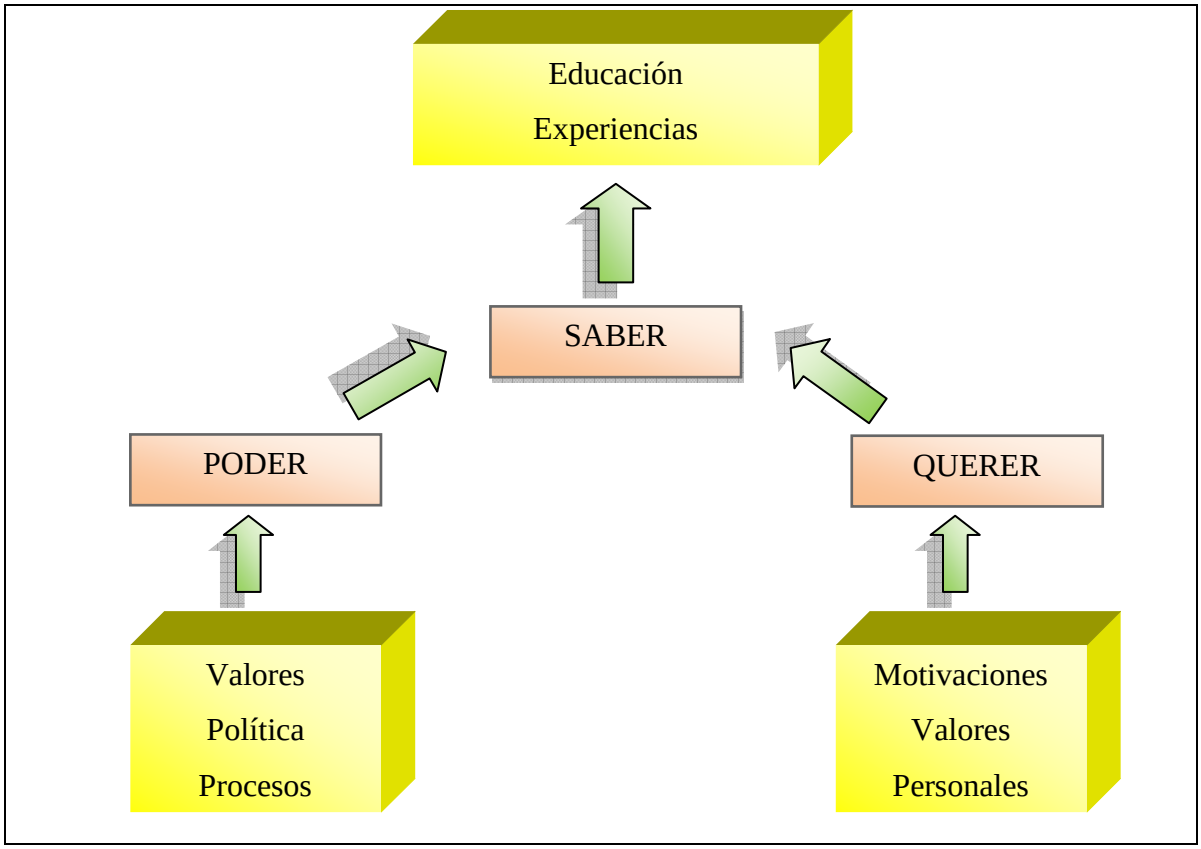


Figura 4 – Ejes de la Gestión por competencias
(http://talaentia.dbaccess.com/category/gestion-por-competencias/), realizado por autores

2.1.6 ELEMENTOS O CARACTERÍSTICAS QUE COMPONEN UNA COMPETENCIA[19]

Se ha partido desde la definición de una competencia, pasando por sus cualidades, contenidos, en este momento se mencionarán algunos de sus múltiples elementos o características que aportarán una valiosa información para elaborar el diseño y la propuesta de un Modelo de Gestión para la Selección y Contratación del Personal de LANZOTY:

- ✓ Motivos: Son las cosas que una persona piensa o quiere de forma consistente que causen acción. Los motivos, "dirigen" acciones o metas que marcan el comportamiento de una persona en la organización, no solo para él mismo, sino también para sus relaciones con los demás. Por ejemplo, una persona orientada al éxito establece de forma consistente metas retadoras, se responsabiliza para conseguirlas y usa el feedback para hacerlo mejor.

- ✓ Rasgos: Son características permanentes (típicas) de las personas. Por ejemplo, el autocontrol emocional (algunas personas no "se salen de sus casillas" y actúan adecuadamente para resolver problemas bajo estrés), ser un buen escucha, ser una persona fiable, ser una persona adaptable.

- ✓ Auto concepto (imagen de sí mismo): Es el concepto que una persona tiene de sí mismo en función de su identidad, actitudes, personalidad y valores. Un ejemplo sería la autoconfianza (la creencia de una persona de que puede desempeñarse bien en casi cualquier situación de trabajo) o verse a sí mismo como una persona que desarrolla a otros.

- ✓ Conocimientos: Es la información que una persona posee sobre áreas de contenido específico. Por ejemplo programación multiobjetivo (técnica de

---

[19] GOLEMAN, Daniel, *La inteligencia emocional,* Javier Vergara Editor, Buenos Aires, Argentina, 1996.

investigación de operaciones). Ahora bien, los conocimientos predicen lo que alguien puede hacer, pero no lo que hará en el contexto específico del puesto.

- ✓ Habilidades: Es la capacidad para desempeñar una tarea física o mental; es la capacidad de una persona para hacer algo bien. Por ejemplo dirigir una reunión.

2.1.7 MODELOS DE COMPETENCIAS

Mundialmente se han hecho numerosas propuestas para garantizar la implementación de las competencias laborales. Mertens[20] establece una agrupación de estas propuestas en tres modelos fundamentales:

2.1.7.1 Modelo Funcional

El Modelo Funcional se encuentra orientado principalmente a identificar y definir competencias técnicas asociadas, en el caso de una empresa a un cargo o labor. Este Modelo proviene del ámbito anglosajón, muy extendido en el Reino Unido, con experiencias notables en los sistemas de competencias de Australia y Nueva Zelanda.

En el mismo las competencias son definidas a partir de un análisis de las funciones claves, con énfasis en los resultados o productos de la tarea, más que en el cómo se logran. Este enfoque permite a las empresas medir el nivel de competencias técnicas de su personal, principalmente ligadas a oficios, y definir las brechas; asimismo, es el referente para emprender procesos de certificación de competencias.

Competencia Funcional

---

[20] MERTENS, Leonard*, Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos*, Montevideo, OIT, 1996.

- ✓ Capacidad de una persona para desempeñar las actividades que componen sus funciones laborales según los estándares y calidad esperados por el mundo productivo.
- ✓ Definidas por mundo productivo.
- ✓ Conocimientos, habilidades, actitudes.
- ✓ Se miden en el trabajo

2.1.7.2 Modelo Conductual

Este modelo se sitúa en el ámbito de las conductas asociadas a un desempeño destacado. Este modelo surge en Estados Unidos hace 40 años. En el mismo las competencias son definidas a partir de los empleados con mejor desempeño o empresas con mejores prácticas en su industria. El conductualismo no pretende capturar las competencias técnicas asociadas a una determinada formación, sino que busca explicar qué determina, en igualdad de condiciones, un desempeño más destacado que el promedio.

Los estudios de competencias conductuales buscan identificar atributos como la iniciativa, la resistencia al cambio, la tolerancia al estrés, la ambigüedad, el riesgo, la capacidad de persuasión o el liderazgo, todas características personales asociadas al alto desempeño. Este enfoque tiene su propia metodología y tiende a implicarse en familias de cargos ejecutivos: se piensa que este tipo de competencias predicen mejor el desempeño superior, aunque también es válida a nivel de mandos medios y cargos menores en áreas como las ventas y la calidad de servicio, donde la competencia conductual es muy relevante.

Competencia Conductual

- ✓ Es aquello que las personas de alto desempeño están dispuestas a hacer en forma continua y que les permite producir resultados de negocios superiores.
- ✓ Se desprenden de la estrategia y *core competences* (habilidades especiales que garantizan el éxito) de la organización.

- ✓ Se expresan en descriptores conductuales que las hacen observables y medibles.

2.1.7.3 Modelo Constructivista o Integrativo

En este modelo es donde las competencias se definen por lo que la persona es capaz de hacer para lograr un resultado, en un contexto dado y cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Reconoce lo que la persona trae desde su formación temprana. Este modelo de origen francés[21], da gran valor a la educación formal y también al contexto, entendiendo que las competencias ligan el conocimiento y aprendizaje a la experiencia. Las competencias se definen por lo que alguien debe ser capaz de hacer para lograr un resultado, cumpliendo criterios de calidad y satisfacción. Como modelo recoge aspectos funcionales, pero con énfasis en lo conductual. Es el más difícil y complejo de implementar.

Para el desarrollo del presente proyecto y por decisión de la Dirección de LANZOTY, se tomará el Modelo Conductual, ya que por el tipo de negocio se deben desarrollar competencias que aseguren la calidad del trabajo y el seguimiento de las acciones, así como también poder vincular a la empresa personal que cuente con cualidades, conductas y talentos (competencias) que demuestren y fomenten la correcta relación con clientes internos y externos.

2.2 TIPOS DE COMPETENCIAS

Existe un innumerable catálogo de competencias clasificadas según sus autores por diferentes criterios. Por otro lado, bajo nombres distintos pueden reconocerse idénticas competencias y bajo términos afines distinguirse las mismas.

En la Tabla N° 7 se agrupan las distintas competencias que tienen el mismo nombre para el mismo concepto, pero también hay algunas que, siendo similares,

---

[21] SOFOFA. 2005. www.chilecalifica.cl. *Revista N°48 Capacitación.* [En línea] Agosto - Septiembre de 2005. [Citado el: 15 de Julio de 2009.] http://www.chilecalifica.cl/prc/n-2081-gestion.doc.

reciben nombres diferentes, mientras que se pueden encontrar competencias que son únicas y específicas y que identifican la labor de una organización en particular.

Tabla 6- Resumen de las competencias

CLASIFICACION	COMPETENCIAS
I. Logro y Acción	1. Orientación al Logro 2. Preocupación por Orden, Calidad y Precisión 3. Iniciativa 4. Búsqueda de Información.
II. Apoyo y Servicio Humano	5. Comprensión Interpersonal 6. Orientación al Servicio al Cliente
III. Impacto e Influencia	7. Impacto e Influencia 8. Conciencia Organizacional 9. Establecimiento de Relaciones
IV. Gerencia	10. Desarrollo de Otros 11. Asertividad y Uso del Poder Posicional 12. Trabajo en Equipo y Cooperación 13. Liderazgo de Equipo
V. Cognitivo	14. Pensamiento Analítico 15. Pensamiento Conceptual 16. Pericia (Expertice)
VI. Efectividad Personal	17. Autocontrol 18. Autoconfianza 19. Flexibilidad 20. Compromiso Organizacional

(OIT, Publicación abril 2007)

La concepción de competencia, por su carácter multidimensional, hace que estas sean complejas, por lo que se requiere analizar cómo están conformadas.

Según varios de los más populares autores, presentan una gama varia de competencias:

- ✓ Levy-Leboyer (1996) presenta seis diferentes listas.
- ✓ Ansorena Cao (1996) incluye 50 Competencias conductuales.
- ✓ Woodruffe (1993) plantea nueve competencias genéricas, lo que significa que hay muchas otras específicas.
- ✓ Hay McBer en su Diccionario de Competencias (Spencer y Spencer, 1993) incluye 20 Competencias en su lista básica, ordenadas por conglomerados, y nueve adicionales denominadas Competencias Únicas.
- ✓ Barnhart (1996) incluye 37 competencias básicas en siete categorías.

- ✓ Marta Alles, nos presenta la definición de 160 competencias cardinales y especificas.[22]

Es necesario tener en cuenta que el tipo de competencia debe presentar implicaciones prácticas para el planeamiento de Recursos Humanos; dado que hay competencias visibles y relativamente superficiales, así como también hay competencias que están más escondidas en el interior de la personalidad. Por otro lado, hay competencias fáciles de desarrollar; por ejemplo mediante capacitación, y hay competencias que son más difíciles de evaluar y desarrollar desde el punto de vista de la personalidad.

Para Spencer y Spencer son cinco los principales tipos de competencias:[23]

- ✓ Motivación: los intereses que una persona considera o desea consistentemente.
- ✓ Características: son características físicas y respuestas consistentes a situaciones o informaciones en particular.
- ✓ Concepto propio o concepto de uno mismo: las actitudes, valores o imagen propia de una persona.
- ✓ Conocimiento: la información que una persona posee sobre áreas específicas.
- ✓ Habilidad: la capacidad de desempeñar cierta tarea física o mental.

Continuando con los autores antes mencionados; Spencer L. & Spencer S., éstos introducen el Modelo del Iceberg; en donde se evidencia que hay competencias que son más difíciles de identificar y desarrollar pues están en el interior de la personalidad y hay otras competencias que son fácilmente visibles y desarrollarlas, tal como lo muestra la Figura N°5.

---

[22] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 18

[23] SPENCER, L., & SPENCER, S., *Competence at work: Models for superior performance.* Wiley, (SPENCER, y otros, 1993)New York, 1993

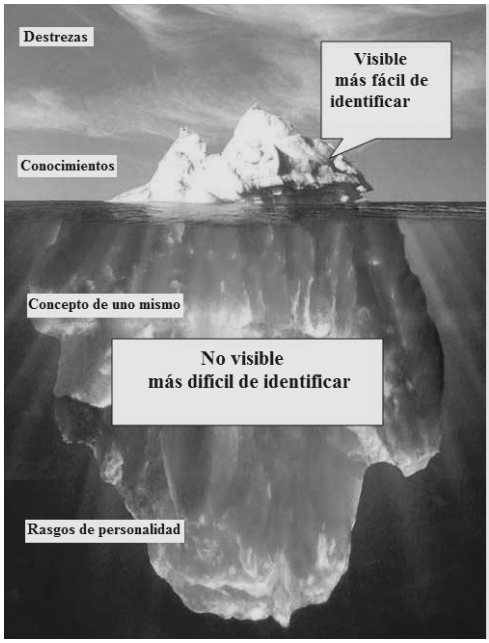


Figura 5 – Modelo del Iceberg
(ALLES, 2005 pág. 25)

Tanto el Modelo Conductual como el Modelo del Iceberg presentan similitudes en sus conceptos, ya que a través de estos se espera identificar distintos atributos o talentos que pueden ser aplicados al Manual de Gestión para la Selección y Contratación del Personal y de esta manera optar por personal que cuente con iniciativa, tolerancia al estrés, capacidad de persuasión, liderazgo, entre otras; es decir, las características personales que permitirán un mejor desempeño de LANZOTY.

2.2.1 COMPETENCIAS GENERALES DE LA EMPRESA

Cada organización; en función de su realidad y considerando su propia misión y visión, debe definir las competencias que desea y decidir, a partir de allí, cómo implementará todo el proceso de Selección y Contratación de Personal.

De la misma manera como un individuo posee competencias o conductas, las empresas también deben poseer estas conductas basadas en su realidad, misión, visión y valores. Las competencias generales son aquellas que todos los integrantes del personal de la empresa deberán tener; éstas a su vez, podrán

transformarse en específicas cuando sean desglosadas en grados y conformen el perfil del puesto. Una vez definidas las competencias generales es posible determinar las competencias específicas o particulares por cada puesto; pueden coincidir o ser diferentes (complementarse); sin embargo, no pueden ser contradictorias entre sí.[24]

Para poder definir las competencias generales de una empresa es necesario realizar una reunión con la dirección o los altos ejecutivos de la misma, en donde se presentarán opciones de competencias con sus respectivas definiciones para que la dirección sea la llamada a seleccionarlas, mediante un formato que les permita dar un peso mayor a aquellas que se relacionen con la empresa y discriminar a aquellas que no se acoplan a la misión y visión.

En la Figura N° 6 se describe el proceso que se pue de seguir conjuntamente con la máxima Dirección de la empresa para definir las Competencia Generales de la compañía. En este proceso, para un mejor análisis se debe tener como apoyo el Diccionario de Competencias. [25]

Figura 6 – Proceso para definir las competencias de LANZOTY
(ALLES, 2005 pág. 285)

A continuación se detalla el primer borrador de competencias[26], para la definición de las competencias generales o institucionales de LANZOTY, proceso que será

---

[24] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pp. 91-92*
[25] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 285*
[26] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pp. 93 - 98*

aplicado en el capítulo 3 de este proyecto de titulación. Existe innumerable cantidad de competencias; sin embargo, se ha definido este primer borrador seleccionando a aquellas que mejor se acoplen a la realidad de la empresa, las mismas que a continuación se detallan y que serán presentadas a la dirección de la compañía para proceder con la respectiva selección de las competencias generales:

- ✓ Compromiso: Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometidas 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 personales como profesionales.

- ✓ Ética: Sentir y obrar en todo momento consecuentemente con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, respetando las políticas generales o institucionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o de la organización a la que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la empresa así lo desea y lo comprende.

- ✓ Orientación al cliente: Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente, tanto del cliente final a quien van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de los propios clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como el personal ajeno a la organización. 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 planificar la actividad.

- ✓ Orientación a resultados: Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados. Es la tendencia al logro de los 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.

- ✓ 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 al expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.

- ✓ Adaptabilidad al cambio: Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.

- ✓ Innovación: Es la capacidad para modificar las cosas incluso partiendo de formas o situaciones no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante problemas o situaciones requeridos por el propio

puesto, la organización, los clientes o el segmento de la economía donde actúe.

- ✓ Empowerment: Dar poder al equipo de trabajo potenciándolo. Hace referencia a fijar claramente objetivos de desempeño con las responsabilidades personales correspondientes. Proporciona dirección y define responsabilidades. Aprovecha claramente la diversidad (heterogeneidad) de los miembros del equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Combina adecuadamente situación, persona y tiempo. Adecuada integración en el equipo de trabajo. Comparte las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende acciones eficaces para mejorar el talento y las capacidades de los demás.

- ✓ Flexibilidad: Disposición para adaptarse fácilmente. Es la capacidad para adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista encontrados, adaptando su propio enfoque a medida que la situación cambiante lo requiera, y promover los cambios de la propia organización o responsabilidades del cargo.

- ✓ Autocontrol: Dominio de sí mismo. Es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

Desde nuestro propio análisis, se sugiere las siguientes competencias que podrían aplicarse a la realidad de la organización; sin embargo, estas podrían variar de acuerdo al análisis y decisión de los directivos de la empresa:

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Calidad de trabajo

- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Innovación

Las competencias generales definidas por la empresa serán aquellas que servirán como base para definir las competencias específicas así como también para establecer el Modelo de Gestión para la Selección y Contratación de Personal.

2.3 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

David C. McClelland[27] analiza a la motivación humana; la misma que es la base sobre la que se desarrolla la gestión por competencias. De ahí partimos que una motivación conlleva a las personas a fijarse objetivos y metas y presentan un interés recurrente por conseguirlos basado en un incentivo natural, un interés que energiza, orienta y selecciona comportamientos.

Por tal motivo, es necesario contar con una adecuada manera de "gestionar" el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones, de tal manera que los comportamientos que tengan los colaboradores sean orientados a cumplir con sus objetivos y metas.

Al contar con un modelo de gestión del talento humano por competencias, la empresa construye o traza un "mapa de ruta" del comportamiento de sus miembros lo que llevará al cumplimiento del plan estratégico; debido a que la gestión del talento humano por competencias debe estar ligada con el plan estratégico, los valores y principios éticos de la empresa.
La gestión del talento humano por competencias debe contener en número y calidad las competencias que cumplan con los requisitos de suficiencia,

---

[27] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO.* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág.19

coherencia, alineación y posibilidad de observación, y por supuesto que hayan sido definidos operacionalmente los niveles o grados de desarrollo.

Una gestión del talento humano por competencias permite establecer de manera clara y objetiva el "debe ser" o perfiles de competencias dentro de la empresa, tomando como base fundamental la visión de la empresa (hacia dónde va), los objetivos y la misión (que hace); lo que nos permitirá contar con "reglas del juego", por llamarlo así, para todos sus integrantes; es decir, los niveles jerárquicos tendrán poder y autoridad dentro de rangos de actuación claramente definidos, para transformarlos en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que las personas de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a SER, y de la misma manera, los colaboradores conocerán las distintas maneras de comportamiento dentro y fuera de la organización que se encuentran claramente definidas, esto implica un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades de comportamiento, que normaliza una nueva forma de SER y HACER en el día a día de la organización.

Mediante la gestión por competencias es posible atraer, desarrollar y mantener el talento humano mediante la alineación constante de los sistemas y procesos del área de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente.

Mediante el sistema de competencias se consigue una información necesaria y precisa con la cual contar en momentos de cambio. Además, la reducción de las tensiones generacionales y la obtención de una mayor integración del trabajo hacen que las personas se comprometan más con la organización, reduciendo así la resistencia al cambio y se logre más fácilmente la aceptación de nuevas medidas.[28]

[28] AGUILERA Rodolfo F. y REYES Madrid J.*; "Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)".*

2.3.1 OBJETIVOS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS

El objetivo primordial del enfoque de gestión por competencias es implantar un nuevo estilo de dirección en la organización para administrar los recursos humanos integralmente, de manera más efectiva.

Por medio a la gestión por competencias se pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- ✓ La mejora y simplificación de la gestión integrada de los recursos humanos.
- ✓ La generación de un proceso de mejora continua en la calidad y asignación de los recursos humanos.
- ✓ La combinación de la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la organización.
- ✓ La vinculación del directivo en la gestión de sus recursos humanos.
- ✓ La contribución al desarrollo profesional de las personas y de la organización en un entorno cambiante.
- ✓ La toma de decisiones de forma objetiva y con criterios homogéneos.

2.3.2 CÓMO CONTRIBUYE EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS A LA SELECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los sistemas de gestión de recursos humanos basados en competencia facilitan la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección. El proceso en general, se inicia con la identificación de las competencias y prosigue con la evaluación del candidato frente a tales competencias, estableciendo de esta forma su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De este modo, el proceso de selección se apoya en las competencias definidas por la organización, basándose en el Modelo Conductual explicado en páginas anteriores. Las competencias facilitan un marco de criterios contra los cuales

llevar a cabo la elección, pero pueden introducir algunas variaciones en las características tradicionales del proceso.

Estas variaciones pueden resumirse en: el cambio de énfasis en la búsqueda de un candidato para un puesto, a un candidato para la organización; considerar la diferencia entre competencias personales y competencias técnicas; e introducir ejercicios de simulación para detectar la posesión de ciertas competencias por los candidatos (juego de roles, assessment center, etc.)

2.4 FASES NECESARIAS PARA IMPLEMENTAR UN MODELO BASADO EN COMPETENCIAS[29]

El modelo de gestión por competencias tiene un periodo de implementación que va desde los 8 meses hasta los 12 meses.

En la Figura N° 7 se observa la secuencia de las fases de implementación del Modelo de Gestión Basado en Competencias, cabe recalcar que en el paso "Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos", el proyecto se centrará en el proceso de Selección y Contratación de personal.

[29] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2, pp. 73 - 74

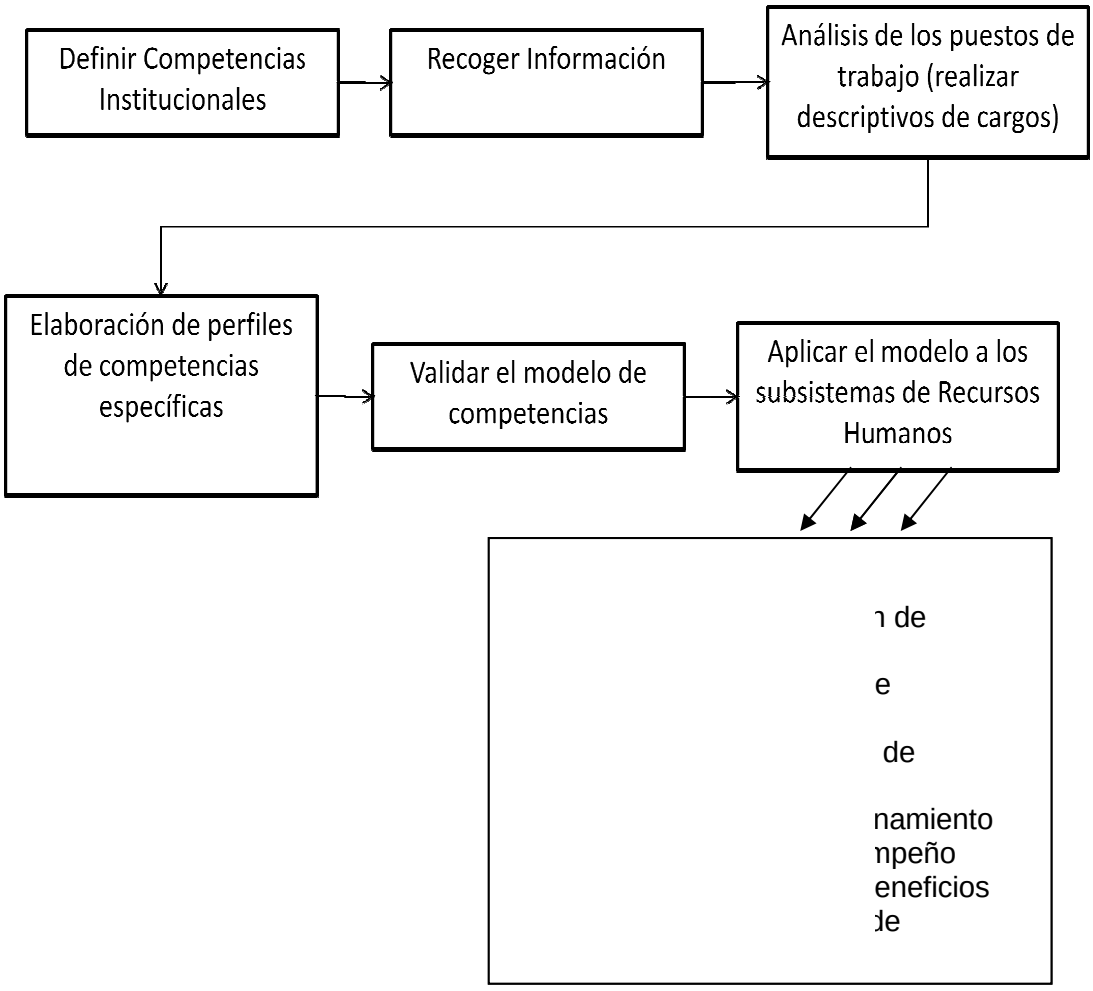


Figura 7 – Fases para implementar un modelo basado en competencias
Adaptado desde (ALLES, 2005)

Para conseguir una adecuada implementación del modelo es necesario partir por una sensibilización mediante la comunicación del objetivo a todos los colaboradores de una compañía, de esta manera lograr tener la comprensión y el apoyo de todo el personal.

Para ello; se debe organizar una reunión con los Directivos, Gerente, Jefaturas y demás colaboradores claves de la empresa para que conozcan los objetivos principales de la implementación del modelo así como también las fases a seguir; además de definir y/o ajustar la metodología a utilizar según las necesidades de la organización; posteriormente, son ellos los encargados, mediante reuniones de área, de informar a los trabajadores acerca del modelo; y de esta manera conseguir que todos los colaboradores estén enterados de los

pasos que se van a seguir para la implementación de este modelo basado en competencias.

A continuación vamos a detallar las fases descritas en la Figura N°7.

2.4.1 DEFINIR COMPETENCIAS INSTITUCIONALES

Este es el primer paso que se debe realizar con la empresa; en donde se analizarán los conceptos de cada competencia sugerida en el primer borrador de competencias, para conjuntamente con los directivos establecer las competencias institucionales o generales.

2.4.2 RECOGER INFORMACIÓN

Se recogerá información para poder levantar y realizar la descripción de los cargos o puestos de trabajo, información muy valiosa que será aplicada para definir las competencias requeridas para cada puesto de trabajo, tomando en consideración que esta información será utilizada en el proceso de selección de personal basado en competencias.

Esta recolección de información se realizará mediante un cuestionario que se efectuará solicitando al personal que lo llene, en el que responderá las preguntas en forma individual, relacionadas con todas las indicaciones posibles acerca del puesto, su contenido y sus características. La información recopilada a través del cuestionario se utilizará para obtener datos en el área de deberes, tareas, propósito del puesto, requisitos para realizar el trabajo (habilidades, educación, experiencia, etc.), el equipo y material que se utilizará.

2.4.3 ANÁLISIS DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

Esta fase está básicamente compuesta por realizar una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno; de

esta manera se logrará determinar aquellas competencias específicas para cada área de trabajo y se facilitará el proceso de selección de nuevo personal para LANZOTY. Es decir, se analizará la información recolectada en el punto anterior y mediante reuniones continuas con las distintas jefaturas se logrará definir estos perfiles y además empatarlos con las competencias.

2.4.4 ELABORACIÓN DE PERFILES DE COMPETENCIAS

En este punto se determinará, con la Gerencia y Jefaturas de la compañía, cuáles son los criterios de desempeño (habilidades) que hay que utilizar para evaluar a un nuevo trabajador, sabiendo así si se ha contratado a la persona adecuada o no.

La organización debe saber lo que pide exactamente a sus empleados, pero sobre todo es de vital importancia determinar cuáles son las competencias que deben manifestar el perfil exitoso de cada posición dentro de la organización y cuál es el nivel o medida de estas competencias que determina el éxito en la ejecución de una actividad.

2.4.5 VALIDAR EL MODELO DE COMPETENCIAS

Conjuntamente con la Gerencia General y las Jefaturas de la empresa se debe validar que el modelo sea aplicable a las necesidades de la empresa; es decir, una vez aprobadas las competencias generales y específicas, la compañía debe simular una aplicación del Modelo en los subsistemas de Recursos Humanos; en esta investigación, se lo validará únicamente en el proceso de selección de personal aplicando todos los formatos y procedimientos basados en competencias levantados en este proyecto de titulación; así como también mediante el simulacro de un ejemplo de selección de un nuevo colaborador en base a competencias.

2.4.6 APLICAR EL MODELO A LOS SUBSISTEMAS DE RECURSOS HUMANOS

Una vez que se tenga definido las competencias que se utilizarán en la compañía, y cómo se realizará su medición; es importante aplicar el Modelo a los subsistemas de Recursos Humanos mediante un análisis de su implicación, importancia y relación específicamente con el proceso de selección que maneja la empresa.

Aunque inicialmente el sistema de gestión por competencias está orientado a cubrir una necesidad primordial de la organización, el mismo proporciona independientemente de su aplicación, las siguientes informaciones:

- ✓ Perfiles ideales de los puestos.
- ✓ Grado de adecuación persona/puesto (análisis de brecha).
- ✓ Necesidades de formación individual y grupal.
- ✓ Apreciación general del desempeño de la persona en su puesto.

Esta información que proporciona el modelo por competencias, permitirá que el área de Recursos Humanos amplíe el trabajo en capacitación y entrenamiento al personal nuevo y existente, desarrolle una evaluación de desempeño a cada colaborador, defina planes de carrera y sucesión, implemente la remuneración diferenciada, entre otras necesidades de la organización; todos estos trabajos se los podrá ir desarrollando de acuerdo a la implementación del Modelo que vaya realizando la compañía.

Al mismo tiempo el modelo debe ser aplicable, comprensible, útil, fiable y de fácil manejo para poder alcanzar el desarrollo profesional de las personas. En la Figura N° 8, se establece un plan de trabajo que se rá aplicado con LANZOTY para llevar a cabo los 6 pasos o fases necesarios para implementar el modelo basado en competencias:

Fases necesarias para implementar un modelo basado en competencias									
Fases	**Mes 1**	**Mes 2**	**Mes 3**	**Mes 4**	**Mes 5**	**Mes 6**	**Mes 7**	**Mes 8**	**Mes 9**
Definir competencias institucionales									
Recoger información									
Análisis de puestos de trabajo									
Elaboración de perfiles de competencias específicas									
Validar el modelo de competencias									
Aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos									

Figura 8 – Plan de trabajo para implementar un modelo basado en competencias
(Realizado por autores)

2.5 RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS

2.5.1 RECLUTAMIENTO POR COMPETENCIAS[30]

Es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para efectuarle el ofrecimiento de empleo.
Dentro del reclutamiento hay que tener en cuenta la información mediante la cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar.

Los métodos son diversos y cada vez es más necesario apelar a recursos imaginativos. La imagen institucional es un punto muy importante, las empresas muy conocidas son el objetivo principal de los buscadores de empleo y ellos se postulan en forma espontánea.

[30] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2, pág. 115

Para Martha Alles, el reclutamiento no solo es importante para la organización; es un proceso de comunicación de dos canales: los aspirantes desean obtener información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que será el aspirante si es contratado.

2.5.1.1 Diferencia entre reclutamiento y selección

Reclutamiento: es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación de modo de atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la posición requerida. Es la base para la etapa siguiente.

Selección: es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil.

Los candidatos pueden ser personas desempleadas o, por el contrario, pueden tener empleo, en la misma organización o en otras empresas.

2.5.1.2 Métodos y canales de búsqueda[31]

Entre los candidatos que pertenecen a la empresa –reclutamiento interno- es factible encontrar personas que cumplen hoy con el perfil requerido o que pueden cubrirlo luego de un período de adaptación o entrenamiento.
Igual clasificación de candidatos, con perfil requerido actual o potencial, es aplicable en el reclutamiento externo.

En la Tabla N° 8 se muestra un cuadro que compara las ventajas y desventajas del reclutamiento de personal interno y externo.

---

[31] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2, pág. 116

Tabla 7- Cuadro comparativo reclutamiento interno vs. externo

RECLUTAMIENTO	VENTAJAS	DESVENTAJAS
INTERNO	Más económico Más rápido Más seguro en cuanto a los resultados finales Motiva empleados Es un retorno de la inversión de la empresa en entrenamiento de personal	Exige potencial de los empleados para poder ascender y que la organización ofrezca oportunidades de progreso. Puede elevar a los empleados a su máximo de incompetencia. Evita la renovación que la gente nueva aporta (statu quo)
EXTERNO	Trae sangre nueva y nuevas experiencias a la organización. Aprovecha inversiones en capacitación y desarrollo de personal efectuadas por otras empresas o por los propios postulantes	Es más lento más que el reclutamiento interno. Más costoso. Menos seguro que el interno. Puede ser visto por los empleados como deslealtad hacia ellos. Puede traer aparejados problemas salariales a la empresa (cuando el candidato externo pretende más que lo previsto inicialmente).

(ALLES, 2005), realizado por autores

Para que un adecuado proceso de reclutamiento interno tenga el éxito deseado, debe cumplirse con ciertos pasos que no siempre, por uno u otro motivo, las empresas están dispuestas:

- ✓ Colocar avisos de empleo en la cartelera u otros medio internos.
- ✓ Llevar un eficiente inventario del personal, con un banco de datos indicando habilidades o aptitudes.
- ✓ Planificar reemplazos y sucesiones.

Una vez visto el concepto de Reclutamiento, sus ventajas y desventajas, la empresa debe decidir cuál será su primer paso; es decir, analizar si se realizará un reclutamiento interno mediante un comunicado formal, en donde se debe informar de las principales actividades y responsabilidades del cargo; así como

también la preparación y requisitos que se necesita del postulante; esta comunicación se la puede realizar mediante correo electrónico, o la publicación de vacantes disponibles en la cartelera principal; se debe utilizar el mecanismo de la comunicación más utilizado internamente dentro de la empresa.

Las hojas de vida de los interesados deben ser enviadas directamente al área de Recursos Humanos de la empresa para continuar con el siguiente paso que es la Selección. A este reclutamiento interno la empresa le puede dedicar una semana laboral. Esta decisión se la debe tomar teniendo en cuenta que la empresa contará con un perfil del cargo así como también las competencias que éste exige; adicionalmente, al implementar la evaluación de desempeño basada en competencias les permitirá tener una base clara de las habilidades y talentos de su personal; y de esta manera seleccionar al más idóneo.

En el caso de no contar con postulantes internos para el cargo; se optará también por el reclutamiento externo; para ello, se puede utilizar a empresas dedicadas a esta actividad, lo cual ahorrará tiempo en cuanto a la búsqueda de candidatos como a las entrevistas como tal; debido a que se contará con una terna de finalistas y la empresa podrá enfocar las entrevistas a un número más pequeño de postulantes. Para ello, se debe cotizar previamente entre las empresas que ofrecen estos servicios para que la compañía decida con que partner mantener esta relación y buscar a los candidatos más idóneos para el puesto de trabajo. Sin embargo, hasta que se realice esta licitación, se puede realizar una publicación del aviso mediante los medios de comunicación masivos.

2.5.2 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS[32]

La Gestión eficaz de los Recursos Humanos de una Organización comienza con una correcta selección del personal. Luego de establecido el sistema de gestión por competencias, se hace indispensable la utilización de los perfiles de cargo en

[32] CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* Editorial MCGraw Hill. Bogotá.

el proceso de reclutamiento y selección permitiendo así captar a los candidatos más idóneos para el cargo.

Los procesos de selección están necesariamente vinculados a los objetivos y estrategia de la organización. Una organización decide iniciar un proceso de selección por varias razones:

- ✓ Para alcanzar los objetivos que se ha propuesto: crecimiento, reorganización de la estructura, ampliación de algún departamento concreto, etc.
- ✓ Para cubrir posiciones que se han quedado vacantes, debido a la rotación de personal.
- ✓ Porque ha surgido un puesto de nueva creación debido a nuevas necesidades de la organización que no estaban previstas.

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.

2.5.2.1 Fases de un proceso de selección

Para seleccionar a las personas con las máximas garantías se debe atender a todas las fases del proceso:

- ✓ Análisis y definición del perfil: es necesario contar con un inventario de los aspectos intrínsecos (contenido del cargo) y extrínsecos (requisitos que debe cumplir el aspirante al cargo o factores de especificaciones) del cargo; lo importante en este punto es contar con la información de requisitos y

características que debe poseer el aspirante al cargo.[33] Este paso lo debe realizar el responsable de Recursos Humanos en conjunto con el futuro jefe de la posición a cubrir. Para ello se ha diseñado un formato, como lo muestra el Anexo A, que permitirá contar con la información necesaria para el cargo; en donde se recopila información como principales funciones, objetivo del cargo, planes de carrera, educación, etc.

- ✓ Convocatoria (interna o externa). Redacción de la convocatoria, elección de los medios de difusión: Para el caso de la convocatoria interna, debe realizarse formalmente y publicarse en un lugar visible en las áreas de Recursos Humanos y Recepción de la empresa así como también la difusión vía correo electrónico a todos los colaboradores. Para el caso de la convocatoria externa, se la puede realizar en los medios de comunicación más importantes del país o contar con un partner externo que facilite este proceso. En el caso de realizar la convocatoria externa, el comunicado debe contener una definición de la empresa, una descripción de la posición, requisitos excluyentes y no excluyentes, una frase que indique lo que se ofrece e indicaciones finales (lugar donde presentarse, plazo de recepción de hojas de vida, dirección, teléfono, etc.). Cabe recalcar que la redacción debe ser siempre directa y clara, evitando las expresiones no profesionales.

- ✓ Preselección de Currículum Vitae: En el área de Recursos Humanos debe haber una persona encargada de la recepción de postulantes, esta persona encargada debe conocer el perfil del puesto a ocupar y los requisitos que se necesita cubrir. Para ello sugerimos que se realice una primera clasificación basándose en los requisitos excluyentes, y con una lectura rápida separarlos por aquellos Currículum Vitae (CV) que Sí cumplen, aquellos que No cumplen y los que están entre uno y otro; es decir, los dudosos; de esta manera se releerá los dudosos para decidir si pasan al Sí o a los No.

---

[33] CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos*. Editorial MCGraw Hill. Bogotá, 2001. Capítulo 6, pág. 246

En primer lugar se debe analizar la historia laboral; calificar al empleo anterior de acuerdo al tipo de empresa y al rubro que percibía.

En segundo lugar, analizar la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral.

En tercer lugar, analizar la rotación o movilidad laboral, conocer los motivos que llevaron a estos cambios de trabajo.

- ✓ Evaluación de candidatos, entrevistas iniciales y aplicación de pruebas, en el caso de que se requiera: La entrevista, es el método más utilizado en la selección de personal; aunque carezca de bases científicas, es la técnica más utilizada por pequeñas, medianas y grandes empresas. Este sistema de comunicación entre dos o más personas que interactúan, permite que el entrevistador aplique estímulos (entradas) para verificar las reacciones del entrevistado (salidas); esta técnica se la puede llevar de manera estructurada (contando con preguntas y respuestas previamente elaboradas) o puede ser una entrevista no dirigida o informal, aunque esta última es sugerida para personas con más experiencia en realizar entrevistas.[34]

  La entrevista por competencias tiene por objetivo obtener información puntual sobre comportamientos y acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias requeridas para el puesto.

  Para contar con entrevistas que permitan seleccionar a las personas más idóneas para el cargo, se deben seguir los siguientes pasos: [35]

  - ✓ Preparación: la entrevista no debe ser improvisada, debe tener un tiempo definido y contar con cierta preparación o planeación; es decir, cada entrevista deberá contar con objetivos específicos (qué se pretende con ella); la entrevista debe ser libre, leer previamente el Curriculum Vitae del candidato, contar con información del candidato y del cargo.

---

[34] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, pág. 251
[35] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, pág. 257

- ✓ Ambiente: se debe contar con un espacio físico destinado para este fin y de esta manera evitar interrupciones, ruidos. Además, el clima debe ser ameno y cordial, evitar que existan temores, recelos o presiones de tiempo.
- ✓ Desarrollo de la entrevista por competencias: se debe otorgar al entrevistado información positiva de la empresa, informar acerca de la oportunidad que existe; se debe desarrollar de tal manera que el entrevistado proporcione información de sí mismo (estudios, especialización, experiencia, etc.) así como también conocer su forma de pensar, actuar, sentir, grado de asertividad o agresividad, motivaciones y aspiraciones. Al contar con un listado de las competencias requeridas para el cargo, y, al estar realizando un proceso de selección basado en competencias, la entrevista debe estar enfocada a estas competencias. En el Anexo B se detalla una guía que puede ser utilizada durante la entrevista, guía que permitirá al entrevistador seguir un esquema y así evitar la omisión de temas importantes a tratar.
- ✓ Terminación de la entrevista: La terminación de la entrevista debe ser cortés; en donde el entrevistador debe hacer una señal clara de que ésta terminó; así como también otorgar al candidato información sobre la acción futura.
- ✓ Evaluación del candidato: la evaluación debe realizarse inmediatamente después de que el entrevistado salga, puesto que los detalles están frescos en la memoria; para ello se puede utilizar el formato detallado en el Anexo C; el cual permite registrar información importante que el candidato reveló durante la entrevista como: experiencia anterior, cargo anterior, educación, presentación general, expresión verbal, etc.

  Para el caso de evaluaciones, se recomienda realizar pruebas psicológicas, las mismas que serán un elemento informativo más a considerar para la candidatura final; ya que esta evaluación permitirá indagar elementos básicos como: aspectos personales, aspectos intelectuales, aspectos socio – laborales. Además, se deben realizar evaluaciones de potencial como lo son los Assessment Center, la cual es una técnica que utiliza pruebas

situacionales para la evaluación de habilidades[36]; en donde se realiza una serie de problemas a resolver en la vida práctica, con escenarios de actuación realistas en los que se brinda al candidato un paquete de informaciones variadas que debe gestionar hasta tomar las acciones y decisiones que conduzcan a la resolución de los conflictos de intereses o al esclarecimiento de los problemas planteados. Esta herramienta, se aplicará en aquellos puestos de mandos medios, jefaturas y gerencias. En este Assessment Center debe estar el jefe inmediato que ha solicitado cubrir la vacante, realizando el rol de observador.

- ✓ Solicitud de referencias y redacción de informes de los candidatos finalistas: Es importante contar con referencias del postulante, este proceso se lo debe realizar después de la entrevista de selección; de tal manera que las referencias que se soliciten sean de los postulantes finalistas. Para ello, el encargado del proceso de selección de recursos humanos, deberá confirmar las referencias colocadas en los Currículum Vitae de los postulantes finalistas o del candidato que reúne todos los requisitos, y de esta manera le permitirá validar la información otorgada por el candidato en el punto Motivo del cambio incluido en el formato del Anexo C. Al solicitar las referencias hay que asegurar todos los aspectos como: educacionales, laborales, financieros, judiciales. El informe debe contener resultados finales de las pruebas realizadas al postulante así como también conclusiones de la entrevista, además se debe adjuntar el Currículum Vitae y el Formato para el registro de una entrevista por competencias.

- ✓ Presentación de candidatos al departamento solicitante: el responsable de la selección en el área de Recursos Humanos debe mantener una reunión con el jefe inmediato de la vacante a cubrir para analizar los candidatos finalistas; se adjunta un formato, que se muestra en el Anexo D, que puede ser utilizado en este proceso y permitir establecer diferencias objetivas entre ellos.

---

[36] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 4, pág.162

- ✓ Contratación y acogida: La decisión es del jefe inmediato que solicitó cubrir la vacante, el área de Recursos Humanos juega un papel de asesor o colaborador durante el proceso de selección, mas no es el responsable de la decisión final. Es importante que tanto el postulante como la empresa lleguen a un acuerdo respecto a la propuesta que se presenta para el cargo (condiciones de contratación, responsabilidades, tareas, personal a cargo y remuneración). Una vez acordada la negociación, se debe transformar esta oferta verbal a una oferta por escrito, en donde se detalla la oferta económica, la posición a ocupar y la fecha de inicio de las actividades. Esta oferta debe estar firmada por una persona autorizada a tales efectos por la empresa, y el nuevo colaborador.

  Además, se debe realizar exámenes médicos al nuevo colaborador como parte de los trámites de ingreso, así como también los trámites que requiera la empresa (apertura de cuenta bancaria, presentación de títulos, diplomas, certificados, etc.)

- ✓ Comunicación a los candidatos no seleccionados: La comunicación se la realizará vía telefónica, contactando a cada uno de ellos y agradeciendo su participación en este proceso de selección, así como también informarle que su hoja de vida quedará registrada en la base de datos de la empresa.

- ✓ Actualización de la base de datos: La base de datos puede ser alimentada por información proveniente de CV que responden a un anuncio, CV que son presentados en forma espontánea en la compañía, personas con o sin CV previo que son entrevistadas, o cuando una persona informa de un cambio de trabajo o un cambio de posición. [37] La base de datos puede ser construida en base a: áreas, tipo de documento (CI, Pasaporte), puesto ocupado, entrevistador, experiencia, provincia, título universitario, título de posgrado, computación, idiomas, calificación del postulante, etc. De esta manera se

[37] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 4, pág. 157

tendrá una base de datos a la cual se le puede realizar diferentes tipos de consulta.

En la Tabla N° 9 se muestran algunas herramientas que se utilizan en los procesos de selección de personal basado en competencias.

Tabla 8- Herramientas que se utilizan en los procesos de selección

ANUNCIOS	Para atraer al tipo adecuado de personas y lograr que soliciten el puesto en cuestión. Se consigue ofreciendo información precisa de la naturaleza del puesto y de las competencias que se buscan
LA ENTREVISTA FOCALIZADA	Entrevista estructurada, que valora directamente si los candidatos poseen las competencias requeridas para el puesto
TEST	Existen test que miden la Capacidad Cognitiva (valora los aspectos de las competencias cognitivas), de Personalidad (evalúa un gran número de competencias), etc.
SIMULACIONES, EJERCICIOS PRÁCTICOS Y ASSESSMENT CENTER[38]:	Aporta gran valor añadido al proceso de selección. Se diseñan para simular lo más parecido posible a las exigencias en términos de competencias del puesto en cuestión. Tipos: Role play, Ejercicios de simulación.
INFORMACIÓN BIOGRÁFICA	Estudio, a través del currículum vitae, de situaciones pasadas en la que hubo más posibilidades de desarrollar unas determinadas competencias
ENTREVISTA TELEFÓNICA	Comprobación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista curricular. Es un filtro indispensable en procesos de selección de gran volumen y en Assessment Center

Realizado por autores

De acuerdo al cargo, es conveniente analizar qué herramienta de selección utilizar; por ejemplo, en el caso de cargos de mandos medios, jefaturas, se sugiere realizar un Assessment Center; debido a que mediante estas prácticas se pueden identificar los comportamientos o talentos que tendrá el candidato frente a las exigencias del puesto.

[38] Técnica de selección grupal que se utiliza para evaluar los comportamientos de los participantes en acción, de acuerdo con determinadas consignas dadas.

Conforme se va desarrollando el manual para la selección de personal basado en competencias se irá sugiriendo a la empresa herramientas útiles que puede implementar para este proceso lo que permitirá seleccionar al personal adecuado para el cargo.

2.5.3 CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS

Cuando la organización ha reclutado, seleccionado y entrenado a un individuo debe procurar entonces crear condiciones que permitan mantener un alto nivel de eficiencia para la organización y que el empleado tenga también sus necesidades satisfechas. Hay que tener en cuenta que el contrato psicológico cambia con el tiempo.

2.5.3.1 Investigación de antecedentes y verificación de referencias

Una vez aprobados los procesos anteriores, la empresa deberá realizar una investigación pensando en este principio básico de contratación: “el candidato hará bien en el futuro, en medida de lo que ha hecho en el pasado”. Es necesario investigar tanto los datos generales como las referencias de personas que conozcan la vida laboral y personal del candidato.

2.5.3.2 Inducción a la empresa

Al ingresar a la empresa el nuevo colaborador deberá contar con un panorama general que transmita la visión, misión y los valores de la compañía, así como sus objetivos a corto, mediano y largo plazo. Involucrar emocionalmente al empleado desde el día uno y alinearlo con su metas estratégicas, deberá ser el resultado de esta fase.

Para ello, se sugiere a la empresa fijar como política este requerimiento de entrenamiento. La capacitación debe incluir temas como:

- ✓ Información de la empresa: Visión y misión, organigrama, operaciones (productos / volúmenes/ cifras en general), aspectos geográficos, aspectos mundiales.
- ✓ Políticas, normas internas, beneficios, sistemas.
- ✓ Comunicaciones, costumbres de la compañía: horarios, feriados especiales, etc.

2.5.3.3 Inducción al puesto

El director del área será el responsable de comunicar las funciones, lugar de trabajo, principales políticas y los acuerdos internos, así como sensibilizar al candidato sobre la importancia de las actividades que éste desempeñará.
Este entrenamiento debe ser posterior al proceso de inducción a la compañía.

2.6 INDICADORES DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los indicadores de gestión ayudan a visualizar la situación actual o pasada de la gestión global del negocio propiciando la toma de decisiones cada día. Así como existen indicadores para otras áreas de la empresa, éstos pueden aplicarse a la gestión de recursos humanos.

…"no se puede mejorar lo que no se mide"…

2.6.1 DEFINICIÓN DE INDICADOR[39]

Es un parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación.
Para que los indicadores sean útiles y se justifique hacerlos, deben ser pocos y muy bien elegidos por representar aspectos importantes para la compañía.

---

[39] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2, pág. 38

En todas las organizaciones y en especial para todos los directivos cuyo interés es percibir resultados, hay una frase “lo que no es medible, no es bueno, en otras palabras todo aquello que no se pueda medir de forma cuantitativa no sirve.” Sin duda alguna es mucho más fácil controlar, mejorar o mantener todo aquello que pueda ser evaluado a partir de hechos y datos. Esto permite tomar decisiones sobre bases y no sobre especulaciones.

Para hacer mediciones en cualquier área se cuenta con Indicadores: “medidas que cuantifican el desempeño e impacto de un programa.”

Existen varios tipos de indicadores[40], se seleccionó los que más relevancia pueden presentar para el proyecto:

- ✓ Indicadores de cumplimiento: están relacionados con los ratios que indican el grado de consecución de tareas y/o trabajos.
- ✓ Indicadores de evaluación: están relacionados con los ratios y/o los métodos que ayudan a identificar fortalezas, debilidades y oportunidades de mejora.
- ✓ Indicadores de eficiencia: están relacionados con los ratios que indican el tiempo invertido en la consecución de tareas y/o trabajos.
- ✓ Indicadores de eficacia: están relacionados con los ratios que indican capacidad o acierto en la consecución de tareas y/o trabajos.
- ✓ Indicadores de gestión: teniendo en cuenta que gestión tiene que ver con administrar y/o establecer acciones concretas para hacer realidad las tareas y/o trabajos programados y planificados. Los indicadores de gestión están relacionados con los ratios que permiten administrar realmente un proceso.

Todos los diferentes tipos de indicadores antes mencionados son necesarios; sin embargo, en una organización los que más se tienen en cuenta son los indicadores de gestión que permiten saber: dónde estamos, cómo vamos e incrementar la solución de problemas.

---

[40] Excelencia Empresarial. 2006. Gestión indicadores: Excelencia Empresarial. *sitio Web.jet.es.* [En línea] 27 de Noviembre de 2006. [Citado el: 15 de Noviembre de 2009.] http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm.

El control de gestión se refiere exclusivamente a los fenómenos administrativos que pueden ser expresados de manera cuantitativa y en el cual son utilizados indicadores numéricos. “Un indicador numérico es una relación entre dos o más datos significativos, y que proporcionan información sobre aspectos críticos o de importancia vital para la conducción de la empresa.”

Dentro de los indicadores numéricos encontramos diferentes clases:

- ✓ Razones: son aquellos que expresan la relación entre dos datos, la cual se obtiene de dividir un dato, el numerador entre una base que será el denominador. Tanto numerador como denominador deben ser unidades de medida de la misma naturaleza.
- ✓ Porcentajes: muestran el valor de una parte con relación al todo, al cual se le atribuye el valor de cien.
- ✓ Promedio: este tipo de indicador a su vez se subdivide en:
    - ✓ Media: suma de un conjunto de valores dividido el resultado entre el número de valores sumados.
    - ✓ Mediana: de un conjunto de datos es el valor que ocupa la posición central cuando estos datos son ordenados del más bajo al más alto. Cuando el número de datos es par, la mediana será la media entre los datos centrales.
    - ✓ Moda: valor que se presenta el mayor número de veces.

- ✓ Números Índice: expresan los cambios relativos de una variable, comparada con una base a la cual se le asigna el valor de cien.

2.6.2 INDICADORES DE GESTIÓN EN RECURSOS HUMANOS

El área de Recursos Humanos tiene una dimensión principalmente social cuyos resultados se ven reflejados en la parte financiera y de producción de las

organizaciones, de ahí la importancia de medir su gestión y por tanto de tener unos indicadores que garanticen y permitan dicha medición.

Uno de los aspectos importantes de contar con indicadores en esta área es lograr que los objetivos y metas respecto del trabajador con su empresa sean más claras y al mismo tiempo evidenciar si están alineadas con los principios y objetivos de la organización. “Esto significa cambiar de una relación más afectiva hacia una más racional y contractual, expresada en las ideas de identidad de intereses o alineamiento de objetivos, entre los individuos y la organización.”[41]

Los indicadores del recurso humano pueden ser agrupados de la siguiente manera:

- ✓ Indicadores para el control del desempeño: son los que tratan de evaluar y controlar el desempeño de los individuos dentro de la organización.
- ✓ Indicadores relacionados con la disciplina y la integración a la empresa: éstos están ligados al control y se relacionan con la aceptación de la autoridad, la disposición a trabajar en equipo y la actitud hacia las metas y objetivos de la empresa.
- ✓ Indicadores para el desarrollo del factor humano: relacionados con la calidad técnica, humana y social del recurso en la empresa. Aquí encontramos capacitación, motivación y satisfacción de necesidades de los individuos y los procesos de contratación, selección y promoción de personal.

Es importante que cada indicador sea un resultado relacionado con un objetivo. Debe ser más que una simple medición de actividad. Además, cada indicador debe estar orientado a permitir entender relaciones causas-efecto.

---

[41] PACHECO, Juan Carlos. *Indicadores Integrales de Gestión*. Editorial MC GrawHill. Colombia. Marzo 2002. pág. 121.

2.6.3 OTROS INDICADORES

Existe una muy amplia variedad de indicadores de Gestión de Recursos Humanos. Lo relevante es:

- ✓ Empezar a medir
- ✓ Elegir los indicadores adecuados
- ✓ Efectuar un seguimiento sistemático

Es recomendable abordar aquellos que son considerados básicos:

- ✓ Dotación: Es una medición básica. Mientras mayor dotación, mayores costos. La dotación permite construir una serie de otros índices, tales como ventas por persona, utilidad por persona, etc.

- ✓ Rotación: Permite detectar deficiencias en la gestión de la empresa, en la supervisión, en clima organizacional, en retención de talento, etc.

- ✓ Costo por trabajador: Esta métrica permite ver, analizar y optimizar la forma en que se asignan presupuestos y se utilizan los recursos de la compañía.

- ✓ Calidad de las nuevas contrataciones: Permite saber tempranamente si la empresa está seleccionando y reclutando bien, asegurando que haya un correcto abastecimiento de talento.

2.6.4 LA IMPORTANCIA DE MEDIR LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Medir la Gestión de Recursos Humanos en las organizaciones permite:

- ✓ Centrar a Recursos Humanos en asuntos importantes
- ✓ Aclarar expectativas
- ✓ Involucrar y motivar
- ✓ Fomentar la creatividad
- ✓ Acercar a Recursos Humanos a las otras funciones

Es posible medir la Gestión de Recursos Humanos en sus sistemas como:

- ✓ Selección y Reclutamiento
- ✓ Compensaciones y Beneficios
- ✓ Información de Recursos Humanos
- ✓ Capacitación y Desarrollo
- ✓ Relaciones Laborales
- ✓ Prevención de Riesgos
- ✓ Desarrollo Organizacional
- ✓ Comunicaciones

Después de conocer los indicadores existentes, su definición y clasificación; consideramos que es de suma importancia que la compañía cuente con indicadores que midan al nuevo proceso de selección y contratación de personal basado en competencias. Para ello, se sugiere utilizar los siguientes indicadores:

- ✓ Rotación y retención de personal
- ✓ Rotación de personal por salidas voluntarias
- ✓ Factor de head – count en recursos humanos
- ✓ Indicadores de capacitación – Factor de empleados capacitados
- ✓ Indicadores de capacitación – Costo de capacitación por empleado
- ✓ Indicadores de efectividad.

Conforme se vaya avanzando en el proyecto se irá definiendo los indicadores a utilizar de acuerdo al proceso o talento que se desee medir.

Estas herramientas le permitirán a la organización contar con información clara, oportuna y certera de la gestión del nuevo proceso de selección basado en competencias en sus colaboradores y los resultados que de ellos se obtiene; es decir, es una retroalimentación continua que le permitirá a la empresa saber en dónde está, hacia dónde va y que resultado desea obtener y finalmente validar si este es satisfactorio a lo programado o esperado.

2.6.5 CÓMO FORMULAR LOS INDICADORES

Como lo habíamos mencionado anteriormente, los indicadores están relacionados directamente con la toma de decisiones de las empresas; debido a que éstos registran, procesan y presentan la información necesaria para medir el avance o retroceso en el logro de un objetivo determinado.

Para formular los indicadores se debe seguir los siguientes pasos básicos: [42]

- ✓ ¿Qué se quiere medir?: es necesario definir el objetivo que se desea medir; así como la política, programa o proyecto al cual está asociado.
- ✓ Una vez definido lo que se desea medir, se debe identificar la tipología del indicador que se requiere, de acuerdo al nivel en el que se encuentre definido el objetivo, ya sea un indicador de gestión, producto entre otras.
- ✓ Posteriormente, se debe realizar una lista de los posibles indicadores a ser utilizados.
- ✓ Finalmente, seleccionar los más adecuados; para ello se puede utilizar la metodología CREMA desarrollada por el Banco Mundial[43]; en donde señala que un indicador debe ser Claro, Relevante, Económico, Medible y Adecuado.

La Figura N° 9 nos muestra los parámetros a utilizar para seleccionar a los indicadores más adecuados.

Indicador	Calificación de Criterios					Puntaje Total	Seleccionado (SI/NO)
	C	R	E	M	A		
C = ¿Está el significado del indicador completamente claro?							
R = ¿Es el indicador suficientemente representativo del total de los resultados previstos?							
E = ¿Es el indicador capaz de emplear un medio práctico y económico para la obtención de datos?							
M = ¿Están las variables del indicador suficientemente definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quien haga la medición?							
A = ¿Es el indicador tan directo como para garantizar que la determinación de su desempeño no sea complicada ni problemática?							
Califique de 1 a 5 cada criterio en cada indicador							

Figura 9 – Como seleccionar indicadores
Adaptado de (DOLAN, y otros, 2007), realizado por autores

[42] PACHECO, Juan Carlos. *Indicadores Integrales de Gestión*. Editorial MC GrawHill, Colombia, marzo 2002.
[43] ZALL *Kusek* Jody, Ray C. *Rist*. Washington, D.C.: Banco Mundial; Bogotá: mayo, *2005*.

Es inevitable tener en cuenta qué información se requiere para medir; es primordial identificar las fuentes de información y sus características , así como los procedimientos más adecuados de recolección y manejo de información; para ello es recomendable validar si la información que necesita alimentar al indicador está disponible, en qué tipo de formato se encuentra la información disponible o en qué formato se la necesita; qué métodos se utilizarían para recolectar, actualizar la información (estudios, entrevistas individuales o grupales, encuestas, trabajo de campo, etc.)

Además, es importante tener en cuenta el tiempo a futuro que se planea utilizar el indicador, qué usos específicos tendrá el indicador (controlar el avance general de una política o proyecto, tomar decisiones para ajustar el programa, reportar avances a un tercero, tomar decisiones presupuestales, etc.)

El registro adecuado de la información de un indicador es esencial para su ágil acceso y actualización, en la Figura N° 10 se adjunta un modelo que se puede utilizar para registrar la información.

FORMATO DE REGISTRO DE INFORMACIÓN	
Información	**Detalle**
Nombre del indicador	
Política, programa o proyecto que se evalúa a través del indicador	
Objetivo que se evalúa a través del indicador	
Fórmula de cálculo: ecuación que explica la forma en que las variables involucradas sirven para calcular el valor de indicador	
Unidad de medición: unidad mínima de identificación del valor del indicador	
Categoría	
Descripción: explicación sobre qué mide el indicador (objeto de la medición)	
Periodicidad: ¿cada cuánto se produce, recolecta o difunde la información? Línea base o valor de referencia: valor y fecha del indicador al momento de iniciar la ejecución de la política, programa o proyecto	
Valor final o meta prevista: valor esperado del indicador en un período dado.	
Fuentes de información: entidad, dependencia o grupo que produce o administra la información del indicador	

Figura 10 – Formato de registro de información de indicadores
Adaptado de (DOLAN, y otros, 2007), realizado por Autores

Para que el indicador tenga éxito en su ejecución; se debe definir los responsables de: producir la información asociada al indicador, recolectar la información, analizar dicha información, administrar las bases de datos asociadas a dicha información, preparar reportes y presentar información relacionada con el indicador; es decir, las responsabilidades deben quedar claramente definidas entre las personas o departamentos involucrados que manejan la información que generará los resultados en el indicador.

Hay que tomar en cuenta si para generar el indicador se requiere de necesidades tecnológicas o de entrenamiento para la recolección de la información; así como también, definir los mecanismos de verificación de la información que garanticen la confiabilidad del indicador y si éstos se encuentran disponibles.

2.6.6 ELEMENTOS DE CADA INDICADOR

De los indicadores que se sugiere utilizar en la empresa, se ha desarrollado una tabla resumen publicada en el Anexo E, en dónde se detalla el nombre del indicador, definición, unidad, variables que intervienen, fórmulas a utilizar de cada indicador, lo que permite tener un conocimiento más amplio de los mismos.

3 APLICACIÓN

3.1 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL LANZOTY

3.1.1 ANTECEDENTES

3.1.1.1 El sector automotor en el Ecuador

Para analizar la situación actual de LANZOTY es necesario hacer referencia a lo que ha estado ocurriendo en la economía de nuestro país desde hace algunos años hasta nuestros días y que sin duda afecta a diferentes sectores como es el caso de la industria automotriz, de la cual forma parte.

En el 2008, el sector automotor ecuatoriano representó apenas el 4% del valor agregado generado por la industria manufacturera no petrolera del país, sin embargo, su participación se ha incrementado casi dos puntos porcentuales desde el año 2000 (1.65%).

El valor agregado generado por el sector automotor, que incluye a las industrias fabricantes de maquinaria y equipos de transporte, se ha incrementado significativamente en los últimos siete años, pasando de $58.6 millones en el 2000 a $172.5 millones en el 2008.[44]

3.1.1.2 Producción

La producción local del sector automotor se basa en actividades de ensamblaje. El Ecuador cuenta con 3 ensambladoras a nivel nacional, tal como lo muestra la Figura N° 11: AYMESA, MARESA Y OMNIBUS BB. Según in formación de la

[44] Fuente: CORPEI, "*El Sector Automotor en Ecuador y la Comunidad Andina*"; diciembre 2008

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), la mayor parte de esta actividad corresponde tradicionalmente a una sola empresa[45], OMNIBUS BB.

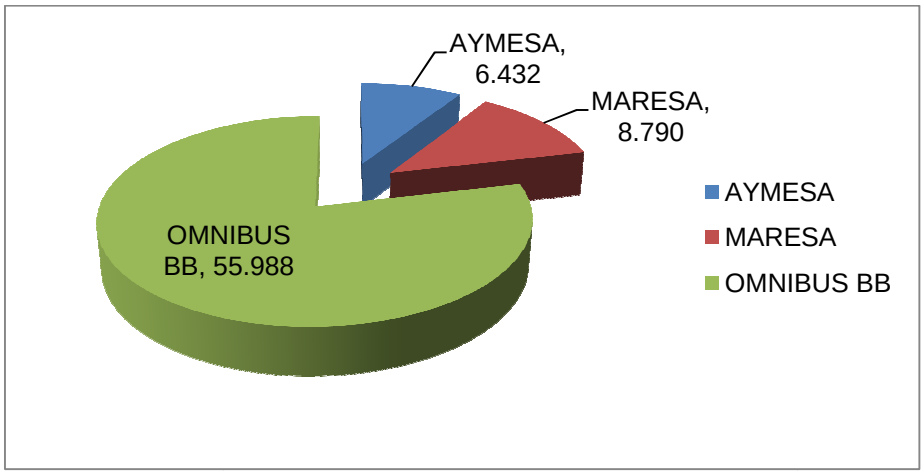


Figura 11 – Producción (en número de unidades) 2008 por ensambladoras (AEADE, 2008)

3.1.1.3 Ventas locales[46]

De acuerdo a la Cámara de la Industria Automotriz Ecuatoriana (CINAE) y la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), las ventas de vehículos se han quintuplicado en los últimos 7 años, creciendo a una tasa anual del 25% durante el período 2000-2008. El año 2008 se convirtió en el de mayor venta en la historia con un registro de 112.753 unidades vendidas, tal como lo muestra la Tabla N°10.

Tabla 9- Ventas locales del sector automotor periodo 2000 – 2008

VENTAS TOTALES POR AÑOS	
AÑO	**TOTAL**
2000	18.983
2001	53.673
2002	69.371
2003	55.456

[45] AEADE, publicación diciembre 2008
[46] Publicación citada

2004	59.154
2005	80.410
2006	84.505
2007	91778
2008	112.684

Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE), realizado por autores

3.1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LANZOTY

Gracias a datos primarios y secundarios proporcionados por un sondeo (primario) y por la Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador (AEADE)[47] y a datos proporcionados por la empresa de estudio (secundario) se pudo determinar lo siguiente:

El mercado automotor, en el año 2008, ha registrado un decrecimiento del 20% con respecto al año anterior, debido como ya se ha dicho, por la recesión económica que afecta el país desde ese año.

Analizando el macro entorno económico que incide directamente a la industria automotriz del país y del mundo; así como también la gestión de LANZOTY en el 2008 analizada en el punto 1.7 del Capítulo 1 de este documento, coincidimos con la Dirección de la empresa que es necesario contar con un nuevo proceso de selección y contratación de personal especialmente para el área de Ventas; debido a la reducción de ingresos que al momento presenta la concesionaria; lo que la exige ser más eficiente con el personal.

La situación actual del país, así como también el 35% de restricción en los cupos a las importaciones de vehículos y autopartes, está forzando a las empresas automotrices que optimicen sus procesos para ser más productivas y lograr los ingresos planificados.

[47] AEADE: Es la asociación que agrupa, defiende y representa a sus afiliados ante las autoridades gubernamentales y demás instituciones que tengan vinculación con el comercio automotor

Para enfrentar los cambios dinámicos del mercado actual, cada empresa debe tener claramente identificadas sus Fortalezas y Debilidades así como también sus Oportunidades y Amenazas; a continuación se detalla el análisis interno y externo de LANZOTY.

3.1.2.1 ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO DE LANZOTY[48]

LANZOTY realizó una Planificación Estratégica en el año 2006, producto de esta técnica de planeación se estableció un diagnóstico administrativo y se determinó los puntos fuertes y débiles que posee la compañía; así como también las oportunidades y amenazas que se encuentran en su entorno. Como parte de esta Planificación Estratégica, LANZOTY estableció un plan de marketing que apunta a conseguir los objetivos de ventas de la compañía. Esta información fue tomada de los archivos de la compañía.

3.1.2.1.1 Fortalezas

Un punto fuerte o fortaleza es algo que la compañía hace bien o una característica que le proporciona una capacidad importante. En el caso de LANZOTY son las siguientes:

- ✓ Diecisiete años de experiencia en el mercado; lo que demuestra que la empresa es estable en el mercado y que ha crecido en el mercado automotor.
- ✓ Amplio conocimiento del mercado (know–how); la empresa ha podido desarrollar una amplia experiencia al satisfacer las necesidades de los clientes, a través de los diseños de sus productos, el servicio brindado en mecánica automotriz y venta de accesorios o partes; así como también la fluctuación de la oferta y la demanda del mercado automotriz; permitiéndole además conocer a sus competidores.

[48] Pin MAZDA diciembre 2008

- ✓ Óptimo stock de repuestos; ya que LANZOTY pueda ofrecer a sus clientes un excelente servicio de mecánica automotor; permitiéndole cumplir los tiempos de entrega a sus clientes.
- ✓ Amplia cartera de clientes; ya que cuenta con clientes satisfechos y fieles a esta concesionaria; adicionalmente, se ha optado por servicios postventa que permitan identificar las insatisfacciones del cliente y trabajar oportunamente en éstas.
- ✓ Infraestructura física adecuada para brindar un buen servicio al cliente, permitiendo que ésta sea cálida y confortable en el servicio de la venta; así como también eficiente y tecnológica en el servicio de mecánica automotriz.
- ✓ Bajo Costo, debido a la sinergia corporativa, MARESA permite compartir y minimizar costos, sobre todo los de logística y transporte, publicidad y otros.
- ✓ Servicio de pos venta, un importante factor crítico de éxito que presenta la compañía nuevamente gracias a la sinergia conseguida, permitiéndole al consumidor brindarle otros servicios por la compra de algún producto.
- ✓ Financiamiento, la organización cuenta con un financiamiento propio, bancario y de consorcios, dando así más ventajas a los posibles compradores y permitiéndoles días de gracia, ampliación del crédito y refinanciamiento.
- ✓ Cambio del vehículo antiguo, es un factor determinante que puede motivar la compra.
- ✓ Cuenta con un Patrimonio sólido, LANZOTY pertenece a un grupo empresarial compacto, dedicado a diversas actividades económicas y que cuentan con una credibilidad y confianza empresarial.
- ✓ Recursos humanos y financieros, los primeros que tienen un conocimiento del mercado automotor, con años de experiencia; y los segundos por que presenta un balance de capital positivo, con una buena liquidez lo que le permite generalmente no tener problemas financieros

3.1.2.1.2 Debilidades

Un punto débil o debilidad es algo que hace falta a la compañía o que ésta no hace bien. Un punto débil puede hacer que la empresa sea competitivamente vulnerable o no; para el caso de LANZOTY las debilidades que despeja el análisis son las siguientes:

- ✓ Falta de inventario de automóviles, lo que repercute que el tiempo de entrega de un auto nuevo se prolongue.
- ✓ La gestión de ventas realizadas de forma tradicional ha ocasionado que los clientes no perciban un servicio diferenciado respecto a la competencia.
- ✓ Lenta adaptación a las nuevas tendencias del mercado debido a que los modelos de automóviles van evolucionando lentamente, a pesar de satisfacer las necesidades de un cliente, la empresa presenta esta demora en adaptarse a los cambios constantes de gustos, preferencias, del mercado.
- ✓ Automóviles que van a segmentos medios y altos; debido a una falta de creación y desarrollo de un modelo de vehículo que permita llegar a una clase media baja tal como lo ha realizado la competencia (Chevrolet).
- ✓ Menor participación en el mercado por la ausencia de ventas de flotas; por la carencia de una oferta tentativa hacia los posibles clientes (escuelas de conducción; empresas o cooperativas de transporte de carga, mercadería, etc.); esto se debe también a que los automóviles están orientados a un segmento medio y alto.
- ✓ Falta de agilidad en la aprobación de los créditos; a pesar de que la empresa cuenta con un financiamiento propio, bancario y de consorcios; éste proceso es lento y engorroso.
- ✓ Los nombres de las principales competencias de LANZOTY, están mejor posicionados, la empresa debe tratar de revertir esto.
- ✓ La fuerza de venta no está siendo óptimamente explotada, quizás el Departamento Comercial está muy centralizado o no hay una motivación o

incentivo adecuado. De cualquier manera la crisis ha afectado las ventas de la empresa.

- ✓ Mala provisión de repuestos y servicios, ya que no hay la adecuada precaución parar tener un stock completo de repuestos y brindar un amplio servicio.
- ✓ Los competidores son más grandes y mejor reconocidos en el mercado, debido a que cuentan con mayor experiencia y han utilizado muy bien sus estrategias.

3.1.2.1.3 Oportunidades

Una oportunidad es un evento o tendencia ambiental que son prometedores para la industria y que puede ser aprovechado por la empresa. Entre las principales oportunidades que tiene la concesionaria están:

- ✓ Concesionario autorizado de MARESA.
- ✓ Crecimiento de la marca en un 25% aprovechando el crecimiento proyectado en la demanda de vehículos.
- ✓ Percepción de mejor calidad del producto por parte del cliente, lo que provoca satisfacción en el cliente; siendo una de las estrategias utilizadas al momento de la venta de un vehículo.
- ✓ Segmentos y nichos de mercado no explotados en donde LANZOTY desea introducir sus vehículos y comercializarlos.
- ✓ Producto de origen japonés con garantía de 5 años o 100.000 Km.
- ✓ Existencia de un mercado rentable, el mercado automotor es un negocio bastante rentable y a pesar de que se ha contraído tiende a recuperarse en un periodo no muy largo.
- ✓ Oportunidad de ampliar la línea de productos, para llegar a nuevos mercados.

- ✓ Evolución del mercado, se debe aprovechar la oportunidad de que el mercado está cambiando sus costumbres y hábitos de consumo, dejando de lado la fidelidad de una sola marca a un solo tipo de vehículo debido a que empresas comercializadoras ofrecen variedades. El consumidor ya no le teme mucho a conocer algo nuevo.

3.1.2.1.4 Amenazas

Las amenazas son eventos o tendencias que afectan negativamente a la industria y a todas las empresas que la conforman.

- ✓ Competencia agresiva y desleal en la venta de vehículos.
- ✓ En el segmento de camionetas, la marca líder tiene productos con precios competitivos.
- ✓ Ingreso de nuevas marcas chinas entre estas Cinascar, Lifan, Zhong, Xing.
- ✓ Falta de control de descuentos en el mercado.
- ✓ Falta de crédito.
- ✓ Escasez de circulante y como consecuencia menos capacidad de consumo, las empresas ligadas al consumo como el sector automotor serán de las más afectadas; si bien es cierto existen alternativas de financiamiento, las condiciones actuales no facilitan la accesibilidad a un crédito.
- ✓ La principal amenaza actualmente es la recesión económica por la cual atraviesa el país y el mundo, que merma la capacidad adquisitiva de la población, disminuyendo el comercio de los bienes y más aún los vehículos automotores.

3.2 ANÁLISIS DE LOS PROCESOS ACTUALES DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL DE LANZOTY

Para implementar un sistema de selección y contratación basado en competencias y poder responder de forma adecuada a las exigencias de la empresa con respecto al puesto de trabajo que ésta desea cubrir, es necesario conocer cuáles son los etapas que conforman los procesos de selección y contratación; este análisis es necesario realizarlo desde que surge la necesidad de contratar a alguien hasta que esa persona se integra a la empresa.

En la Figura N° 12 se expone el flujo del proceso actual de selección de LANZOTY.

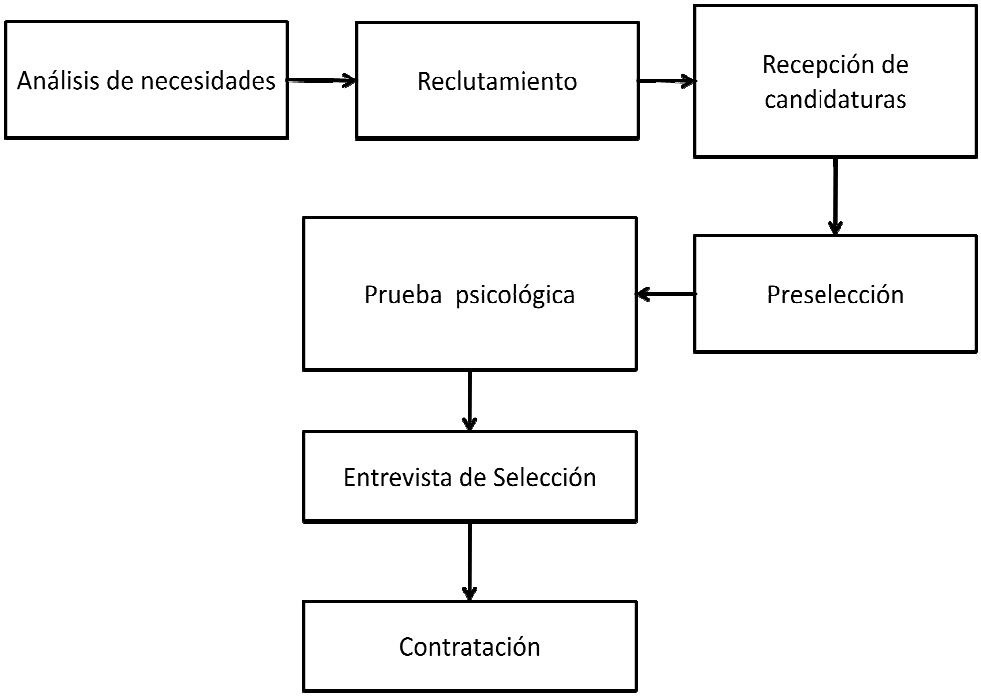


Figura 12 – Flujo del proceso actual de selección LANZOTY
(LANZOTY)

3.2.1.1 Análisis de las necesidades[49]

Entre las razones para que la empresa inicie un proceso de selección se encuentran las siguientes:

- ✓ Cubrir un puesto de nueva creación.
- ✓ Sustituir a un trabajador que se jubila, renuncia o es despedido
- ✓ Por que se inicia una nueva actividad.

Para cualquier caso, LANZOTY no tiene un levantamiento de perfiles; los mismos que permitan establecer cuáles son las características del puesto de trabajo y cuál debe ser el perfil personal y profesional de la persona que deba desempeñarlo. Para la organización se presenta una oportunidad de mejorar sus procesos de Selección y Contratación mediante el modelo basado en competencias propuesto en este trabajo.

3.2.1.2 Reclutamiento

Por costumbre y tradición el mecanismo de reclutamiento de personal utilizado por la empresa ha sido los medios de comunicación masiva; en este caso las convocatorias se las realiza mediante una publicación en el periódico de mayor circulación nacional. Realizar este proceso mediante un modelo basado en competencias, permitirá a la empresa focalizar la búsqueda de talentos dentro del ámbito de las competencias empresariales que LANZOTY ha adoptado como parte de este nuevo enfoque.

3.2.1.3 Recepción de candidaturas

Generalmente, la recepción de Currículum Vitae de aspirantes al puesto o puestos de trabajo que la organización somete a concurso, se prolonga a lo largo

[49] Información obtenida por observación de campo y datos de la administración de LANZOTY

de una semana o como máximo dos. Además se abre una casilla postal en la cual los aspirantes dejan su hoja de vida.

Con las nuevas tendencias de reclutamiento de personal basadas en competencias, LANZOTY contará con varias opciones de convocatoria y recepción de los documentos de los candidatos; ya sean estas: Internet, busca talentos, banco de datos interno.

3.2.1.4 Preselección

En esta etapa del proceso se analiza los CV de los candidatos de acuerdo a la experiencia en el cargo y se constata la información de referencias personales y laborales. A las personas preseleccionadas se les comunica, preferentemente por teléfono, el lugar, la fecha y la hora en la que se han de presentar para la realización de las pruebas psicológicas.

El modelo basado en competencias propuesto en este trabajo, permitirá a la organización preseleccionar a los candidatos basándose en los perfiles definidos por competencias, con el propósito de aumentar la eficiencia y el desarrollo de los talentos del personal.

3.2.1.5 Prueba psicológica

Una vez escogidos los potenciales candidatos, la Administración de LANZOTY coordina evaluaciones psicológicas, con las que miden el tipo de personalidad del candidato y descartan al postulante con personalidad extrema o mínima.

3.2.1.6 Entrevista de selección

Dentro del proceso de selección y contratación actual de LANZOTY**,** se realiza una entrevista de preselección con los candidatos que evidencian los mejores resultados en el test psicológico, esta primera entrevista es realizada por el Jefe

Administrativo y Financiero de la empresa, y una segunda y definitiva entrevista de selección de la terna presentada es con la Gerencia General.

Con el Modelo basado en Competencias, la entrevista se convierte en la piedra angular de todo el proceso de selección, con ella se deben detectar en el candidato las competencias que requiere el puesto y las propias de la organización.

3.2.1.7 Contratación

Para culminar el proceso de selección y contratación, la empresa comunica la decisión a la persona seleccionada, que si acepta, es contratada para el puesto.
También se suele comunicar al resto de candidatos finales la decisión, agradeciéndoles su participación en el proceso y deseándoles suerte en ocasiones posteriores. Generalmente, la organización va a guardar la información sobre estas personas para contactar posteriormente con ellas en caso de ser necesario.
El proceso que LANZOTY tiene adoptado para la selección y contratación de personal, es el esquema básico y tradicional, en el que apunta a encontrar a la persona adecuada basándose en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. En este esquema se evidencia que la búsqueda de los candidatos se efectúa en los mismos términos de Saber y Experiencia actuales y potenciales. Los que pasan el estándar necesario, son evaluados en términos de Ser (personalidad) teniendo especialmente en cuenta aquellos criterios de la personalidad que pueden garantizar la adecuación con los objetivos y tareas a realizar.
Es propuesta de este trabajo que, la organización logre implementar este nuevo enfoque y adopte la Gestión del Talento Humano por Competencias, y consiga encontrar y desarrollar en sus colaboradores, los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas.

3.3 PROPUESTA PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

El enfoque de la Gestión basada en competencias es un tema con una importancia y una utilización creciente en el entorno empresarial; ya que impulsa a un nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas de la empresa; garantizando, de ésta manera, el desarrollo y la administración del potencial de las personas.

Distintamente del Modelo que se desee implementar; éste trae beneficios muy importantes ya que al dirigir a las personas basándose en sus talentos se logra aprovechar toda la imaginación, capacidad, creatividad, más allá de sus experiencias y conocimientos, en beneficio de la empresa y de la propia persona; la organización es concebida como un todo integral, donde las diferentes áreas se interrelacionan; el clima organizacional se convierte en un ambiente innovador a través del auto – desarrollo, ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencia y el requerido por el puesto que ocupan o aspiran, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido.

Los modelos de gestión por competencias deben ser diseñados de acuerdo a la realidad de cada compañía; Dalziel, Cubiero & Fernández, proponen un Modelo de Gestión por competencias; en dónde interrelacionan a 8 subsistemas de Recursos Humanos:[50]

- ✓ Diseño y evaluación del puesto de trabajo
- ✓ Selección y Contratación
- ✓ Evaluación del Desempeño
- ✓ Valoración del potencial
- ✓ Remuneración
- ✓ Formación y desarrollo

[50] DALZIEL, M.M., Cubiero J.C., Fernández, G., *Las competencias: Clave para una gestión integrada de Recursos Humanos*, pág. 36, España, Ediciones Deusto.

- ✓ Planificación de la sucesión
- ✓ Planes de carrera

Andrea Córdova[51], en su tesis, propone un Modelo de Gestión que interrelaciona a 5 subsistemas de Recursos Humanos:

- ✓ Modelado de Perfiles de Competencias
- ✓ Provisión de Personal
  - ✓ Planeación de Personal
  - ✓ Reclutamiento
  - ✓ Selección de Personal por Competencias
  - ✓ Inducción
- ✓ Capacitación y Desarrollo
- ✓ Evaluación de Desempeño por Competencias
- ✓ Políticas Generales de Desarrollo Humano

Idalberto Chiavenato, propone un Modelo de gestión; en donde la Administración de Recursos Humanos se compone de 5 subsistemas[52]:

- ✓ Subsistema de Provisión de Recursos Humanos
  - ✓ Planeación de RH
  - ✓ Reclutamiento
  - ✓ Selección de personal
- ✓ Subsistema de Aplicación de Recursos Humanos
  - ✓ Socialización organizacional
  - ✓ Diseño de los cargos. Descripción y análisis de los cargos
  - ✓ Evaluación del desempeño humano
- ✓ Subsistema de Mantenimiento de Recursos Humanos
  - ✓ Compensación (remuneración)
  - ✓ Beneficios sociales

---

[51] CÓRDOVA, Andrea, *Propuesta de diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias para la empresa General Telephony Service S.A.*, pág. 33, Quito, 2005
[52] CHIAVENATO, Idalverto, *Administración de Recursos Humanos,* Editorial MCGraw Hill. Bogotá.

- ✓ Higiene y seguridad en el trabajo
- ✓ Relaciones sindicales

✓ Subsistema de Desarrollo de Recursos Humanos

- ✓ Entrenamiento
- ✓ Desarrollo de personal
- ✓ Desarrollo organizacional

✓ Subsistema de Control de Recursos Humanos

- ✓ Base de datos y sistema de información
- ✓ Auditoría de Recursos Humanos

Por otra parte, Martha Alles [53] propone un Modelo de Gestión por Competencias que interrelaciona a 6 subsistemas de Recursos Humanos:

- ✓ Análisis y descripción de puestos
- ✓ Atracción, selección e incorporación
- ✓ Desarrollo y planes de sucesión
- ✓ Capacitación y entrenamiento
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Remuneraciones y beneficios

Indistintamente de los subsistemas de Recursos Humanos que interrelacione un Modelo de Competencias, éste se considera como una herramienta gerencial que permite desarrollar una gestión integrada del talento humano basada en los talentos requeridos para un alto desempeño de la organización.

Un Modelo de Gestión del talento humano por competencias aporta un gran beneficio a la organización, ya que al establecer adecuadamente los perfiles de competencias se forma un núcleo en torno al cual, todos los procesos de gestión del talento humano, se pueden articular en forma integrada y coherente.[54]

---

[53] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión de Recursos Humanos por Competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005

[54] CÓRDOVA, Andrea, *Propuesta de diseño de un Sistema de Gestión del Talento Humano por competencias para la empresa General Telephony Service S.A.*, pág. 32, Quito, 2005

Después de analizar los Modelos de Gestión propuestos por distintos autores, se propone en esta investigación un Modelo que sirva como herramienta para que LANZOTY tenga una guía para administrar el talento humano de una forma efectiva. Basándose en el objetivo principal de esta tesis; el desarrollo del modelo se centrará en el Proceso de Selección y Contratación de personal, el mismo que contiene cada una de las actividades clave que debe cumplir la compañía; además, a modo de introducción se detallarán más adelante los otros subsistemas de Recursos Humanos del Modelo de Gestión.

Este Modelo interrelaciona a 7 subsistemas tal como se lo muestra en la Figura N°13:

- ✓ Análisis y descripción de puestos
- ✓ Atracción, selección e incorporación
- ✓ Desarrollo y planes de sucesión
- ✓ Capacitación y entrenamiento
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Remuneraciones y beneficios
- ✓ Políticas Generales de Desarrollo Humano

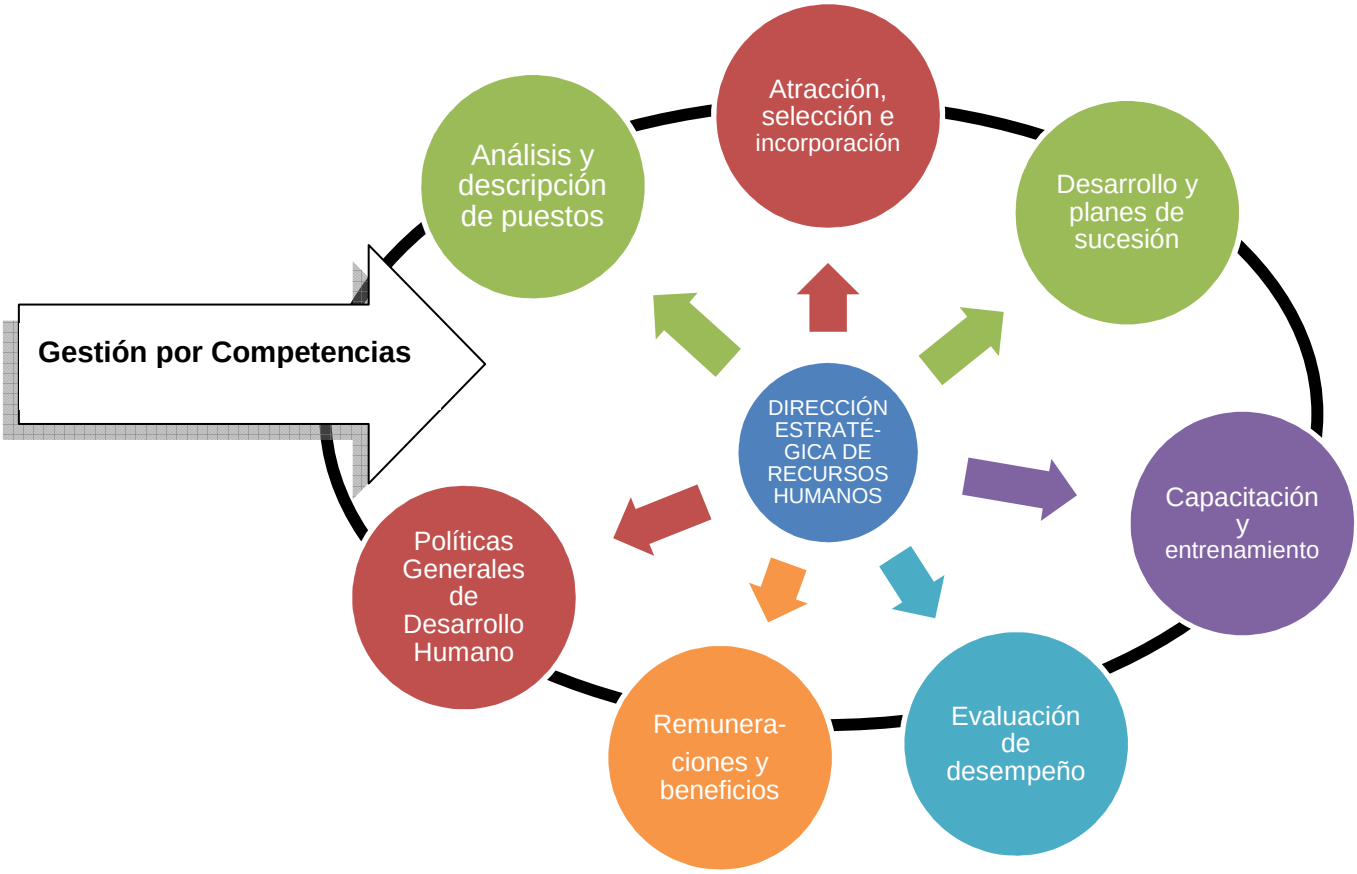


Figura 13 – Esquema global por Competencias
Elaborado por autores

3.3.1 QUÉ PROPONE EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

Todas las personas tienen capacidades naturales, y estas pueden ser potenciadas o anuladas según sus conductas; recordemos que las competencias son conductas de las personas; por lo tanto, una persona puede presentar gran capacidad para resolver problemas o para un trabajo específico mediante el razonamiento en la toma de decisiones que le permitirán alcanzar sus objetivos. Partiendo de este análisis, un modelo de gestión basado en competencias ha resultado una opción para organizaciones que requieren integrar de manera efectiva los procesos de Recursos Humanos, orientando y facilitando el desarrollo tanto de la organización como de las personas que la integran.

El Modelo de Gestión por competencias propone desde una perspectiva sistemática y estratégica la gestión de las personas al interior de las organizaciones con un énfasis en el factor humano, con este modelo, lo que se pretende es “Atraer, desarrollar y mantener el talento mediante la alineación de los sistemas y procesos de Recursos Humanos, en base a las capacidades y resultados requeridos para un desempeño competente”. [55]

La implementación del Modelo de Gestión por Competencias, contribuye a obtener resultados que agreguen valor en torno al cumplimiento de la misión, concretamente a través del logro de los objetivos organizacionales planteados, transformando a las personas en centro de la ejecución estratégica.

3.3.2 PASOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Según el punto 2.4, la propuesta para el Modelo de Gestión por Competencias se basa en el desarrollo de los siguientes pasos:

- ✓ Definir competencias institucionales
- ✓ Recoger información
- ✓ Análisis de los puestos de trabajo
- ✓ Elaboración de perfiles de competencias
- ✓ Validar el modelo de competencias
- ✓ Aplicar el modelo a los subsistemas de Recursos Humanos
- ✓ Políticas Generales de Desarrollo Humano

3.3.2.1 Definir competencias institucionales

Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos, adquiridos o innatos, que definen sus competencias para cierta actividad, sin embargo, para descubrir o identificar las competencias no se requiere de estudiar a fondo el perfil

[55] RICHARD, Diego (2006). *Implementando el Modelo Laboral.* Editorial Mc Graw- Hill. México.

físico, psicológico o emocional de cada persona; solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa.[56]

Antes de definir las competencias institucionales, es recomendable evaluar al actual enunciado de misión de LANZOTY, para ello se utiliza un ejercicio adjunto en el Anexo F; que mediante preguntas claves se determina si el enunciado de la misión cumple con todo lo requerido por la empresa o necesita ser actualizado.

Cabe mencionar que de la misión y visión de la empresa nacen las competencias generales y de estas se definen las competencias específicas por puestos de trabajo, tal como lo muestra la Figura N°14.

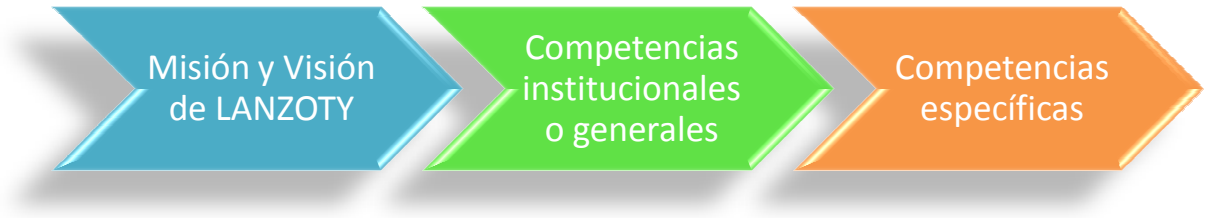


Figura 14 – Definición de competencias institucionales
(ALLES, 2005)

Para definir las competencias institucionales o generales se han seguido los siguientes pasos:

- ✓ Elaboración de un borrador de competencias: Se elaboró un primer borrador de competencias, presentado en el Capítulo 2 de este proyecto de titulación, este documento presenta 10 competencias, de las cuales LANZOTY seleccionará a las que mejor se acoplen a sus necesidades.

- ✓ Reunión activa con la dirección de LANZOTY: Es imprescindible el compromiso y participación de la máxima línea de la empresa, debido a que poseen un mayor conocimiento de la compañía y además toman las

[56] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión de Recursos Humanos por Competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, Capítulo 2, pp. 59 - 78

decisiones por lo que se podrá definir los factores clave de éxito o competencias que ella necesita.

Para llevar a cabo la definición de las competencias institucionales, es necesario contar con niveles de evaluación que serán utilizados por los directivos de la organización para identificar aquellas que más se acoplen a la visión y misión de LANZOTY. Además, estos niveles serán utilizados en las competencias específicas, cabe mencionar que los niveles pretenden describir el grado de desarrollo de la competencia en términos del alcance en su desempeño, su utilización permite visualizar las posibilidades de ascenso y transferencia entre diferentes calificaciones; están elaborados para reflejar condiciones reales de trabajo, que se presentan en diferentes grados de complejidad, variedad y autonomía. Tales grados representan distintos niveles de competencia requeridos para el desempeño. A continuación se detalla niveles de competencia que se podrían utilizar:

- ✓ Nivel 1: Competencia en la realización de una variada gama de actividades laborales, en su mayoría rutinarias y predecibles.
- ✓ Nivel 2: Competencia en una importante y variada gama de actividades laborales, llevadas a cabo en diferentes contextos. Algunas de las actividades son complejas o no rutinarias y existe cierta autonomía y responsabilidad individual. A menudo, puede requerirse la colaboración de otras personas, quizás formando parte de un grupo o equipo de trabajo.
- ✓ Nivel 3: Competencia en una amplia gama de diferentes actividades laborales desarrolladas en una gran variedad de contextos que, en su mayor parte, son complejos y no rutinarios. Existe una considerable responsabilidad y autonomía y, a menudo, se requiere el control y la provisión de orientación a otras personas.
- ✓ Nivel 4: Competencia en una amplia gama de actividades laborales profesionales o técnicamente complejas, llevadas a cabo en una gran variedad de contextos y con un grado considerable de autonomía y responsabilidad

personal. A menudo, requerirá responsabilizarse por el trabajo de otros y la distribución de recursos.

- ✓ Nivel 5: Competencia que conlleva la aplicación de una importante gama de principios fundamentales y técnicas complejas, en una amplia y a veces impredecible variedad de contextos. Se requiere una autonomía personal muy importante y, con frecuencia, gran responsabilidad respecto al trabajo de otros y a la distribución de recursos sustanciales. Asimismo, requiere de responsabilidad personal en materia de análisis y diagnósticos, diseño, planificación, ejecución y evaluación.[57]

Otros niveles de competencias pueden basarse en[58]: variedad en la actividad, complejidad en la actividad, autonomía personal en el trabajo; y estos son:

- ✓ Nivel 1: Actividades rutinarias y predecibles
- ✓ Nivel 2: Actividades con cierto grado de complejidad y autonomía.
- ✓ Nivel 3: Actividades con responsabilidad y autonomía
- ✓ Nivel 4: Actividades con responsabilidad y autonomía (supervisión y administración de recursos)
- ✓ Nivel 5: Actividades de trabajo con autonomía y responsabilidad de recursos y materiales.

Martha Alles[59]; propone el siguiente nivel de competencias:

- ✓ Nivel A: Alto
- ✓ Nivel B: Bueno, por encima del estándar
- ✓ Nivel C: Mínimo necesario para el puesto (dentro del perfil requerido). No indica una subvaloración de la competencia; significa un nivel mínimamente aceptable de trabajo, es el punto que debe alcanzar un empleado, de lo contrario, no se lo considerará competente para el puesto.

---

[57] **CINTERFOR, OIT.** Organización Internacional del Trabajo (OIT). CINTERFOR. http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxiii.htm.

[58] INSTITUTO NACIONAL DE FORMACION TECNICO PROFESIONAL. *MANUAL DE PROCEDIMIENTO METODOLOGICO PARA EL DESARROLLO Y. http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/infot6/xi.htm*

[59] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 118

- ✓ Nivel D: Insatisfactorio o grado mínimo de la competencia.

Se presentó a la dirección de la compañía; estas escalas de competencias que podrían ser utilizadas; decidiéndose finalmente por los niveles propuestos por Martha Alles.

Los directivos evaluaron a cada competencia propuesta en el documento o borrador que se menciona en el punto 2.2.1 de acuerdo a la escala seleccionada; en la Tabla N°11 se detalla los resultados obtenid os de esta valoración.

Tabla 10- Definición de competencias institucionales

Competencias	Nivel A	Nivel B	Nivel C	Nivel D
Compromiso		X		
Ética		X		
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
Innovación			X	
Empowerment		X		
Flexibilidad			X	
Autocontrol		X		

Adaptado desde (ALLES, 2005)

Como resultado de esta reunión, aquellas competencias calificadas por los Directivos de LANZOTY con el valor A (Alto), son aquellas que quedan definidas como competencias Generales de la empresa; estas son consideradas por la máxima dirección como competencias que se acoplan a su misión y visión y por lo tanto todos los colaboradores deben poseerlas:

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Adaptabilidad al cambio

- ✓ Definir criterios de desempeño: Para ello se mantuvo una reunión con las 4 jefaturas (Jefe Administrativo y Financiero, Jefe de Ventas, Jefe de Repuestos

y Jefe de Servicio) para analizar a aquellas personas que han demostrado un alto desempeño e identificar a qué se deben esas conductas exitosas, conocer las características personales de excelencia.

Como conclusión de estas reuniones, se identificaron las siguientes conductas de éxito:

- ✓ Identifica las necesidades de los clientes.
- ✓ Comparte con el cliente la buena calidad de los productos y servicios de la compañía.
- ✓ Se preocupa por lograr la satisfacción del cliente.
- ✓ Procura superar los objetivos planteados.
- ✓ Cumple con los objetivos planteados.
- ✓ Presenta una capacidad para alcanzar los objetivos aun trabajando bajo presión.
- ✓ Mantiene su desempeño alto en situaciones de presión.
- ✓ Procura mantener buenas relaciones con sus compañeros.
- ✓ Se preocupa por solucionar los requerimientos de otras áreas.
- ✓ Establece por su propia iniciativa objetivos y plazos para la realización de una tarea o proyecto en particular.
- ✓ Organiza su trabajo administrando los tiempos.

El siguiente paso a seguir fue comparar este listado de conductas con las competencias que previamente fueron definidas conjuntamente con la dirección de LANZOTY, de esta manera se pudo determinar su relación con las competencias institucionales o generales seleccionadas.

Debido a que las competencias son conductas observables, medibles, desarrollables y cuantificables, y de acuerdo a la realidad de LANZOTY, considerando su propia misión y visión, se confirma con la Dirección de la empresa las competencias institucionales que mejor representan el sentir y las necesidades de la organización, en el Anexo G se detallan las Competencias Generales de LANZOTY con sus respectivos niveles.

3.3.2.2 Recoger Información

En este punto, básicamente se centra en identificar las tareas, funciones, responsabilidades de los cargos de LANZOTY y en base a esta información se realiza la descripción de los cargos o puestos de trabajo, lo que servirá de base para la definición de las competencias específicas, y para los procesos de selección y contratación.

La información que se recogerá será de todos los cargos de la compañía, los cuales fueron mencionados en el punto 1.1.6. en la Tabla N° 4; los cuales se detallan a continuación:

- ✓ Gerente General
- ✓ Jefe Administrativo y Financiero
- ✓ Jefe de Ventas
- ✓ Jefe de Repuestos
- ✓ Jefe de Servicio
- ✓ Contadora
- ✓ Ejecutivo de Ventas
- ✓ Vendedor de Repuestos
- ✓ Asistente contable
- ✓ Cajera
- ✓ Recepcionista
- ✓ Operador de Servicio

Según Martha Alles[60], propone ítems que deben ir en un formulario para el análisis de los puestos, los cuales se aplicarán para llevar a cabo la recolección de información:

- ✓ Título del puesto, división, sector o gerencia.
- ✓ Sumario: breve definición de la tarea.
- ✓ Deberes y responsabilidades: las tareas a realizar.

---

[60]ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 267

- ✓ Capacidades y requisitos educacionales.
- ✓ Otras condiciones laborales: describir aquellas que son inusuales para la posición como horarios de trabajo diferentes a los de la compañía, viajes frecuentes, etc.
- ✓ Otros requisitos: de personalidad, competencias.
- ✓ Preparado por, aprobado por, fecha.

En base a estos ítems, se organizó una serie de preguntas que fueron aplicadas como un cuestionario a los distintos empleados de la organización de los cargos antes mencionados; las preguntas aplicadas se encuentran en el Anexo H; las mismas que sirven como base para realizar el análisis de los puestos de trabajo.

3.3.2.3 Análisis de los puestos de trabajo

Después de recolectar la información mediante cuestionarios aplicados a los empleados de LANZOTY, básicamente se realizó una descripción completa de cada puesto de trabajo, listando las actividades correspondientes a cada uno; así como también identificando conjuntamente con el Jefe Administrativo y Financiero las competencias específicas para cada cargo.

Para llevar a cabo este registro, se utilizó el formato detallado en el Anexo I que consta de ítems como: Datos de Identificación, Objetivos del cargo, Descripción de Funciones, Perfil Mínimo Requerido. El detalle de cada puesto y sus competencias específicas se encuentran en el Anexo J; en donde se encuentra información de cada cargo, sus principales funciones y el perfil mínimo requerido.

3.3.2.4 Elaboración de perfiles de competencias

Las competencias generales son aquellas que todos los integrantes o empleados de LANZOTY deben poseer; por lo tanto dentro del perfil de competencias estas se encontrarán obligatoriamente ingresadas como competencias o conductas que debe cumplir este puesto de trabajo.

Las competencias específicas de cada cargo fueron analizadas de acuerdo a las definiciones del Diccionario de Competencias y de las funciones que desempeña el puesto; conjuntamente con el jefe inmediato se levanta un primer documento o borrador de competencias específicas del cargo; las mismas que son analizadas con la Dirección de la compañía para su posterior aprobación.

Definidas las competencias generales, y las competencias específicas por cada cargo, en esta fase se elaborará los perfiles de competencias; es decir, las competencias específicas serán abiertas en grados o niveles (definidas en el punto 3.3.3.1), y de cada puesto de trabajo se medirá el impacto que cada competencia tiene para el correcto desempeño del empleado.

Para el registro de los perfiles de competencias se utilizará el formato presentado en la Figura N°15.

Perfil de competencias para el cargo:				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 15 – Formato Perfil de Competencias
Adaptado de (ALLES, 2005)

3.3.2.4.1 Perfil de competencias del cargo Gerente General

Además de que debe cumplir con las competencias generales de LANZOTY, el Gerente General debe contar con las siguientes competencias específicas:

- ✓ Desarrollo de su equipo
- ✓ Iniciativa
- ✓ Liderazgo
- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Empowerment

En la Figura N° 16, se valida el grado o calificación de cada una de ellas de acuerdo a su importancia para el buen desenvolvimiento del cargo:

Perfil de competencias para el cargo: Gerente General				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Desarrollo de su equipo	X			
Iniciativa	X			
Liderazgo	X			
Pensamiento estratégico	X			
Empowerment	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 16 – Perfil de competencias del cargo Gerente General
Realizado por autores

3.3.2.4.2 Perfil de competencias de los cargos Jefe Administrativo y Financiero, Jefe de Ventas, Jefe de Repuestos y Jefe de Servicios

Los cargos de jefaturas se encuentran estructuralmente al mismo nivel, por lo que las competencias específicas para estos cargos son las mismas:

- ✓ Liderazgo
- ✓ Capacidad de planificación y de organización
- ✓ Iniciativa
- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Conocimiento de la industria y del mercado
- ✓ Trabajo en equipo (Nivel intermedio)

Se realizará el perfil de competencias para las 4 jefaturas de acuerdo a las Figuras N° 17, 18, 19 y 20.

Perfil de competencias para el cargo: Jefe Administrativo y Financiero				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			

Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación y de organización	X			
Iniciativa		X		
Pensamiento Analítico	X			
Conocimiento de la industria y del mercado			X	
Trabajo en equipo	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 17 – Perfil de competencias del cargo Jefe Administrativo y Financiero
Realizado por autores

Perfil de competencias para el cargo: Jefe de Ventas				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación y de organización	X			
Iniciativa	X			
Pensamiento Analítico		X		
Conocimiento de la industria y del mercado	X			
Trabajo en equipo	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 18 – Perfil de competencias del cargo Jefe de Ventas
Realizado por autores

Perfil de competencias para el cargo: Jefe de Repuestos				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo		X		
Capacidad de planificación y de organización	X			
Iniciativa			X	
Pensamiento Analítico		X		
Conocimiento de la industria y del mercado	X			
Trabajo en equipo	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 19 – Perfil de Competencias del cargo Jefe de Repuestos
Realizado por autores

Perfil de competencias para el cargo: Jefe de Servicios				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Liderazgo	X			
Capacidad de planificación y de organización	X			
Iniciativa		X		
Pensamiento Analítico			X	
Conocimiento de la industria y del mercado	X			
Trabajo en equipo	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 20 – Perfil de competencias del cargo Jefe de Servicios
Realizado por autores

3.3.2.4.3 Perfil de competencias del cargo Contadora

Para este cargo se definió las siguientes competencias específicas:

- ✓ Pensamiento analítico
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo (Nivel intermedio)
- ✓ Colaboración
- ✓ Habilidad analítica

En la Figura N°21 se adjunta el perfil de competen cias para este cargo.

Perfil de competencias para el cargo: Contadora				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio			X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Pensamiento Analítico			X	
Trabajo en equipo	X			
Colaboración		X		
Comunicación		X		
Habilidad Analítica	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 21 – Perfil de competencias del cargo Contadora
Realizado por autores

3.3.2.4.4 Perfil de competencias del cargo Asistente Contable

Sus competencias específicas son:

- ✓ Habilidad analítica
- ✓ Tolerancia a la presión
- ✓ Búsqueda de información
- ✓ Comunicación
- ✓ Responsabilidad

El perfil de competencias para este cargo se encuentra descrito en la Figura N° 22.

Perfil de competencias para el cargo: Asistente Contable				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente		X		
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio			X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Habilidad Analítica		X		
Tolerancia a la presión	X			
Búsqueda de información		X		
Comunicación			X	
Responsabilidad	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 22 – Perfil de competencias del cargo Asistente Contable
Realizado por autores

3.3.2.5 Perfil de competencias del cargo ejecutivo de Ventas y Vendedor de Repuestos

Estos 2 cargos están orientados a las ventas; por lo tanto, se consideró con LANZOTY que las competencias específicas deben cumplirse para ambos casos:

- ✓ Comunicación
- ✓ Profundidad en el conocimiento de los productos
- ✓ Negociación
- ✓ Resolución de problemas comerciales
- ✓ Conocimiento de la industria y el mercado
- ✓ Trabajo en equipo

En las Figuras N° 23 y 24 se adjuntan los perfiles de competencias para estos cargos.

Perfil de competencias para el cargo: Ejecutivo de ventas				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio	X			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Comunicación	X			
Profundidad en el conocimiento de los productos		X		
Negociación	X			
Resolución de problemas comerciales	X			
Conocimiento de la industria y el mercado			X	
Trabajo en equipo		X		
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 23 – Perfil de competencias del cargo Ejecutivo de Cuentas
Realizado por autores

Perfil de competencias para el cargo: Vendedor de Repuestos				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Comunicación		X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Negociación			X	
Resolución de problemas comerciales	X			
Conocimiento de la industria y el mercado	X			
Trabajo en equipo		X		
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 24 – Perfil de competencias del cargo Vendedor de Repuestos
Realizado por autores

3.3.2.5.1 Perfil de competencias del cargo Cajera

Sus competencias específicas son:

- ✓ Comunicación
- ✓ Colaboración
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Trabajo en equipo (Nivel inicial)

El perfil de competencias para este cargo se presenta en la Figura N°25.

Perfil de competencias para el cargo: Cajera				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente			X	
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio			X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Comunicación		X		
Colaboración		X		
Responsabilidad	X			
Trabajo en equipo	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 25 – Perfil de competencias del cargo Cajera
Realizado por autores

3.3.2.5.2 Perfil de competencias del cargo Recepcionista

Se adjunta sus competencias específicas:

- ✓ Comunicación
- ✓ Colaboración
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Trabajo en equipo (Nivel Inicial)

En la Figura N°26 se encuentra el perfil de competencias para este cargo.

Perfil de competencias para el cargo: Recepcionista				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados		X		
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio			X	
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Comunicación	X			
Colaboración	X			
Flexibilidad	X			
Trabajo en equipo		X		
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 26 – Perfil de competencias del cargo Recepcionista
Realizado por autores

3.3.2.5.3 Perfil de competencias del cargo Operador de servicio

Las competencias específicas para este cargo son:

- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo (Nivel inicial)
- ✓ Profundidad en el conocimiento de los productos
- ✓ Conocimiento de la industria y el mercado
- ✓ Flexibilidad
- ✓ Responsabilidad

En la Figura N°27 se detalla el perfil de competen cias para este cargo:

Perfil de competencias para el cargo: Operador de Servicio				
COMPETENCIAS GENERALES				
	A	**B**	**C**	**D**
Orientación al cliente	X			
Orientación a resultados	X			
Calidad de trabajo	X			
Adaptabilidad al cambio		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS				
Comunicación			X	
Trabajo en equipo		X		
Profundidad en el conocimiento de los productos	X			
Conocimiento de la industria y el mercado	X			
Flexibilidad			X	
Responsabilidad	X			
Las letras A a D indican mayor o menor grado de cumplimiento				

Figura 27 – Perfil de competencias del cargo Operador de Servicio
Realizado por autores

3.3.2.6 Validar el modelo de competencias

Se mantuvo reuniones con los directivos y con las 4 jefaturas de LANZOTY, para presentar los formatos, competencias generales y competencias específicas resultantes del trabajo conjunto realizado, para revisar el Modelo de Gestión propuesto en este proyecto.

Los distintos formatos presentados en esta investigación (perfil de competencias, cuestionario de un análisis del puesto para un empleado, etc.) fueron gestionados durante el desarrollo de esta propuesta del Modelo de Gestión para la Selección y

Contratación de personal por competencias, de tal manera que se pudo ir identificando oportunidades de mejora para que los formato sean completamente aplicables a la organización; lo que permitió validar si el modelo es adaptable a la realidad de LANZOTY. En cuanto a las competencias generales y competencias específicas, se realizó una última revisión para validar que realmente sean los factores claves de éxito para la empresa.

Como conclusión de estas reuniones, el modelo de gestión propuesto en este capítulo será aplicado por LANZOTY, con miras a realizar las actualizaciones que correspondan de acuerdo a las nuevas necesidades que tenga la empresa; ya que un modelo de gestión debe ser flexible y adaptable a los nuevos retos o cambios que se presenten para la compañía con el objetivo de alcanzar la misión y visión de LANZOTY.

3.3.2.7 Aplicar el modelo a los subsistemas de recursos humanos

Cuando se implementa un esquema de Gestión por Competencias, este se relaciona con todas las tareas propias al área de Recursos Humanos; tal como se ha mencionado en el ítem 2.4 de este proyecto; el modelo puede aplicarse a varios subsistemas o áreas de Recursos Humanos como:

- ✓ Análisis y descripción de puestos
- ✓ Atracción, selección e incorporación
- ✓ Desarrollo de planes de sucesión
- ✓ Capacitación y entrenamiento
- ✓ Evaluación de desempeño
- ✓ Remuneraciones y beneficios
- ✓ Políticas generales de desarrollo humano

En este proyecto de titulación se empleará el modelo en el proceso de atracción, selección e incorporación de nuevo personal. La primera tarea análisis y descripción de puestos es un paso primordial para poder aplicar el modelo a los

siguientes subsistemas de Recursos Humanos; un proceso que también fue realizado en este proyecto.

A muestra de guía se sugiere a LANZOTY cómo aplicar el modelo a los subsistemas como: desarrollo de planes de sucesión, capacitación y entrenamiento, evaluación de desempeño, remuneraciones y beneficios, políticas generales de desarrollo humano.

3.3.2.8 Análisis y descripción de puestos

Al momento en que LANZOTY decidió implementar un esquema de gestión por competencias; el primer proceso que deberá encarar es la descripción de puestos por competencias; es un paso fundamental para llevar a cabo el modelo de gestión, ya que a partir de esta descripción es posible implementar todos los demás procesos en el área de Recursos Humanos.

Este proceso se lleva a cabo en 3 puntos básicos:

- ✓ Recolectar información
- ✓ Completar el formato de Descripción y Análisis de puestos
- ✓ Aprobación del jefe inmediato

En la Figura N° 28, se representa mediante un gráfi co de proceso lo que consiste el Análisis y descripción de puestos por competencias:

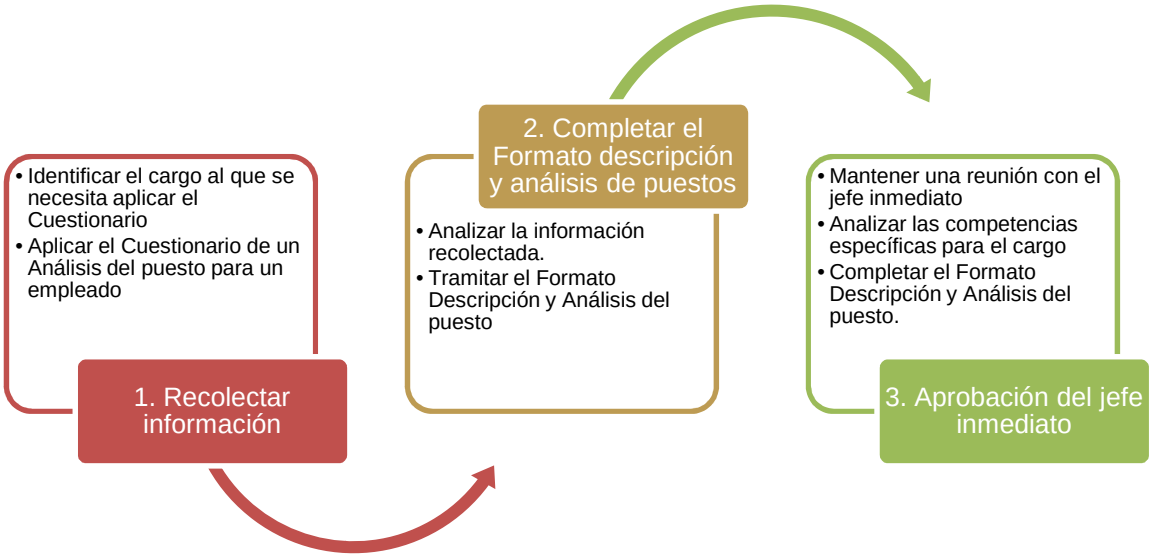


Figura 28 – Proceso de Análisis y Descripción del puesto
Realizado por autores

Tanto el Cuestionario de un Análisis del puesto como el Formato Descripción y Análisis del puesto están enfocados a identificar las competencias específicas que se requieren para el cargo (Anexos H y I). Como se había señalado anteriormente, esta es la piedra angular para poder aplicar el Modelo a los subsistemas de Recursos Humanos.

3.3.2.9 Atracción, selección e incorporación de nuevo personal

En la Figura N° 29, se adjunta el proceso de atracción, selección e incorporación de nuevo personal basado en competencias.

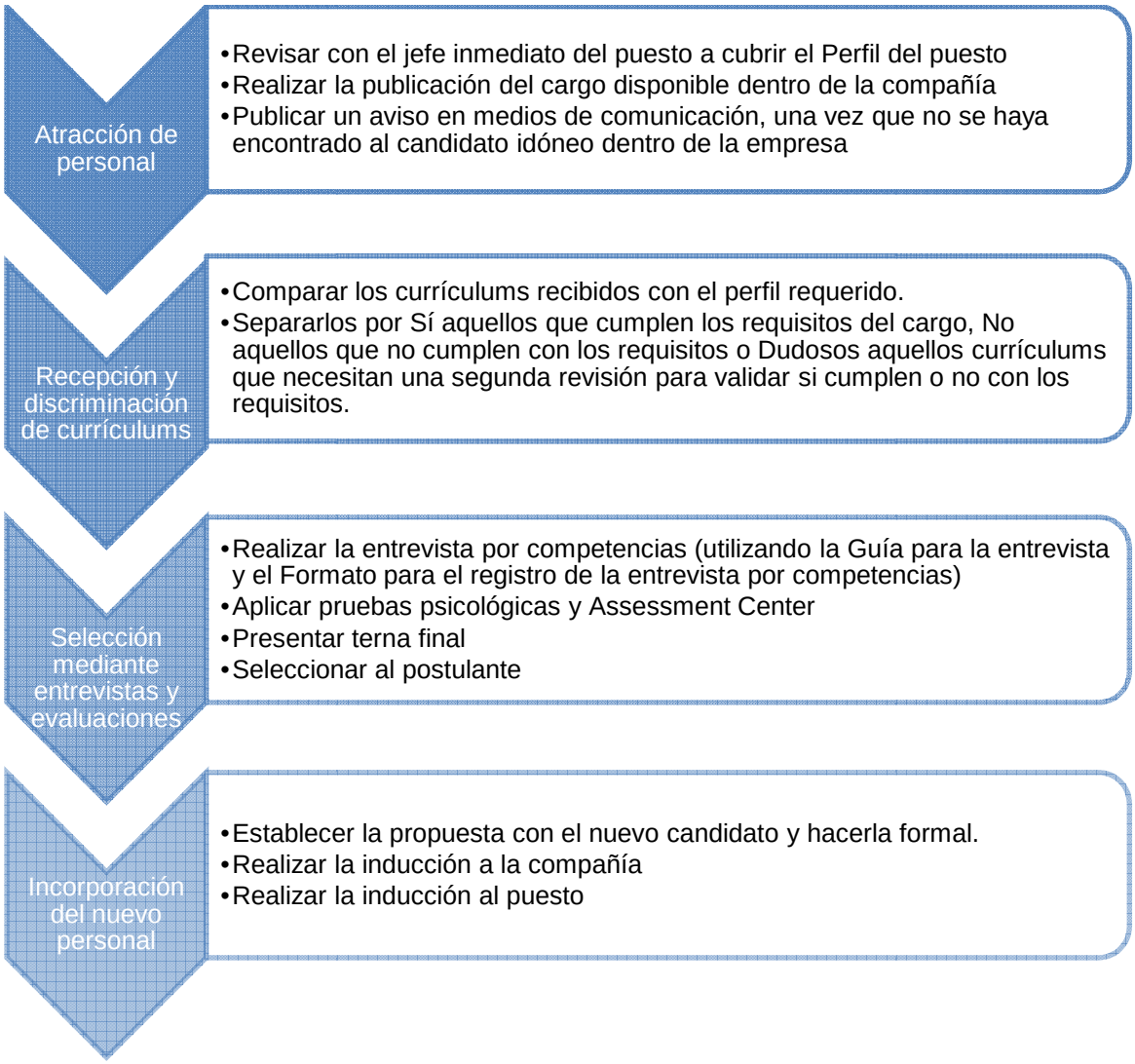


Figura 29 – Proceso de atracción, selección e incorporación de nuevo personal
Realizado por autores

La atracción corresponde al reclutamiento de personal; para realizar este Ereclutamiento es necesario tener información clara de las necesidades que se quieren satisfacer en el puesto requerido para realizar la búsqueda adecuada. Para el caso LANZOTY, se cuenta ya con información del perfil del puesto y las competencias requeridas para el mismo.

El reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos o postulantes, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno para recibir el ofrecimiento del empleo.[61]

Es necesario que LANZOTY realice una exploración interna; es decir, el reclutamiento debe iniciar en la propia compañía; luego de haber agotado este análisis se deberá salir al mercado.

Una vez que se haya decidido optar por la opción de salir a buscar en el mercado externo, es importante que el anuncio contenga información clave y resumida acerca de la empresa, de la posición a cubrir, requisitos que debe cumplir el postulante, indicar lo que la empresa ofrece (beneficios) y por último indicaciones de a qué lugar asistir, hora, fecha límite, etc. Para ello, en la Figura N° 30, se adjunta a modo de ejemplo, un modelo de anuncio que podría utilizar LANZOTY.

Para importante empresa automotriz

Jefe de Ventas

Serán sus funciones revisar la base de datos de los clientes, así como el mercado local automotor, para determinar la demanda de productos y servicios ofrecidos. Crear estrategias de publicidad y promociones para atraer clientes al concesionario. Brindar oportuna asesoría comercial así como también gestionar la administración de ventas.

Nos orientamos a un profesional con experiencia de 3 años en funciones similares en empresas automotrices. Se requiere muy buen dominio del idioma inglés y conocimiento de herramientas informáticas.
La posición implica un fuerte desafío profesional en una institución que privilegia el desarrollo. El nuevo colaborador se integrará a un staff de reconocido prestigio.
Rogamos el envío urgente de antecedentes completos, ÚNICAMENTE por e-mail hasta el 01 de mayo de los corrientes. Absoluta reserva.

e-mail: curriculum@lanzoty.com.ec www.lanzoty.com.ec

Figura 30 – Ejemplo de anuncio para el reclutamiento
Realizado por autores

[61]ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Atracción a los mejores candidatos,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 99

El siguiente paso es realizar una adecuada discriminación de los Currículum Vitae enviados, comparando la información que el postulante envió con los requisitos y competencias requeridas para el cargo.

Para seleccionar adecuadamente un candidato, es importante realizar una entrevista en donde sea posible evidenciar la personalidad del candidato así como también sus conductas o competencias. Para este proyecto se realizó una Guía para la preparación de la entrevista y un Formato para el registro de la entrevista por competencias; los mismos que fueron revisados por LANZOTY y serán utilizados en el proceso de selección. Durante la entrevista deben realizarse preguntas claves que evidencien la presencia de la competencia que se necesita para el cargo; guía que se encuentra en el Anexo O; la misma que sirve como preparación de preguntas para la persona que realizará la entrevista por competencias.

A más de realizar una entrevista que permita indagar las conductas o competencias del candidato, es importante realizar evaluaciones; para ello existen diferentes tipos de evaluaciones como las técnicas, las psicológicas y los Assessment Center, de idioma, etc.[62] Estas herramientas deben ser utilizadas dependiendo del tipo de posición a cubrir; no existe un método único para determinar qué tipo de evaluación aplicar; el especialista de Recursos Humanos es quien detectará cuál o cuáles de ellos utilizar en cada caso.

A continuación se detalla un breve concepto de cada una:

- ✓ Pruebas psicológicas: son pruebas cuya aplicación no debe ser con carácter eliminatorio durante el proceso de selección, sino deben ser aplicadas para conocer u obtener información como aspectos personales, aspectos intelectuales y aspectos socio-laborales del candidato, que será un elemento de contraste respecto de las impresiones generadas durante la entrevista. El

[62] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Entrevistas y evaluaciones,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 158

informe de evaluación psicológica debe ser analizado en comparación con el perfil requerido para la posición. Para llevar a cabo estas pruebas se puede realizar test psicométricos, test proyectivos, gráficos o verbales.

- ✓ Assessment Center: es una técnica que utiliza pruebas situacionales para la evaluación de habilidades; se sugiere a LANZOTY aplicarla en cargos como jefaturas o personas que no cuenten con una trayectoria tan relevante (jóvenes profesionales). En personas que cuentan con una trayectoria en su carrera profesional; no sería necesaria su aplicación. Como se ha indicado anteriormente, a esta evaluación debe asistir el Jefe inmediato del cargo a ocupar así como también el personal de Recursos Humanos encargado del proceso de selección en calidad de observadores y evaluadores. Luego los resultados y notas de los evaluadores son analizados, discutidos e integrados en una reunión realizada inmediatamente después del Assessment Center (AC). Durante esta reunión se discute la presencia (o no) de determinadas conductas, y si las mismas están presentes, cuál es su puntuación o rating. Este proceso de integración da como resultado final la evaluación del comportamiento de los participantes en las dimensiones, competencias que se haya propuesto medir.

Para el caso LANZOTY, se sugiere realizar pruebas psicológicas a todos los postulantes, y realizar un Assessment Center a postulantes para cargos de gerencia, jefaturas o jóvenes profesionales.

En la Figura N° 31 , adjuntamos el orden en el cual se ubican las pruebas psicológicas y Assessment Center en el proceso de selección.

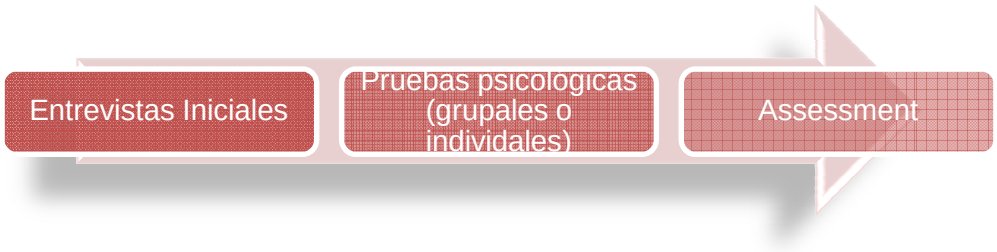


Figura 31 – Ubicación de las evaluaciones en el proceso de selección
(ALLES, 2005)

Tanto la evaluación psicológica como la entrevista por competencias son herramientas que permitirán a LANZOTY realizar un proceso de selección que se ajuste a las competencias generales como a las específicas del cargo, y contar con personal que encaje en el perfil del puesto.

En el Anexo K y Anexo L, constan pruebas psicológicas (de inteligencia y de personalidad) que puede aplicar LANZOTY además de ejercicios de Assessment Center respectivamente.

En los Anexos M y N, se encuentra un Modelo de Agenda para organizar un Assessment Center que permitirá tener planificado el tiempo, responsables y actividades; y un Formato de comparación de evaluaciones que puede ser utilizado por los observadores mientras se desarrolla un Assessment Center.

Como último paso, la incorporación del nuevo personal a la compañía es mediante la inducción a la empresa y la inducción al puesto o cargo que el nuevo empleado va a cubrir; de esta manera se asegura que tenga un mayor conocimiento de la empresa a la cual está perteneciendo.

3.3.2.10 Desarrollo de planes de sucesión

Los planes de sucesión deben combinar requerimientos de conocimientos y habilidades específicas de acuerdo a las competencias requeridas; las cuales deben ser analizadas con relación al postulante por el puesto al cual se prevé promoverlo en el futuro. LANZOTY, podrá aplicar el modelo a este subsistema o tarea una vez que cuente con evaluaciones de desempeño de sus colaborares, de donde podrá obtener información de las conductas o competencias éxito y aquellas que les falta por desarrollar.

3.3.2.11 Capacitación y entrenamiento

Para implementar programas de capacitación por competencias, es primordial tener identificado las competencias del personal, mediante evaluaciones por competencias o evaluaciones de potencial por competencias, o como derivado de las evaluaciones de desempeño.[63] Si se desconoce las competencias que el personal tiene resultará difícil realizar programas de entrenamiento; por ejemplo, si se desea entrenar al personal de Ventas en la competencia Orientación al Cliente, e implementar actividades relacionadas con esta competencia, podría ser útil hasta cierto punto; sin embargo, el proceso lógico a seguir es evaluar las competencias y a partir de estos resultados decidir el mejor entrenamiento que se puede aplicar.

3.3.2.12 Evaluación de desempeño

Como se señaló en puntos anteriores, la descripción de puestos por competencias es primordial en cada proceso de Recursos Humanos, y en este proceso no es la excepción.

Es primordial que las personas que vayan a utilizar las herramientas de evaluación de desempeño cuenten con el entrenamiento necesario, así como también realizar una continua comunicación de la metodología, objetivos, etc., que se pretende alcanzar mediante la evaluación de desempeño, sin dejar de tomar en cuenta que para los jefes y colaboradores no será sencillo adoptar una nueva técnica.

Una técnica de evaluación de desempeño es la Evaluación de 360°, la misma que consiste en que un grupo de personas valoren a otra por medio de una serie de ítems o factores predefinidos. Estos factores son comportamientos observables en el desarrollo diario de la práctica profesional.[64]

---

[63] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. La gestión de recursos humanos por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 81

[64] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. La gestión de recursos humanos por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 82

3.3.2.13 Remuneraciones y beneficios

Básicamente es implementar un sistema de remuneración variable donde se considerará para el cálculo, entre otros elementos, las competencias de los colaboradores con relación al puesto y a su desempeño; por lo tanto, es imprescindible evaluar el desempeño por competencias, además de brindar una información clara a todos los colaboradores de los elementos que serán tomados en cuenta para los cálculos de las remuneraciones; este es un proceso difícil de implementar en las empresas; de tal manera que los colaboradores deben contar con la información clara y precisa, así como también asegurar que las jefaturas estén en la capacidad de afrontar dudas, inquietudes, inconformidades, etc., de sus subordinados; y de esta manera asegurar el éxito de la implementación de una remuneración variable basada en competencias.

3.3.2.14 Políticas Generales de Desarrollo Humano

La propuesta del modelo de Gestión, concluirá con la creación de Políticas generales de desarrollo humano, en donde se busca establecer normas que reglamenten el buen funcionamiento del sistema de gestión del talento humano por competencias, cuya finalidad es mejorar los procesos, incrementar la calidad del trabajo y conseguir los resultados que la compañía se ha planteado.

3.4 DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN POR COMPETENCIAS

Durante el desarrollo de este proyecto se ha ido definiendo las actividades, tareas, que estarán involucradas en el proceso, a continuación, en la Figura N° 32, adjuntamos el proceso de selección propuesto para el caso LANZOTY.

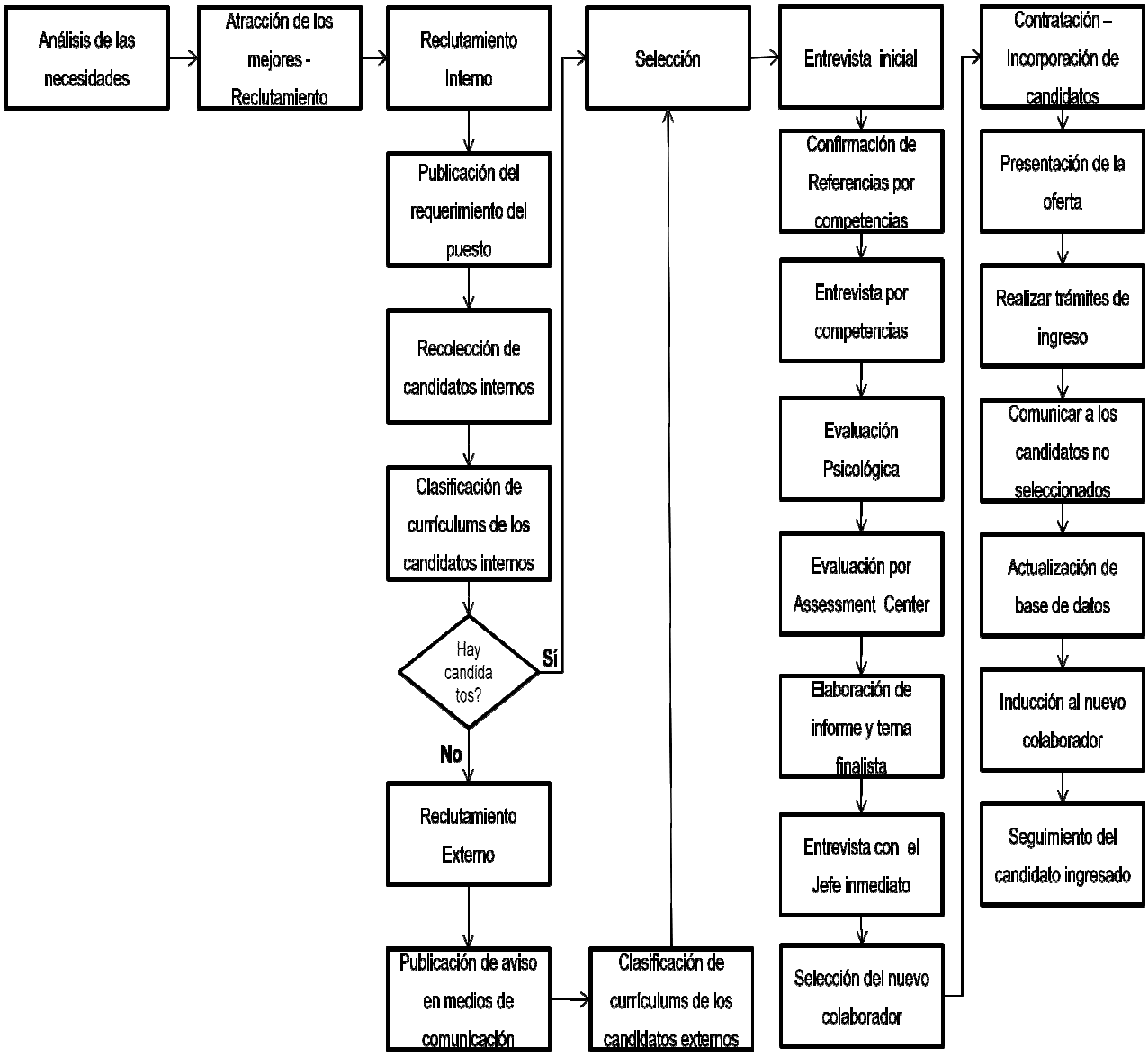


Figura 32 – Diseño del proceso de selección caso LANZOTY
Adaptado desde (ALLES, 2005), realizado por autores

3.4.1 ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES

De acuerdo al punto 3.2.1.1, las razones que LANZOTY presenta para iniciar un proceso de selección son: cubrir un nuevo puesto (creación de una nueva posición); sustituir a un trabajador ya sea por su rendimiento, jubilación o renuncia; o porque se inicia una nueva actividad dentro de la empresa que obliga a contar con más personal.

3.4.2 ATRACCIÓN DE LOS MEJORES – RECLUTAMIENTO

Es el primer paso o el inicio del proceso de selección; este primer paso debe garantizar que la búsqueda de postulantes sea efectiva y se atraiga a los candidatos que cumplan con los requisitos del cargo.

Las personas tienen necesidades, y estas necesidades deben ser entendidas e identificadas por la empresa para atraer, seleccionar y retener a los mejores candidatos; recuérdese la jerarquía de necesidades según Maslow en la Figura N° 33.

Figura 33 – Jerarquía de necesidades humanas según Maslow
Adaptado desde (MASLOW, 1973), realizado por autores

En el reclutamiento es cuando la organización debe demostrar a los postulantes su estabilidad, beneficios, garantías, y asegurar que las candidaturas cumplan con los requisitos del cargo; de esta manera seleccionar al personal más idóneo al cual ayudará a satisfacer sus necesidades.

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos orientados a atraer e identificar candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, de los cuáles más tarde se seleccionará a alguno.

Para ello, LANZOTY debe planificar este proceso de búsqueda o reclutamiento mediante la definición del perfil, identificar los distintos caminos de búsqueda, cuántas y de qué tipo de entrevistas se realizará, cuántas y cuáles evaluaciones se realizarán y por último la presentación de finalistas que continúan en el

proceso de selección; esta planificación debe realizarla la persona encargada de Recursos Humanos.

Dentro del proceso de Reclutamiento, existen otros subprocesos:

3.4.2.1 Reclutamiento interno.

Es el primer paso que LANZOTY realizará, la primera fuente a explorar es la de la propia compañía; tanto para empresas que cuenten con sistemas perfectamente establecidos de auto postulación así como aquellas que no, la primera vía es comenzar la búsqueda dentro de la propia compañía.
El reclutamiento interno permitirá tener algunas ventajas como: crear una vacante a un nivel más bajo, que es más fácil de ocupar; economizar tiempo y dinero al trasladar a una persona que ya está bien entrenada dentro de la estructura organizacional y su metodología; se levanta la moral de los empleados; posiblemente se descubran talentos escondidos.[65]

Para llevar a cabo este reclutamiento interno, LANZOTY deberá llevar un eficiente inventario de personal, con un banco de datos indicando habilidades y aptitudes, esto lo podrá implementar una vez que cuente con evaluaciones de desempeño, tarea que la empresa desarrollará conforme vaya implementando el Modelo de Gestión basado en competencias.

La organización realizará una publicación formal vía e-mail a todos los colaboradores así como también en la cartelera principal la disponibilidad del cargo. Esta publicación debe contener la siguiente información:

Nombre del cargo:

Breve descripción del cargo:
Principales funciones:
Requisitos:

---

[65] ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos,* Ediciones Granica, 2005, Capítulo 3, pág. 101

Enviar hoja de vida a:
Todas las hojas de vida se receptarán hasta: / /

Este proceso de búsqueda interna se lo realizará en el transcurso de una semana; en donde se receptarán los Currículum Vitae de los interesados y se los discriminará de acuerdo a su afinidad con el perfil del puesto. En el caso de que se encontraran postulantes, éstos pasarán al proceso de selección como cualquier otro candidato. En el caso de que no se encuentren postulantes para el cargo, se recurrirá al reclutamiento externo.

3.4.2.2 Reclutamiento externo.

El reclutamiento externo puede realizarse mediante la contratación de un consultor externo –outsourcing – o mediante la propia estructura interna. Para el caso de esta investigación, se sugiere a la compañía realizar un reclutamiento externo mediante la contratación de un outsourcing, siempre y cuando sean búsquedas que excedan el nivel del área de Recursos Humanos y que la dirección prefiera que se maneje por fuera; cuando la complejidad del tema requiere un especialista, cuando el proceso requiera una visión imparcial.[66]
Sin embargo, es recomendable que se cuente con una política definida para actuar en el momento en que la empresa necesite de la intervención del outsourcing o consultor.

Para los demás casos en los que no se requiera de la intervención de un consultor; se debe publicar anuncios en medios de comunicación masivos; el medio en el que se decida publicar debe ser económicamente eficaz, utilizar un espacio adecuado y elegir el medio que dé mayor certeza sobre los posibles resultados.
Es necesario recordar que un anuncio que no esté bien confeccionado, constituye una frecuente fuente de candidatos que no cumplen con los requisitos del puesto.

---

[66]ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos,* Ediciones Granica, 2005, Capítulo 3, pág. 117

El anuncio representa la imagen de la empresa, por lo tanto debe ser directo y claro, con una excelente presentación y contenido; el mismo que llevará los siguientes puntos:

- ✓ Definir la empresa; es decir, el nombre de la compañía; si no se desea publicar el nombre se puede incluir detalles de la empresa de tal manera que los postulantes sepan a qué sector pertenece la compañía.

- ✓ Describir la posición: contenido, responsabilidades, lugar de trabajo cuando se trate de un sitio alejado, número de viajes si fuese pertinente y cualquier otro dato relevante.

- ✓ Requisitos excluyentes y no excluyentes.

- ✓ Frase indicando qué se ofrece: desarrollo de carrera, buen salario, auto y vivienda si correspondiera, etc.

- ✓ Indicaciones finales: a dónde escribir o lugar donde presentarse, plazo de recepción de Currículum Vitae, si se requiere presentar foto, dirección y teléfono, indicar fax y e-mail sólo si se desea recibir postulaciones por estos medios.[67] Un ejemplo de anuncio se encuentra en la Figura N°30.

La Figura N°34 muestra el orden en el cual se pued en colocar las distintas partes que debe contener un anuncio.

[67] ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos,* Ediciones Granica, 2005, Capítulo 3, pág. 124

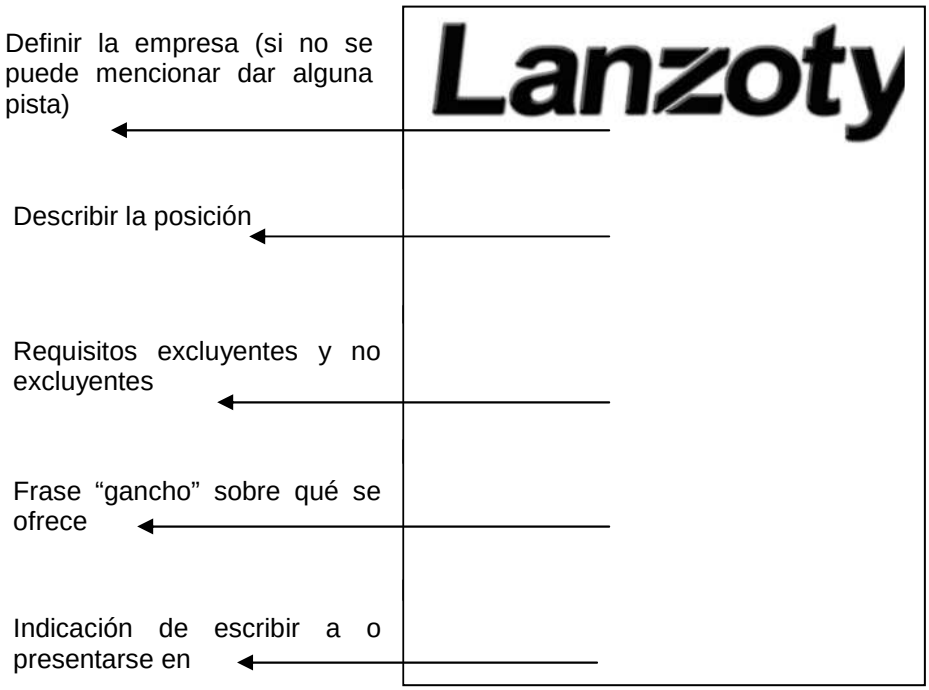


Figura 34 – El anuncio: partes indispensables
Adaptado desde (ALLES, 2005), realizado por autores

3.4.2.3 Clasificación de los Currículum Vitae (Currículum vs. Perfil)

Los Currículum Vitae recibidos deben ser comparados con el perfil del puesto, de tal manera que se puedan clasificar aquellos que sí aplican al cargo; además, se pueden recibir CV que no necesariamente respondieron al anuncio sino que simplemente reflejan el deseo de pertenecer a la empresa.

Por lo que es necesario realizar una primera clasificación discriminando a los que respondieron el anuncio y los que no y se los rotule con la posición a la cual se postulan. Puede parecer una tarea sin mucha importancia; sin embargo, no debe descuidarse. Esta tarea la debe realizar la persona encargada del proceso de selección de LANZOTY o su asistente.

Esta clasificación permitirá que la empresa pueda responder cuando alguien llama a preguntar si su CV fue recibido; lo que refleja una buena imagen.

Una vez que se empiece a comparar el CV versus el perfil del puesto y a partir de los requisitos excluyentes del cargo, se procede con una segunda clasificación: los que Sí cumplen, los que No cumplen y los que están entre uno y otro, los Dudosos; éstos últimos pasarán por una segunda revisión para confirmar si pasan a los Sí o a los NO.

Con los currículum que Sí cumplen, se debe realizar un análisis de la historia laboral; calificarlos de acuerdo con el tipo de empresa a la que pertenecen o pertenecían; analizar la continuidad cronológica y lógica en la dirección laboral; analizar la rotación o movilidad laboral, debe distinguirse entre pases horizontales (mejoramiento económico, mejora laboral) y los pases verticales (ascenso en jerarquía, importancia y función).[68]

Después de realizar esta lectura minuciosa de los CV, se contará con una lista de personas a entrevistar, por lo tanto, se debe realizar la citación de los candidatos a la primera entrevista.

3.4.3 SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

El proceso de Selección tiene varios pasos o fases por las cuales deben pasar los postulantes al cargo.

3.4.3.1 Entrevista inicial

Tendrá como objetivo conocer al aspirante, realizar preguntas de sondeo que permita indagar acerca de la experiencia laboral; en esta entrevista se procurará averiguar las competencias que el postulante presenta sin llegar a la profundidad, permitirá confirmar que el candidato cumpla con los requisitos excluyentes del cargo (requisitos duros del perfil por ejemplo: títulos, idiomas, experiencia).

---

[68] ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos,* Ediciones Granica, 2005, Capítulo 3.

Mediante esta primera entrevista se obtiene finalistas que pasarán a la entrevista por competencias; la cual requiere de más tiempo y preparación. Se empieza a completar la información de la Guía para la preparación de la entrevista presentada en el Anexo B; la misma que cuenta con puntos claves que se deben tratar en la entrevista inicial.

3.4.3.2 Confirmación de Referencias por competencias

En esta fase, el personal encargado del proceso de selección, deberá contactar a las referencias colocadas en los CV de los postulantes; procurar hablar con el Jefe inmediato de la empresa en la que trabaja o trabajaba e indagar acerca de su desenvolvimiento en el cargo enfocándose en las competencias que se desea evaluar; se debe utilizar como base los incidentes críticos de éxito que el postulante compartió durante la entrevista.

Además de confirmar las referencias en base a competencias también se debe confirmar referencias en aspectos educacionales, laborales, financieros, etc.

3.4.3.3 Entrevista por competencias

Es la primera entrevista que se realiza a los postulantes; es una herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato.[69]
Es un diálogo que tiene un propósito, y este diálogo debe estar bien dirigido formulando adecuadamente las preguntas; de éstas dependerán las respuestas que se reciban. El éxito de la entrevista dependerá mucho de cómo se pregunta y de saber escuchar; para ello es importante que se formulen preguntas fáciles de entender, realizar una pregunta a la vez, evitar que las preguntas condicionen las respuestas.
Existen distintos tipos de preguntas (preguntas cerradas, de sondeo, abiertas, etc.) que serán aplicadas en una entrevista; en el Manual de Selección y

[69] ALLES, Martha Alicia, *Empleo: El proceso de selección*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, 2001

contratación de personal basado en competencias adjunto en el Anexo R, se encuentran preguntas que permitirán indagar acerca de las competencias del postulante.

LANZOTY debe aplicar la Entrevista Focalizada, que según De Ansorea Cao[70], es una entrevista encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales y conductuales de los candidatos. Es necesario realizar algunos pasos a continuación descritos para una adecuada entrevista por competencias.

3.4.3.3.1 Preparación de la entrevista

Para ello es importante tomarse el tiempo necesario para revisar el CV del postulante, revisar sus antecedentes antes de recibirlo personalmente. Además, la persona que vaya a realizar la entrevista debe conocer los objetivos de la organización, haber revisado previamente el perfil del puesto; preparar preguntas básicas que se formularán, organizar el tiempo y preparar un ambiente o lugar adecuado en donde se realizará esta actividad.

Para llevar a cabo esta fase, se ha diseñado una Guía para la preparación de la entrevista del Anexo B; así como también un Formato para el registro de la entrevista por competencias presentado en el Anexo C. Es importante preparar preguntas que se realizarán al postulante y de esta manera indagar las competencias que posee, para ello se debe utilizar la Guía para una entrevista por competencias del Anexo O.

Al ser una entrevista por competencias, ésta puede tomar un tiempo de aproximadamente quince minutos a una hora treinta minutos; esto dependerá de la experiencia que tenga la persona en realizar entrevistas por competencias; de tal manera que se pueda obtener información puntual sobre comportamientos y

---

[70] DE ANSORENA CAO, Álvaro, *15 pasos para la selección de personal con éxito,* Paidós Empresa, Barcelona, 1996

acciones que el entrevistado ha implementado en situaciones reales, relacionadas con las competencias que se han definido previamente para la posición.

3.4.3.3.2 Desarrollo de la entrevista

Básicamente en este punto, mientras se desarrolla la entrevista, es importante registrar toda la información posible, de tal manera que facilite la posterior elaboración de informes para seleccionar a la persona correcta.

3.4.3.4 Evaluación psicológica

El test psicométrico es un procedimiento estandarizado compuesto por ítems seleccionados y organizados, concebidos para provocar en el individuo ciertas reacciones registrables; reacciones de toda naturaleza en cuanto a su complejidad, duración, forma, expresión y significado.[71]

La empresa puede aplicar test de inteligencia para medir por ejemplo si el candidato se encuentra inferior al término medio, igual al término medio o superior al término medio; es decir, mide el potencial del candidato, se adjunta una prueba psicológica de este tipo en el Anexo K.
En las pruebas de personalidad, el resultado que interesa conocer es los trastornos del comportamiento que afectan directamente al desempeño en el trabajo.
En las pruebas de habilidades específicas se puede evaluar: habilidad para la venta, para la docencia, capacidad para concentrarse por largos periodos, etc.

Como ejemplo, se adjunta un reporte psicológico y los elementos que debe contener.

[71] LEVINE, CH. y Freeman, F., *Introducción a la medición en psicología y educación,* Ediciones Paidós, 1973, Buenos Aires

REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA[72]

Convocatoria:
Puesto:
Nombre del candidato:
Edad:
Sexo:

Fecha:
Aspecto evaluado:
Prueba aplicada:
Puntaje obtenido:
Resultado:

Aspecto evaluado:
Prueba aplicada:
Resultado:

Aspecto evaluado:
Prueba aplicada:
Resultado:

Observaciones:

Sugerencias:

Nombre del psicólogo:
Cédula profesional:
Firma:

3.4.3.5 Evaluación por Assessment Center (AC)

Para el caso LANZOTY, esta evaluación se la realizará al personal que vaya a ocupar cargos como jefaturas, mandos medios, gerencias, asistentes, ejecutivos de ventas; no será necesaria su aplicación para los cargos de operadores de servicio, recepcionistas.

Para que un AC tenga éxito en el proceso de selección, es necesario que éste sea preparado con anticipación; para ello se elaboró un modelo de agenda que puede seguir la empresa para su planificación (Anexo M: Modelo de Agenda para

[72] AGUILAR MORALES, Jorge, *La valoración psicológica en un proceso de selección de personal,* México: Asociación Oaxaqueña de Psicología A.C., 2009

organizar un Assessment Center, que permitirá planificar el tiempo, responsables y actividades a seguir durante el AC); además los observadores deben estar entrenados y es imprescindible que uno de los observadores sea el Jefe inmediato o quien solicitó cubrir la vacante.

3.4.3.6 Elaboración de informe y terna finalista

El informe debe presentarse, de tal manera que se recopile la información de los participantes en base a los resultados obtenidos durante las entrevistas, prueba psicológica, ejercicios de Assessment Center.

La presentación de la terna se la realizará utilizando el Formato para la presentación de candidaturas postulantes del Anexo D, además se debe adjuntar el Formato de comparación de evaluaciones del Assessment Center del Anexo N; en donde los observadores podrán adjuntar sus observaciones y evaluar a los candidatos en las competencias requeridas para el cargo.

El informe debe contener los resultados obtenidos en la evaluación psicológica, se debe incluir información escrita sobre: presentación y actitud ante las propuestas del evaluador, modalidades operativas de enfrentarse a las tareas asignadas, aspectos de personalidad, aspectos relacionados con el trabajo, síntesis de fortalezas y debilidades de los evaluados en relación con el puesto a cubrir.[73]

3.4.3.7 Entrevista con el Jefe inmediato

El informe lo recibirá el Jefe inmediato de la vacante a cubrir, de tal manera que conozca más a fondo a los candidatos; esta última entrevista tendrá como objetivo seleccionar al nuevo colaborador; es un acercamiento que tendrán los postulantes a su posible jefe, y a su vez, el jefe inmediato podrá conocer a su futuro colaborador más de cerca.

---

[73] ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos,* Ediciones Granica, 2005, Capítulo 4.

3.4.3.8 Selección del nuevo colaborador

Para ello, se mantendrá una reunión con el personal de Recursos Humanos y el Jefe inmediato de la vacante a cubrir; en donde se expondrá las observaciones obtenidas de la entrevista del Jefe Inmediato. Quien decidirá al nuevo colaborador será la persona que solicitó cubrir la vacante; el personal de Recursos Humanos jugará un papel de consultor respecto de las dudas que se puedan presentar del informe entregado.

3.4.4 CONTRATACIÓN – INCORPORACIÓN DE CANDIDATOS

La contratación de personal es el último proceso de la selección de personal; y está conformado por varias tareas que debe llevar a cabo la empresa.

3.4.4.1 Presentación de la oferta

Una vez que se tenga definido la persona que ocupará el cargo, se debe presentar la oferta que LANZOTY tiene para el nuevo colaborador. Para llevar a cabo esta fase es necesario aplicar las siguientes etapas:[74]

- ✓ Pre negociación: para ello, se requiere del apoyo de la compañía y del jefe inmediato del nuevo colaborador para desarrollar alternativas de negociación; así como también contar con la información de los procedimientos de LANZOTY.
- ✓ En la mesa de negociaciones: se puede preparar un temario de lo que se va a tratar con el nuevo colaborador, discutir necesidades e intereses, aclarar temas.
- ✓ Pos negociación: asegurarse de que se cumpla con la implementación de todo lo pactado; crear un buen clima de trabajo, anticiparse a posibles renegociaciones por parte del candidato.

---

[74] ALLES, Martha, *Dirección estratégica de Recursos Humanos,* Ediciones Granica, 2005, Capítulo 5, pág. 199.

Una vez llegado a un acuerdo, se debe realizar la oferta por escrito, tal como se lo describe en el punto 2.5.2.1 Fases de un proceso de selección en el sub ítem Contratación y acogida.

3.4.4.2 Realizar trámites de ingreso

Se debe comunicar al nuevo colaborador los documentos que debe presentar, así como también los trámites que debe realizar de acuerdo a lo que exige LANZOTY:

- ✓ Firma de contrato laboral
- ✓ Apertura de cuenta en el Banco Pichincha; o en el caso de tener la cuenta abierta adjuntar el número de cuenta
- ✓ Copia de la Cédula de Identidad
- ✓ Copia de la Cédula de Identidad del cónyuge, en los casos que aplique
- ✓ Presentar la partida de nacimiento en el caso de tener cargas
- ✓ Copia del Título Universitario, cursos, actualizaciones realizadas
- ✓ Copia de la Partida de Matrimonio, en el caso de que aplique
- ✓ Record Policial
- ✓ Exámenes médicos

3.4.4.3 Comunicar a los candidatos no seleccionados

Esta es una práctica que ya la venía ejerciendo LANZOTY, es importante agradecer la participación de los postulantes que no fueron seleccionados; así como también informarles que sus datos quedarán registrados en la empresa en el caso de que se inicie otro proceso de selección.

3.4.4.4 Actualización de la base de datos

LANZOTY mejorará su base de datos, incluirá información referente a las competencias observadas de los postulantes, de tal manera que en un nuevo

proceso de selección, puedan realizar una búsqueda de las personas que se acerquen a los requisitos del cargo y contactarlas e invitarlas a participar de este proceso de selección.

3.4.4.5 Inducción al nuevo colaborador

Como se expone en los puntos 2.5.3.2 y 2.5.3.3.; el nuevo colaborador debe pasar por un proceso de inducción a la compañía así como también por una inducción a su puesto de trabajo.
LANZOTY diseñará el material que contenga información de la compañía (misión, visión, operaciones, políticas, normas, etc.) que será entregado al nuevo colaborador.

3.4.4.6 Seguimiento del candidato ingresado

El seguimiento de las nuevas incorporaciones realizadas es una buena práctica, y puede realizarse en diferentes momentos.

Más allá de si se utilizan o no indicadores de gestión, es aconsejable realizar un seguimiento de los nuevos colaboradores entrevistando a estos y a sus jefes. La mutua satisfacción será un indicador útil y sencillo de cómo funciona el área de Recursos Humanos en el proceso de selección de nuevo personal.

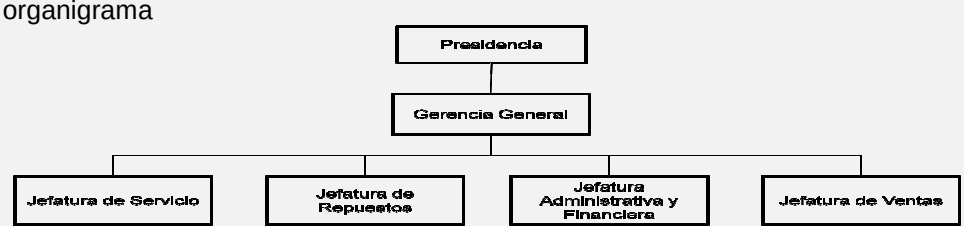
3.5 EJERCICIO APLICADO AL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS

El ejemplo que se incluye a continuación es una simulación aplicada al proceso de selección y contratación por competencias propuesto por esta investigación; en el cual se aplicarán las distintas fases:

- ✓ Reclutamiento: interno y externo

- ✓ Selección por competencias: Entrevista inicial, Confirmaicón de referencias por competencias, Entrevista por competencias, Evaluación Psicológica, Evaluación por Assessment Center, Elaboración de informe y terna de finalistas, Entrevista con el jefe inmediato, Selección del nuevo colaborador.

Caso: LANZOTY requiere iniciar un proceso de búsqueda de candidatos para el cargo de Jefe de Ventas; para ello; el personal de Recursos Humanos mantiene una reunión con el Gerente General para analizar el perfil del cargo; se utiliza el Formato de Relevantamiento del perfil por competencias:

Fecha:	*9*	*11*	*2009*
Cliente: *Guarderas Samaniego Andrea – Gerente General*			
Búsqueda: *Jefe de Ventas*			
Contacto: *Guarderas Samaniego Andrea – Gerente General*			
OBJETIVO DE LA POSICIÓN: *Revisa la base de datos de los clientes del concesionario, así como el mercado local automotor minorista. Crea estrategias de publicidad y promociones.*			
DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Dependencia			
Reporta a: *Gerente General*	Sectores a cargo: *Fuerza de Ventas*		
Dibujo del organigrama			
Principales funciones: *Gestionar y liderar a los ejecutivos de ventas, proponer estrategias de marketing, determinar los productos y partes a ser presentadas en las exhibiciones comerciales, dirigir las actividades de facturación, capacitar a los ejecutivos de ventas, determinar las cuotas de ventas conjuntamente con la Gerencia General.*			
PLAN DE CARRERA En *2* años *back up de su jefe* En *4* años *reemplazo de su jefe*			
REQUISITOS			
Experiencia			
Desarrollada en empresas similares, como mínimo durante 3 años			
Muy buen conocimiento del sector automotor. Haber trabajado con grandes equipos de ventas			
Conocimientos generales de la gestión de administración de ventas y marketing.			
Aptitudes: *Orientación al cliente, orientación a resultados, calidad de trabajo, adaptabilidad al cambio*			
EDUCACIÓN:			
Universitaria: *Ingeniero en Administración de Empresas, Marketing o carreras afines.*			
Posgrados: *Sería algún agregado algún posgrado en Gestión Comercial y Marketing*			

Conocimientos especiales: *Manejo completo de paquete Office, Windows, comunicaciones vía e-mail, internet.*				
Idiomas	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés	*Muy bien*	*Muy bien*	*Muy bien*	*De preferencia*
Indicar: muy bien / bien / regular				
Otros requisitos				
Edad (rango) Entre…*30*…….años y ……*45*…….años				
Sexo	Varón X	Mujer X		
Domicilio: *Residente en la ciudad de Quito*				
Disponibilidad de viajar: *viajes cortos*		Disponibilidad de mudarse: *no*		
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				
	Informar	Colaborar	Controlar	Convencer
Superiores	*X*			
Colegas		*X*		
Colaboradores		*X*	*X*	
Clientes		*X*		*X*
Proveedores				
CARACTERÍSTICAS DEL ENTORNO SOCIAL				
Jefe: S*u comunicación más fuerte será por medio de informes de gestión y reuniones periódicas*				
Clientes más importantes:				
Colegas: *Jefe Administrativo y Financiero, Jefe de Repuestos, trabajará en mutua colaboración, brindando la información necesaria para una correcta gestión. Buen clima laboral interno*				
Proveedores:				
Supervisados: *Equipos con gran experiencia en comercialización, sana competencia entre ellos*				
COMPETENCIAS REQUERIDAS				
	Grado			No evidenciada
	A	B	C	D
Orientación al cliente	*X*			
Orientación a resultados	*X*			
Calidad de trabajo	*X*			
Adaptabilidad al cambio	*X*			
Liderazgo	*X*			
Cap.de planif. y organ.	*X*			
Iniciativa	*X*			
Pensamiento analítico		*X*		
Conocimiento de la indus.	*X*			
Trabajo en equipo	*X*			
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario		D: Insatisfactorio
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN				
Salario: *$2000*	Variable: Si *aplica*			
Bono: *2 a 3 sueldos en función del cumplimiento de objetivos del negocio*	Otros: *Gastos de movilidad*			

Con este perfil, se decide realizar la búsqueda mediante un Reclutamiento Externo, para ejemplificar el anuncio que la empresa realiza se utiliza la Figura N° 30 presentada en el punto 3.3.2.9.

Se realiza la discriminación de CV recibidos de acuerdo al perfil del cargo requerido; y se cuenta con una primera terna; para la entrevista inicial se completa la Guía para la preparación de la entrevista; en dónde se plantean preguntas que permitan conocer al candidato así como también completar la parte Comentarios posterior a la entrevista inicial.

Fecha	*22/Noviembre/2009*	**Nombre**	*Juan Paredes*
		Puesto	*Jefe de Ventas*

Temas a investigar	Comentarios
Estudios (formales y otros) *¿Cuál era su materia preferida en el colegio?* *¿Qué título obtuvo? ¿Por qué decidió estudiar esa carrera?* *¿Cuántos idiomas puede hablar o escribir?*	*Matemáticas* *Ingeniero Comercial / porque siempre le gustó liderar una empresa* *Habla muy bien el Inglés*
Historia laboral *¿Cuénteme acerca de su historia laboral?* *¿Qué otras funciones importantes realiza?* *¿Cuánto está ganando actualmente?* *¿Qué lo está motivando a evaluar un cambio laboral?*	*Chevrolet - Jefe Administrativo* *Toyota – Ejecutivo de Ventas* *Cinco personas a cargo – trade marketing* *Crecer a corto tiempo*
Experiencia para el puesto *¿Cuáles son sus mayores logros dentro de la empresa que actualmente labora?*	*Negociar con cuentas importantes* *Líder de un proyecto* *Incrementó la presencia de los autos de su empresa*
Motivación para el puesto ¿Por qué a pesar de tener una proyección en su carrera busca otras alternativas? ¿Por qué desea trabajar en LANZOTY?	*Crecimiento laboral a corto tiempo* *La considera una empresa que le hará crecer profesionalmente y es estable*
Relaciones interpersonales *¿Cómo se relaciona con su jefe inmediato?* *¿Cómo es su relación con sus subordinados?* *¿Cómo se relaciona con sus pares?*	*Tienen una buena relación profesional* *Los motiva* *Trabajo en equipo*
Habilidades gerenciales ¿Cómo mantiene motivados a sus subordinados? ¿Hay tipos de personas con las cuales usted prefiere trabajar?	*Felicitándolos por su labor* *Personas proactivas*
Apariencia exterior Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.	*Muy buena apariencia, claridad al expresarse, seguro, profesional.*

Una vez finalizada la entrevista inicial, se contará con candidatos que pasarán a la Entrevista por Competencias, a continuación se adjunta un extracto de esta entrevista:

Diálogo:

E: Entrevistador

C: Candidato

E: Usted ha contestado el aviso de Jefe de Ventas que hemos publicado hace quince días y por este tema es lo que le estoy convocando, con la finalidad de conocerlo, ampliar los datos que surgen del CV y ver cuáles son sus expectativas. Si le parece bien comenzamos por su historia laboral de los últimos 3 años, lo escucho.

C: Bueno, como usted puede observar en mi currículum, actualmente estoy trabajando en un concesionario de Chevrolet como Jefe Administrativo, tengo a mi cargo cinco personas que me reportan en forma directa.

E: ¿Qué posición ocupan estas personas dentro de la organización?

C: Bueno, hay dos coordinadores, cada uno trabaja con un junior que lo asiste en distintas tareas y un senior que trabaja exclusivamente conmigo en colaboración con los coordinadores. Personalmente colaboré activamente con la gerencia de Recursos Humanos en la selección e incorporación de los mismos. La idea es trabajar en constante colaboración, de lo contrario sería muy difícil sacar tanto trabajo adelante.

E: ¿Cómo se lleva con las personas que usted supervisa?

C: Muy bien, eso creo. Hay mucho respeto por lo que realiza cada uno en la tarea diaria, y me importa mucho que estén motivados para cumplir con sus objetivos. Esto a mi modo de ver se logra a través del reconocimiento de las metas cumplidas.

E: Usted me habló de participar activamente en la selección de la gente a su cargo. ¿Hay tipos de personas con las cuales prefiere trabajar?

C: Sí. Preferentemente que sean profesionales o estudiantes avanzados enb el caso de los más jóvenes. En general ha sido gente muy proactiva y creativa. No estoy acostumbrado a trabajar con gente meramente operativa, ya que me gusta hacer participar a todos en la generación de ideas, como beneficio para el departamento.

E: ¿Cuáles son sus responsabilidades más importantes?

C: Fundamentalmente posicionar a la compañía como un concesionario confiable, cuyos productos y categorías son líderes en el mercado. Esto es lo que le da

sentido a la gerencia. Trabajamos en esta tarea fuertemente ligados a la gerencia de Ventas, que es el interlocutor directo y último con nuestros clientes.

E: ¿Usted tiene algún grado de contacto con esos clientes?

C: Sí, por supuesto, especialmente cuando se trata de cuentas clave; como usted sabrá, hoy las cuentas claves tienen mucho poder de negociación, por lo tanto trabajo activamente en proponer alternativas o acuerdos comerciales que contemplen intereses de la compañía y se acerquen a lo que el cliente espera de nosotros. Son negociaciones muy arduas, de meses algunas, que nos enfrentan a personas con una visión empresaria muy distinta de la que tienen, en general, compañías multinacionales como Chevrolet.

E: ¿Qué otras funciones relevantes de la posición me podría nombrar?

C: Practico constantemente políticas de trade marketing, en función de los exhaustivos análisis que realizamos. Hace poco incorporamos el category management como herramienta de gestión. También asesoramos a toda la fuerza de venta acerca de los planes de acción a ejecutarse, que se definen previamente junto con la gerencia de Marketing.

E: ¿Cuánto está ganando actualmente?

C: $1200 dólares

E: ¿Tiene algún beneficio?

C: Sí, hay un régimen de bono por cumplimiento de objetivos que puede llegar hasta 4 sueldos.

E: ¿Qué posibilidades tiene de crecer en la compañía?

C: Espero la gerencia comercial, pero no será posible antes de tres años.

E: Cuénteme un poco de su experiencia en Toyota

C: Bueno, trabajé allí 4 años como Ejecutivo de Ventas y apoyé a la Jefatura de Ventas, mi tarea más relevante fue optimizar la relación de la compañía con escuelas de conducción, que estaba muy desgastada por la falta de objetivos y planificación comercial por parte de la gerencia. Creo haber logrado buenos resultados en este sentido.

E: ¿Cómo cuáles?

C: Se incrementó fuertemente la presencia de nuestros productos en algunas escuelas de conducción con las cuales prácticamente habíamos perdido todo

posicionamiento, negociando desde precios hasta formas de pagos, exhibiciones,, etc. Esto último fue uno de mis primeros pasos en el trade marketing. En casi todos los casos logré obtener los resultados propuestos por mí a la compañía.

E: ¿Cómo estaba conformado el departamento de Ventas?

C: Había dos coordinadores que me reportaban directamente, a su vez había un equipo de vendedores compuesto por quince personas.

E: ¿Qué lo está motivando a evaluar un cambio laboral?

C: Creo estar preparado para asumir hoy una Jefatura de Ventas. Estoy atento a las alternativas que puedan presentarse. El aviso publicado por ustedes me pareció interesante y creo cubrir satisfactoriamente los requisitos del perfil.

E: Usted me comentó que como proyección de su carrera aspira en su actual compañía la gerencia comercial. ¿Por qué, sin embargo, busca alternativas afuera?

C: Sí, las posibilidades están, pero sólo de acá a tres años. Como no me interesa hoy hacer un movimiento horizontal dentro de la estructura, y tres años más es mucho tiempo, me estoy abriendo prudentemente al mercado. Además, estoy convencido de poder ocupar hoy una posición de esas características.

E: ¿Qué idea tiene respecto del salario?

C: Como en el cambio crecen las responsabilidades, creo que entre $2500 y $3500 dólares más beneficios podría ser un número para empezar a conversar.

E: ¿Qué más debería saber sobre usted?

C: Creo que es interesante comentarle un proyecto que tuve a mi cargo hace unos meses. Consistió en la aplicación de un nuevo sistema comercial para la compañía, para lo cual me nombraron jefe de proyecto.

E: ¿Por qué cree que le asignaron a usted ese proyecto?

C: Creo que en primer lugar jugó a mi favor el conocer en profundidad varios de los departamentos comerciales de la compañía, como la gerencia de ventas y la de trade marketing. En segundo lugar, una de mis fortalezas es la capacidad de organizar y planificar tareas de cierta complejidad.

E: Bueno, como sabrá, he seleccionado una series de CV para este primer paso del proceso de selección. La idea es al final de esta etapa determinar con quiénes estamos avanzando hacia una segunda instancia de entrevistas con la

Ing. Andrea Guarderas, Gerente General de Lanzoty. Calculo que a fines de la semana estaríamos tomando una decisión. De tener novedades positivas nos comunicaríamos con usted nuevamente para agendar una segunda reunión.

Para mantener un registro de la entrevista por competencias se utiliza el Formato Registro de la Entrevista por Competencias:

Fecha	*25*	*11*	*09*

Entrevistado: *Juan Paredes* Edad: *32*

Título: *Ing. Comercial* Idiomas: *Inglés* Posición requerida: *Jefe de Ventas*

Trabajo actual (o último) *Jefe Administrativo* Empresa: *Chevrolet* Facturación anual: *1500000*

Núm. de empleados: *67* Otros:

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Funcional: *Gerente Comercial* Sectores a cargo: *2 coordinadores, 1 senior y 2 juniors*

Dibujo del organigrama

Principales funciones: *Junto con ventas posicionar a la compañía en el mercado, llevar a cabo políticas de trade marketing y category management, con ventas realizar presentaciones anuales de los resultados alcanzados, asesorar a la fuerza de ventas en lo que respecta a planes de acción a ejecutar, fluido contacto con cuentas importantes de clientes.*

PLAN DE CARRERA: Personal En la organización *X*

En *3* Años	*Gerente Comercial*

EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE *Entre 2000 y 2004 trabajó en Toyota como Jefe de Ventas, tuvo a su cargo un equipo de ventas conformado por dos coordinadores y quince vendedores.*

RESPONSABILIDAD DEL CARGO

	Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir
Superiores	*X*			
Colegas	*X*	*X*		
Colaboradores		*X*	*X*	
Clientes		*X*		*X*

EDUCACIÓN

Secundaria: *Col. Benalcázar* , *Físico Matemático* Universitaria: *Ing. Comercial EPN*
Posgrados: *Posgrado en Marketing Estratégico EPN*

Conocimientos especiales

Idiomas	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés	*Muy bien*	*Muy bien*	*Muy bien*	*80%*

Indicar: muy bien / bien / regular

Lugar de residencia: *Condado* Disponibilidad para viajar: *Sí* Disponibilidad para mudarse: *No*

Movilidad propia: *Sí* Estado civil: *Casado* Cant. de hijos:*2*

COMENTARIOS FINALES

Presentación general: *Buena* Expresión verbal: Muy buena

COMPETENCIAS EVIDENCIADAS:

	Requerida por el perfil	Grado				No evidenciada
		A	B	C	D	
Orientación al cliente	A		X			
Orientación a resultados	A	X				
Calidad de trabajo	A	X				
Adaptabilidad al cambio	A					X
Liderazgo	A	X				

Capacidad de planifica. y organiz.	A	X	
Iniciativa	A	X	
Pensamiento analítico	B		X
Conocimiento de la industria	A	X	
Trabajo en equipo	A	X	
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario	D: Insatisfa.

MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO:			
Económica	X	Problemas con el jefe	
Desarrollo de carrera	X	La empresa se muda lejos de su domicilio	
Tipo de empresa		Excesivos viajes	
Está sin trabajo		No está buscando trabajo	
Teme quedarse sin trabajo		Otros	

Comentarios: *Sus posibilidades de promoción son a mediano plazo, cree estar en condiciones de asumir una jefatura de ventas.*			
Disponibilidad para el cambio: *necesita 15 días para desvincularse de la empresa actual desde la confirmación en el cargo*			
ASPECTOS ECONÓMICOS			
Remuneración actual	Salario mensual/ anual: 900	Variable:	
Auto si / no: sí	Gastos pagos:	Bonos: *hasta 4 sueldos*	Otros:
PRETENCIONES			
Su pretensión para el cambio oscila entre 1200 y 1500 dólares brutos			
CONCLUSIONES			
Resulta un candidato muy interesante para el puesto; ofrece un valor agregado doble por su experiencia laboral, conoce muy bien la operatividad comercial y está actualizado en las últimas herramientas de gestión.			
Entrevistó: *María L.*	Fecha: *25/11/2009*	2a. Entrevista: *Andrea G*	Fecha: *30/11/2009*

Una vez realizada la entrevista por competencias; se procede a realizar la evaluación psicológica al candidato; de donde se obtiene el siguiente Reporte de Evaluación Psicométrica:

REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

Convocatoria: *27/11/2009*
Puesto: *Jefe de Ventas*
Nombre del candidato: *Juan Paredes*
Edad: *32 años*
Sexo: Masculino

Fecha: *27/11/2009*
Aspecto evaluado:*Inteligencia*
Prueba aplicada: *Wonderlic*
Puntaje obtenido: *CI 90*
Resultado: *Igual al término medio*

Aspecto evaluado: *Personalidad*
Prueba aplicada: *Gorham*
Resultado: *Sin trastornos de la personalidad*

Observaciones: *El candidato cuenta con el C.I. solicitado para el puesto, no presenta ningún trastorno del comportamiento que pueda obstaculizarle su desempeño en el puesto para el que concursa, muestra rasgos de personalidad apropiados para la tarea a desempeñar, posee intereses vocacionales acorde al puesto y habilidades específicas para la tarea a desarrollar. Por lo que se sugiere su contratación.*
Sugerencias: *Sería conveniente capacitarlo sobre habilidades sociales.*
Nombre del psicólogo: *Eduardo Torres*

Cédula profesional: *25463664594363*

Posteriormente se planifica un Assessment Center; para lo cual se planifica la agenda y actividades utilizando el formato del Anexo M; además de registrar los resultados de acuerdo al Anexo N Formato de comparación de evaluaciones del Assessment Center.

Agenda para Assessment Center:

HORA	ACTIVIDAD	COMENTARIO
10:00	Bienvenida y presentación	
10:10	Presentación de Coordinadores	Un profesional de RRHH abre la actividad, presentándose y presentando al resto del equipo y comunicando las actividades a desarrollar.(Los coordinadores serán los administradores del proceso).
10:20	Presentación de participantes	
10:30 – 11:00	Ejercicio 1: “Quejas y soluciones en situaciones reales”"	
11:00 – 11:20	Coffe Break	
11:20 – 12:00	Ejercicio 2: "El día del fin del mundo"	
12:00 – 13:00	Almuerzo de los candidatos	
12:00 – 13:00	Reunión de observadores (con almuerzo)	*El observador realizará el registro en una planilla de sus impresiones sobre los postulantes en función del perfil de competencias. Es conveniente que los observadores sean personal de RRHH y personal de línea.*
13:00 – 14:00	Ejercicio 3: "Reciclando objetos"	
14:00 – 14:15	Cierre de la actividad	Al finalizar todas las actividades, se agradece la participación de los candidatos y se les comunica que serán notificados telefónicamente acerca de los resultados de la evaluación.
14:15 – 15:00	Reunión de observadores	Se comparten los registros de todas las actividades, elaborando en común el perfil de los participantes y comparando éstos con las competencias requeridas para el puesto.

Formato de comparación de evaluaciones del Assessment Center

Nombre Postulante	Fortaleza observadas	Debilidades Observadas	Necesidades de capacitación	Competencia 1:					Competencia 2:					Competencia 3:					Competencia 4:				
Valoración				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Juan Paredes	Analítico Organizado Líder	Poco comunicativo	Temas de la empresa	x						x				x						x			
Sonia Martínez	Comunicadora Planifica Líder	Falta de coord. de ideas	Temas de la empresa		x				x					x						x			
Pedro Maldonado	Proactivo Creativo Líder	Poco conoc. del negocio	Temas de la empresa			x				x				x						x			

Valoración
1. Muestra evidencias positivas de un elevado nivel de la competencia en todos los casos y sin evidencias negativas.
2. Muestra evidencias positivas de la competencia en la mayoría de los casos y con pocas evidencias negativas.
3. Muestra igual número de evidencias positivas que negativas en esta competencia o rasgo.
4. Muestra algunas evidencias positivas de esta competencia o rasgo pero la mayoría son negativas.
5. Muestra muy pocas o incluso ninguna evidencia positiva en esta competencia o rasgo en todos los casos.

Una vez realizadas las evaluaciones psicológicas y por AC; se emite el informe del proceso de Selección por cada candidato:

Lanzoty

INFORME DEL PROCESO DE SELECCIÓN

SÍNTESIS DE ENTREVISTA

Fecha:01/12/2010

Entrevistado: Juan Paredes Edad: 32 años
Remuneración pretendida: 1200 - 1500
Título: Ing. Comercial
Idiomas: Inglés
Disponibilidad: En 15 días Movilidad propia: Sí
Posición requerida: Jefe de Ventas

1. Presentación: Seguro, gentil, comunicación fluida
2. Expresión/contacto: Entrevista agradable, el candidato se expresa y comunica adecuadamente.
3. Experiencia y conocimientos: conoce muy bien el negocio, trabajos anteriores en empresas de la competencia.
4. Empresa (estructura, ramo y volumen) y posición actual (indicando dependencia): Chevrolet – Jefe Administrativo con 5 personas a cargo
5. Remuneración actual: $900
6. Motivo del cambio: crecimiento profesional
7. Personalidad: seguro, demuestra liderazgo, analítico
8. Conclusión: es un excelente candidato

REPORTE DE EVALUACIÓN PSICOMÉTRICA

Convocatoria: *27/11/2009*
Puesto: *Jefe de Ventas*
Nombre del candidato: *Juan Paredes*
Edad: *32 años*
Sexo: Masculino

Fecha: *27/11/2009*
Aspecto evaluado:*Inteligencia*
Prueba aplicada: *Wonderlic*

Puntaje obtenido: *CI 90*
Resultado: *Igual al término medio*

Aspecto evaluado: *Personalidad*
Prueba aplicada: *Gorham*
Resultado: *Sin trastornos de la personalidad*

Observaciones: *El candidato cuenta con el C.I. solicitado para el puesto, no presenta ningún trastorno del comportamiento que pueda obstaculizarle su desempeño en el puesto para el que concursa, muestra rasgos de personalidad apropiados para la tarea a desempeñar, posee intereses vocacionales acorde al puesto y habilidades específicas para la tarea a desarrollar. Por lo que se sugiere su contratación.*
Sugerencias: *Sería conveniente capacitarlo sobre habilidades sociales.*

Nombre del psicólogo: *Eduardo Torres*

Cédula profesional: *25463664594363*

REPORTE DE ASSESSMENTE APLICADO

Presentación y actitud ante las propuestas del evaluador: colaborador, atento a las instrucciones, abierto a cambios de última hora

Síntesis de Fortalezas y debilidades del evaluado en relación con el puesto a cubrir: demostró liderazgo, analítico y muy organizado, sabe trabajar en equipo.

Sugerencias en relación con el potencial para asumir tareas de mayor nivel: tiene el potencial para asumir tareas de mayor nivel, demuestra madurez y ganas de asumir nuevos riesgos.

Necesidades de capacitación detectadas: entrenamientos para fortalecer el liderazgo, entrenamiento en temas relacionados con la compañía.

CONCLUSION

Conclusión global del candidato: es un buen candidato para la posición requerida.

Una vez presentado los informes, el candidato tiene una última entrevista con su jefe inmediato y es seleccionado.

3.6 INDICADORES DE GESTIÓN

Un indicador de control de gestión es un parámetro que, como su nombre lo indica, mide algún factor relevante de la gestión, en este caso se medirá la gestión de Recursos Humanos en el área de Selección; sin embargo, la empresa debe, en el futuro, incluir más indicadores en los subsistemas de Recursos Humanos restantes de tal manera que la herramienta se inserte en un programa completo de análisis de gestión del área.

Para identificar los indicadores que mejor se acoplen a LANZOTY, se utilizará la metodología CREMA tratada en el punto 2.6.5; la identificación de los indicadores se encuentra en el Anexo P; en donde se presenta los resultados de haber aplicado la Metodología CREMA.

Los indicadores seleccionados por LANZOTY deberán ser implementados conforme la organización vaya desarrollando el Modelo de Gestión en los distintos subsistemas de Recursos Humanos; a continuación se detallan los indicadores seleccionados:

- ✓ Rotación y retención de personal: Se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo de tiempo.[75]

$$\frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$$

- ✓ Rotación de personal por salidas voluntarias: Utilizado para analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a la desvinculación voluntaria de la organización, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal.[76]

[75]CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, pág. 190
[76]CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, pág. 192

$$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \cdots + Nn}{a}\right)}$$

- ✓ Indicador de Planes de carrera: Mostrar el número total de plazas reemplazables de acuerdo con el plan de carrera.[77]

  Reemplazos hechos de acuerdo con plan / Número de puestos a ser reemplazados = indicador de planes de carrera

- ✓ Indicadores de Capacitación – Factor de empleados capacitados: Verificar el costo de capacitación, así como identificar el personal que requiere o cuenta con capacitación.

  Empleados capacitados / Head – count = Factor de empleados capacitados

- ✓ Indicadores de Capacitación – Costo de capacitación por empleado: Verificar el costo de capacitación, así como identificar el personal que requiere o cuenta con capacitación.

  Costo de capacitación / Personal capacitado = Costo de capacitación por empleado

- ✓ Indicador de Efectividad: Identificar de una forma clara el comportamiento de los ingresos y egresos del factor humano.

  Ingresos netos / Fuerza total de trabajo

- ✓ Tiempo de Reclutamiento: mediante este indicador se podrá determinar el tiempo desde que el reclutamiento se inicia hasta que el individuo está seleccionado.[78]

  Fecha de incorporación del nuevo colaborador

  - Fecha de inicio del proceso de Reclutamiento

---

[77] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 40

[78] ALLES, Martha, *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, pp.78 - 89

- ✓ Tiempo promedio de Reclutamiento: conocer en promedio el tiempo que toma el proceso de Reclutamiento.

Sumatoria de tiempos promedio por búsqueda
/ Cantidad de candidatos incorporados

- ✓ Productividad en la Selección / Incorporación: permitirá conocer la cantidad de búsquedas cubiertas en relación con el total de búsquedas.

Búsquedas cubiertas / Búsquedas abiertas = Productividad

- ✓ Cantidad de entrevistas realizadas: identificar la productividad de entrevistas realizadas.

Entrevistas realizadas / Búsquedas abiertas = Productividad entrevistas

- ✓ Cumplimiento de la meta de postulantes ingresados: conocer el porcentaje de efectividad de los ingresos planificados.

Cantidad de puestos cubiertos en un tiempo determinado
/ Cantidad de puestos a cubrir (meta)
= Grado de cumplimiento

- ✓ Costo del proceso de selección: conocer el porcentaje del costo del proceso de selección sobre el presupuesto del área de Recursos Humanos.

Presupuesto de Selección / Presupuesto de Recursos Humanos = Costo del proceso de selección

- ✓ Incorporaciones en relación con el total de colaboradores: conocer la tasa de ingreso que mantiene la compañía.

Incorporaciones del año / Total de colaboradores = % incorporaciones en relación con el total de colaboradores

En el Anexo Q se encuentra una descripción de cada indicador con su respectivo significado, variables que intervienen, unidad de medida y fórmula.

3.7 MODELO Y MANUAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

El Modelo de Gestión basado en competencias permitirá a la empresa mejorar los procesos de Recursos Humanos; y el Manual para la selección de personal será la guía para contar con el mejor talento que la empresa necesita.

El Manual debe ser permanentemente actualizado de acuerdo a los procedimientos que la empresa desee implementar; sin olvidar que es necesario tener un proceso de selección adecuado y calificado para tener una buena integración en los puestos de trabajo; además, de que la empresa contará con un proceso de selección eficiente que le permitirá ahorrar los costos que tiene el reclutar y contratar nuevos empleados; ya que el momento para rechazar a las personas inadecuadas es antes de que haya ingresado, no después.

Debido a que todo el proceso de selección lleva un orden desde el inicio de confrontar el perfil con el currículum hasta la inducción del personal seleccionado, se debe lograr el objetivo común, que es tener a las personas más adecuadas al perfil requerido por LANZOTY; por eso fue necesario el diseño de un Manual de Selección de personal por competencias laborales, para ir definiendo qué competencias generales y específicas debe tener el personal en determinado puesto de trabajo y cómo influyen en el buen desempeño de sus actividades diarias.

En el Anexo R se encuentra adjunto el Manual de Selección y Contratación de personal basado en competencias; el mismo servirá de guía para aplicar correctamente el proceso de selección en LANZOTY, además cuenta con información de cómo gestionar cada formato utilizados durante el proceso de selección, presenta pautas claves que se pueden seguir para iniciar adecuadamente una entrevista, cuenta con los requisitos que exige la compañía

para el ingreso de nuevos colaboradores, cómo elaborar un informe final, entre otros temas de importancia.

3.8 ESTRUCTURA DEL MANUAL DE GESTIÓN PARA LA SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DEL PERSONAL

3.8.1 Introducción

El Manual cuenta con una breve introducción en donde se menciona a breves rasgos el significado de una competencia y su influencia en el proceso de selección y contratación de personal.

3.8.2 Responsables

Se adjunta los responsables de la aprobación, publicación de dicho Manual para su implementación en la compañía.

3.8.3 Objetivos

El manual cuenta con objetivos, de tal manera que cualquier persona pueda identificar con claridad el alcance del mismo.

3.8.4 Políticas de Selección

Se detallan las principales políticas de selección en LANZOTY; esto permite que las personas de Recursos Humanos cuenten con información de lo que la empresa tiene como lineamientos.

3.8.5 Fases del proceso

Se adjunta a modo de figura, el proceso de selección y contratación de personal basado en competencias, de tal manera que se identifique claramente los pasos, fases, tareas que incluye este proceso. Posteriormente se describe con mayor amplitud cada uno de ellos.

3.8.5.1 Análisis de necesidades

Se detallan las necesidades por las cuales la empresa decide iniciar con el proceso de selección.

3.8.5.2 Reclutamiento del personal

Se define las tareas y formatos que incluye esta fase del Proceso de Selección y Contratación de personal; así como también el tipo de Reclutamiento que se debe seguir, como son Reclutamiento Interno y Externo.

3.8.5.3 Preselección de Currículum Vitae

En esta fase, de todos los Currículum Vitae recibidos se debe realizar una discriminación para contar con candidatos que realmente cumplan con los requisitos que exige el cargo; en el Manual consta cómo se debe llevar a cabo esta primera clasificación de candidatos.

3.8.5.4 Preparación para la entrevista

El Manual contiene una serie de pasos que permiten realizar una adecuada preparación para las entrevistas inicial y por competencias. Son pasos sencillos que al ponerlos en práctica, las entrevistas serán mejor estructuradas.
En esta fase se detallan puntos claves que se debe tomar en cuenta antes, durante y después de las entrevistas.

3.8.5.5 Entrevista inicial

El Manual tiene en detalle cómo se debe llevar a cabo la entrevista inicial y en qué consiste; de tal manera que la filtración de los postulantes sea objetiva.

3.8.5.6 Verificación de referencias laborales en base a competencias

En el Manual, se describe cómo llevar a cabo esta validación de información, no es una simple actividad de confirmación de datos de los postulantes; es una validación en base a competencias de tal manera que permita contar con candidatos que realmente puedan cubrir con las necesidades del cargo.

3.8.5.7 Entrevista de eventos conductuales (por competencias)

Una entrevista por competencias requiere cierta expertise por parte de quien dirigirá esta actividad; sin embargo, el Manual es una guía para todo aquel que quiera conocer y poner en práctica el proceso de selección basado en competencias, por lo que se adjuntan guías, preguntas claves que ayudarán a la persona que realice esta entrevista y de esta manera pueda indagar las competencias que posee el candidato; además se adjunta formatos que permiten registrar información relevante del candidato, la misma que será de mucha utilidad al momento de presentar la terna de candidatos.

De la entrevista se descartan candidatos y al mismo tiempo se cuenta con aquellos que cumplen con los requisitos o exigencias del cargo; es decir, se tiene una primera terna de finalistas, los cuales continuarán en el proceso de selección.

3.8.5.8 Evaluación Psicológica

A esta primera terna de candidatos se les realiza pruebas psicológicas, las mismas que no son un método que excluye a los candidatos, por el contrario, otorga más información del postulante la cual contribuirá al proceso de selección.

En el Manual se presenta indicaciones de cómo aplicar los test a los postulantes.

3.8.5.9 Evaluación por Assessment Center

En el caso de que el puesto a cubrir sea para jefaturas, mandos medios, gerencias, se debe aplicar un Assessment Center, la información de cómo ejecutarlo se encuentra en el Manual.

3.8.5.10 Elaboración del informe

En esta fase del Manual, se indica como elaborar y presentar el informe, que debe incluir resultados de entrevistas, pruebas psicológicas, resultados de Assessment Center. Además, en el Manual se incluye los responsables de realizar este informe así como las personas que deben recibir el mismo.

3.8.5.11 Definición de la terna o candidatos finales

En el Manual, se incluye como realizar esta definición de terna, la misma que está muy relacionada con la elaboración del informe. Esta presentación de la terna, debe estar diseñada de una forma comparativa, de tal manera que el Jefe inmediato del puesto a cubrir pueda observar fácilmente las diferencias entre los candidatos.

3.8.5.12 Contratación e incorporación

Se incluye los procesos que debe seguir la empresa al momento de la contratación para regularizar el ingreso del nuevo postulante (documentos, requisitos, etc.) así como también una guía de los temas que debe incluir el entrenamiento del nuevo colaborador.

3.8.5.13 Seguimiento del candidato ingresado

El área de Recursos Humanos debe realizar un seguimiento al nuevo colaborador en base a su adaptabilidad al cargo; además de validar la satisfacción del Jefe inmediato como del nuevo colaborador; para ello debe mantener una reunión con los involucrados por separado.

3.8.6 Anexos

Se adjunta un Diccionario de Competencias, de tal manera que sirva como consulta del significado de cada competencia así como también su división en grados.
Además, se adjunta una guía de preguntas que pueden ser aplicadas al momento de la entrevista, las mismas que permiten identificar rasgos de personalidad y competencias del candidato.

3.9 PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL MODELO DE GESTIÓN BASADO EN COMPETENCIAS

En la Figura N° 35 se presenta un presupuesto estimado necesario para implementar el proceso de selección y contratación de personal basado en competencias.

Lanzoty

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR EL SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS

Análisis de puestos		**10,00**
Impresión de cuestionarios para análisis de puestos	5,00	
Descriptivos de cargos	5,00	
Jefatura de Recursos Humanos		**1.400,00**

Salario Jefe de Recursos Humanos	1.000,00	
Salario Asistente de Recursos Humanos	400,00	
Base de Datos		**800,00**
Reclutamiento y Selección		**400,00**
Publicación de aviso (costo promedio durante 2 días)	50,00	
Materiales para evaluación Psicológica	100,00	
Evaluación por Assessment Center	250,00	
Adecuación sala de entrevistas	280,00	
Contratación e Incorporación del candidato		**1.100,00**
Desarrollo de materiales de inducción	400,00	
Adecuación de salones de entrenamiento	600,00	
Presupuesto para entrenamientos	100,00	
Implementación del modelo en los subsistemas de Recursos Humanos		**4.500,00**
Desarrollo de un sistema de evaluación de desempeño	2.000,00	
Desarrollo de planes de entrenamiento	1.500,00	
Desarrollo del sistema de remuneraciones por desempeño	1.000,00	
TOTAL		**8.200,00**

Figura 35 – Presupuesto para implementar el modelo de gestión por competencias
Realizado por autores

La inversión total aproximada es de $8.200; la misma que abarca la implementación de todo el sistema de gestión por competencias, para desarrollar y aplicar un proceso de selección y contratación de personal basado en competencias se requeriría de $3.710; que incluye desde la creación de la Jefatura de Recursos Humanos hasta la incorporación del candidato.

En el punto 2.4, se comentó que un Modelo de Gestión requiere de 8 a 12 meses para su implementación; para el caso de LANZOTY, la Dirección decidió extenderlo a un año; por lo tanto, este valor será considerado en el presupuesto de la compañía como un valor de 12 mensualidades.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A lo largo del desarrollo del proyecto de titulación, se ha identificado varias conclusiones y recomendaciones que pueden ayudar a LANZOTY en la implementación del Modelo de Gestión basado en Competencias, especialmente en su proceso de selección de personal.

4.1 CONCLUSIONES

- ✓ LANZOTY es una empresa familiar de trayectoria reconocida en el sector automotor, cuenta con un patrimonio sólido; además de tener un grupo de colaboradores comprometidos con la empresa.

- ✓ La empresa ha presentado disminución en las ventas del año 2008 y a pesar de la dura competencia dentro de las concesionarias de la marca, la empresa es innovadora en implementar estrategias que estimulen su crecimiento y mejoren el bienestar de todos sus colaboradores.

- ✓ El proceso para la selección y contratación de personal aplicado actualmente es fundamentado en cubrir una plaza de trabajo sin contar con bases o requisitos que debe cumplir el candidato.

- ✓ El actual proceso de selección y contratación es más enfocado a la experiencia que presenta el candidato, debido a que no se cuenta con un levantamiento de perfiles de cada cargo, lo que limita a la empresa en la búsqueda de postulantes.

- ✓ Dentro de la estructura organizacional de la organización no figura un departamento o área de Recursos Humanos; cada jefatura realizaba el proceso de selección dependiendo de sus necesidades.

- ✓ Un modelo de gestión de competencias es una novedad en el medio empresarial; a pesar de que la Dirección y las Jefaturas de LANZOTY no disponían de conocimientos profundos de un modelo de gestión por competencias, demostraron interés, compromiso por implementar el sistema en sus operaciones.

- ✓ El presupuesto estimado que se necesitaría para implementar el modelo de gestión basado en competencias es cerca de los $9000; este valor se lo irá financiando conforme el modelo se vaya implementando; a un tiempo no mayor de 12 meses.

- ✓ El proceso de selección actual de LANZOTY es el modelo tradicional que muchas organizaciones lo aplican, el nuevo proceso de selección y contratación de personal basado en competencias permitirá que la empresa cuente con personas idóneas para cada cargo, ya que cada puesto de trabajo tendrá definido sus competencias generales y específicas, de esta manera la empresa enfocará su búsqueda de candidatos, seleccionando aquellos que se ajusten a los requisitos del cargo.

- ✓ El Manual para la selección y contratación de personal basado en competencias está diseñado de tal manera que sirva de guía para la correcta implementación del proceso en la compañía; así como también una descripción del adecuado uso de los distintos formatos desarrollados para tal proceso.

4.2 RECOMENDACIONES

- ✓ Si se desea que el Modelo de Gestión basado en competencias se aplique a todos los niveles de la organización, LANZOTY debe realizar una adecuada comunicación, entrenamiento a todos sus colaboradores, y sobre todo, la

Dirección de la empresa es la que debe auspiciar a este modelo y estar convencidos que será un buen cambio para la compañía.

- ✓ La empresa debe contar con personal especialista de Recursos Humanos, para lo cual se debe crear una Jefatura de esta área dentro del organigrama de la empresa.

- ✓ La decisión final del candidato a incorporar y la oferta; es una decisión del Jefe inmediato de la vacante a cubrir, no del área de Recursos humanos; ésta área puede hacer la negociación y la oferta siempre y cuando el Jefe inmediato lo haya delegado.

- ✓ Revisar periódicamente los formatos elaborados para cada fase del proceso de selección de tal manera que se pueda identificar oportunidades de mejora en los mismos.

- ✓ El Manual de selección basado en competencias debe ser revisado periódicamente para validar posibles cambios en el proceso, políticas, responsables, etc., y actualizarlo de ser necesario.

- ✓ El personal de Recursos Humanos, así como también las jefaturas o clientes internos que soliciten iniciar con el proceso de selección, deben estar capacitados en todas las fases de selección por competencias.

- ✓ Antes de iniciar un proceso de búsqueda externa, LANZOTY debe analizar el aprovisionamiento interno; primero debe explorarse dentro de la propia compañía.

- ✓ Tanto el personal de Recursos Humanos como las jefaturas o clientes internos que soliciten iniciar con un proceso de selección, deben conocer los formatos y estar familiarizados con los mismos, especialmente, deben estar entrenados en cómo llevar a cabo una entrevista por competencias y su posterior registro,

conocer los ejercicios de Assessment Center que se van a realizar y cómo registrar sus resultados.

- ✓ El manual de inducción debe contener como mínimo: visión, misión, organigrama, operaciones y productos principales, aspectos geográficos, políticas y normas internas, costumbres, y toda aquella información general sobre la empresa. La información particular sobre el puesto la debe dar el sector o área específica donde el candidato se incorpora.

- ✓ Todas las nuevas incorporaciones, deben contar con un proceso de inducción, lo cual permitirá mayor identificación con la empresa, así como también el conocimiento pleno por parte del nuevo colaborador acerca de la misión, visión de la compañía, y contar con una formación específica sobre el puesto, etc.

- ✓ Los indicadores de gestión escogidos por la empresa, deben ser puestos en práctica una vez se cuente con información que pueda alimentarlos.

- ✓ Tanto el personal de Recursos Humanos como los jefes inmediatos de cada posición, deben mantener reuniones periódicas para validar las competencias específicas de los puestos, analizar el Perfil del cargo y el Perfil de competencias.

- ✓ La empresa debe actualizar su base de datos toda vez que cuente con nuevos Currículum Vitae, candidatos no seleccionados, de tal manera que para futuras búsquedas pueda analizar esta información y recurrir a fuentes seguras de reclutamiento.

- ✓ Los costos incurridos en el proceso de selección deben ser monitoreados constantemente para asegurar la eficiencia del proceso.

- ✓ La empresa debe realizar la oferta por escrito; es una sana y buena costumbre en defensa de los intereses de ambas partes.

- ✓ Las pruebas psicológicas deben ser realizadas por un psicólogo o especialista del tema, de tal manera que el informe contenga información, conclusiones, con una objetividad más profesional.

- ✓ La empresa debe establecer como política que un nuevo colaborador pase por un proceso de inducción tanto general de la compañía como específico del cargo.

- ✓ El área de Recursos Humanos debe realizar un seguimiento a todo nuevo colaborador, manteniendo reuniones tanto con los jefes inmediatos como con los nuevos integrantes y conocer la satisfacción de ambas partes.

- ✓ El Modelo de Gestión debe ser aplicado a cada área o subsistema de Recursos Humanos, esto garantizará un mejor desenvolvimiento del personal de la compañía.

- ✓ Al momento en que se desee establecer un proceso de evaluación de competencias o de desempeño, los colaboradores deben contar con entrenamientos que garanticen su total comprensión respecto a cómo serán medidos, qué variables se utilizarán, quién dará la retroalimentación, etc.

- ✓ La empresa debe adoptar más evaluaciones psicológicas, específicas, técnicas del cargo; es decir, dependiendo de las necesidades del cargo o vacante se debe aplicar pruebas que midan al candidato versus el perfil (pruebas de rendimiento, pruebas de inteligencia, de aptitudes, de intereses, de conocimientos, etc.)

- ✓ La comunicación con los candidatos participantes en un proceso de búsqueda acerca del avance de la misma, así como en el momento en que se toma la decisión, es una tarea importante y se debe entrenar a toda el área de

Recursos Humanos sobre cómo responder preguntas y eventualmente contener la ansiedad de algún participante.

- ✓ La inducción del candidato es una fase importante en la relación del empleado con la organización y debe ser planeada con anticipación, utilizando diferentes elementos: manuales, CD interactivo, presentaciones, etc.

- ✓ Mediante el modelo de gestión basado en competencias, LANZOTY dispondrá de herramientas actuales y alineadas a su misión y visión que le permitirán incorporar personal idóneo a la compañía que colaborarán en elevar sus ventajas competitivas.

REFERENCIAS

AEADE. 2008. Asociación de Empresas Automotrices del Ecuador. 2008.

AGUILAR MORALES, Jorge. 2009. La valoración psicológica en un proceso de selección de. *La valoración psicológica en un proceso de selección de.* México : s.n., 2009.

AGUILERA, Rodolfo F y REYES, Madrid J. 2003. *Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones).* Buenos Aires : Granica, 2003.

ALLES, Martha Alicia. 2001. *Empleo: el proceso de selección.* Buenos Aires : Ediciones Macchi, 2001.

ALLES, Martha. 2005. *Dirección estratégica de recursos humanos.* Buenos Aires : Granica, 2005.

—. 2005. *Elija al Mejor. Cómo entrevistar por competencias.* Buenos Aires : Granica, 2005.

—. 1999. *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas.* Buenos Aires : Ediciones Macchi, 1999.

—. 2005. *Gestión por Competencias, El Diccionario.* Buenos Aires : Granica, 2005.

BALLESTA, Octavio. 2009. Características escenciales de las competencias en la gestión del talento por competencias:Talaentia.com. *sitio Web Talaentia.com.* [En línea] 17 de Agosto de 2009. [Citado el: 15 de Noviembre de 2009.] http://talaentia.dbaccess.com/category/gestion-por-competencias.

—. 2009. Talaentia ¡Gestiona tu desarrollo! *La gestión de talento basada en competencias es clave en la identificación de líderes emergentes.* [En línea] 18 de Enero de 2009. [Citado el: 26 de Junio de 2009.] http://talaentia.dbaccess.com/category/gestion-por-competencias/.

CHIAVENATO, Idalberto. 2001. *Administración de Recursos Humanos.* Bogotá : Editorial MCGraw Hill, 2001.

CINTERFOR, OIT. Organización Internacional del Trabajo (OIT). [En línea] CINTERFOR. [Citado el: 18 de Abril de 2010.] http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/xxiii.htm.

CORDOVA CARRION, Andrea. 2005. *Propuesta de diseño de un sistema de gestión del talento humano por competencias para la empresa General Telephony Service S.A.* Quito : s.n., 2005.

CORPEI. 2008. El Sector Automotor En Ecuador y La Comunidad Andina. Quito : s.n., 2008.

CUBIERO, J y FERNÁNDEZ, G. 1996. *Las Competencias: Clave para una gestión integrada de los recursos humanos.* Bilbao : Editorial Deusto, 1996.

DALZIEL, M.M., y otros. 2000. *Las competencias: Clave para una gestión integrada de recursos humanos.* España : Ediciones Deusto, 2000.

DE ANSORENA CAO, Álvaro. 1996. *15 pasos para la selección de personal con éxito.* Barcelona : Paidós Empresa, 1996.

DIARIO HOY. Viernes 12 de junio 2009. El sector automotriz duda. Viernes 12 de junio 2009.

—. Publicación 18 de Noviembre 2008. Ventas de vehículos caerán en 2009. *DIARIO HOY.* Publicación 18 de Noviembre 2008.

DOLAN, Simon L., y otros. 2007. *La gestión de los Recursos Humanos, cómo atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación.* Basauri : McGRAW-HILL, 2007.

DR. BURBANO CADENA, Guillermo y LCDO. BUSTAMANTE TAPIA, Marco. 1978. *Técnicas de Exploración de la personalidad.* Quito : s.n., 1978.

Excelencia Empresarial. 2006. Gestión indicadores: Excelencia Empresarial. *sitio Web.jet.es.* [En línea] 27 de Noviembre de 2006. [Citado el: 15 de Noviembre de 2009.] http://web.jet.es/amozarrain/gestion_indicadores.htm.

2008. Gestión de recursos humanos basada en competencias. *sitio web Gestiópolis.* [En línea] 17 de Marzo de 2008. [Citado el: 21 de Marzo de 2009.] http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm.

GOLEMAN, Daniel. 1996. *La inteligencia emocional.* Buenos Aires : Javier Vergara Editor, 1996.

INSTITUTO NACIONAL DE FORMACION TECNICO PROFESIONAL. *MANUAL DE PROCEDIMIENTO METODOLOGICO PARA EL DESARROLLO Y.* [En línea] [Citado el: 18 de Abril de 2010.]

http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/banco/id_nor/infot6/xi.htm.

KUPELIAN, Camila y otros. 2003. www.gestiopolis.com. *Diseño de un Assessment Center para la selección de técnicos de servicio.* [En línea] PDF, Julio de 2003. [Citado el: 17 de Enero de 2010.] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm.

LANZOTY. Descripción de los Accionistas.

—. Estructura Organizacional.

—. Funcionarios y colaboradores de la empresa.

—. Operaciones de la empresa.

—. Proceso actual de selección.

—. Resultados encuestas para medir la Gestión de Recursos Humanos.

LEVINE, CH y Freeman F. 1973. *Introducción a la medición en psicología.* Buenos Aires : Paidós, 1973.

MASLOW, Abraham H. 1973. *A theory of Human Motivation.* Barcelona : Editorial Kairós, 1973.

MAZDA, PIN. 2008. *PIN MAZDA.* 2008.

MERTENS, Leonard. 1996. *Competencia Laboral: sistemas, surgimiento y modelos.* Montevideo : OIT, 1996.

OIT. **RODRIGUEZ TRUJILLO, Nelson PHD Escuela de Psicología. Publicación abril 2007.** Venezuela : Universidad Central, Publicación abril 2007.

ORIA MORALES, Aracena. 2008. Gestión de recursos humanos basada en competencias: Gestiopolis.com. *sitio web Gestiopolis.com.* [En línea] 17 de Marzo de 2008. [Citado el: 21 de Febrero de 2009.] http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm.

PACHECHO, Juan Carlos. 2002. *Indicadores Integrales de Gestión.* Colombia : Editorial MC GrawHill, 2002.

PAMOS, Antonio. 2006. www.rrhhmagazine.com. [En línea] Agosto de 2006. [Citado el: 17 de Enero de 2010.] http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=444.

RAMÍREZ GARCIA, Jorge Ricardo. www.nodo50.org. *La gestión por competencias y el impacto de la capacitación.* [En línea] [Citado el: 04 de Diciembre de 2009.] http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/pensamiento/ramirezg_310805.pdf.

RICHARD, Diego. 2006. *Implementando el Modelo Laboral.* México : Editorial Mc Graw- Hill, 2006.

SALINAS, Oscar Javier. 2000. www.gestiopolis.com. *Recursos humanos y planeación estratégica.* [En línea] Diciembre de 2000. [Citado el: 23 de Julio de 2009.] http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no4/rrhhyplanest.htm.

SOFOFA. 2005. www.chilecalifica.cl. *Revista N° 48 Capacitación.* [En línea] Agosto - Septiembre de 2005. [Citado el: 15 de Julio de 2009.] http://www.chilecalifica.cl/prc/n-2081-gestion.doc.

SPENCER, L y & SPENCER, S. 1993. *Competence at work: Models for superior performance.* New York : Wiley, 1993.

VAN DALEN, D.B. y Meyer. 1991. *Manual de técnica de la investigación eduacional.* México : McGraw-Hill, 1991. pág. 13.

2004. www.competenciallaboral.org. [En línea] 19 de Enero de 2004. [Citado el: 19 de Julio de 2009.] http://www.competencialaboral.org.

ZALL, Kusek Jody y RAY, C. Rist. 2005. *Banco Mundial.* Bogotá : s.n., 2005.

ANEXOS

ANEXO A – Formato para el re levantamiento del perfil del cargo por competencias

Fecha	**Mm**	**dd**	**Aaaa**	
Cliente (interno o externo):				
Búsqueda:	Contacto:			
OBJETIVO DE LA POSICIÓN				
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Dependencia				
Funcional:				
Sectores a cargo:				
Dibujo del organigrama				
Principales funciones:				
PLAN DE CARRERA				
En…… años				
REQUISITOS				
Experiencia (tipo de empresa, funciones, número de años)				
EDUCACIÓN				
Secundaria:	Universitaria:			
Posgrados:				
Conocimientos especiales				

Idioma	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				
Otro				

Indicar: muy bien / bien / regular				
Otros requisitos				
Edad (rango) Entre…….años y …….años				
Sexo	Varón	Mujer		
Domicilio:				
Disponibilidad de viajar:	Disponibilidad de mudarse:			
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				

	Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				
Otros				

COMPETENCIAS REQUERIDAS					
	Grado				No evidenciada
	A	B	C	D	
1					
Otras					
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario		D: Insatisfactorio	
ASPECTOS ECONÓMICOS DE LA POSICIÓN					
Salario:	Variable:				
Bono:	Otros:				

Adaptado de (ALLES, 2005)

ANEXO B – Guía para la preparación de la entrevista

Fecha	**……/……../……**	**Nombre**	
		Puesto	

Temas a relevar	Comentarios
Estudios (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, por qué estudió esa carrera, desempeño como estudiante (tiempo y notas). Materias preferidas. Cursos y seminarios pertinentes para el puesto. Idiomas	
Historia laboral Empresas, puestos, funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente-estable-descendente). Antigüedad en el empleo actual. Si está desempleado: tiempo. Relaciones con jefes, pares y subordinados	
Experiencia para el puesto Qué experiencia aporta para el puesto requerido	
Motivación para el puesto Qué tipo de motivación: económica, profesional, etc. Determinar las reales motivaciones más allá de lo que se dice.	
Relaciones interpersonales En función del perfil buscado, cómo se adapta el candidato (jefes/pares/subordinados)	
Habilidades gerenciales Experiencia en conducción de grupo humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias)	
Apariencia exterior Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario. Actitud general: seguro, agresivo, tímido, entre otros.	

Adaptado de (ALLES, 2005)

ANEXO C – Formato para el registro de la entrevista por competencias

Fecha				
Entrevistado:			Edad:	
Título:	Idiomas:		Posición requerida:	
Trabajo actual (o último)		Empresa:		Facturación anual:
Núm. de empleados:			Otros:	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO				
Funcional:			Sectores a cargo:	
Dibujo del organigrama				
Principales funciones:				
PLAN DE CARRERA:	Personal		En la organización	
En ……. Años				
EXPERIENCIA ANTERIOR RELEVANTE (Tipo de empresa, funciones, número de años)				
RESPONSABILIDAD DEL CARGO				

	Informar	Colaborar	Controlar	Persuadir
Superiores				
Colegas				
Colaboradores				
Clientes				
Proveedores				

EDUCACIÓN				
Secundaria:		Universitaria:		Posgrados:
Conocimientos especiales				

Idiomas	Lee	Escribe	Habla	Bilingüe
Inglés				

Indicar: muy bien / bien / regular				
Lugar de residencia:		Disponibilidad para viajar:		Disponibilidad para mudarse:
Movilidad propia:		Estado civil:		Cant. de hijos:
COMENTARIOS FINALES				
Presentación general:			Expresión verbal:	
COMPETENCIAS EVIDENCIADAS:				

	Requerida por el perfil	Grado				No evidenciada
		A	B	C	D	
1						
A: Alto	B: Bueno	C: Mínimo necesario				D: Insatisfactorio

MOTIVACIÓN PARA EL CAMBIO:			
Económica		Problemas con el jefe	
Desarrollo de carrera		La empresa se muda lejos de su domicilio	
Tipo de empresa		Excesivos viajes	
Está sin trabajo		No está buscando trabajo	
Teme quedarse sin trabajo		Otros	
Comentarios:			
Disponibilidad para el cambio:			
ASPECTOS ECONÓMICOS			
Remuneración actual:	Salario mensual/ anual:		Variable:
Auto: si / no	Gastos pagos:	Bonos:	Otros:
PRETENCIONES			
CONCLUSIONES			
Entrevistó:	Fecha:	2a. Entrevista:	Fecha:

Adaptado de (ALLES, 2005)

ANEXO D – Formato para la presentación de candidaturas de postulantes

Cliente (uso interno)	
Búsqueda:	

Requisitos del perfil (principales y/o excluyentes)	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D
Estudios				
Experiencia requerida				
Conocimientos especiales				
Idiomas requeridos				
Características personales requeridas				
Etc.				

Fecha	**Responsable:**

Adaptado de (ALLES, 2005)

ANEXO E – Tipos de Indicadores sugeridos para LANZOTY.

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VARIABLES	FÓRMULA
Rotación y retención de personal	**Se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo de tiempo.**[79]	**Porcentaje**	**A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)** **D = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo de tiempo considerado (salidas).** **PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos**	$\frac{\frac{A+D}{2} \times 100}{PE}$
Rotación de personal por salidas voluntarias	Utilizado para analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a la desvinculación voluntaria de la organización, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal.[80]	Porcentaje	D = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse. $N_1 + N_2 + \ldots + Nn$ = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes. a = número de meses del periodo	$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \cdots + Nn}{a}\right)}$
Factor de head – count en recursos humanos	Identificar de una forma clara el comportamiento de los ingresos y egresos del factor humano	Número Entero	Fuerza total de trabajo = puestos o plazas ocupadas actualmente. Fuerza total de trabajo de Recursos Humanos = puestos o plazas de trabajo establecidos	Fuerza total de trabajo / Fuerza total de trabajo de Recursos Humanos[81]

[79] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, pág. 190
[80] CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, pág. 192
[81] ALLES, Martha, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias,* Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 40

Indicador de Planes de carrera	Mostrar el número total de plazas reemplazables de acuerdo con el plan de carrera	Porcentaje	Reemplazos hechos de acuerdo al plan = número de colaboradores internos reubicados en una nueva posición. Número de puestos a ser reemplazados = número de puestos o plazas a reemplazar	Reemplazos hechos de acuerdo con plan / Número de puestos a ser reemplazados
Indicadores de Capacitación – Factor de empleados capacitados	Verificar el costo de capacitación, así como identificar el personal que requiere o cuenta con capacitación	Porcentaje	Empleados capacitados = número de empleados que recibieron capacitación (incluye nuevos colaboradores) Head count = total de plazas con las que cuenta la empresa.	Empleados capacitados / Head – count
Indicadores de Capacitación – Costo de capacitación por empleado	Verificar el costo de capacitación, así como identificar el personal que requiere o cuenta con capacitación	Número Decimal	Costo de capacitación = valor invertido en cada entrenamiento Personal capacitado = número de empleados que recibieron capacitación (incluye nuevos colaboradores)	Costo de capacitación / Personal capacitado
Indicador de Efectividad	Identificar de una forma clara el comportamiento de los ingresos y egresos del factor humano	Porcentaje	Ingresos netos = ingresos de nuevo personal efectivos para la empresa. Fuerza total de trabajo = puestos o plazas ocupadas actualmente.	Ingresos netos / Fuerza total de trabajo

ANEXO F – Resultados del ejercicio para revisar la Misión de LANZOTY

Lanzoty

EJERCICIO PARA REVISAR LA MISION				
La misión:		Si	Hasta cierto punto	No
1	Es corta y concisa	x		
2	Es clara y fácilmente comprensible	x		
3	Define por qué hacemos lo que hacemos, por qué existe la organización	x		
4	No define actividades	x		
5	Es suficientemente amplia	x		
6	Aporta la orientación para hacer lo correcto	x		
7	Permite aprovechar las oportunidades	x		
8	Coincide con nuestras capacidades	x		
9	Estimula el compromiso de los miembros	x		
10	En definitiva, dice cómo desea ser recordada la organización	x		
11	¿Debemos revisar la misión?			x
12	Si es así, ¿qué cambios deberían considerarse?			x

(ALLES, 2005), realizado por Autores.

ANEXO G – Competencias generales de LANZOTY

Lanzoty

Competencias Generales	Grados o Niveles de la Competencia
✓ Orientación al cliente[82]: **Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente final al que van dirigidos los esfuerzos de la empresa como los clientes de sus clientes y todos aquellos que cooperen en la relación empresa – cliente, como los proveedores y el personal de la organización.**	**A. Capacidad para establecer una relación con perspectivas a largo plazo con el cliente a fin de resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Habilidad para buscar beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de sus clientes. Capacidad para ser un referente dentro de la organización en lo que se refiere a ayudar a los clientes y satisfacer sus necesidades.** **B. Capacidad para buscar permanentemente resolver las necesidades de sus clientes, anticipándose a sus pedidos o solicitudes, y proponer acciones dentro de la organización para lograr la satisfacción de los clientes.** **C. Capacidad para atender las necesidades de los clientes y escuchar sus pedidos y problemas, y ofrecer casi siempre una solución satisfactoria.** **D. Capacidad para atender con rapidez las necesidades del cliente y solucionar eventuales problemas cuando esté a su alcance.**
✓ Orientación a resultados[83]: **Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes necesarias para cumplir o superar a los competidores, las necesidades del cliente o para mejorar la**	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. B. Capacidad para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecidos, fijándose para sí y/o para todos los parámetros a alcanzar.

[82] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 170

[83] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 120

organización. Es capaz de administrar los procesos establecidos para que no interfieran con la consecución de los resultados esperados.	Habilidades para trabajar con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes, y utilizar indicadores de gestión destinados a medir y comparar los resultados obtenidos. C. Capacidad para hacer cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras, al no estar satisfecho con los niveles actuales de desempeño. Habilidad para promover el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas. 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.
✓ Calidad del trabajo[84]: **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 al expertise. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente el interés de aprender.**	A. Capacidad para entender y conocer todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos más complejos, compartiendo con los demás su conocimiento y expertirse. Capacidad de ser referente entre pares y en la comunidad donde actúa. Habilidad para demostrar constantemente interés por aprender. B. Capacidad para entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, siendo valorado por los otros por sus conocimientos. Habilidad para demostrar interés por aprender. C. Capacidad para conocer adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad, cumpliendo con sus funciones satisfactoriamente. D. Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éste sea adecuado, no demuestra interés por aprender.

[84] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 134

✓ Adaptabilidad al cambio[85]: **Es la capacidad para adaptarse y amoldarse a los cambios. Hace referencia a la capacidad de modificar la propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia con la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas rápida y adecuadamente. Implica conducir a su grupo en función de la correcta comprensión de los escenarios cambiantes dentro de las políticas de la organización.**	A. Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Habilidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse. B. Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor. C. Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Habilidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas. D. Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos.

[85] ALLES, Martha, *Gestión por Competencias; EL DICCIONARIO*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2005, pág. 158

ANEXO H – Cuestionario de un Análisis del puesto para un empleado

Nombre y apellido del Empleado	Fecha
Título del puesto	Área/Departamento
Supervisor/Jefe Inmediato	

EXPLICACIÓN

El análisis del puesto es el proceso de determinar y reportar información pertinente en relación con la naturaleza de un puesto en particular. Es la determinación de tareas que abarca el puesto, junto con habilidades, conocimiento, responsabilidades, etc., necesarios para el buen desempeño y que diferencian ese puesto de otros. Los datos se utilizarán para preparar una descripción del puesto. Pídale a su supervisor o jefe inmediato una explicación de los usos de las descripciones de puestos y formule cualquier pregunta que surja

PROCEDIMIENTO

EMPLEADO: Complete los espacios arriba en la Sección I. Describa en detalle las tareas más importantes que usted realiza. Mencione las tareas laborales en oraciones claras y concisas. Indique la frecuencia (día, semana, mes) y el tiempo que utiliza para realizar estas tareas. Asegúrese de proveer información acerca de cada tarea para que las personas que no conocen su trabajo comprendan lo que su puesto acarrea. Si tiene cualquier tipo de pregunta debe dirigirse a su supervisor o jefe inmediato.
SUPERVISOR/JEFE INMEDIATO: Complete los espacios de la Sección II

SECCION I

1. Tarea (qué)
Procedimiento (cómo)
Propósito de la tarea (por qué)
Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea
2. Tarea (qué)
Procedimiento (cómo)
Propósito de la tarea (por qué)
Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea
3. Tarea (qué)
Procedimiento (cómo)
Propósito de la tarea (por qué)
Frecuencia _____ y porcentaje _____ de tiempo utilizado para realizar la tarea
4. Tarea (qué)
Procedimiento (cómo)
Propósito de la tarea (por qué)
Frecuencia y porcentaje de tiempo utilizado para realizar la tarea

¿Qué tipo de máquinas/equipo/software debe utilizar en su puesto? ¿Cuánto tiempo dedica por día o semana utilizando cada máquina/equipo/software?

Máquina/equipo/software	Tiempo en uso (aclarar por día o semana)

¿Cuáles son las tareas que considera más importantes en su puesto?

Describa las condiciones laborales que pueden causar presión o disconformidad. Considere entorno, distracciones e interferencia que pueden dificultar el desempeño de las tareas.

Describa los contactos personales que debe tener para desempeñarse en el puesto

Nombre (título)	Razón:

SECCION II

Sección del empleado revisada y aprobada por _____
Comentarios: Supervisor/Jefe inmediato

Los errores que pueden suceder en el desempeño de este puesto. (Indicar con una cruz donde corresponda)

	son fáciles de detectar en la rutina común de revisión de resultados.

Dar ejemplo:

	no se detectan hasta que causan inconvenientes con otros departamentos

Dar ejemplo:

	no se detectan hasta que causan inconvenientes importantes a un cliente

Dar ejemplo:

Describa la responsabilidad de las persona que ocupa esta posición con respecto al trabajo de otros empleados. (Indicar con una cruz donde corresponda)

	No es responsable del trabajo de los demás. Puede mostrarles a los demás empleados cómo realizar una tarea o asistir en la capacitación de nuevos empleados.
	Guía y capacita a otros empleados. Asigna, controla y mantiene la calidad del trabajo

(ALLES, 2005), realizado por Autores.

ANEXO I – Formato Descripción y Análisis del puesto por competencias

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO:

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	
Reporta a:	
Supervisa a:	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

-

-

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:**
	Especialización:
Conocimientos específicos	
	Idiomas:
Experiencia Mínima	
Competencias Institucionales	
Competencias Específicas	

Adaptado de (ALLES, 2005)

ANEXO J – Descripción de puestos LANZOTY

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Gerente General

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	GG01
Reporta a:	PRESIDENTE, ACCIONISTAS
Supervisa a:	JEFE DE VENTAS JEFE DE REPUESTOS JEFE DE SERVICIO JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El trabajo del gerente general es asegurar la rentabilidad del concesionario vendiendo vehículos, controlando los gastos y manteniendo la satisfacción de los clientes.
Las funciones del gerente general incluyen planear, motivar y coordinar a los administradores del concesionario a través del liderazgo y bases sólidas en la toma de decisiones y en la planeación empresarial, es el representante legal de la empresa.
Es responsable por la gestión Administrativa y financiera de la empresa, para lo cual tendrá los deberes y atribuciones suficientes para formular los programas y planes de acción, ejecutarlos, verificar su cumplimiento, así como seleccionar el personal y dirigirlos.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Contratar todas las posiciones de jefaturas, realizar evaluaciones periódicas acerca del cumplimiento y desarrollar metas a corto y largo plazo para cada departamento (esto incluye los departamentos administrativos, ventas, repuestos, y talleres de servicios)
- ✓ Planear y desarrollar metas a corto y largo plazo y objetivos anuales y entregar las proyecciones de las mismas.
- ✓ Comunicarse semanalmente con los jefaturas para revisar los pronósticos por departamento y asegurar la coherencia con la proyección anual.
- ✓ Poner atención a las operaciones diarias, haciendo recomendaciones y creando cursos de acción para hacer mejoras si es necesario.
- ✓ Explicar las políticas y procedimientos del concesionario a todos los empleados y hacer seguimiento para asegurar que estos temas han sido comprendidos y puestos en práctica.
- ✓ Supervisar los estados financieros mensuales para asegurar su cumplimiento, precisión y puntualidad en la entrega a los accionistas del concesionario.
- ✓ Coordinar con el área administrativa para asegurar que los registros y sus análisis se están llevando correctamente.
- ✓ Crear y mantener buenas relaciones con las instituciones financieras y el personal de los fabricantes.

- ✓ Coordinar reuniones regulares con las jefaturas de cada departamento para asegurar su rentabilidad y eficiencia.
- ✓ Supervisar la contratación y entrenamiento de todos los jefes de área.
- ✓ Mantener una actitud entusiasta para motivar a los empleados y mantenerles la moral bien alta.
- ✓ Supervisar y mantener planes de remuneración para todos los empleados.
- ✓ Crear programas de publicidad y estrategias promociónales para el concesionario.
- ✓ Enfocarse en cualquier reclamo de los clientes que los jefes de área no han podido rectificar y tomar las acciones necesarias para resolver estos reclamos.

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Titulo Superior
	Especialización: Administración, Marketing, Comercial.
Conocimientos específicos	Conocimientos en manejo de utilitarios.
	Conocimiento de procesos.
	Gestión de Ventas
	Idiomas: ESPANOL / INGLES
Experiencia Mínima	3 años
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Desarrollo de su Equipo Iniciativa Liderazgo Pensamiento Estratégico Empowerment

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Jefe Administrativo y Financiero

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	JAF002
Reporta a:	GERENTE GENERAL, PRESIDENTE, ACCIONISTAS
Supervisa a:	CONTADORA, CAJERA, ASISTENTE CONTABLE Y RECEPCIONISTA

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Es responsable de organizar, supervisar y coordinar las operaciones administrativas, que incluyen nomina, cuentas por pagar, cuentas por cobrar, control de inventarios, pago a proveedores, administración de prestaciones (beneficios) y recursos humanos. Gestiona los procedimientos legales en el ámbito contable, tributario y laboral.
Planificar, organizar, dirigir y controlar los procesos, proyectos, programas y acciones financieras encaminadas a la obtención de resultados positivos para la empresa.
Deberá tomar decisiones financieras y efectuar el análisis, planeación, toma de decisiones sobre inversiones y financiamiento a corto y largo plazo, realizará el análisis de los pronósticos financieros y preparará los planes y presupuestos financieros de la empresa.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Contratar, dirigir y coordinar al personal del concesionario así como trazar las metas y plazos para el departamento administrativo y financiero del concesionario.
- ✓ Preparar y revisar informes de operación y programación para asegurar exactitud y eficiencia.
- ✓ Dirigir la Gestión de Talento Humano.
- ✓ Dirigir la Gestión Contable y Tributaria
- ✓ Analizar los procesos internos y recomendar e implementar cambios en los procedimientos o políticas para mejorar las operaciones del concesionario.
- ✓ Planear, administrar y controlar los presupuestos para los contratos, equipos y suministros.
- ✓ Supervisar la construcción y los proyectos de renovación para asegurar que las instalaciones cumplan con las normas ambientales, de salud y seguridad así como las regulaciones del gobierno.
- ✓ Supervisar las instalaciones del concesionario para tener la certeza que es un lugar seguro y que esta bien mantenido; participar en la planeación de la arquitectura, ingeniería y diseño, incluyendo manejo de espacio e instalación requerida.
- ✓ Efectúa el análisis y la planeación financiera
- ✓ Toma decisiones de inversión
- ✓ Toma decisiones de financiamiento
- ✓ Transformar la información financiera a una forma útil para supervisar la condición financiera de la empresa.
- ✓ Administra la política de crédito de la empresa, por medio de los informes que se le presenten

- ✓ Responsable de la administración de cartera de inversión
- ✓ Maneja evaluaciones de rendimiento financiero
- ✓ Negocia presupuestos operativos
- ✓ Elabora propuestas financieras para determinar incrementos o decrementos en producción
- ✓ Arregla el financiamiento para las inversiones de activos aprobados
- ✓ Coordina a los consultores como a los banqueros de inversiones y a los asesores legales

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Titulo Superior
	Especialización: Administración, Comercial, Afines
Conocimientos específicos	Conocimientos en manejo de utilitarios.
	Contabilidad y Auditoria
	Conocimiento de procesos.
	Legislación Laboral
	Tributación
	Idiomas: INGLES BÁSICO
Experiencia Mínima	2 años
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Liderazgo Capacidad de Planificación y Organización Iniciativa Pensamiento Analítico Conocimiento de la industria y del mercado Trabajo en equipo (Nivel intermedio)

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Ventas

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	JV003
Reporta a:	GERENTE GENERAL, PRESIDENTE, ACCIONISTAS
Supervisa a:	FUERZA DE VENTAS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

El Jefe de Ventas revisa la base de datos de los clientes del concesionario, así como el mercado local automotor minorista, para determinar la demanda de productos y servicios ofrecidos por el concesionario y la competencia de este. Crea estrategias de publicidad y promociones para atraer clientes al concesionario.
Brindar oportuna asesoría comercial así como también gestiona la administración de ventas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Gestionar y liderar a los Ejecutivos de Ventas de su área
- ✓ Proponer estrategias de marketing, basado en los objetivos establecidos, características de mercado, costos y márgenes; evaluando los aspectos financieros de desarrollo de ofertas, presupuestos, y gastos.
- ✓ Determinar los productos y partes a ser presentadas en las exhibiciones comerciales y la correcta presentación de los mismos.
- ✓ Analizar crédito a los potenciales y actuales clientes.
- ✓ Dirigir y coordinar las actividades de facturación y documentación pertinentes
- ✓ Responsable de la capacitación de los Ejecutivos de Ventas
- ✓ Establecer relaciones con las áreas de crédito vehicular de las principales entidades financieras para seguimiento de operaciones crediticias.
- ✓ Determinar en coordinación con la Gerencia General las cuotas de ventas mensuales de los ejecutivos.
- ✓ Supervisar el cumplimiento de los objetivos de ventas de los Ejecutivos, así como de las políticas comerciales de la empresa.
- ✓ Responsable de la correcta presentación del local asignado, gestión del mantenimiento, horario de apertura y cierre.
- ✓ Elaboración de los pronósticos de ventas semanales.
- ✓ Analiza el material soporte para las ventas.
- ✓ Genera información relacionada con la competencia.
- ✓ Elabora y ejecuta planes de pos venta
- ✓ Dirigir la contratación, entrenamiento y evaluación de desempeño de los Ejecutivos Ventas, y de sus labores diarias.

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Titulo Superior
	Especialización: Administración, Marketing, Comercial, Afines
Conocimientos específicos	Conocimientos en manejo de utilitarios.
	Procesos
	Administración de Ventas
	Publicidad
	Diseño Gráfico
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	3 años
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Liderazgo Capacidad de Planificación y Organización Iniciativa Pensamiento Analítico Conocimiento de la industria y del mercado Trabajo en equipo (Nivel intermedio)

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Repuestos

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	JR004
Reporta a:	GERENTE GENERAL, PRESIDENTE, ACCIONISTAS
Supervisa a:	VENDEDOR DE REPUESTOS

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Cumplir los objetivos de ventas de repuestos, rotación de repuestos y mantener un stock adecuado y disponible, mediante el uso de técnicas de compra adecuadas, control de inventario, utilización de personal, seguridad, control de precios, mercadeo, exhibición y publicidad. De igual manera debe trabajar en constante coordinación con el taller mecánico y la Jefatura de ventas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Monitorear las ventas de repuestos y generar indicadores de gestión.
- ✓ Revisar y controlar el inventario de los repuestos
- ✓ Elaborar reportes de ventas diarios, semanales y mensuales.
- ✓ Planear estrategia de ventas, organizar, dirigir y controlar a equipo de ventas, ejecutar plan para cumplir con objetivos.
- ✓ Elaborar, en conjunto con la Gerencia, el plan global de compras de repuestos requeridos para la venta
- ✓ Administrar las funciones y desarrollar a los colaboradores bajo su jefatura.
- ✓ Mantener excelente relaciones con los clientes a fin de evaluar la calidad del servicio que se le ofrece.
- ✓ Dotar al área del personal adecuado, lo que incluye contratar, capacitar, motivar y monitorear el desempeño de todo el personal del departamento.
- ✓ Crear y supervisar un presupuesto operativo anual para el departamento de repuestos.
- ✓ Establecer especificaciones de precios competitivos en diversas categorías mientras se generan ganancias suficientes y se mantiene una alta satisfacción de los clientes.
- ✓ Determinar los niveles de inventario adecuados mientras se asegura una renovación periódico de repuestos.
- ✓ Ajustar el stock con el fin de reducir la acumulación de repuestos no utilizados o viejos.
- ✓ Confirmar que los repuestos se encuentren codificados adecuadamente.
- ✓ Revisar los índices de ventas, costos y stock para asegurar que las metas del presupuesto sean cumplidas.

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Titulo Superior
	Especialización: Administración, Marketing, Comercial, Afines
Conocimientos específicos	Conocimientos en manejo de utilitarios.
	Procesos
	Administración de Ventas
	Publicidad
	Diseño Gráfico
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	1 año
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Liderazgo Capacidad de Planificación y Organización Iniciativa Pensamiento Analítico Conocimiento de la industria y del mercado Trabajo en equipo (Nivel intermedio)

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Jefe de Servicios

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	JS005
Reporta a:	GERENTE GENERAL, PRESIDENTE, ACCIONISTAS
Supervisa a:	OPERADORES DE SERVICIO

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Dirigir, planificar y controlar todos los procesos relacionar con los servicios prestados en taller, verificar que se cumplan todos los procesos relacionados con el mantenimiento de los vehículos, brindar soporte técnico a los operadores que se encuentran bajo su liderazgo.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Atención profesional al cliente.
- ✓ Realizar presupuesto de servicios.
- ✓ Identificar oportunidades de mejora en los procesos establecidos de mantenimiento, mecánica y servicios de taller.
- ✓ Monitorear los reclamos de los clientes y generar soluciones rápidas y oportunas.
- ✓ Mejorar tiempos de entrega de los vehículos que ingresan a taller.
- ✓ Realizar orden de servicio.
- ✓ Verificar que cliente sea atendido de forma rápida y oportuna.
- ✓ Supervisar desempeño de sus colaboradores bajo su jefatura.

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Titulo Superior
	Especialización: Mecánica Automotriz
Conocimientos específicos	Conocimientos en manejo de utilitarios.
	Procesos
	Mantenimiento
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	1 año
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Liderazgo Capacidad de Planificación y Organización Iniciativa Pensamiento Analítico Conocimiento de la industria y del mercado Trabajo en equipo (Nivel intermedio)

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Contadora

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	CT006
Reporta a:	GERENTE GENERAL, JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Supervisa a:	ASISTENTE CONTABLE

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Administrar un sistema contable óptimo para la empresa, organizar la contabilidad de la empresa con las normas establecidas que se ajusten a las políticas, principios y normas generalmente aceptadas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Desarrollar la contabilidad de la empresa según el sistema contable
- ✓ Presentar balances mensuales
- ✓ Realizar las transacciones oportunas de tal forma que haya una fluidez en las cuentas bancarias
- ✓ Realizar los pagos mensuales y beneficios de nómina de la empresa
- ✓ Estudiar los valores que constituyen capital o que intervendrán en las operaciones diarias
- ✓ Determinar las cuentas de la empresa y su significado; esto es, elaborar el Plan de Cuentas y preparar el Manual de Instrucciones
- ✓ Fijar el sistema adecuado para calcular los precios de costos, reposición y venta, según corresponda
- ✓ Indicar el número de libros, formularios y registros que deben llevarse, las informaciones que deben contener y su utilización
- ✓ Estudiar e interpretar los resultados obtenidos
- ✓ Depuración de cuentas
- ✓ Pago de impuestos y tributos

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Titulo Superior
	Especialización: Licenciatura en Contabilidad y Auditoria (CPA)
Conocimientos específicos	Conocimientos en manejo de utilitarios.
	Tributación
	Ley societario y de compañías
	Legislación laboral
	Legislación Tributaria
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	2 años
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Pensamiento Analítico Comunicación Trabajo en equipo (Nivel intermedio) Colaboración Habilidad Analítica

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Asistente Contable

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	AC008
Reporta a:	GERENTE GENERAL, JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, CONTADOR
Supervisa a:	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Efectuar asientos de las diferentes cuentas, revisando, clasificando y registrando documentos, a fin de mantener actualizados los movimientos contables que se realizan en la compañía.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable de documentos.
- ✓ Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas.
- ✓ Archiva documentos contables para uso y control interno.
- ✓ Elabora y verifica relaciones de gastos e ingresos.
- ✓ Transcribe información contable.
- ✓ Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
- ✓ Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
- ✓ Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
- ✓ Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
- ✓ Participa en la elaboración de inventarios.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la compañía.

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Estudios Superiores en curso
	Especialización: Licenciatura en Contabilidad y Auditoria
Conocimientos específicos	Aritmética simple.
	Contabilidad General
	Procesamiento electrónico de datos.
	Manejo de office
	Procedimientos de oficina.
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	2 años
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Habilidad analítica Tolerancia a la presión Búsqueda de información Comunicación Responsabilidad

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Ejecutivo de Ventas

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	EV007
Reporta a:	GERENTE GENERAL, JEFE DE VENTAS
Supervisa a:	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Responsable del asesoramiento al cliente, utilizando los medios y las técnicas a su alcance para conseguir que este adquiera los vehículos ofertados con el deseo de satisfacer las necesidades de los clientes y con el compromiso personal para cumplir con sus pedidos, deseos y expectativas.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Consolidación de cartera de clientes
- ✓ Prospección y captación de otros clientes
- ✓ Argumentación y cierre de ventas suficiente para cumplir con las cuotas asignadas
- ✓ Representación de la empresa en su ámbito de actuación
- ✓ Elaboración de informes cuantitativos que recogen su actividad y resultados
- ✓ Elaboración de informes cualitativos que recogen los movimientos de la competencia, las vicisitudes del mercado y el grado de aceptación de los productos
- ✓ Concertación de visitas
- ✓ Demostraciones y pruebas
- ✓ Preparación de ofertas y presupuestos
- ✓ Atención de ferias y exposiciones
- ✓ Atender correctamente las incidencias que se produzcan con respecto al producto ofrecido

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Estudios Superiores en curso
	Especialización: Administración, Marketing, Comercial, Afines
Conocimientos específicos	Administración de ventas
	Publicidad
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	2 años
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Comunicación Profundidad en el conocimiento de los productos Negociación Resolución de problemas comerciales Conocimiento de la industria y el mercado Trabajo en equipo

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Vendedor de Repuestos

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	CJ009
Reporta a:	GERENTE GENERAL, JEFE DE REPUESTOS
Supervisa a:	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Realizara las labores correspondientes a recibir, identificar, describir y despacho de los repuestos, equipos, productos, herramientas, mercaderías, insumos automotrices y otros bienes propiedad o en custodia de la empresa. Tramitara todos los formatos y documentos relacionados a esta actividad.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Control de los repuestos, insumos, productos existentes en la bodega.
- ✓ Custodiar y administrar los bienes existentes.
- ✓ Coordinar el movimiento de materiales e insumos desde bodega hacia las distintas áreas de la empresa o hacia las agencias sucursales de la compañía
- ✓ Responsable del control de los stocks de materiales insumos almacenados en Bodega.
- ✓ Manejo de inventarios de acuerdos procedimientos FIFO.

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Estudios Superiores en curso
	Especialización: Licenciatura en Contabilidad y Auditoria
Conocimientos específicos	Aritmética simple.
	Contabilidad General
	Procesamiento electrónico de datos.
	Manejo de office
	Procedimientos de oficina.
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	1 año
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Comunicación Profundidad en el conocimiento de los productos Negociación Resolución de problemas comerciales Conocimiento de la industria y el mercado Trabajo en equipo

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Cajera

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	CJ009
Reporta a:	GERENTE GENERAL, JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO, CONTADOR
Supervisa a:	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Garantizar las operaciones de una unidad de caja, efectuando actividades de recepción, entrega y custodia de dinero en efectivo, cheques, giros y demás documentos de valor, a fin de lograr la recaudación de ingresos a la compañía y la cancelación de los pagos que correspondan a través de caja.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Recibe y entrega cheques, dinero en efectivo, depósitos bancarios, planillas de control (planilla de ingreso por caja) y otros documentos de valor.
- ✓ Paga sueldos, salarios, jornadas y otros conceptos.
- ✓ Lleva control de cheques a pagar, recibos de pago y otros.
- ✓ Registra directamente los movimientos de entrada y salida de dinero.
- ✓ Realiza depósitos bancarios.
- ✓ Elabora periódicamente relación de ingresos y egresos por caja.
- ✓ Realiza arqueos de caja.
- ✓ Suministra a su superior los recaudos diarios del movimiento de caja.
- ✓ Chequea que los montos de los recibos de ingreso por caja y depósitos bancarios coincidan.
- ✓ Realiza conteos diarios de depósitos bancarios, dinero en efectivo.
- ✓ Atiende a las personas que solicitan información.
- ✓ Lleva el registro y control de los movimientos de caja.
- ✓ Cumple con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Estudios Superiores en curso
	Especialización: Licenciatura en Contabilidad y Auditoria
Conocimientos específicos	Aritmética simple.
	Contabilidad General
	Procesamiento electrónico de datos.
	Manejo de office
	Procedimientos de oficina.
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	1 año
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Comunicación Colaboración Responsabilidad Trabajo en equipo (Nivel inicial)

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Recepcionista

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	RC00910
Reporta a:	GERENTE GENERAL, JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO
Supervisa a:	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Satisfacer las necesidades de comunicación del personal de la compañía, operando una central telefónica, atendiendo al público en sus requerimientos de información y entrevistas con el personal, ejecutando y controlando la recepción y despacho de la correspondencia, para servir de apoyo a las actividades administrativas de la concesionaria.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Opera una central telefónica, haciendo y recibiendo llamadas telefónicas, conectando las mismas con las diferentes extensiones.
- ✓ Atiende al público que solicita información dándole la orientación requerida.
- ✓ Recibe la correspondencia y mensajes dirigidos a la unidad.
- ✓ Anota los mensajes dirigidos a las diferentes personas y secciones de la compañía.
- ✓ Entrega la correspondencia recibida a las diferentes personas y secciones, así como también los mensajes recibidos.

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Estudios Superiores en curso
	Especialización: Carreras Administrativas, Comunicación,
	Procesamiento electrónico de datos.
	Manejo de office
	Procedimientos de oficina.
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	1 año
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Comunicación Colaboración Flexibilidad Trabajo en equipo (Nivel inicial)

Lanzoty

NOMBRE DEL CARGO: Operador de Servicio

DATOS DE IDENTIFICACION

Código:	OS010
Reporta a:	GERENTE GENERAL, JEFE DE TALLER
Supervisa a:	

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Perdona capacitada para resolver problemas relacionados con la reparación de motores a diesel y gasolina, con una orientación teórica-práctica y criterio profesional dirigido al mantenimiento, inyección, reparación y reconstrucción de vehículos en general y cumpliendo eficientemente con las expectativas que busca alcanzar la concesionaria.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES

- ✓ Atender los requerimientos generados en el taller en ámbito de la reparación mantenimiento y asistencia de vehículos.
- ✓ Realizar y ejecutar actividades de mantenimiento y reparación de motores en general aplicando los procedimientos establecidos por la concesionaria.
- ✓ Resolver problemas presentados en la reparación de motores y mantenimiento en general.
- ✓ Seleccionar los componentes de los motores automotrices, así como su correcto ensamblaje.
- ✓ Instalar y operar sistemas automotrices, elementos de máquinas y herramientas, optimizando el tiempo y los recursos al alcance.

Perfil Mínimo Requerido:

Perfil mínimo Requerido	**Educación Mínima:** Estudios Superiores en curso
	Especialización: Mecánica Automotriz
Conocimientos específicos	Mantenimiento automotriz
	Procesamiento electrónico de datos.
	Manejo de office
	Procedimientos de oficina.
	Idiomas: INGLÉS BÁSICO
Experiencia Mínima	2 años
Competencias Institucionales	Orientación al Cliente Orientación a Resultados Calidad de Trabajo Adaptabilidad al Cambio
Competencias Específicas	Comunicación Profundidad en el conocimiento de los productos Flexibilidad Conocimiento de la industria y el mercado Trabajo en equipo

ANEXO K – Evaluación psicológica aplicada al proceso de selección

EVALUACIÓN 1

EXAMEN AL PERSONAL WONDERLIC[86]

NOMBRE:…….. FECHA……..

(Por favor en letras de imprenta)

LEA ESTA PÁGINA CON TODO CUIDADO, HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE, NO PASE LA PÁGINA HASTA QUE NO SE LE INDIQUE QUE ASÍ LO HAGA.

Esto es un examen para probar la habilidad individual, para resolver un problema. El cual contiene varios tipos de pregunta. A continuación presentamos una pregunta modelo son su respectiva solución:

COSECHAR es lo opuesto de

1.obtener, 2. animar, 3. continuar, 4. salir, 5. Sembrar……(5)

La respuesta correcta "sembrar". (Ayuda mucho subrayar la palabra que es correcta.) La palabra que es correcta están enumerada con el número 5. Por lo tanto escriba el número 5 entre los paréntesis al final de la línea.

Conteste la siguiente pregunta modelo usted mismo

La gasolina se vende por 23 centavos por cada galón. ¿Cuánto costará cuatro galones?.....( )

La contestación correcta es 92c. No hay nada que subrayar, de manera que ponga únicamente 92 c. entre los paréntesis.

A continuación presentamos otro ejemplo:

MINERO MENOR-------¿Tienen estas palabras

1. significado similar? 2. Contradictorio? 3. No significa ni lo mismo ni lo opuesto? ( )

La contestación correcta es "no significa ni lo mismo ni lo opuesto" la que es el número 3, de manera que lo único que hay que hacer es poner el número "3" entre los paréntesis al final de la línea.

Cuando la contestación a una pregunta es una letra o un número, ponga la letra o el número entre los paréntesis.

[86] Publicación de E. F. Wonderlic, Northfield, Illinois.

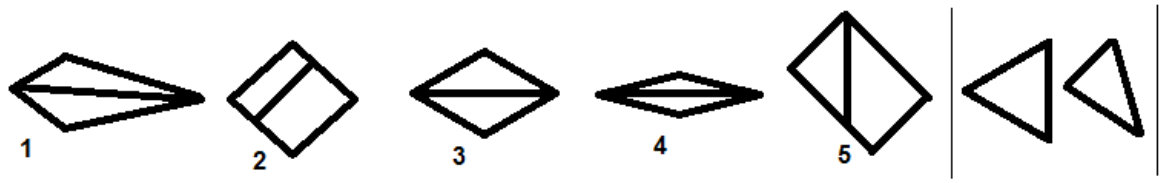
Todas las letras deben ser escritas en mayúsculas.

Esta prueba contiene 50 preguntas. Es improbable que Ud. pueda acabar todas las cincuenta preguntas, pero trate de contestar las más que pueda. Luego que el examinador, le diga que conteste muy rápidamente, lo que quizá sea causa para equivocaciones, a pesar de que hay que tratar de contestar correctamente el mayor número posible de ellas. Las preguntas son más difíciles cada vez a medida que el examen progresa, por esa razón no para por alto ninguna de ellas si le es posible. No pierda mucho tiempo en un solo problema. El examinador no le contestará ninguna pregunta, una vez que el examen haya empezado.

Ahora, ponga su lápiz sobre la mesa y espere el momento en el que el examinador le diga que empiece.

No voltee la página hasta que no se le diga

1. El último mes del año es 1.Enero, 2.Marzo, 3.Julio, 4.Diciembre, 5.Octubre ( )
2. CAPTURA es lo opuesto
   1.lugar, 2.soltar, 3.riesgo, 4.ventar, 5.desgradar……..( )
3. La mayor parte de las palabras que siguen, son parecidas. ¿Cuál es la que no tiene relación con las otras? 1.Enero, 2.Agosto, 3.Miércoles, 4.Octubre, 5.Diciembre ( )
4. Conteste SI o NO--- si es que R.S.V.P. significa “contestación no necesaria” ( )
5. En el siguiente conjunto de palabras, ¿cuál de las palabras es diferente de las otras?
   1.tropa, 2.liga, 3.participar, 4.fardo, 5.cuadrilla……...( )
6. USUAL es lo opuesto de
   1.rato, 2.habitual, 3.participar, 4.fardo, 5.cuadrilla……..( )
7. ¿Cuál figura puede ser hecha de estas dos partes?.....( )



8. Fíjese en la línea de números que siguen. ¿Qué número debe seguir?
   8 4 2 1 ½ ¼……( )
9. CLIENTE PARROQUIANO-----Estas palabras tienen
   1.significado similar, 2.contradictorio, 3.no significa lo mismo ni lo opuesto……..( )
10. ¿Qué palabra debajo esta relacionada a oler como masticar a los dientes?
    1.dulce, 2.hediondez, 3.olor, 4.nariz, 5.limpio……..( )
11. OTOÑO es lo opuesto de

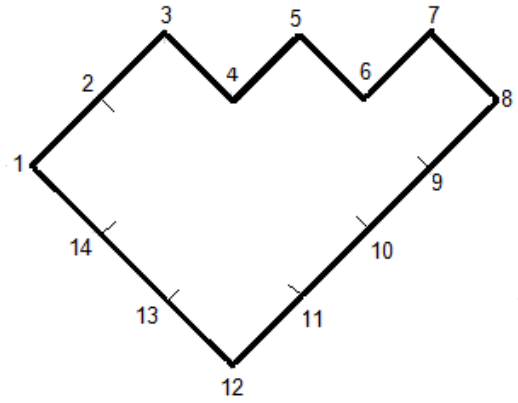
1.vacación, 2.verano, 3.primavera, 4.invierno, 5.otoño……..( )

12. Un tren viaja 300 pies en ½ segundo. A la misma velocidad, ¿cuántos pies viajará en 10 segundos?.....( )
13. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos. ¿Es el último: 1.verdadero?, 2.falso?,3.incierto?, Estos muchachos son niños normales, Todos los niños normales son activos. Estos muchachos son activos……( )
14. REMOTO es lo opuesto de 1.recluido, 2.cerca, 3.lejos, 4.irreflexivo, 5.exacto…….( )
15. Limones se venden a 3 por 10 ctvs. ¿Cuánto costará 1½ docena?.....( )
16. ¿Cuántos de los varios artículos enumerados abajo son el exacto duplicado del mismo?.....( )

84721	84721
9210651	9210561
14201201	14210210
96101101	96101060
88884444	88884444

17. Supongamos que usted arregla las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero. Y luego escriba la última letra de la última palabra, como respuesta a este problema. siempre Una verbo frase un tiene……..( )
18. Un muchacho tiene 5 años de edad y su hermana es el doble de edad. Cuando el niño tenga 8 años de edad, ¿qué edad tendrá la hermana?.....( )
19. SUS LOS----- Estas palabras tienen 1.significado similar, 2.contradictorio, 3.no significa lo mismo ni lo opuesto……..( )
20. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos. Es el último enunciado: 1.verdadero?, 2.falso?,3.incierto?, Juan tiene la misma edad que Patricia. Patricia es más joven que Pepe. Juan es más joven que Pepe……..……..( )
21. Un agente de negocios compró algunos carros por $4000. El los vendió por $5000, ganando $50 en cada automóvil. ¿Cuántos carros tuvo en la transacción?.....( )
22. Supongamos que Ud. arregla las siguientes palabras, de tal manera que formen una frase completa. Si es un enunciado verdadero ponga entre los paréntesis un (V), pero si es falso ponga entre los paréntesis una (F). huevos ponen Todas gallinas...( )
23. Dos de los siguientes proverbios, tienen el mismo significado. ¿Cuáles son ellos?..( )
    1. Muchas vacas buenas tuvieron terneros malos
    2. De tal padre tal hijo
    3. Un error vale tanto como una milla
    4. Al hombre se le conoce por la clase de amistades que tiene
    5. Esas semillas de la misma fuente

24. Un reloj perdió un minuto 18 segundos en 39 días. ¿Cuántos segundos perdió en cada día?.....( )
25. LONA ENCUESTA-----¿Tienen esas palabras
    1.un significado similar?, 2.contraditorio?, 3.no significa lo mismo ni lo opuesto?.....( )
26. Asumiendo que los dos primeros enunciados ¿E el último 1.Verdadero?, 2. Falso?, 3. Incierto? Todos los cuáqueros son pacifistas. Algunas de las personas en este cuarto con cuáqueros. Algunas de las personas son pacifistas en este cuarto…….( )
27. En 30 días un muchacho ahorró $100 ¿Cuál fue su ahorro promedio diario?.....( )
28. INGENIOSO INGENUOSO---- Estas palabras tienen
    1.significado similar, 2.contradictorio, 3.no significa lo mismo ni lo opuesto……..( )
29. Dos hombres cogieron 36 pescados; X capturó 5 veces más que Y ¿Cuántos pescados cogió Y?.....( )
30. Un recipiente rectangular completamente lleno, contiene 800 pies cúbicos de grano. Si el recipiente tiene 8 pies de ancho y 10 pies de largo, ¿cuál es la profundidad del recipiente?.....( )
31. Uno de los números en la serie siguiente, no está de acuerdo con la forma hecha por los otros, ¿cuál debe ser el número? ½ ¼ 1/6 ⅛ 1/12…….. ( )
32. Conteste las preguntas escribiendo SI o NO. ¿A.D. significa “En el año de Nuestro Señor? .....( )
33. CENSOR CENSURA----- Estas palabras tienen
    1.significado similar, 2.contradictorio, 3.no significa lo mismo ni lo opuesto……..( )
34. Una falta requiere 2¼ yardas de material ¿cuántas faldas pueden ser cortadas de una pieza de 45 yardas?.....( )
35. Un reloj estaba exactamente a tiempo al medio día del Lunes. A las 2 pm del día miércoles estaba 25 segundos atrasado. Al perder tiempo en esta forma ¿nos puede decir cuánto se atrasó en ½ hora?.....( )
36. Nuestro equipo de baseball perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue 3/5 de todo lo que jugaron. ¿En cuántos juegos participaron en esta temporada?.....( )
37. ¿Cuál es el siguiente número en esta serie? 1,5 . 25 . 125……..( )
38. Esta figura geométrica puede ser dividida por una línea recta en dos partes, las que se juntarán en cierta forma y para así formar un cuadro perfecto. Dibuje esa línea al unir dos de los números. Y luego escriba los números como respuesta……..



39. ¿Es el significado de la siguientes frases o enunciados: 1. Similar? 2.Contradictorio? 3. Ni similar ni contradictorio? Una escoba nueva limpia bien. Zapatos viejos son confortables……..( )

40. ¿Cuántos de los cinco nombres escritos abajo son los exactos duplicados de cada uno?.....( )

Resfor J. D.	Rockeford J.D.
Singleton, M.O.	Simbleten M.O.
Richards W.E	Richards W.E.
Siegel A.D	Siogol A.O.
Wood A.D.	Wood. A.D.

41. Dos de los siguientes proverbios tienen un significado similar. ¿Cuáles de ellos son?.....( )

1. Usted no puede hacer una cartera de seda de una oreja de marrana

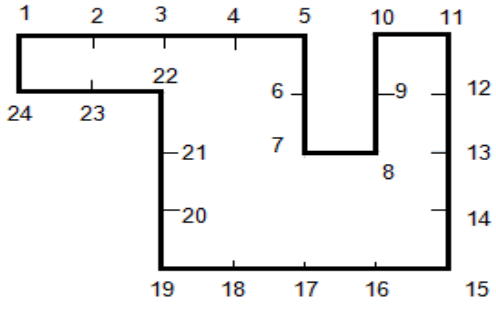
2. Quien roba un huevo también robará un buey

3. Una piedra rodante no tiene debajo de ella musgo

4. Usted no puede hacer daño a un barco por hundirse

5. Es imposible que eso pase

42. Esta figura geométrica puede dividirse en dos partes, de tal manera que al unirla de cierto modo hace un cuadro perfecto. Dibuje dicha línea mentalmente juntando dos de los números, después escriba los números que den el resultado correcto.



43. ¿Cuál de los números de este grupo representa la cantidad más pequeña?
    10 1 .99 .33 11
44. Los significados de las siguientes oraciones son:
    1) Semejantes 2) Contradictorios 3) No son iguales ni contradictorios

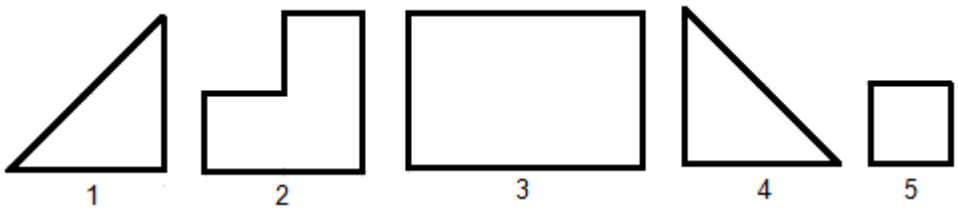
    Ningún hombre honrado se arrepintió de su honradez

    La honradez conduce al fracaso, aunque es ensalzada
45. Un vendedor compra un cajón que contiene 12 docenas de Manzanas a $1.80 sabe que dos docenas se pudrirán antes que las venda ¿A que precio por docena deberá vender las buenas para ganar un tercio del costo total?
46. En las siguientes palabras ¿Cuál de ellas es diferente a las demás?
    1) Colonia 2) Compañero 3) Bandada 4) Manojo 5) Constelación
47. Suponga que las dos Primeras afirmaciones son ciertas. La última es:
    1) Verdadera 2)Falsa 3) No muy cierta

    Algunos grandes hombres son ridiculizados

    Yo he sido ridiculizado

    Yo soy un gran hombre
48. Tres hombres forman una sociedad y acuerdan dividir las ganancias por igual. "X" invierte $4500, "Y" invierte $3500 y "Z" invierte $2000. Si las ganancias son de $1500 ¿Cuánto menos recibe "X" de lo que debería haber recibido, si las ganancias hubieran sido proporcionales a los que invirtió cada uno?
49. Cuatro de las siguientes 5 partes pueden colocarse juntas de tal manera que formen un triangulo ¿Cuáles cuatro son?



50. Al imprimir un artículo de 30000 palabras, el impresor decide usar dos tamaños de tipos, usando el tipo más grande, una página contiene 1,200 palabras. Usando el tipo chico, una página contiene 1,500 palabras. El artículo deberá repartirse en 22 hojas de una revista. ¿Cuántas páginas deberán usarse para el tipo chico?

EVALUACIÓN 2

PRUEBA DE PROVERBIOS DE GORHAM[87]

Nombre……Edad…….Años……..

Nivel de instrucción……Fecha…….

INSTRUCCIONES:

Lea cuidadosamente cada uno de los diez proverbios siguientes y luego marque con una cruz la interpretación que le parezca más lógica en cada caso. Esta no es una prueba para saber si Ud. acierta o se equivoca. Sólo tiende a revelar lo que los proverbios significan para Ud.

1. "POR SU FRUTO SE CONOCE AL ÁRBOL"
   a…….. Sólo a un tonto se le ocurre pedir peras al olmo.
   b…….. De tal palo, tal astilla.
   c…….. El hombre se da a conocer por sus acciones.
   d…….. El mal nunca puede ser disimulado.
2. "NUNCA TEMAS AL DIA QUE NO HAS VISTO LLEGAR"
   w…….. No quememos nuestras naves antes de tiempo.
   x…….. Recibe ayuda quien tiene fe en el porvenir.
   y…….. Desempeñemos bien la tarea diaria y no nos preocupemos por el mañana.
   z…….. No nos inquietemos por problemas que aún no se presentan.
3. "GRAN TORMENTA MUCHO ESPANTA PERO PRONTO PASA"
   a…….. Las peores tempestades no duran mucho.
   b…….. Tras la tempestad viene la calma.
   c…….. Los problemas más difíciles suelen resolverse antes que los fáciles.
   d…….. Cuan más trabajemos, más blanda nos parecerá la cama.
4. "EL PENSAMIENTO POSTRERO ES MÁS SABIO QUE EL PRIMERO"
   w…….. La segunda idea es mejor que la primera.
   x…….. Sólo un padre ama al equivocado, pero aún él lo encuentra difícil.
   y…….. Repasemos nuestra labor para enmendar los errores.
   z…….. El mejor plan es el meditado concienzudamente.
5. "A PILLO, PILLO Y MEDIO"
   a…….. Los pájaros de la misma pluma se entienden bien.
   b…….. El fin justifica los medios.

[87] DR. BURBANO CADENA, Guillermo; LCDO. BUSTAMENTE TAPIA, Marco, *Técnicas de Exploración de la personalidad,* Quito, 1978

c…….. Un problema determinado lo resuelve mejor quien tiene conocimientos especiales sobre él.

d…….. En el pecado se lleva la pertinencia.

6. “LA HERMOSURA POCO DURA”

w…….. Todas las mujeres son iguales por dentro.

x…….. Una mujer puede pintarse la cara pero no el alma.

y…….. No es oro todo lo que brilla

z…….. El carácter vale más que las apariencias.

7. “LO POCO AGRADA, LO MUCHO ENFADA”

a…….. No llenemos la copa de modo que se derrame.

b…….. El glotón come hasta reventar.

c…….. Hasta lo bueno deja de serlo, llevado al extremo.

d…….. Riquezas y ruina comienzan con la misma letra.

8. “LA CUERDA SE ROMPE POR LO MÁS DELGADO”

w…….. Un hombre precavido vale por dos.

x…….. El hombre no es perfecto si tiene un solo defecto.

y…….. Un solo descuido puede estropear toda la tarea

z…….. La debilidad de carácter se manifiesta en los momentos más difíciles.

9. “NO DA PASO SEGURO QUIEN CORRE POR EL MUNDO”

a…….. No es valentía la temeridad.

b…….. El que mucho abarca poco aprieta.

c…….. Toda empresa dudosa suele ser arriesgada.

d…….. Un momento de imprudencia puede llegar a lamentarse toda la vida.

10. “MUDA DE CIELO Y MUDARÁS DE PELO”

w…….. La fruta del cercado ajeno es más tentadora.

x…….. La caridad empieza por casa, pero nunca termina ahí.

y…….. No se puede comer dos veces el mismo pan.

z…….. El cambiar de ambiente estimula la actividad.

TOTAL.....a .....b .....c .....d .....w .....x .....y .....z

ANEXO L – Ejercicios de Assessment Center[88]

Generalidades:

- ✓ Una vez preseleccionados un mínimo de 3 candidatos, se puede realizar un Assessment Center para simular situaciones de trabajo cotidianas que permitan a los observadores conocer el rendimiento potencial de los candidatos y aprecias los puntos fuertes y débiles de los individuos. De esta manera se podrá obtener información acerca de las competencias previamente determinadas en el análisis del puesto.
- ✓ Se debe definir la duración del Assessment Center a realizar, información que será notificada a los postulantes.
- ✓ Se debe definir los ejercicios a realizar, cantidad, y duración de cada uno de ellos.
- ✓ Es necesario contar con una agenda de actividades de tal manera que al iniciar la jornada del Assessment Center, tanto los evaluadores como los preseleccionados sepan de las actividades que se van a desarrollar, sus etapas y tiempo estimado de realización.
- ✓ Para el Assessment Center debe haber un coordinador responsable del desarrollo del programa.

Ejercicio 1: "Quejas y soluciones en situaciones reales"

Objetivos:

Reflexionar sobre el diálogo.

Integrar un grupo nuevo.

Conocer los caracterológicos del grupo.

Discutir las fallas de la organización.

Aprender a ponerse en el punto de vista del otro (empatía).

Ver la relación (real, no pensada) que tenemos frente a una situación crítica.

Competencias a evaluar:

- ✓ Orientación al cliente

---

[88] **KUPELIAN, Camila y otros. 2003.** www.gestiopolis.com. *Diseño de un Assessment Center para la selección de técnicos de servicio.* [En línea] PDF, Julio de 2003. [Citado el: 17 de Enero de 2010.] http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/asscenter.htm.

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Calidad de trabajo

Tiempo: 30 minutos

Procedimiento:

Situación 1:

Se comunica a los participantes que deben enfrentar una situación crítica frente a un cliente enojado porque el auto que ingresó a mantenimiento nuevamente presentó la misma falla al poco tiempo de ser retirado.

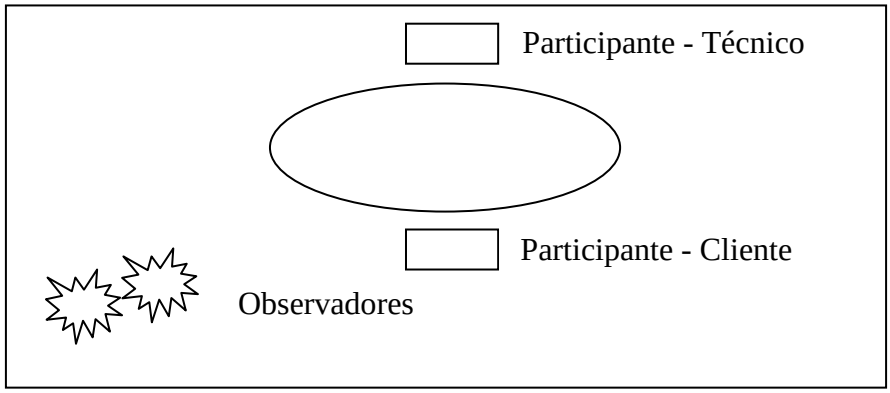
El día lunes: el auto ingresó a Servicio técnico, a los 20 minutos de retirar el auto, el cliente vuelve a llamar porque el sonido en el motor volvió a aparecer.

El día martes: el auto ingresa nuevamente a servicio técnico y no se le da al cliente un tiempo de solución.

El día miércoles: cuando el técnico se comunica con el cliente le informa que una pieza del motor está rota y no es posible conseguirla en el mercado.

- ✓ Dos de los participantes deben personificar a los integrantes de la discusión.
- ✓ Los participantes deben defender sus posiciones, llegando a un acuerdo.
- ✓ El participante que personifica al Técnico que repara el auto debe proporcionarle una solución temporánea, mientras consigue reparar definitivamente el auto del cliente. ¿Cuáles son las soluciones que le puede brindar?

PLANO 1



Situación 2:

Teniendo en cuenta el caso de la situación 1, el Técnico que acudió al reclamo se reúne con otros técnicos de la empresa de reparación para ver la mejor y más rápida manera de resolver dicho problema.

- ✓ ¿Cómo puede arreglarse la placa?
- ✓ ¿Debe fabricarse una placa nueva, la fabricarían ellos mismos o la mandarían a hacer?
- ✓ ¿Se puede reemplazar por una placa genérica?

Debe discutir las probabilidades que existen y llagar a un acuerdo. Luego analizar la discusión que enfrentaron para lograr un acuerdo.

Algunas preguntas orientadoras:

- ✓ ¿Cómo discutimos?
- ✓ ¿Cuáles son las causas de nuestra llegada a la solución o del fracaso en no encontrarla?
- ✓ ¿Hubo errores? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- ✓ ¿Se discutió en orden?
- ✓ ¿Qué criterios tuvimos en cuenta al dar la razón a uno?
- ✓ ¿Hablaron todos? ¿Se escucho la opinión de todos?
- ✓ ¿Gritamos? ¿Fuimos atropellados?

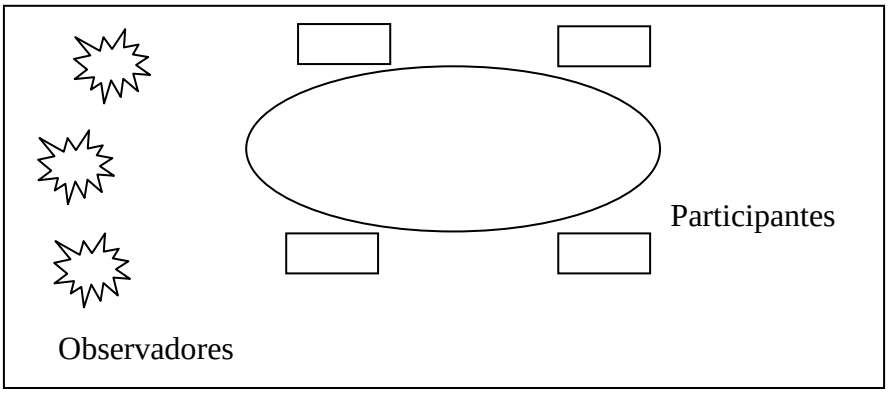
Después se les pregunta al grupo si el juego es abstracto o sucede en la vida.

¿Cuándo, con quienes?

Se pide que cada uno cuente lo que descubrió y que conclusiones sacó.

Por último se les pide que cuenten qué sienten después del juego, y que sintieron durante y antes del mismo.

PLANO 2



Ejercicio 2: “Reciclando objetos”

Objetivo: Poder captar en los postulantes que participan de la actividad algunas de las competencias requeridas para el puesto.

Competencias a evaluar:

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Trabajo en equipo

Tiempo: 30 minutos

Materiales: Objetos en desuso

Procedimiento:

Los coordinadores invitarán a los participantes a tomar al azar una bolsa. En el interior de la bolsa habrá objetos en desuso.

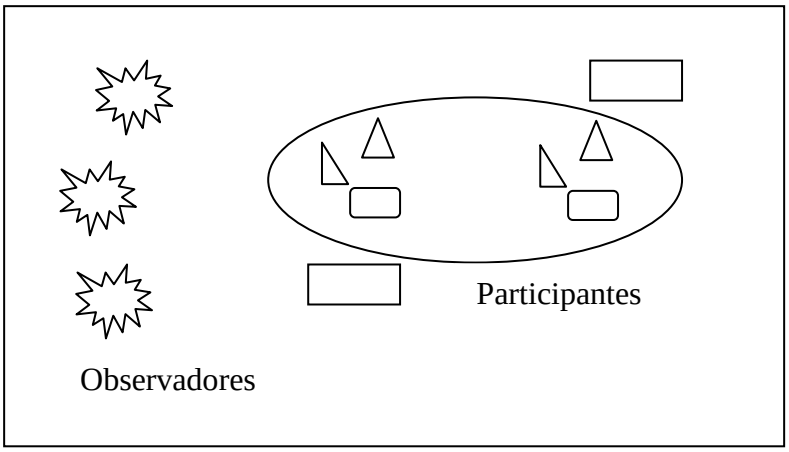
La consigna será la siguiente:

- ✓ Se simulará estar trabajando en una empresa que se dedica a dar soluciones integrales a sus clientes.
- ✓ La política de la empresa está orientada a la solución más eficiente, tratando siempre de ahorrar costos.
- ✓ Ud. deberá lograr armar con todos los objetos en desuso que encontrará en la bolsa un objeto que se pueda usar. No importará para que se usará el objeto armado, pero sí deberán poner énfasis en argumentar bien dicha utilidad.
- ✓ A partir de este momento tienen 20 minutos para elaborar el objeto, que deberá exponer y explicar su utilidad en 5 minutos. El coordinador marcará los tiempos.
- ✓ El criterio de elegir la mejor solución se basará en la mejor idea que responda a las necesidades.

Aspectos a tener en cuenta en la explicación de la utilidad del objeto:

- ✓ Mercado en el que se inscribiría el objeto
- ✓ Target de consumidores
- ✓ Funcionalidad.

PLANO:



Ejercicio 3: “El día del fin del mundo”

Objetivo: Compartir la forma de pensar ante una situación límite.

Competencias a evaluar:

- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Calidad de trabajo
- ✓ Adaptabilidad al cambio
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Capacidad de planificación y organización

Tiempo: 40 minutos

Materiales: Papel afiche, marcadores de color.

Procedimiento:

El coordinador de la actividad plantea un juego que tiene su centro en la imaginación.

- ✓ Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo. Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico no caótico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras ni estallidos cómicos o nucleares.

- ✓ Los participantes de la actividad sabe la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.
- ✓ La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de diferentes objetivos/ propósitos posibles.
- ✓ El coordinador determina un tiempo personal para pensar el plan de forma individual y ayuda a formar los grupos que se integrarán con 5 personas cada uno.
- ✓ Cada participante recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes.
- ✓ Después del trabajo individual, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias.

PLANO:

La distribución del mobiliario será la misma del ejercicio 2.

Nota: Al finalizar las actividades o ejercicios, los candidatos realizarán una auto – evaluación de su participación en los juegos y podrán hacer comentarios acerca de los mismos. El coordinador agradecerá la participación de los preseleccionados en el Assessment Center y por último se les comunicará que serán contactados por la empresa.

Una vez que los participantes se hayan retirado, el coordinador y los observadores harán la puesta en común de la información recolectada a lo largo del proceso con el objetivo de extraer conclusiones sobre la misma. Se elaborará el perfil de competencias de cada individuo arrojados por las planillas de evaluación realizadas durante la actividad (utilizando el Formato de Perfil de Competencias de la figura 20) y se establecerá un paralelismo, a modo de comparación (aplicando el Formato para la presentación de candidaturas de la figura 12), con el perfil de competencias requerido para ocupar el puesto disponible.

ANEXO M – Modelo de Agenda para organizar un Assessment Center

Agenda para Assessment Center:

HORA	ACTIVIDAD	COMENTARIO
	Bienvenida y presentación	
	Presentación de Coordinadores	Un profesional de RRHH abre la actividad, presentándose y presentando al resto del equipo y comunicando las actividades a desarrollar.(Los coordinadores serán los administradores del proceso).
	Presentación de participantes	
	Ejercicio 1: "detallar el nombre del ejercicio a realizar"	
	Coffe Break	
	Ejercicio 2: "detallar el nombre del ejercicio a realizar"	
	Almuerzo	
	Reunión de observadores	
	Ejercicio 3: "detallar el nombre del ejercicio a realizar"	
	Cierre de la actividad	Al finalizar todas las actividades, se agradece la participación de los candidatos y se les comunica que serán notificados telefónicamente acerca de los resultados de la evaluación.
	Reunión de observadores	Se comparten los registros de todas las actividades, elaborando en común el perfil de los participantes y comparando éstos con las competencias requeridas para el puesto.

(KUPELIAN, 2003), realizado por Autores

ANEXO N – Formato de comparación de evaluaciones del Assessment Center

Nombre Postulante	Fortaleza observadas	Debilidades Observadas	Necesidades de capacitación	Competencia 1:					Competencia 2:					Competencia 3:					Competencia 4:				
Valoración				1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1																							
2																							
3																							

Valoración
1. Muestra evidencias positivas de un elevado nivel de la competencia en todos los casos y sin evidencias negativas.
2. Muestra evidencias positivas de la competencia en la mayoría de los casos y con pocas evidencias negativas.
3. Muestra igual número de evidencias positivas que negativas en esta competencia o rasgo.
4. Muestra algunas evidencias positivas de esta competencia o rasgo pero la mayoría son negativas.
5. Muestra muy pocas o incluso ninguna evidencia positiva en esta competencia o rasgo en todos los casos.

Adaptado desde (PAMOS, 2006), realizado por autores

ANEXO O – Guía para la entrevista por competencias

	Competencias dominantes del cargo	Preguntas por competencia
1		
2		
3		
4		
5		
6		

Adaptado desde (ALLES, 2005)

ANEXO P – Selección de Indicadores para LANZOTY mediante la metodología CREMA

Indicador	Calificación de Criterios					Puntaje Total	Seleccionado (SI/NO)
	C	R	E	M	A		
Rotación y Retención de personal	5	3	3	5	5	21	SI
Rotación de personal por salidas voluntarias	5	3	2	5	5	20	SI
Factor de Head - Count en Recursos Humanos	4	3	3	4	4	18	NO
Planes de carrera	4	4	3	4	5	20	SI
Indicadores de capacitación - Factor de empleados capacitados	5	3	3	5	5	21	SI
Indicadores de capacitación - Costo de capacitación por empleado	5	3	3	5	5	21	SI
Indicador de efectividad	5	4	4	5	5	23	SI
Tiempo de Reclutamiento	5	4	3	5	5	22	SI
Tiempo promedio de Reclutamiento	5	4	3	5	5	22	SI
Productividad en la selección / incorporación	5	4	3	5	5	22	SI
Cantidad de entrevistas realizadas	5	3	4	5	5	22	SI
Cumplimiento de la meta de postulantes ingresados	5	3	4	5	5	22	SI
Costo del proceso de selección	5	4	3	4	5	21	SI
Búsquedas mediante consultores	5	2	3	4	5	19	NO
Incorporaciones en relación con el total de colaboradores	5	5	3	5	5	23	SI
C = ¿Está el significado del indicador completamente claro?							
R = ¿Es el indicador suficientemente representativo del total de los resultados previstos?							
E = ¿Es el indicador capaz de emplear un medio práctico y económico para la obtención de datos?							
M = ¿Están las variables del indicador suficientemente definidas para asegurar que lo que se mide hoy es lo mismo que se va a medir en cualquier tiempo posterior, sin importar quién haga la medición?							
A = ¿Es el indicador tan directo como para garantizar que la determinación de su desempeño no sea complicada ni problemática?							
Califique de 1 a 5 cada criterio en cada indicador, cómo 5 la mayor puntuación y 1 la menor.							

ANEXO Q – Indicadores de LANZOTY que medirán la Gestión de Recursos Humanos en el área de Selección.

Lanzoty

INDICADOR	DESCRIPCIÓN	UNIDAD	VARIABLES	FÓRMULA
Rotación y retención de personal	Se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante cierto periodo de tiempo[89]	Porcentaje	A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas) D = Desvinculación de personal (por iniciativa de la empresa o por decisión de los empleados) durante el periodo de tiempo considerado (salidas). PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos	$\frac{\frac{A+D}{2}\times 100}{PE}$
Rotación de personal por salidas voluntarias	Utilizado para analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a la desvinculación voluntaria de la organización, lo cual hace posible analizar las salidas resultantes de la actitud y del comportamiento del personal. [90]	Porcentaje	D = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse. $N_1 + N_2 + \ldots + Nn$ = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes. a = número de meses del periodo	$\frac{D \times 100}{\left(\frac{N_1 + N_2 + \cdots + Nn}{a}\right)}$
Indicador de Planes de carrera	Mostrar el número total de plazas reemplazables de acuerdo con el plan de carrera	Porcentaje	Reemplazos hechos de acuerdo al plan = número de colaboradores internos reubicados en una nueva posición. Número de puestos a ser reemplazados = número de puestos o plazas a reemplazar	Reemplazos hechos de acuerdo con plan / Número de puestos a ser reemplazados

[89]CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, página 190
[90]CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de Recursos Humanos*, Quinta Edición, página 192

Indicadores de Capacitación – Factor de empleados capacitados	Verificar el costo de capacitación, así como identificar el personal que requiere o cuenta con capacitación	Porcentaje	Empleados capacitados = número de empleados que recibieron capacitación (incluye nuevos colaboradores) Head count = total de plazas con las que cuenta la empresa.	Empleados capacitados / Head – count
Indicadores de Capacitación – Costo de capacitación por empleado	Verificar el costo de capacitación, así como identificar el personal que requiere o cuenta con capacitación	Número Decimal	Costo de capacitación = valor invertido en cada entrenamiento Personal capacitado = número de empleados que recibieron capacitación (incluye nuevos colaboradores)	Costo de capacitación / Personal capacitado
Indicador de Efectividad	Identificar de una forma clara el comportamiento de los ingresos y egresos del factor humano	Porcentaje	Ingresos netos = ingresos de nuevo personal efectivos para la empresa. Fuerza total de trabajo = puestos o plazas ocupadas actualmente.	Ingresos netos / Fuerza total de trabajo
Tiempo de Reclutamiento	Mediante este indicador se podrá determinar el tiempo desde que el reclutamiento se inicia hasta que el individuo está seleccionado[91]	Número Entero (días)	Fecha de inicio del proceso de Reclutamiento Fecha de incorporación del nuevo colaborador	Fecha de incorporación del nuevo colaborador - Fecha de inicio del proceso de Reclutamiento
Tiempo promedio de Reclutamiento	Conocer en promedio el tiempo que toma todo el proceso de Reclutamiento.	Número Entero (días)	Sumatoria de tiempos promedio por búsqueda Cantidad de candidatos incorporados	Sumatoria de tiempos promedio por búsqueda / Cantidad de candidatos incorporados
Productividad en la selección / Incorporación	Permitirá conocer la cantidad de búsquedas cubiertas en relación con el total de búsquedas.	Porcentaje	Búsquedas abiertas Búsquedas cubiertas Productividad	Búsquedas cubiertas / Búsquedas abiertas = Productividad
Cantidad de entrevistas realizadas	Identificar la productividad de entrevistas realizadas.	Porcentaje	Búsquedas abiertas Entrevistas realizadas Productividad entrevistas	Entrevistas realizadas / Búsquedas abiertas = Productividad entrevistas
Cumplimiento de la meta de postulantes	Conocer el porcentaje de efectividad de ingresos planificados	Porcentaje	Cantidad de puestos a cubrir (meta) Cantidad de puestos cubiertos en un tiempo determinado Grado de cumplimiento de la meta a cubrir	Cantidad de puestos cubiertos en un tiempo determinado

[91] ALLES, Martha, *Empleo: discriminación, teletrabajo y otras temáticas*, Ediciones Macchi, Buenos Aires, pp.78 - 89

ingresados				/ Cantidad de puestos a cubrir (meta) = Grado de cumplimiento
Costo del proceso de selección	Conocer el porcentaje del costo del proceso de selección sobre el presupuesto del área de Recursos Humanos	Porcentaje	Presupuesto de Recursos Humanos Presupuesto de Selección	Presupuesto de Selección / Presupuesto de Recursos Humanos
Incorporaciones en relación con el total de colaboradores	Conocer la tasa de ingreso que mantiene la compañía	Porcentaje	Incorporaciones del año Total de colaboradores	Incorporaciones del año / Total de colaboradores = % incorporaciones en relación con el total de colaboradores

ANEXO R – Manual de Selección y Contratación de personal basado en competencias