

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS**



**“SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN
COMPETENCIAS LABORALES
CASO: ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.”**

Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestra en Ciencias, con base en el Normativo de Tesis para optar al grado de Maestra en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas del 22 de febrero de 2005

**Profesora Consejera
Licda. MSc. Heidy Patricia Ocaña Mazul**

**Autora
Licda. Nisseli Veronica Polanco Soto**

Guatemala, junio de 2006

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
HONORABLE JUNTA DIRECTIVA

Decano	Lic. MSc. Eduardo Antonio Velásquez Carrera
Secretario	Lic. Oscar Rolando Zetina Guerra
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Albaro Joel Girón Barahona
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	P.C. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal V	P.C. José Abraham González Lemus

JURADO EXAMINADOR QUE PRACTICÓ EL
EXAMEN GENERAL DE TESIS SEGÚN EL
ACTA CORRESPONDIENTE

Presidente	Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Secretario	Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Vocal I	Lic. MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Profesora Consejera	Licda. MSc. Heidy Patricia Ocaña Mazul

**DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS.
GUATEMALA, VEINTIDOS DE JUNIO DE DOS MIL SEIS.**

Con base en el Punto TERCERO, inciso 3.7, subinciso 3.7.2 del Acta 19-2006 de la sesión celebrada por la Junta Directiva de la Facultad el 20 de junio de 2006, se conoció el Acta Escuela de Estudios de Postgrado No. 05-2006 de aprobación del Examen Privado de Tesis, de fecha 16 de mayo de 2006 y el trabajo de Tesis de Maestría en Administración de Recursos Humanos, denominado: "SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES. CASO: ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.", que para su graduación profesional presentó la Licenciada Contadora Pública y Auditora NISELI VERONICA POLANCO SOTO, autorizándose su impresión.

Atentamente,

"ID Y ENSEÑAD A TODOS"


LIC. OSCAR ROLANDO ZETINA GUERRA
SECRETARIO




LIC. CANTON LEE VILLELA
DECANO EN FUNCIONES



Smp.


LICENCIADO EN ECONOMIA
RECURSOS HUMANOS

"Todo Por Ti Carohugia Mia"
Dr. Carlos Martínez Durán.
2006: Centenario de su Nacimiento.



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO

ACTA No. 05-2006

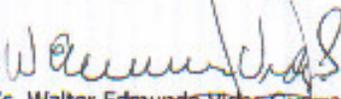
En el salón No. 1 del Edificio S-11 de la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala, nos reunimos los infrascritos miembros del Jurado Examinador, el dieciséis de mayo del año en curso, a las 18:30 horas, para practicar el EXAMEN GENERAL DE TESIS de la Licenciada Nisseli Verónica Polanco Soto Carné No. 100010210, estudiante de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, como requisito para optar al grado de Maestro en Ciencias de la Escuela de Estudios de Postgrado. El examen se realizó de acuerdo con el Normativo de Tesis, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ciencias Económicas en el punto SÉPTIMO inciso 7.2 del Acta 5-2005 de la sesión celebrada el once de febrero de 2005.

Se evaluaron de manera oral los elementos técnico-formales y de contenido científico del informe final de la tesis elaborada por la postulante, denominada "**Selección de Personal Basada en Competencias Laborales. Caso: Almacenes Magno Mercantil, S.A.**". El examen fue APROBADO por UNANIMIDAD de votos CON CORRECCIONES por el Jurado Examinador.

Previo a la aprobación final de la tesis, la postulante debe incorporar las recomendaciones emitidas por el Jurado Examinador las cuales se le entregan por escrito y las presentará en el plazo máximo de 30 días a partir de la presente fecha.

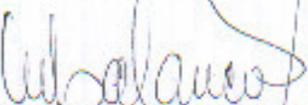
En fe de lo cual firmamos la presente acta en la ciudad de Guatemala, a los dieciséis días del mes de mayo de dos mil seis.


MSc. José Rafael Sánchez Viesca
Presidente


MSc. Walter Edmundo Vides Guerra
Secretario


MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Vocal I


MSc. Heidi Patricia Ocaña Mazul
Profesora Consejera


Licda. Nisseli Verónica Polanco Soto
Postulante

AGRADECIMIENTOS

A:

Dios	Ser Supremo, director de mi vida
Mis padres	Antonio e Irma, por su amor incondicional
Mi esposo	Alfonso, por su importante apoyo
Mis hijos	Nissy y Rodrigo, mis mayores tesoros
Mis hermanos y familia	Por su cariño
Almacenes Magno Mercantil, S. A.	Por permitir y colaborar a la realización de esta investigación
USAC	Por la oportunidad de superación
Asesores	Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca Lic. MSc. Nery Leonidas Guzmán de León Licda. MSc. Heidy Patricia Ocaña Mazul
Amigas y amigos	En especial: José Alfredo, Heidy, Claudia, Mario, Raúl y Ana María por su valioso aporte

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN	i-ii
INTRODUCCIÓN	iii-vi
1. ANTECEDENTES	1
2. MARCO TEÓRICO	3
2.1 Ética y valores	3
2.2 Competencias laborales	5
Tipos de competencias	6
Niveles de las competencias	9
Identificación de las competencias	11
2.3 Proceso previo a la selección	17
Pasos secuenciales obligatorios previos al proceso de selección de personal	17
2.4 Proceso de selección de personal basada en competencias laborales	19
Fases del proceso de selección de personal basada en competencias laborales	19
3. METODOLOGÍA	27
3.1 Sujeto de la investigación	29
3.2 Objeto de la investigación	29
3.3 Población	30
3.4 Procedimiento	30
4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS	33
4.1 Definición de familias de puestos	33
4.2 Competencias definidas	34
Competencias genéricas	34
Competencias específicas	37

5. MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES	45
5.1 Introducción	46
5.2 Objetivo del Manual	46
5.3 Alcance	46
5.4 Definición	48
5.5 Fases del proceso de selección de personal	48
5.6 Guía práctica para la aplicación de las fases del proceso de selección de personal	52
5.7 Instrumentos para la selección de personal	53
CONCLUSIONES	97
RECOMENDACIONES	98
BIBLIOGRAFÍA	99
ANEXOS	100
ÍNDICE DE CUADROS	109
ÍNDICE DE GRÁFICAS	109

RESUMEN

La empresa Almacenes Magno Mercantil, S. A. es una tienda por departamentos que se dedica a la venta de ropa, instrumentos musicales y cortinas. Cuenta con diez puntos de venta distribuidos en el departamento de Guatemala. Actualmente laboran para la empresa 122 empleados que ocupan en total 29 puestos de trabajo.

El proceso de integración de personal que se aplica en la empresa es el que se basa en el método tradicional, pero debido a las condiciones imperantes en el mercado y a la necesidad de mantener su nivel de competitividad, se detectó un área de oportunidad en su proceso de selección de personal.

El efecto de no atender los cambios en cuanto a la gestión del recurso humano puede ser una causa importante de baja en el desarrollo de la empresa y su implementación facilitaría la ejecución de las funciones de la administración del talento, entre ellas el proceso de selección de personal.

Se realizó entonces la investigación de la viabilidad de la implementación de un nuevo proceso de selección de personal basado en competencias laborales, para lo cual se planteó la siguiente pregunta: **¿Cuáles son los valores, conocimientos, habilidades, destrezas, prácticas y actitudes que se requieren para que los empleados de Almacenes Magno Mercantil, S. A., se adapten con facilidad a la cultura organizacional?** Para dar respuesta a esta interrogante se utilizó el método científico de investigación fundamentando en fuentes bibliográficas, trabajo de campo e información obtenida directamente de la empresa.

La investigación se inició con entrevistas al Gerente Administrativo, quien autorizó la realización del estudio y proporcionó la información general preliminar requerida, en la que se incluyó el marco filosófico de Almacenes Magno Mercantil, S. A. así como las expectativas de la alta gerencia de definir las competencias laborales.

Se aplicaron los instrumentos que fueron diseñados para detectar con facilidad la función principal de cada puesto, utilizando para el efecto el método del análisis funcional, que va de lo general a lo específico.

Se continuó el estudio a partir del conocimiento de la empresa, el que se apoyó en la base teórica que fundamenta los principios de la gestión del recurso humano como parte del proceso administrativo.

Como resultado de la investigación se definieron las familias de puestos y las competencias laborales genéricas y específicas, las que facilitaron establecer un marco de referencia para el proceso de selección de personal. Este proceso se apoyó en las competencias definidas por la organización y las establecidas con el análisis funcional a partir de la determinación de las competencias clave.

El producto final de la investigación, lo constituye el Manual de selección de personal basado en competencias laborales para Almacenes Magno Mercantil, S. A., el cual se presenta como una propuesta final para ser implementada por la empresa.

INTRODUCCIÓN

La selección de personal es un proceso completo e integral que necesariamente debe alinearse a la estrategia de la organización, ya que en él se tienen que elegir a los candidatos más idóneos para cubrir la vacante de uno o varios puestos dentro de la misma. Para el efecto es indispensable tomar como parámetro las necesidades de la empresa; la importancia radica en que dependiendo de que tan bien se haya llevado el proceso dependerá el funcionamiento y crecimiento de la empresa o su eventual fracaso.

El reclutamiento y la selección de empleados se constituyen en aspectos críticos en el área de los recursos humanos debido a que las organizaciones se encuentran compuestas principalmente por personas que a través de su trabajo y capacidad llevan a cabo el objeto empresarial, por lo que su selección habrá de ser óptima si se quieren obtener resultados excelentes.

El proceso de selección resultado del estudio, se diseñó con base en perfiles de puestos por competencias laborales, las cuales son las que designan a todo un conjunto de características de las personas que las hace exitosas en la realización de un trabajo. Por su carácter están ligadas estrechamente con el contexto laboral, por lo que las competencias son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los modelos psicológicos tradicionales.

La medición de las competencias con fines de selección es compleja, no solamente por el carácter complejo de las mismas, sino también por su estrecha relación con el trabajo en sí. Fue necesario entonces optar por el método que se consideró el más práctico en la evaluación de las competencias, que es el análisis funcional, el cual se explica detalladamente en la metodología utilizada en el presente trabajo de tesis.

Para la realización del trabajo se contó con la aprobación del Gerente Administrativo de Almacenes Magno Mercantil, S. A., quién facilitó la información necesaria y manifestó una total apertura al proceso del trabajo de campo que se realizó en los meses de octubre y noviembre del año 2,005. Para lo cual se utilizaron los instrumentos y medios necesarios para establecer objetivamente la realidad de la empresa y así lograr el objetivo de presentar un producto que sea de beneficio para la empresa y sea válido como tema de tesis para optar al grado de Maestra en Administración de Recursos Humanos, título otorgado por la Escuela de Estudios de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de San Carlos de Guatemala.

La empresa Almacenes Magno Mercantil, S. A., se identifica como una tienda por departamentos que se ha distinguido por ofrecer a sus clientes una gran variedad de artículos de la mejor calidad, destinados a satisfacer las necesidades de la familia guatemalteca.

MAGNO cuenta actualmente con nueve tiendas dentro de las cuales tienen cinco especializadas en venta de instrumentos musicales y cuatro con artículos variados ofrecidos por departamentos. Y con la bodega central que distribuye a todas las tiendas y venta mayorista. Lo que se resume como diez puntos de venta.

Dentro de la organización actualmente laboran 122 empleados, los que están distribuidos en 29 plazas y en cinco grupos, que son:

1. Gerencia General
2. Gerencia Administrativa
3. Gerencia Financiera
4. Gerencia de División Ropa
5. Gerencia División Música

Debido a la naturaleza de la empresa, una de las actividades más importantes es la administración del inventario, por lo que las personas a cargo han creado un sistema de control que se da a conocer a todo el personal en el período de inducción. En este proceso se informa como se maneja el inventario, ofreciendo datos de lotes, códigos, departamentos, marcas y el procedimiento de ingreso al inventario. No obstante la empresa siempre ha manejado un porcentaje de riesgo por hurto externo e interno. El efecto de esta pérdida no se ha evaluado sistemáticamente, ya que la Gerencia considera que el hecho no ha impactado en forma importante en la rentabilidad debido a la contratación de pólizas de fidelidad y de siniestros.

El Gerente Financiero informó que, se tiene estimado que en los últimos cinco años se han registrado aproximadamente cincuenta hurtos efectivos, realizados aisladamente por algunos empleados en complicidad con personas de la calle, y otros, uno reciente, por personal organizado (que incluyó a vendedor de tienda, cajero y auxiliar de contabilidad).

El Gerente Administrativo informó que desde hace diez años, la empresa cuenta con un Manual de Funciones que él ha modificado según las áreas de oportunidad detectadas, pero

que no existe un proceso formal de selección del personal operativo, y que generalmente se contrata al personal por emergencia sin hacer la evaluación correspondiente.

Cuando se presenta la necesidad de cubrir una plaza, la administración informa a los empleados actuales, para que por recomendación se faciliten nombres de probables candidatos, los que únicamente son entrevistados por el encargado del área en la que serán asignados.

Este procedimiento se realiza por costumbre y el criterio de selección depende del entrevistador, quien se limita a una entrevista y no hace investigación de antecedentes, visita domiciliar ni pruebas específicas.

Este proceso es el efecto de la carencia de descriptores de puestos actualizados, lo que genera que la contratación del personal operativo sea deficiente, habiendo encontrado como área de oportunidad la falta de compatibilidad de valores entre las personas contratadas y los de la empresa, así como la necesidad de hacer una revisión en el proceso de control interno administrativo.

Es necesario entonces la elaboración de un perfil para los diferentes puestos del personal de Magno, para contar con los parámetros necesarios; con el objeto de realizar eficientemente el proceso de selección. Proceso que aplicando las técnicas apropiadas permitirá conocer cuáles son las características exigidas por los cargos y las ofrecidas por los candidatos, para facilitar la integración del nuevo personal a los valores tradicionales que la organización ha manejado.

La investigación de este caso se fundamenta en la necesidad de garantizar a la alta Gerencia el impacto que se lograría diseñando y ejecutando un proceso de selección que se adapte a los constantes cambios del mercado y haciendo la necesaria sensibilización a todas las áreas de la importancia de apegarse a los valores institucionales de la empresa.

Con base en dicho marco referencial se planteó la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los valores, conocimientos, habilidades, destrezas, prácticas y actitudes que se requieren para que los empleados de Almacenes Magno Mercantil, S. A., se adapten con facilidad a la cultura organizacional?

Igualmente se definieron los siguientes objetivos:

Objetivo general

Diseñar un manual de selección de personal de Almacenes Magno Mercantil, S. A. basado en competencias laborales; que permita a la organización disminuir el riesgo de ingreso de personas con valores diferentes a la misma y que facilite el control eficiente de la administración del personal.

Objetivos específicos

1. Diseñar los instrumentos que permitan obtener la mejor información relativa a los puestos de trabajo.
2. Hacer el análisis de datos obtenidos.
3. Hacer el planteamiento de las competencias genéricas y específicas.

El contenido del presente trabajo se divide en cinco capítulos, el primero contiene los antecedentes de la selección de personal con una breve reseña histórica. El marco teórico que fundamenta la parte documental se encuentra expuesto en el capítulo dos.

En el capítulo tres se detalla la metodología utilizada, que describe los métodos y técnicas de investigación que incluye la forma en que se le dio respuesta a la pregunta de investigación y la determinación de sus objetivos.

El análisis e interpretación de resultados se presentan en el capítulo cuatro. En seguida se presenta en el capítulo cinco, el producto final de la investigación: "Manual de selección de personal con base en competencias laborales". Como complemento, se incluyen las conclusiones y recomendaciones a las que se arribó luego de finalizar el trabajo de investigación.

1. ANTECEDENTES

La administración de personal como función especializada nace en el sector privado en los mismos albores del siglo XX, y hasta el final del siglo XIX estas funciones fueron asignadas en ciertas empresas a un oficinista, que al decir de algunos autores fue el primer "Especialista" de personal. Su labor se limitaba a supervisar un simple registro y nómina de personal.

El primer departamento de personal instituido en los Estados Unidos de América, en su moderna concepción surgió en el año 1912. Posteriormente en el 1915, se inicia un programa de entrenamiento a nivel de gerentes y empleados. Entre los años 1910-1915 es desarrollado en la ciudad de Chicago un programa de clasificación y evaluación de los puestos. A partir de la primera década del siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del servicio civil en los Estados Unidos de América.

El verdadero avance de la administración de personal inició a partir de 1930, cuando surge la moderna concepción de relaciones humanas y desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal.

El mundo actual se mueve a pasos agigantados y cada vez adquiere más complejidad, por ello se vuelve más exigente. Los cambios producidos a partir de los años ochenta han afectado drásticamente la forma de vida; el impacto de los adelantos tecnológicos en las empresas y su afán por responder a las exigencias del mercado, procuran desarrollar los productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación que les permita exportar y ser más competitivos. Afortunadamente este vuelco en la industrialización, ha permitido a las organizaciones, tomar conciencia de la importancia que merecen sus trabajadores, como fuente de aportación de conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos y servicios.

El ideal moderno de la administración de personal en toda empresa se basa en la gestión del talento humano por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores los comportamientos de alto desempeño que garanticen el éxito en la realización de sus tareas. El primer paso para lograr tal propósito es la selección de personal por competencias. Este componente de la administración de recursos humanos, es muy reciente, pero dada su efectividad, las empresas vanguardistas ya la han puesto en práctica, lo que garantiza la seguridad de contar con un personal calificado y competente.

Son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, dentro de los autores más famosos están: Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group.

En los países latinoamericanos ha sido lenta la incorporación de la gestión por competencias debido al tipo de administración conservadora que han manejado las empresas. Guatemala no es la excepción, según publicaciones del Ministerio de Economía y el Banco de Guatemala, son pocas las empresas nacionales que han adherido a sus políticas la práctica de dicha gestión.

En Guatemala, INTECAP (1:30) identificó seis campos de competencias básicas:

1. Aplicación de la matemática.
2. Dominio de la lectura.
3. Adaptación del ambiente
4. Dominio de la escritura.
5. Comunicación oral.
6. Localización de la información.

Los campos de competencias genéricas determinados a nivel nacional guatemalteco, son diez:

1. Planificación de actividades.
2. Calidad en el trabajo.
3. Administración de actividades.
4. Administración de la información.
5. Trabajo en equipo.
6. Servicio al cliente.
7. Productividad en el trabajo.
8. Innovación en el trabajo.
9. Uso de la tecnología
10. Conservación del ambiente y seguridad laboral.

Para el caso particular de Almacenes Magno Mercantil, S. A., se establecieron las competencias que de acuerdo al estudio son las que mayormente se adaptan a la cultura organizacional. Las mismas se detallan abundantemente dentro del cuerpo de este documento.

2. MARCO TEÓRICO

2.1 Ética y valores

Los valores son esencialmente prioridades basadas en la integridad de las personas. Están presentes en todo el quehacer humano, en las costumbres y en la tolerancia. Los valores están basados en alternativas reales y en una consideración genuina de sus consecuencias. Son expresados de manera pública y abierta, actuados de manera repetida y defendidos cuando van contra el interés personal.

Los valores son parte de la ética y moral, “las palabras ética y moral tienen, etimológicamente, igual significado: Ethos, en griego, y mos, en latín, quieren decir costumbre, hábito. La ética sería pues de acuerdo con el sentido etimológico, una teoría de las costumbres” (2:11). Tal teoría de las costumbres es el reflejo de la vida social cotidiana del ser humano, la ética no crea normas, sino las descubre y explica; al mostrar el hombre los valores y principios que han de guiar su desarrollo por el mundo, afina y desarrolla su sentido moral e influye, de este modo en su conducta.

El dato del valor se presupone en todo momento, y se maneja desde el más sencillo lenguaje hasta el más elevado, ya que está impregnado de expresiones que indican valoraciones. El campo de los valores es muy amplio; hay muchas clases de valores: estéticos, utilitarios, intelectuales, biológicos y especialmente morales.

Por lo tanto, los valores no son puramente objetivos o subjetivos, son algo inherente a las personas, pero que sólo se ponen de manifiesto cuando se da esa síntesis, que nace de la realidad como brillo, dureza, o con relación a la persona; es útil, bueno, amable. Los valores se sitúan en rangos, unos son inferiores, otros superiores; y debido a que tiene el aspecto subjetivo, es normal que la cuestión del rango no sea algo fijo y absoluto; al contrario, normalmente sufrirá variaciones.

Los valores que los hombres han ido descubriendo en la naturaleza humana con todas sus relaciones, es precisamente la “ley natural”, y el principio de ella es “hay que hacer el bien y evitar el mal”, entendiendo por bien todo lo que se adecua a la persona humana y la promueve. Por otro lado esta la legalidad, que es un acto que se ajusta a la ley positiva establecida. Generalmente lo moral y lo legal no siempre coinciden. Por lo que hay legalidades que son inmorales. No obstante, toda norma que no se base en un valor moral,

carece de fuerza para obligar en conciencia, y toda norma contra la dignidad de la persona carece de valor.

La escala de valores de cada individuo está elaborada de acuerdo a sus propias costumbres, hábitos y necesidades, los cuales pueden variar según las relaciones que a lo largo de su vida construya. Las relaciones laborales son el tema que ocupa este estudio, por lo que a continuación se evalúan en el contexto de la administración de personal.

Cuando las organizaciones son dirigidas por valores, están claras sobre asuntos éticos y afirmados en la integridad, los empleados son capaces de elegir conscientemente, de definir públicamente y vivir de acuerdo a sus más altos valores.

Las comunicaciones de valores fracasan típicamente cuando las organizaciones actúan o parecen ser hipócritas, cuando sus valores entran en conflicto directo de unos con otros, y cuando los valores adoptados no concuerdan con las acciones. La dificultad con estas discusiones es que no conducen a ninguna parte, precisamente porque todavía no se han enfocado sobre lo que realmente se discute: los valores subyacentes del conflicto.

Por muchas razones los valores son difíciles de apreciar, articular y actualizar. Estimulan ricas y complejas preguntas esenciales para el progreso ético, y que sugieren alternativas útiles a considerar por individuos y organizaciones antes de comenzar a determinar sus valores.

La importancia de los valores radica en que se convierten en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, definen el carácter fundamental y definitivo de la entidad, crean un sentido de identidad del personal con la empresa. Son importantes porque describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones humanas y determinan el éxito de las organizaciones.

Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización.

2.2 Competencias laborales

Los valores son actitudes, y las actitudes sumadas a los conocimientos, habilidades y destrezas constituyen las competencias laborales; tales competencias se refieren a la capacidad que muestra una persona de realizar una labor productiva, que le resulta adecuado: se le hace fácil, lo comprende, sabe lo que hace y por qué lo hace.

Según María Antonia Gallart y Claudia Jacinto “La noción de la competencia, tal como es usada en relación con el mundo del trabajo, se sitúa a la mitad del camino entre los saberes, las habilidades concretas, la competencia es inseparable de la acción, pero exige a la vez conocimiento” (1:16)

Está claro que las habilidades, destrezas y el conocimiento son el producto del estudio, la educación y la experiencia, el otro elemento no menos importante es “las actitudes” ya que corresponden a la cultura en la que está inmersa la persona, con todo el bagaje heredado de creencias, supersticiones, influencias de grupos y valores adquiridos.

Las competencias laborales son entonces un atributo de la persona, que implica comportamientos individuales, sociales, culturales y hasta empresariales, es por eso que es tan importante implementar un eficiente proceso de selección de personal, que incluya el análisis de los valores y comportamientos individuales, para establecer si existe relación con los deseados en la organización; con el objeto de que el proceso de adaptación a la misma sea lo más efectivo posible.

“INTECAP ha definido la competencia laboral como “El conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas, en un ambiente laboral” (1:18). Las funciones y capacidades son definidas por el sector productivo y deben ser medidas a través del desempeño del trabajador, bajo normas o estándares determinados, tomando en cuenta la misión o propósito de cada empresa o mejor aún, de cada sector y en un sentido idealista de cada país, hacia el logro de objetivos comunes, que es el fin último del modelo por competencia laboral” (1:18)

Algunas competencias se pueden identificar y evaluar objetivamente ya que pueden ser medibles, cuando se pone en evidencia la aplicación directa de la competencia, en los movimientos, manipulaciones y otras ejecuciones observables. Pero otras son de índole subjetiva, ya que no son directamente medibles pero de alguna manera son percibidas y se

atribuyen a un producto o resultado. En resumen, las primeras son medibles y verificables a través de una ejecución, y las segundas a través de un producto o resultado.

Tipos de competencias

En Guatemala para la clasificación de las competencias laborales se ha tomado como referencia el modelo de Inglaterra; que las subdivide en:

- A. Competencias básicas.
- B. Competencias genéricas.
- C. Competencias específicas.

A. Competencias básicas

Se refiere a los comportamientos elementales que posee y demuestra la persona y que son producto de conocimientos relacionados con la educación formal: como las destrezas, habilidades, capacidad de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos que están asociados a principios valores y códigos éticos y morales.

En Guatemala, INTECAP identificó seis campos de competencias básicas:

1. Aplicación de la matemática.
2. Dominio de la lectura.
3. Adaptación del ambiente
4. Dominio de la escritura.
5. Comunicación oral.
6. Localización de la información.

B. Competencias genéricas

Son las que están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, tales como: planear, negociar y entrenar. Según INTECAP (1:12) “Son los comportamientos comunes a diversas funciones productivas, áreas, subáreas o sectores, pero correspondientes a la misma ocupación, de acuerdo a su complejidad, autonomía y variedad”.

Los campos de competencias genéricas determinados al nivel nacional guatemalteco, son diez:

1. Planificación de actividades.
2. Calidad en el trabajo.
3. Administración de actividades.
4. Administración de la información.
5. Trabajo en equipo.
6. Servicio al cliente.
7. Productividad en el trabajo.
8. Innovación en el trabajo.
9. Uso de la tecnología
10. Conservación del ambiente y seguridad laboral.

Cada campo tiene definidas descripciones por niveles, en los que se especifican las funciones que deben desempeñarse:

a. Planificación de actividades

Agrupar las competencias que debe poseer el trabajador, mediante las cuales se logra la definición de los objetivos, políticas, el establecimiento y cumplimiento de las metas; la ordenación y eficiencia de los recursos materiales y humanos, determinación de métodos y establecimiento de estándares de tiempo, cantidad y calidad.

b. Calidad en el trabajo

Se agrupan las competencias que permiten al trabajador cumplir con sus funciones de acuerdo a estándares que pueden ser mejorados en forma continua.

c. Administración de actividades

Se requiere que el trabajador posea conocimientos y experiencia para analizar y diseñar el sistema de control y dirección, así como la planificación de los procesos y procedimientos, que permitan el máximo aprovechamiento de los recursos para el logro de los objetivos organizacionales.

d. Administración de la información

Se requiere tener capacidad de analizar lógicamente toda la información que fluye en la organización y extraer de la misma, los datos útiles y determinar los canales adecuados para trasladar información resultante. Capacidad de sintetizar, capacidad de redactar para transformar datos en información coherente.

e. Trabajo en equipo

Se requiere que el trabajador, comparta y estimule las acciones de dar y recibir información, cosas, experiencias, vivencias, actividades, sentimientos y otros intercambios.

f. Servicio al cliente

Las funciones en este nivel, requieren que el trabajador mantenga una buena disposición de servicio, mediante comportamientos y actitudes positivas y proactivas. Requiere que se oriente, informe y distribuya adecuadamente el flujo de requerimientos que demanda la clientela interna o externa. Posee habilidades de comunicación, conductas adecuadas de cortesía, respeto y empatía personal.

g. Productividad en el trabajo

Requiere que el trabajador optimice en forma eficiente y eficaz los recursos para brindar productos y servicios de calidad con mínimos costos e incremento de beneficios.

h. Innovación en el trabajo

Se requiere que el trabajador proponga ideas, mecanismos, estrategias y técnicas para sobrepasar el estándar. Introducir modificaciones a productos o servicios mejorados, a nuevos procesos operativos o métodos de servicios.

i. Uso de la tecnología

Agrupar las competencias relacionadas con el manejo y utilización de maquinaria, equipo y herramientas y programas operativos para mejorar la productividad y calidad en el trabajo, relacionados especialmente con actividades de comunicación y de producción de la organización.

j. Conservación del ambiente y seguridad laboral

Requiere la conservación, eficiencia de la energía, gestión de recursos naturales, población, planificación familiar y transferencia de recursos que mantengan el entorno laboral y nacional en las condiciones de higiene óptimas requeridas.

C. Competencias específicas

Se refiere a comportamientos laborales específicos, de índole técnico, generalmente vinculados a un área ocupacional determinada, tiene relación con el uso de instrumentos y lenguaje técnico propio de la función productiva.

La aplicación de las competencias laborales es de beneficio no sólo para las empresas, sino también para los trabajadores, ya que gozan del reconocimiento de los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes sin importar en donde fueron adquiridos; tienen motivación para la formación continua al detectar la efectividad de la adaptación de nuevas competencias, lo que les ofrece mejorar su condición laboral dentro de la empresa y fuera de ella en otros ámbitos laborales. Las empresas por su lado, a través de mejorar el clima organizacional, hacen más efectivos los procesos de administración de personal; lo que resulta en reducción de costos, lograr incrementar la productividad y mejorar la calidad del servicio.

Niveles de las competencias

“El nivel de competencia que se atribuye y que le corresponde tanto a las competencias específicas como a las competencias básicas y genéricas, constituye uno de los parámetros más importantes en las competencias laborales, ya que se refiere al nivel de complejidad y variedad de la función, al grado de autonomía en el desempeño laboral y de responsabilidad en una actividad. Los niveles de competencia también están referidos o relacionados al nivel de tecnología” (1:30)

Tomando como base los niveles tipificados en el ámbito internacional, especialmente en países de Europa, Estados Unidos de América, Canadá, México y Japón, en Guatemala se han establecido tres niveles ocupacionales y seis niveles de competencia:

En primer lugar el nivel ocupacional operativo que se divide en dos niveles de competencias:

a) Ocupaciones de operario nivel uno. b) Ocupaciones de operario nivel dos.

El nivel ocupacional medio integrado por el nivel de competencias: técnico medio diversificado, técnico medio universitario. Y el nivel ocupacional ejecutivo, dividido en los niveles de competencia: profesional y profesional especializado.

Nivel ocupacional operativo

Características de operario nivel uno

Competencia en el desempeño de un conjunto pequeño de actividades de trabajo o funciones productivas simples, con poca autonomía en el desarrollo de sus actividades y trabajo en equipo.

Predominan las actividades rutinarias, repetitivas, predecibles, y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo manual, eléctrico y mecánico básico, determinado en el estado de caracterización de cada sector.

Características de operario nivel dos

Competencia en un conjunto significativo de actividades de trabajo o funciones productivas variadas, realizadas en diversos contextos, de la ocupación o área. Se requiere a menudo colaboración con otros y trabajo coordinado en equipo. Predominan actividades, complejas no repetitivas y el manejo, operación y mantenimiento de herramienta y equipo mecánico y eléctrico, el cual contribuye a mejorar la calidad y la productividad del servicio o producto a obtener.

Nivel ocupacional medio

Competencia en una amplia gama de actividades de trabajo, o funciones productivas variadas, desempeñadas en diversos contextos. Desarrollan actividades complejas y no rutinarias. Poseen habilidad para instruir, mejorar métodos, planificar, coordinar, vigilar, supervisar la actividad a colaboradores y el seguimiento de procesos. Alto grado de responsabilidad y autonomía en la ejecución. Operan, controlan y dan mantenimiento a equipo computarizado de producción.

Nivel ocupacional ejecutivo

- a. **Profesional:** diseño, planificación, análisis y administración en una gama de actividades complejas o funciones de trabajo en diversos contextos profesionales. Alto grado de responsabilidad y autonomía. Responsabilidad por el trabajo de otros

y por la planificación y asignación de recursos. Responsable de diseño, planeación, conceptualización y desarrollo de las actividades propias de cada empresa.

Diseña nuevos procesos, productos, equipos, herramientas, aplicaciones de software, teorías para el aumento de la productividad. Creativo, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en una o varias especialidades, en uno o varios procesos de la actividad empresarial.

- b. **Profesional especializado:** aplica técnicas complejas, en varios contextos a menudo impredecibles. Total autonomía personal y responsabilidad frecuente en la asignación de recursos. Responsabilidad en el análisis, diagnóstico, dirección, evaluación, planeación, ejecución y desarrollo de actividades. Alto nivel de prospección, creatividad, capacidad de análisis y conocimientos técnicos en especialidades relacionadas con los procesos de producción de la empresa. Evalúa y transforma procesos, fundamentos, políticas y planeación estratégica de la organización.

Identificación de las competencias

“La competencia laboral es un atributo que la persona posee o debe poseer en su calidad de trabajador y es, por lo tanto, plenamente identificable” (3:48). La metodología para este proceso debe ser un sistema de análisis que permita, de una manera precisa, la identificación de los parámetros que constituyen la competencia laboral, así como el proceso que se seguirá para la identificación de la misma.

Las principales metodologías para la identificación de competencias laborales son: Análisis conductista, Análisis constructivista y Análisis funcional.

Análisis conductista

Es un modelo específico por ocupaciones, por lo que se recomienda utilizarlo solamente para determinar las competencias genéricas o básicas; es el método a través del cual se identifican los conocimientos, destrezas, habilidades y actitudes que influyen en el comportamiento dentro de la organización de la persona; para luego relacionarlas con las tareas y ocupaciones que demanda el mercado de trabajo. Este proceso es realizado por la formación de un grupo de expertos, de la forma siguiente:

- a. Generación de tormenta de ideas

- b. Selección de tareas
- c. Descripción de conocimientos y habilidades generales
- d. Verificación de tareas identificadas.

Para la identificación de tareas, el modelo conductista utiliza el análisis ocupacional o el DACUM (Desarrollo de currículo) y sus modificaciones.

El elemento central utilizado por el análisis ocupacional es la categoría de ocupación, la cual se define como un conjunto de puestos de trabajo, cuyas tareas requieren comportamientos y conocimientos similares. En Guatemala no existe un Catálogo de Ocupaciones que es el producto del análisis ocupacional, lo que sí existe es una clasificación económica y laboral realizada por INTECAP, la cual se elaboró empleando una muestra aleatoria que permite identificar los comportamientos laborales de todos los puestos existentes en el mercado de trabajo. La gran desventaja que presenta el modelo ocupacional es que necesita de un período extenso para ser implementado y/o establecer una medida estandarizada que permita evaluar el desempeño de los trabajadores.

Análisis constructivista

“El enfoque constructivista induce la teoría a través de la práctica y evalúa lo que las personas saben para poder realizar un programa de formación que se va desarrollando de acuerdo a lo que la persona va aprendiendo” (3:55). El análisis constructivista parte de las personas con menor nivel de desempeño, promueve la participación de los trabajadores en los procesos de enseñanza aprendizaje, concibiendo la formación como continua y permanente. Su fundamento es el modelo de formación desarrollado por Bertrand Schwartz; en este análisis, la competencia posee las siguientes propiedades básicas:

- a. Está centrado en lo que la gente sabe
- b. Analiza el contenido del trabajo
- c. Incorpora condiciones bajo las cuales el desempeño es relevante
- d. Constituye una unidad y es un punto de convergencia
- e. Favorece el desarrollo de niveles mejores de autonomía de los trabajadores.

El modelo constructivista utiliza dos estrategias para la identificación de competencias, estas son dinámicas y se construyen y reconstruyen en su relación con la realidad manteniendo en forma permanente la asociación del conocimiento teórico y el práctico; para lograr el objetivo, se utilizan las experiencias piloto. Las estrategias, son:

- a. Formación en alternancia

b. **Pedagogía de la disfunción**

a. **Formación en alternancia**

Propuesta de enseñanza / aprendizaje, en donde las situaciones de trabajo se transforman en situaciones de aprendizaje. Es importante hacer la construcción a partir del hacer y establecer qué se requiere para que la persona esté totalmente consciente de lo que está aprendiendo para generar efectivamente el “saber hacer”, y que pueda aplicarlo en diferentes circunstancias, siendo capaz de transferir esos conocimientos, habilidades y destrezas. Para que esta estrategia alcance sus objetivos, es necesario:

- a.1. Escucha a las personas que participan en el hecho formativo
- a.2. Que el formador acompañe al formado durante el proceso, tanto en situaciones de trabajo como en el aula.
- a.3. Que la reflexión, análisis y participación sean los medios para la construcción del aprendizaje.

b. **Pedagogía de la disfunción**

Método científico que se caracteriza porque el problema a analizar tiene su origen en la empresa o comunidad y su objetivo final conlleva a transformar la realidad y mejorar el nivel de vida de las personas afectadas. Para el efecto, se utilizan las pruebas piloto que se construyen con base en la investigación acción participativa, la cual es aplicable a una variedad de grupos de personas a quienes se les hace conciencia del conocimiento de sus recursos al hacerlos participar, el investigador también es aprendiz.

El modelo constructivista, a través de las anteriores estrategias, incluye a las personas de menor nivel educativo y les otorga una capacitación con el fin de facilitar su desarrollo personal, reconociendo la naturaleza del trabajo y la importancia que tiene en la formación de los trabajadores; partiendo de la relación que tiene la naturaleza del trabajo con el desempeño de las actividades productivas.

Una de las mayores desventajas de este modelo es que requiere de un período prolongado e indefinido para su implementación, por lo que resulta poco atractivo a las empresas que buscan capacitar ágil y rápidamente a su personal contratado.

Análisis funcional

“El análisis funcional es una técnica que utiliza el desglose o desagregación y el ordenamiento lógico de las funciones productivas. Busca identificar las funciones que son necesarias para el logro del propósito principal” (3:59)

Este modelo analiza las relaciones existentes entre aptitudes, cualidades, valores y conocimiento de los trabajadores y el entorno laboral. Es entonces la técnica que se utiliza para identificar las competencias laborales inherentes a una función productiva mediante el desglose y ordenamiento lógico de las funciones del puesto. Algunos conceptos de análisis funcional, son:

- a. “Consiste en el desglose y ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional, a partir de la misión del área analizada hasta llegar a las funciones productivas realizadas en forma individual por una persona.” (INTECAP)(4.21).
- b. “Consiste en una desagregación sucesiva de las funciones productivas hasta encontrar las funciones realizables por una persona, que son los elementos de competencia, tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal, es decir, reconocer - por su pertenencia – el valor agregado de las funciones. El resultado del análisis se expresa mediante un Mapa Funcional o Árbol de funciones.” (CONOCER)(5.s/n)
- c. “Proceso mediante el cual se establece el propósito clave del área de análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance, para responder a la pregunta ¿Qué hay que hacer para que esto se logre?” (Sistema Inglés).

El análisis funcional, al igual que cualquier otra metodología de análisis de las ocupaciones, es la base para la elaboración no sólo de las normas de competencia, sino también de los programas de selección de personal, como tal, está en la raíz de la descripción de las áreas ocupacionales objeto de normalización.

Principios del análisis funcional

- a. Parte de lo general a lo particular: inicia con la planificación estratégica de la organización y concluye hasta determinar las funciones productivas que realiza una persona, consideradas como elementos de competencia.

- b. Transferibilidad: permite identificar las funciones, separándolas de un ámbito laboral específico para que resulten transferibles a diferentes ámbitos de trabajo.
- c. Estructura semántica que indica acción: la estructura semántica requiere de una forma particular de construcción gramática, y la razón es para que se identifique cada función en términos de resultado de la actividad y para estandarizar todos los análisis funcionales que se realicen.
- d. Se basa en funciones: el análisis se basa en funciones y no en puestos de trabajo, ni en niveles jerárquicos, diagramas de procesos o tareas desempeñadas. Únicamente se toman en cuenta los resultados que se esperan de las actividades de las personas, no por el funcionamiento de los equipos de producción como se plasma en los diagramas de flujo tradicionales.

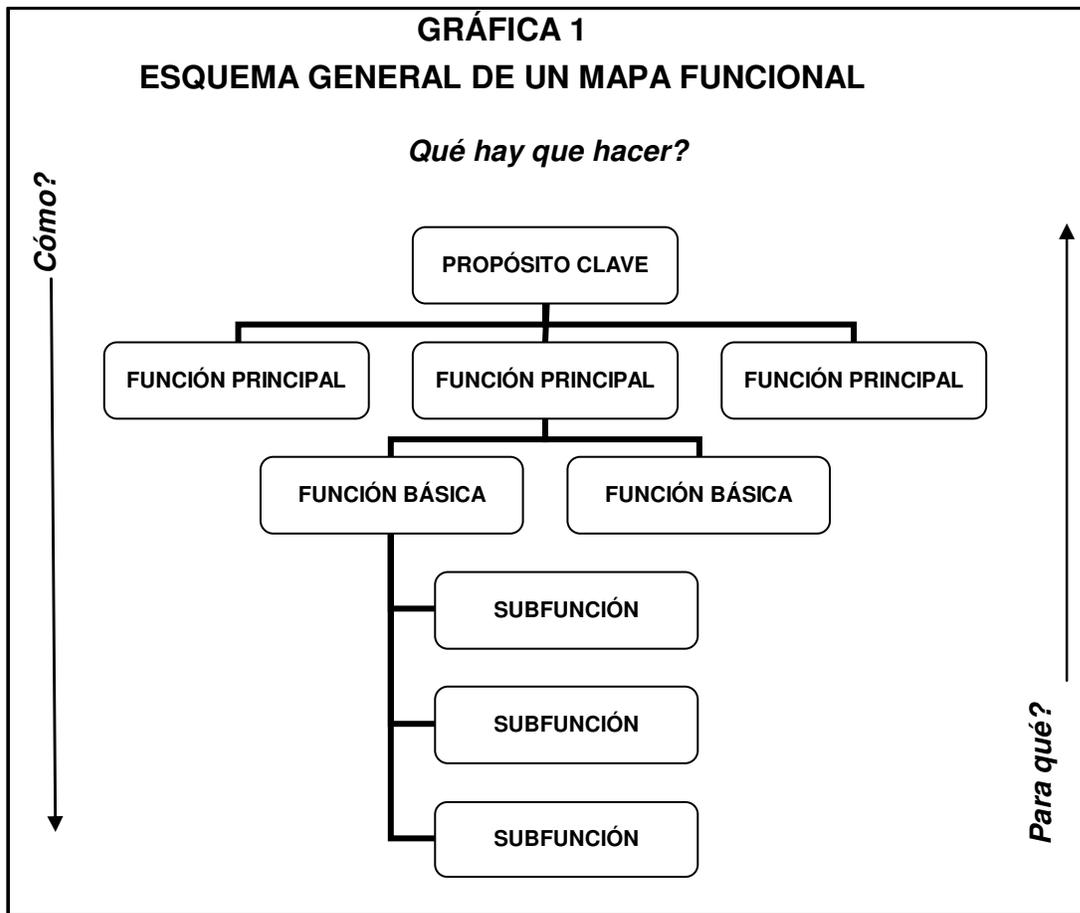
Ventajas del modelo de análisis funcional

- a. Se centra en la descripción de funciones y no en tareas
- b. Describe productos y resultados, no procesos
- c. Las funciones pueden ser transferibles, no se limitan a un solo puesto.
- d. Describe la función basada en elementos de competencia, lo que permite su evaluación
- e. Se obtiene la base para la elaboración de la norma técnica de competencia laboral que resume los requerimientos mínimos esperados en el desempeño de la actividad productiva

Proceso para realizar el análisis funcional

Para INTECAP de Guatemala, las etapas en la realización del análisis funcional son:

- a. Conformar el comité de normalización
- b. Capacitar al comité
- c. Aplicar principios básicos y procedimiento de desagregación del análisis funcional
- d. Verificación del mapa funcional
- e. Validación del mapa funcional



Fuente: IBERFOP documento de trabajo. México, febrero 1998

En donde: el propósito clave es la misión del puesto, la función principal es propiamente la función del puesto, las funciones básicas son las atribuciones y las subfunciones son las tareas. La misión del puesto se encuentra íntimamente ligada a la estrategia organizacional, a partir de la cual se explica para qué es necesario el puesto, y el detalle de la función principal, funciones básicas y subfunciones se refieren al cómo hacer para lograr cumplir con la misión del puesto.

2.3 Proceso previo a la selección de personal con base en competencias laborales

Con el objetivo de facilitar la fase propia de la selección de personal con base en competencias, es necesario que se cumpla con los pasos secuenciales normales previos obligatorios, esto tiene como fin garantizar que los candidatos que llegan a la fase pura de selección hayan pasado por los filtros necesarios para evitar costos innecesarios para la empresa.

Pasos secuenciales obligatorios previos al proceso de selección de personal

a. *La organización del puesto*

Para que una organización funcione efectivamente, debe permitir que cada uno de los miembros aporte su máxima contribución. Para que se aporte esta contribución, el trabajo que debe ejecutarse en la organización debe dividirse en unidades que un individuo sea capaz de desempeñar efectivamente. La unidad de organización más pequeña, en que puede dividirse el trabajo, es el puesto.

b. *Análisis del puesto*

“Procedimiento para establecer las obligaciones y las habilidades que requiere un puesto y el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo” (6:97).

El punto de partida para contar con base cierta para el debido control, es el establecimiento en forma escrita de los deberes y responsabilidades del puesto. De no ser así existe una gran posibilidad de que el concepto del empleado con respecto a sus obligaciones no sea idéntico al de su supervisor o consistente con las necesidades de la organización.

Esta declaración escrita se hace a través del análisis de las funciones del puesto: “Método para clasificar los puestos, parecido al de análisis de puestos del departamento del trabajo, pero que también toma en cuenta el grado en que se requieren instrucciones, razonamiento, juicio y facilidad verbal necesarias para realizar las tareas del puesto”(6:97).

b.1. Descripción del puesto

“Descripción del puesto: lista de las obligaciones de un puesto, las responsabilidades, el reporte de relación, las condiciones laborales y las responsabilidades de supervisión de un puesto; es resultado del análisis del puesto” (6:84).

En una buena descripción del puesto se informa a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante. Actualmente ya no se hace una lista detallada de todas las funciones que se espera que cumpla o ejecute el empleado. Lo que sí se requiere es que en la descripción del puesto se enuncie claramente cuál es la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que es responsable el respectivo ocupante y las relaciones de reporte implicadas. Se incluye también la autoridad del puesto y lo más importante, es la declaración de objetivos verificables en tiempo y espacio para las áreas de resultados finales, tanto del puesto como de la unidad a la que corresponde.

b.2. Especificación y competencias del puesto

“Especificación del puesto: lista de los “requisitos humanos” para un puesto; es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, actitudes, aptitudes, etc., requeridos como producto del análisis de puestos” (6:84). El tipo de competencias a las que se refiere este apartado son las específicas al puesto, que son aquellas que se requieren, tales como actitudes y valores que idealmente debe poseer la persona que llegue a ocuparlo.

c. ***Dotación de personal***

“La función de dotar personal competente a la organización, conlleva un alto grado de responsabilidad, debido a las implicaciones en el desempeño de la misma. De una contratación acertada, dependerá que la organización cuente con personal calificado y competitivo. Según Pierre Mornell, un Psiquiatra experto en Recursos Humanos, para el Gestor de Recursos Humanos, es importante no cometer errores y tomar una buena decisión al contratar un empleado, por el alto costo que conlleva, en sus palabras: Si comete un error al contratar un empleado, se da cuenta de él y lo rectifica en un término de seis meses, el costo de reemplazar ese empleado es de dos veces y medio el valor del salario anual de esa persona.”(3:68)

d. ***Reclutamiento de personal***

“El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos para abastecer su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades, de trabajo. El reclutamiento, tal como ocurre al proceso de comunicación, es un proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae

los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento sólo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar.”(7:95).

Una vez analizado el aspecto de la estructura y estrategia de la empresa, los aspectos legales y la técnica de análisis de puestos, se procede a buscar los elementos humanos que requiere la empresa.

2.4 Proceso de selección de personal con base en competencias laborales

“La selección es un proceso de carácter técnico-administrativo mediante el cual la empresa o colectividad de que se trate busca, examina e incorpora a las personas que precisa.

Entendida pues, en este tan amplio sentido, se extiende desde el momento en que un candidato ofrece sus servicios hasta aquel en que, superado el período de prueba, queda ya incorporado a la nómina” (8:87)

Fases del proceso de selección basado en competencias laborales

- a. Requisición
- b. Solicitud de empleo
- c. Entrevista inicial
- d. Evaluación técnica
- e. Evaluación psicológica
- f. Encuesta socioeconómica
- g. Evaluación preselección
- h. Examen médico
- i. Conclusión
- j. Decisión
- k. Contratación

a. Requisición

La elabora el jefe inmediato de la plaza vacante.

b. Solicitud de empleo

Forma que contiene información acerca del grado de estudios, registro de trabajos anteriores y habilidades. El análisis de la solicitud ofrece información rápida sobre si el candidato tiene los estudios y experiencia necesaria, cuál ha sido su avance y crecimiento laboral, cual ha sido su comportamiento de estabilidad y sus posibilidades de éxito dentro de la organización. La solicitud permite llegar a tener un primer conocimiento del aspirante a la vez que simplifica la labor de selección eliminando a los que no cumplen con determinadas condiciones. Además facilita la agrupación, según características de los candidatos y su orientación hacia los trabajos más adecuados. Estos son datos concretos y fácilmente verificables sirven de referencia y de punto de apoyo para las fases siguientes.

c. Entrevista inicial

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante y datos de la empresa. Si en ese momento faltaran documentos deben solicitarse.

La entrevista inicial es la forma de comunicación interpersonal que tiene por objeto proporcionar la información suficiente acerca de uno o varios candidatos. La entrevista preliminar tiene como objeto "detectar" de manera gruesa y en el menor mínimo de tiempo posible, como los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto: por ejemplo, la apariencia física, facilidad de expresión y otros; a fin de descartar aquellos candidatos que no reúnan las características que requiere el puesto a ocupar.

También en esta entrevista se da la información del horario del puesto a cubrir, así como la remuneración ofrecida, todo esto con el fin de que el candidato tenga la opción de seguir con este proceso de selección.

d. Evaluación técnica

Al realizar evaluaciones para la selección, es necesario atender a cinco aspectos:

1. Determinar las competencias a evaluar; para lo cual es muy útil la definición de perfiles de cargo por categorías, fundamentado en una obtención de información mediante el análisis documental, las entrevistas selectivas, la observación directa, la comparación entre experto y novato y la determinación de los incidentes críticos, permite determinar las actividades que realizan las personas en el cargo. Esas actividades se clasifican luego en cinco categorías:

procedimentales, operativas, transacciones interpersonales, producción intelectual y supervisoras. Esto permite establecer los factores asociados al éxito, que, por cierto, no siempre se expresan en términos de competencias puesto que pueden incluir también aspectos de tipo biográfico, por ejemplo.

Un problema es cuántas variables incluir en el proceso de evaluación. La respuesta es difícil siempre, pero obedece al principio general siguiente: tantas como para incluir todo lo importante, pero no demasiadas que resulte extremadamente costoso. En todo caso, el establecimiento de las competencias a evaluar, tomando en consideración de manera directa el contexto laboral, ayuda a dar una respuesta a este punto.

Cuando una organización decide trabajar por competencias, es necesario realizar un trabajo sistemático para determinar cuáles son críticas y en qué consisten. Esto exige análisis, síntesis y llegar a acuerdos sobre cuáles son y que toda persona comprenda por qué determinada competencia es importante. Este proceso es, de hecho, la creación de una nueva manera de percibir a la organización.

2. El segundo punto se refiere a establecer en qué consiste la variable a evaluar y luego definir cuáles son las manifestaciones de conducta que se asocian con ella. Las definiciones operacionales ayudan a clarificar lo que significa una competencia
3. El tercer aspecto de la evaluación se refiere a la creación de las condiciones para que se pongan de manifiesto las conductas asociadas con la competencia. Es imposible realizar evaluaciones a menos que se pongan de manifiesto las conductas, o al menos efectos de las conductas, que indiquen si la persona tiene o no la competencia. Lo ideal sería observar a las personas directamente en el trabajo, pero esto constituye una proposición difícil, por no decir que imposible. Lo usual es crear condiciones más o menos artificiales, pero que guarden relación con la situación real de trabajo.

Para evaluar las competencias se proponen instrumentos de recolección de información cercanos a la índole del trabajo, lo que hace que sean de naturaleza disímil entre sí y no tan homogéneos en su concepción como las pruebas psicométricas. Si se realiza una evaluación haciendo uso de, por ejemplo: pruebas psicométricas, centros de evaluación y entrevistas, es necesario que todos ellos expresen los resultados en función de las

competencias que se desean evaluar y, de ser posible, en una escala común para que se puedan combinar los resultados, y así generar índices.

Una de las primeras pruebas para selección de personal es la de aptitud mental de autoadaptación de Otis. Su aplicación es muy común en países industrializados. Es una prueba de inteligencia y proporciona una apreciación del desenvolvimiento mental de un candidato, de su capacidad para adaptar conscientemente su pensamiento a nuevas exigencias. También permite medir la capacidad en diferentes áreas de acción u oficios como en el caso de oficinistas, operadores de máquinas, trabajadores en línea de montaje y demás personal de inspección. Esta prueba correlaciona moderadamente el éxito del aprendizaje de la tarea y la facilidad de adaptación inicial, pero no el rendimiento posterior del individuo.

El Wesman Personnel Classification Test representa un enfoque diferente pues evalúa y otorga puntuaciones en materia verbal y numérica. La primera batería se basa en analogías verbales con una duración de 18 minutos. La prueba numérica se deriva del cálculo aritmético y pretende medir el ingenio y la habilidad en la preparación de relaciones numéricas; tiene una duración de diez minutos.

Un instrumento quizás más apropiado para una rápida selección de personal es el "Tests For Industry" (PTI) que incluye una batería con pruebas verbales (5 minutos), numéricas (20 minutos) y de direcciones orales (15 minutos).

Las pruebas de rendimiento profesionales, Trader Tests, son particularmente útiles para la administración del trabajo. Su contenido puede ser verbal o apoyarse en gráficos o diagramas. En estas pruebas el candidato desarrolla tareas similares a las que tendría que ejecutar en caso de ser seleccionado. Las pruebas de rendimiento profesional más usadas son las destinadas a trabajos de oficinas, especialmente los de mecanografía, taquigrafía y contabilidad. Algunos incluyen el manejo de un segundo idioma y la información general acerca de negocios junto con medidas de habilidades necesarias para el cargo.

Otras pruebas como los escritos de información, se centran no en las aptitudes para el empleo, sino en la información técnica: manejo de herramientas de carpintería, soldadura, trabajo con láminas de metal, trabajo con torno y fresadora, entre otros. Las pruebas industriales orales, "Oral Trade Tests", constituyen otra técnica de medición de la formación y la experiencia profesional. Están conformadas por una corta serie de preguntas sobre conocimientos profesionales especializados.

Al finalizar las pruebas y pasos descritos se llega a la conclusión que es la etapa en la que de acuerdo a la evaluación de las fases del proceso de selección se realiza un informe escrito, en el que de forma detallada se expresan las razones por las que el candidato se considera idóneo o no para ocupar el puesto vacante. Luego se toma la decisión, proceso en el que el reclutador ofrece informes de tres a cinco candidatos para facilitar la decisión, respecto a la persona idónea para el puesto.

Estos candidatos deben ser entrevistados por el cliente interno que corresponda, y el reclutador es el responsable de coordinar las entrevistas que sean necesarias, hasta que el encargado tome una decisión.

Esta fase está a cargo del cliente interno, que puede ser: el Jefe de Departamento, Jefe de Sección o Supervisor para el caso de puestos de nivel medio para abajo y a cargo del Gerente Administrativo o Gerente General para los puestos de nivel Gerencial. Los cargos más altos deben ser evaluados y decididos por la Junta Directiva de la empresa. La conclusión del proceso de selección lo constituye la contratación del candidato elegido cumpliendo con los requisitos legales de trabajo expresando por escrito las estipulaciones del mismo, lo que facilita a la organización y al candidato tener una mejor comprensión del puesto, lo que se espera de él, las condiciones de trabajo, los beneficios que obtendrá y datos generales de las funciones.

e. Evaluación Sicológica

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. La tecnología psicométrica desarrollada durante más de 90 años, permite contar con algoritmos claros para definir la variable, establecer la forma de medición, validar la relación de la medición con el modelo con criterios externos, generar cuantificaciones y obtener índices combinables para la toma de decisiones. El control de la situación de aplicación garantiza uniformidad, equidad y confiabilidad de los resultados. Estas características, sumadas a su relativamente bajo costo de aplicación y obtención de resultados, los hacen excelentes instrumentos para la evaluación

f. Encuesta socioeconómica

En lo relativo a la evaluación socioeconómica, debe realizarse una investigación de antecedentes y verificación de referencias de aquellos aspirantes a un empleo. Es aquí

cuando la empresa contratante se comunica con los anteriores supervisores del individuo e indagan información de las habilidades mostradas, sus capacidades técnicas, su motivación en el sitio de trabajo, su correcto trato con los compañeros y jefes directos. Una gran ventaja de las técnicas anteriores es que su efectividad es alta ya que la información es directa y poco costosa de verificar. Sin embargo, la persona o personas que divulguen dichos datos deben hacerlo correctamente para no perjudicar al aspirante, inventando actos que la persona no ha cometido, o dando malas referencias sin razón aparente o justificada. Por tal razón, una evaluación negativa o positiva debe tener bases sólidas que la sustenten.

g. Evaluación de preselección

Uno de los métodos más comunes para la selección de personal es la entrevista. La entrevista de selección es un proceso de comunicación entre dos o más personas que interactúan, y una de las partes está interesada en conocer mejor a la otra. Por un lado, está el entrevistador o encargado de tomar la decisión y, por el otro, el entrevistado o candidato. El entrevistado parece una caja negra que debe abrirse y a la cual se le aplican determinados estímulos (entradas) para verificar sus reacciones (salidas), y con base en éstas, establecer las posibles relaciones de causa y efecto ó verificar su comportamiento frente a determinadas situaciones. A pesar del fuerte componente subjetivo e impreciso, la entrevista personal es la que más influye en la decisión final respecto de los candidatos. Probablemente, la entrevista es el método más utilizado en la selección de personal.

Una entrevista consta de cinco etapas:

1. Preparación del entrevistador

El entrevistador debe prepararse antes de dar inicio a una entrevista. Esta preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas. Las preguntas que se den a estas preguntas indicaran la idoneidad del candidato. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le harán el solicitante. Como una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa.

2. Creación de un ambiente de confianza

La labor de crear un ambiente de aceptación recíproca corresponde al entrevistador. Él debe representar a su organización y dejar en sus visitantes una imagen agradable, humana, amistosa. Inicie con preguntas sencillas. Evite las interrupciones. Ofrezca una

taza de café. Aleje documentos ajenos a la entrevista. Es importante que su actitud no trasluzca aprobación o rechazo.

3. **Intercambio de información**

Se basa en una conversación. Algunos entrevistadores inician el proceso preguntando al candidato si tiene preguntas. Así establece una comunicación de dos sentidos y permite que el entrevistador pueda a empezar a evaluar al candidato basándose en las preguntas que le haga. El entrevistador inquiriere en una forma que le permita adquirir el máximo de información y además es aconsejable evitar las preguntas vagas y cerradas.

4. **Terminación**

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

5. **Evaluación**

Inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato.

h. Examen médico

El reconocimiento médico pretende investigar si el candidato, desde el punto de vista físico, o mejor aún, desde el punto de vista psicofísico, es apto para desempeñar el puesto de trabajo para el que se le desea seleccionar.

El resultado del examen le es revelado al candidato, por lo que el primer beneficiado por tal reconocimiento es el propio aspirante a la plaza; claro que la razón de dicha evaluación beneficia a la empresa, al detectar deficiencias en la probable adaptación de la persona al puesto, ya que se logra impedir la posibilidad de:

1. Trastornos en el clima organizacional
2. Riesgos de accidentes
3. Ausencias Laborales

4. Aparición de enfermedades ocupacionales
5. Peligro de contagio de diversas enfermedades
6. Disminución de la productividad
7. Déficit en la calidad de servicios y productos
8. Incremento de costos ocultos

i. Conclusión

Es la etapa en la que de acuerdo a la evaluación de las fases del proceso de selección se realiza un informe escrito, en el que de forma detallada se expresan las razones por las que el candidato se considera idóneo o no para ocupar el puesto vacante.

j. Decisión

Para tal proceso, es necesario que el reclutador ofrezca informes de tres a cinco candidatos para facilitar la decisión, respecto a la persona idónea para el puesto.

Estos candidatos deben ser entrevistados por el cliente interno que corresponda, y el reclutador es el responsable de coordinar las entrevistas que sean necesarias, hasta que el encargado tome una decisión.

Esta fase esta a cargo del cliente interno, que puede ser: el Jefe de Departamento, Jefe de Sección o Supervisor para el caso de puestos de nivel medio para abajo y a cargo del Gerente Administrativo o Gerente General para los puestos de nivel Gerencial. Los cargos más altos deben ser evaluados y decididos por la Junta Directiva de la empresa.

k. Contratación

Luego de tomada la decisión se informa al reclutador, quien generalmente es el encargado de hacer saber a los candidatos quien será contratado y darle las gracias a los que no fueron seleccionados.

La oferta de trabajo debe expresarse por escrito, lo que facilita a la organización y al candidato tener una mejor comprensión del puesto, lo que se espera de él, las condiciones de trabajo, los beneficios que obtendrá y datos generales de las funciones.

Si el candidato acepta las condiciones, se procede a la contratación. De este contrato se hace un original y dos copias, el cual debe ser firmado por ambas partes. El original para el patrono una copia se entrega al nuevo empleado y la segunda copia se envía al Ministerio de Trabajo para su autorización y registro.

3. METODOLOGÍA

Esta investigación se basó en la aplicación del método científico, el cual se fundamenta en el acercamiento a la realidad. De manera que para recabar la información de la forma más objetiva posible se utilizaron los instrumentos que más adelante se detallan; asimismo se realizó el análisis de los datos, logrando una presentación práctica de los resultados del trabajo de campo, para así responder a la pregunta de investigación y cumplir con el objetivo propuesto. Por las ventajas que ofrece el modelo de análisis funcional, este se utilizó para la realización del estudio. Para el efecto, se procedió como se indica a continuación:

- a. Entrevista con el Gerente Administrativo de Almacenes Magno Mercantil, S. A., en la que se estableció que actualmente utilizan el método de selección de personal tradicional; por lo que se presentó la propuesta para el cambio a sistema de selección de personal basado en competencias laborales.
- b. La respuesta a la propuesta fue positiva, por lo que en el mismo instrumento se procedió a requerir la información general relativa a la empresa, sobre marco filosófico, número de puestos, ubicación de las tiendas e información relativa a la cultura organizacional. Información que fue proporcionada por escrito así como los actuales descriptores de puestos para su actualización. Esta documentación sirvió de base para elaborar los antecedentes del trabajo de tesis.
- c. Se utilizaron fuentes secundarias de información relativas al tema, consultando textos especializados sobre el tema de gestión por competencias, selección de personal; tales como libros, revistas, publicaciones en Internet, y consultas directas a Gerentes de otras empresas que ya trabajan dicha modalidad de administración de recursos humanos.
- d. Como resultado de la recopilación de información tanto práctica de la propia empresa como la teórica adaptada a las necesidades de la organización, se obtuvieron datos cuantitativos y cualitativos, los cuales se analizaron e interpretaron para constituir el insumo principal para justificar la viabilidad del cambio de método de selección de personal de tradicional a gestión por competencias. Se utilizó como base principalmente el resultado final de la determinación de las competencias genéricas más importantes, según se detalla en Anexos 1, 2 y 3.
- e. Se elaboró un Diccionario de Competencias, con base en el Estudio de Gestión por Competencias de Martha Alicia Alles (9:s/n) en el cual se incluye una definición y la determinación de indicadores divididos en cuatro niveles, que van del más alto al más bajo.

- f. Se identificaron las tareas esenciales de cada familia integrada por puestos que se analizaron independientemente con respecto al grado de cumplimiento de comportamientos requeridos para el desarrollo de la función.
- g. Se establecieron niveles de análisis con base en la Taxonomía de Benjamín Bloom (10:s/n), separando para cada familia el aplicable según la necesidad desde el conocimiento hasta la evaluación (Anexo 4)
- h. Tomando en cuenta el contexto laboral, se establecieron los niveles y grados de cumplimiento de comportamientos para la validación de las competencias definidas; las definiciones operacionales con base a las funciones ayudaron a clarificar la importancia de cada competencia.
- i. Se entrevistó a cada empleado con personal a su cargo, para validar la información obtenida en las evaluaciones para garantizar que las conductas asociadas requeridas fuesen las correspondientes a cada competencia.
- j. Con el conocimiento necesario de la empresa y su cultura organizacional, se procedió a evaluar la forma de determinar las competencias para cada puesto. Inicialmente se presentó la propuesta de dividir los grupos de puestos en seis familias, que eran:

1. Familia Uno: Gerente General
2. Familia Dos: Mandos Gerenciales
3. Familia Tres: Mandos Medios
4. Familia Cuatro: Asistentes
5. Familia Cinco: Auxiliares
6. Familia Seis: Mensajeros, pilotos.

Pero al evaluar la viabilidad de dicha clasificación con respecto al costo que presupone la eventual capacitación del personal, se encontró que no es técnicamente lógico dejar por ejemplo en una familia únicamente al Gerente General, y en otra sólo a mensajeros y pilotos. Por lo que se realizó una readecuación de las mismas, quedando de la forma siguiente:

1. Familia uno (niveles gerenciales)

Gerente General, Gerente Administrativo, Gerente Financiero, Gerente de Compras, Gerente de División de Instrumentos Musicales y Gerente de División de Ropa.

2. Familia dos (niveles medios)

Encargado de Recursos Humanos, Jefe de Decoración, Jefe de Bodega, Encargado de Taller, Jefe de Cómputo , Contador General y Jefe de Tienda.

3. Familia tres (niveles iniciales)

Secretaría de Gerencia, Recepcionista, Auxiliar de Contabilidad, Auxiliar de Créditos, Auxiliar de Importaciones, Auxiliar de Taller, Auxiliar de Ropa, Operador de Cómputo, Vendedor de Tienda, Vendedor de Cortinas, Vendedor Departamental, Instalador, Auxiliar de Bodega, Piloto, Mensajero y Auxiliar de Decoración.

- k. Se realizó el vaciado correspondiente de la información recabada, dando lugar a la determinación de las competencias laborales tanto genéricas como específicas de la organización.
- l. Se realizó la evaluación correspondiente con el apoyo del Gerente Administrativo, durante la cual se determinaron las competencias más importantes como consecuencia de un trabajo sistemático, en el que se establecieron cuáles son críticas y en qué consiste cada una.

3,1 Sujeto de la investigación

Profesional graduada con el grado de Licenciatura como Contador Público y Auditor, estudiante con pensum cerrado de la Maestría en Administración de Recursos Humanos, Escuela de Estudios de Postgrado, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de San Carlos de Guatemala. La experiencia profesional se basa en la consultoría externa a empresas privadas, estatales, municipales y ONG`s en el campo administrativo, financiero y de prevención de riesgos en la toma de decisiones, así como en la asesoría directa en materia de posicionamiento estratégico con respecto al cumplimiento de objetivos para el mantenimiento y desarrollo de las empresas.

3.2 Objeto de la investigación

Personal de todos los niveles que laboran en Almacenes Magno Mercantil, S. A., que se dividen en nivel gerencial, nivel de mandos medios y nivel operativo o inicial, en total existen actualmente veintinueve puestos (Anexo 5 Detalle de Puestos). Almacenes Magno Mercantil, S. A. tiene diez puntos de venta, distribuidos en el municipio de Guatemala,

departamento de Guatemala, y se dedican a la venta de productos varios para el hogar, clasificados por departamento, que incluye además la línea de instrumentos musicales.

3.3 Población

Para la realización del estudio se trabajó con un grupo de 122 empleados que ocupan 29 puestos en diferentes posiciones dentro de la organización, que luego de analizar sus funciones se agruparon en únicamente tres segmentos, los que se integraron por familias de puestos:

- Nivel 1: Gerencial, que agrupó a 6 puestos.
- Nivel 2: Medios, que se integró con 7 puestos.
- Nivel 3: Iniciales, que contiene 16 puestos

3.4 Procedimiento

- a. Se conoció el marco filosófico de la empresa, sus objetivos, su estructura y cultura organizacional y su posicionamiento en el mercado, con el propósito de identificar la razón de ser de la misma, para facilitar el alineamiento del proceso de selección de personal basado en competencias a la visión de Almacenes Magno Mercantil, S. A.
- b. Se revisaron las descripciones tradicionales de puestos que fueron facilitadas, con el objeto de determinar las funciones de cada uno.
- c. Se elaboraron y aplicaron los cuestionarios básicos para determinar el impacto de las funciones en cada puesto de trabajo, para determinar las competencias tanto genéricas como específicas.
- d. Se entrevistó a cada empleado con personal a su cargo, para validar la información obtenida en las evaluaciones, con el objeto de garantizar que las conductas asociadas requeridas fuesen las correspondientes a cada competencia.
- e. Se elaboró un diccionario de competencias, con base en el Estudio de Gestión por Competencias de Martha Alicia Alles (9:s/n) en el cual se incluye una definición y la determinación de indicadores divididos en cuatro niveles, que van del más alto al más bajo.
- f. Con el apoyo del Gerente Administrativo se realizó un análisis a la prioridad de las actividades para determinar las competencias laborales que se requieren para la mejor realización de las funciones; para el efecto se utilizó un instrumento de detalle de comportamientos por puestos (Anexos 6,7 y 8 Comportamientos por familias de puestos).

- g. Se identificaron las tareas esenciales de cada familia integrada por puestos que se analizaron independientemente con respecto al grado de cumplimiento de comportamientos requeridos para el desarrollo de la función.
- h. Como resultado del análisis de comportamientos requeridos, se establecieron las tres familias de puestos. Las que agrupan diferentes puestos y se equipararon de acuerdo a las funciones que cada uno cumple..
- i. Se establecieron niveles de análisis con base en la Taxonomía de Benjamín Bloom (10:s/n), separando para cada familia el aplicable según la necesidad desde el conocimiento hasta la evaluación.
- j. Se realizó la evaluación correspondiente con el apoyo del Gerente Administrativo, durante la cual se determinaron las competencias más importantes como consecuencia de un trabajo sistemático, en el que se establecieron cuáles son críticas y en qué consiste cada una.
- k. Tomando en cuenta el contexto laboral, se establecieron los niveles y grados de cumplimiento de comportamientos para la validación de las competencias definidas; las definiciones operacionales con base a las funciones ayudaron a clarificar la importancia de cada competencia.
- l. Determinadas las tres familias, se procedió a definir las competencias genéricas que idealmente le son aplicables a la empresa, y se concluyó que cinco son las más importantes que se identifican con la cultura organizacional, las cuales son:
 - 1. Orientación al cliente
 - 2. Adaptabilidad al cambio
 - 3. Desarrollo de personas
 - 4. Orientación a resultados
 - 5. Calidad del trabajo

De igual forma y de acuerdo a la funcionalidad de los puestos se definieron las competencias específicas más idóneas, de las cuales se identificaron seis para cada familia de puestos, y son las siguientes:

1. Nivel 1 (niveles gerenciales)

- 1. Liderazgo
- 2. Pensamiento estratégico
- 3. Iniciativa
- 4. Conocimiento del mercado
- 5. Empowerment
- 6. Negociación

2. Nivel 2 (niveles medios)

1. Conciencia organizacional
2. Dirección de equipos de trabajo
3. Nivel de compromiso
4. Impacto e influencia
5. Integridad
6. Habilidad analítica
7. Responsabilidad
8. Búsqueda de la información
9. Pensamiento analítico
10. Autocontrol
11. Capacidad para aprender
12. Modalidades de contacto

m. Se procedió a elaborar el manual de selección de personal con base en competencias laborales para Almacenes Magno Mercantil, S. A.

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

4.1 Definición de familias de puestos

a. Familia uno (niveles gerenciales)

1. Gerente General
2. Gerente Financiero
3. Gerente Administrativo
4. Gerente de Compras
5. Gerente de División Artículos Musicales
6. Gerente de División Ropa.

b. Familia dos (niveles medios)

1. Encargado de Recursos Humanos
2. Jefe de Decoración
3. Jefe de Bodega
4. Encargado de Taller
5. Jefe de Cómputo
6. Contador General
7. Jefe de Tienda

c. Familia tres (niveles iniciales)

1. Secretaría de Gerencia
2. Recepcionista
3. Auxiliar de Contabilidad
4. Auxiliar de Créditos
5. Auxiliar de Importaciones
6. Auxiliar de Taller
7. Auxiliar de División de Ropa
8. Operador de Cómputo
9. Vendedor de Tienda
10. Vendedor de Cortinas
11. Vendedor Departamental
12. Instalador
13. Auxiliar de Bodega
14. Piloto
15. Mensajero
16. Auxiliar de Decoración

4.2 Competencias definidas

Competencias genéricas

Con base en la investigación realizada por medio del cuestionario básico para la determinación de las competencias genéricas, se resumieron como prioritarias las siguientes competencias aplicables a todos los puestos de trabajo de la organización, las cuales se presentan con las puntuaciones establecidas para los puestos que integran cada una de las tres familias (niveles gerenciales, niveles medios y niveles iniciales).

Las competencias genéricas aplicables a todos los puestos de trabajo de la organización en correspondencia con la visión de la empresa, son:

- a. Orientación al cliente
- b. Adaptabilidad al cambio
- c. Desarrollo de personas
- d. Orientación a resultados
- e. Calidad del trabajo

Las puntuaciones aplicadas a los resultados del cuestionario se basaron en los niveles siguientes.

- a. Puntuación uno: No exigidos
- b. Puntuación dos: Bajos
- c. Puntuación tres: Medios
- d. Puntuación cuatro: Altos

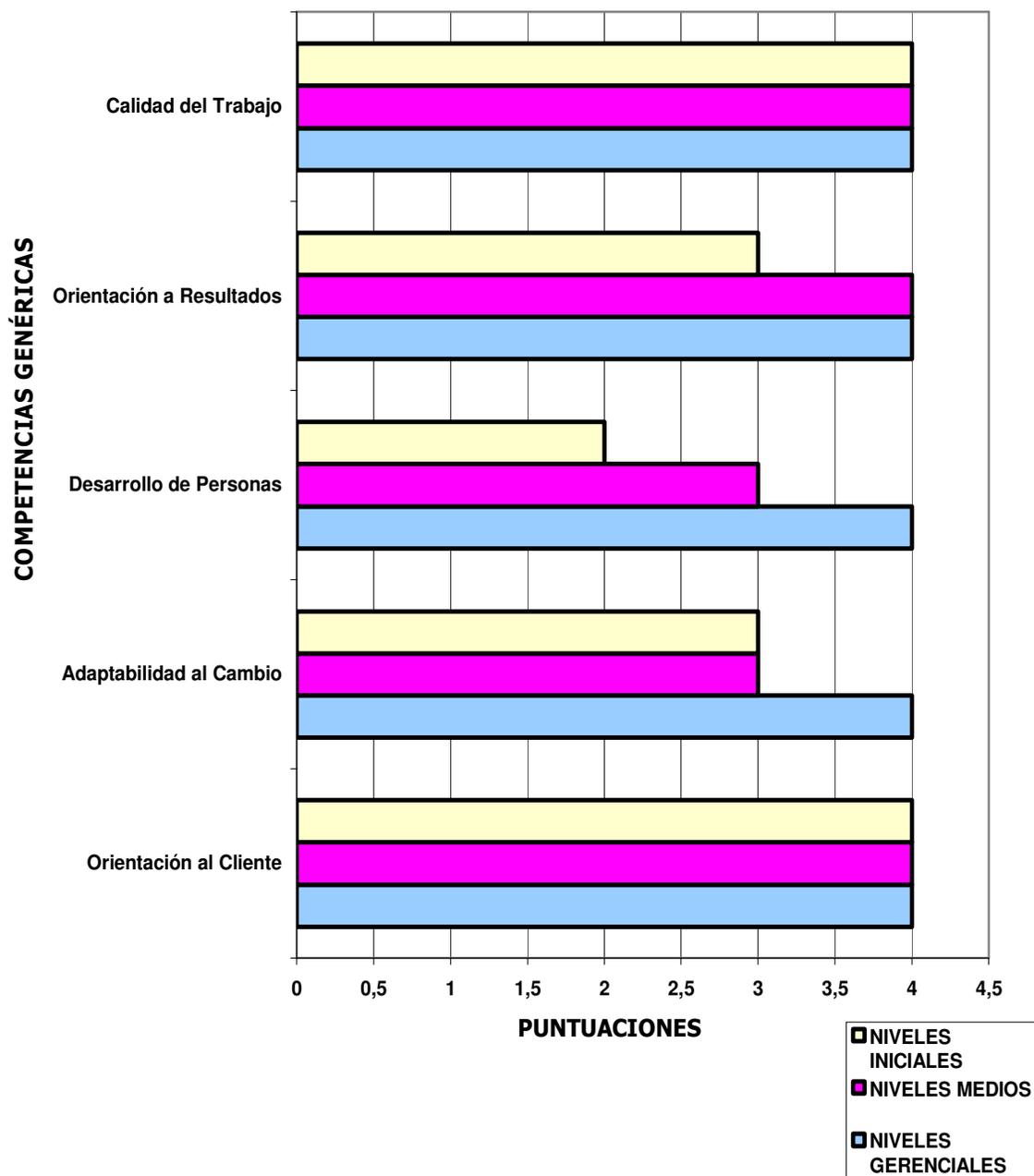
El resultado de la evaluación a los niveles, según las puntuaciones de aplicación de la competencia que corresponde, es el siguiente:

CUADRO 1			
Puntuaciones obtenidas de competencias genéricas, según familias de puestos			
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.			
Competencia Genérica	Familias de Puestos		
Nombre	Niveles gerenciales	Niveles medios	Niveles iniciales
Orientación al cliente	4	4	4
Adaptabilidad al cambio	4	3	3
Desarrollo de personas	4	3	2
Orientación a resultados	4	4	3
Calidad del trabajo	4	4	4

Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005.

Los datos se presentan en la Gráfica 2, en la que se observa que algunas de estas competencias genéricas que se definieron como las más importantes son susceptibles de ubicarse en el nivel tres y dos de acuerdo con la función específica de cada puesto que integra cada una de las familias. Por ejemplo, con respecto a la competencia Desarrollo de Personas en la familia tres, debido a las funciones que se desempeñan en los puestos de esta familia, se considera normal que la puntuación dos se refleje en el resultado. Sin embargo, debido a la cultura organizacional, las competencias de Orientación al Cliente y la Calidad del Trabajo se ubican como referentes de la empresa, y se espera que todo el personal que ingrese a la entidad cumpla con el requerimiento de ubicarse en el nivel más alto de las mismas. (Ver gráfica 2)

GRÁFICA 2
PUNTUACIONES OBTENIDAS EN COMPETENCIAS GENÉRICAS
SEGÚN FAMILIAS DE PUESTOS
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.



Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005

Competencias específicas

El resultado obtenido mediante la aplicación del cuestionario básico de competencias específicas arrojó como prioritarias las que mayormente se ajustaron a las funciones de cada puesto, según la clasificación correspondiente, las cuales se delimitaron en seis competencias específicas para cada familia de puestos. La evaluación se realizó con la utilización de grados de comportamientos enfocados a las funciones y responsabilidades que requiere cada puesto. El detalle de la evolución se presenta dentro de los instrumentos de evaluación utilizados en los anexos 6, 7 y 8.

Las competencias específicas definidas por familias de puestos son:

a. Niveles gerenciales

- a.1 Liderazgo
- a.2 Pensamiento estratégico
- a.3 Iniciativa
- a.4 Conocimiento del mercado
- a.5 Empowerment
- a.6 Negociación

b. Niveles medios

- b.1 Conciencia organizacional
- b.2 Dirección de equipos de trabajo
- b.3 Nivel de compromiso
- b.4 Impacto e influencia
- b.5 Integridad
- b.6 Habilidad analítica

c. Niveles iniciales

- c.1 Responsabilidad
- c.2 Búsqueda de la información
- c.3 Pensamiento analítico
- c.4 Autocontrol
- c.5 Capacidad para aprender
- c.6 Modalidades de contacto

Las puntuaciones aplicadas a los resultados del cuestionario se basaron en los niveles siguientes.

- a. Puntuación uno: No exigidos
- b. Puntuación dos: Bajos
- c. Puntuación tres: Medios
- d. Puntuación cuatro: Altos

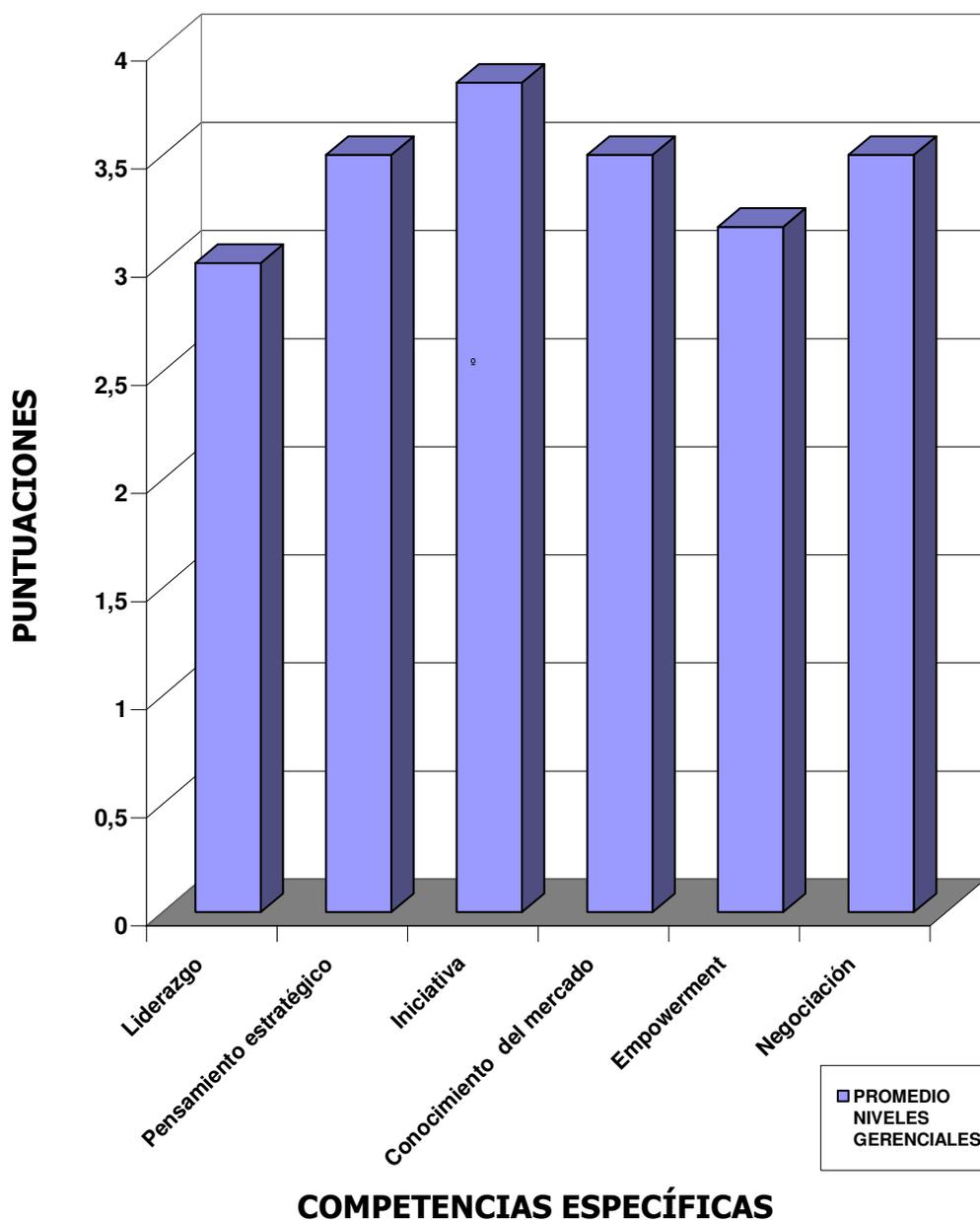
El resultado de la evaluación a los niveles, según las puntuaciones de aplicación de la competencia que corresponde, es el siguiente:

CUADRO 2						
Puntuaciones obtenidas de competencias específicas, según puestos de trabajo						
Familia uno: niveles gerenciales						
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.						
PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA ESPECÍFICA					
Nombre	Liderazgo	Pensamiento estratégico	Iniciativa	Conocimiento del mercado	Empowerment	Negociación
Gerente General	3	4	3	3	4	3
Gerente Administrativo	3	3	4	3	3	3
Gerente Financiero	3	4	4	3	3	3
Gerente Compras	3	4	4	4	3	4
Gerente División Música	3	3	4	4	3	4
Gerente División Ropa	3	3	4	4	3	4

Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005.

En la Gráfica 3, se evidencia la forma en que los niveles gerenciales de Almacenes Magno Mercantil, S. A. tienen el compromiso organizacional de facilitar el cumplimiento de la efectividad administrativa, por lo que dentro de las competencias más importantes, se ubicaron aquellas que contribuyen mayormente a la realización adecuada de las funciones de todo el personal, con el fin de alcanzar en el tiempo previsto los objetivos trazados. Dentro de la competencia de Pensamiento Estratégico se le asigna la mayor puntuación a los puestos de Gerente General, Gerente Administrativo y Gerente de Compras (4 de 4) por la responsabilidad que tienen de tener la visión necesaria para adaptarse a las innovaciones de producto, competidores y entorno, para lograr la sostenibilidad y crecimiento de la empresa. La competencia de negociación se ha definido como una de las más importantes para los puestos de Gerentes de Compras, División de Música y División de Ropa (4 de 4) en función de su calidad de representantes de la empresa ante clientes y proveedores.

GRÁFICA 3
PUNTUACIONES OBTENIDAS EN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO
FAMILIA UNO: NIVELES GERENCIALES
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.



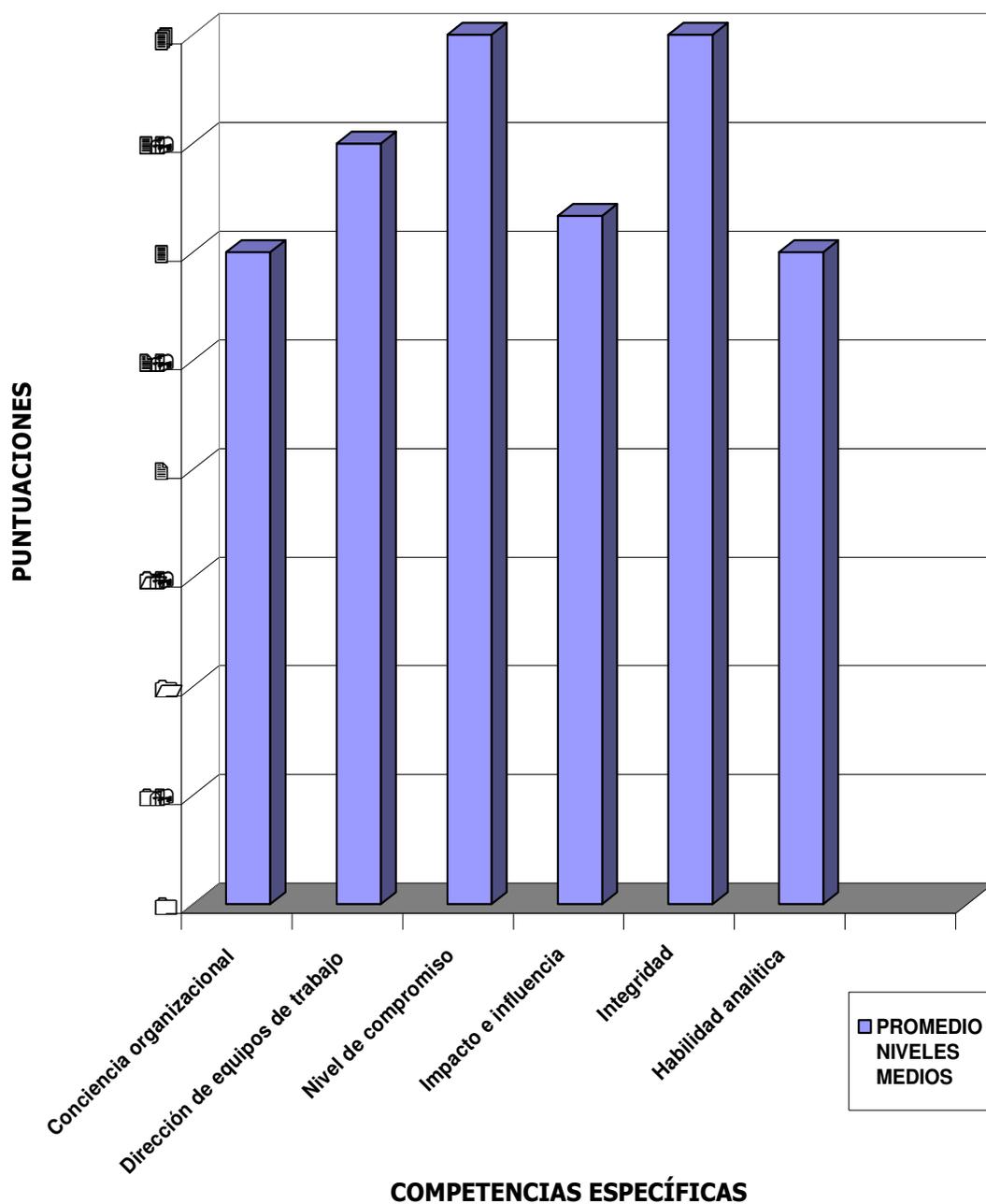
Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005

CUADRO 3						
Puntuaciones obtenidas de competencias específicas, según puestos de trabajo						
Familia dos: niveles medios						
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.						
PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA ESPECÍFICA					
Nombre	Conciencia Organizacional	Dirección de Equipos de Trabajo	Nivel de Compromiso	Impacto e Influencia	Integridad	Habilidad Analítica
Encargado de Recursos Humanos	4	4	4	3	4	3
Jefe de Decoración	3	3	4	3	4	2
Jefe de Bodega	3	3	4	3	4	3
Encargado de Taller	3	3	4	3	4	2
Jefe de Cómputo	3	4	4	3	4	4
Contador General	3	4	4	3	4	4
Jefe de Tienda	3	4	4	4	4	3

Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005.

Los puestos que se ubican en la familia de niveles medios, son los que corresponden al personal que se encarga directamente de la supervisión de los niveles operativos. Las competencias específicas que reflejaron la totalidad de la puntuación (4) para todos los puestos son: Nivel de Compromiso e Integridad, esto como resultado de la importancia que tiene la posición específica de cada puesto con respecto a la responsabilidad de generar el mayor grado de confianza en el personal a su cargo, la identificación con la empresa y el cumplimiento de objetivos a nivel de equipo es un referente de esta familia. La habilidad analítica es la competencia que presenta mayores variaciones, y se debe a que dentro de este grupo hay puestos que no exigen el nivel más alto de la misma, tal es el caso del Jefe de Decoración y el Encargado de Taller, que por el tipo de funciones que el puesto requiere, se considera aceptable el nivel dos. (Ver Gráfica No. 4)

GRÁFICA 4
PUNTUACIONES OBTENIDAS EN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO
FAMILIA DOS: NIVELES MEDIOS
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.



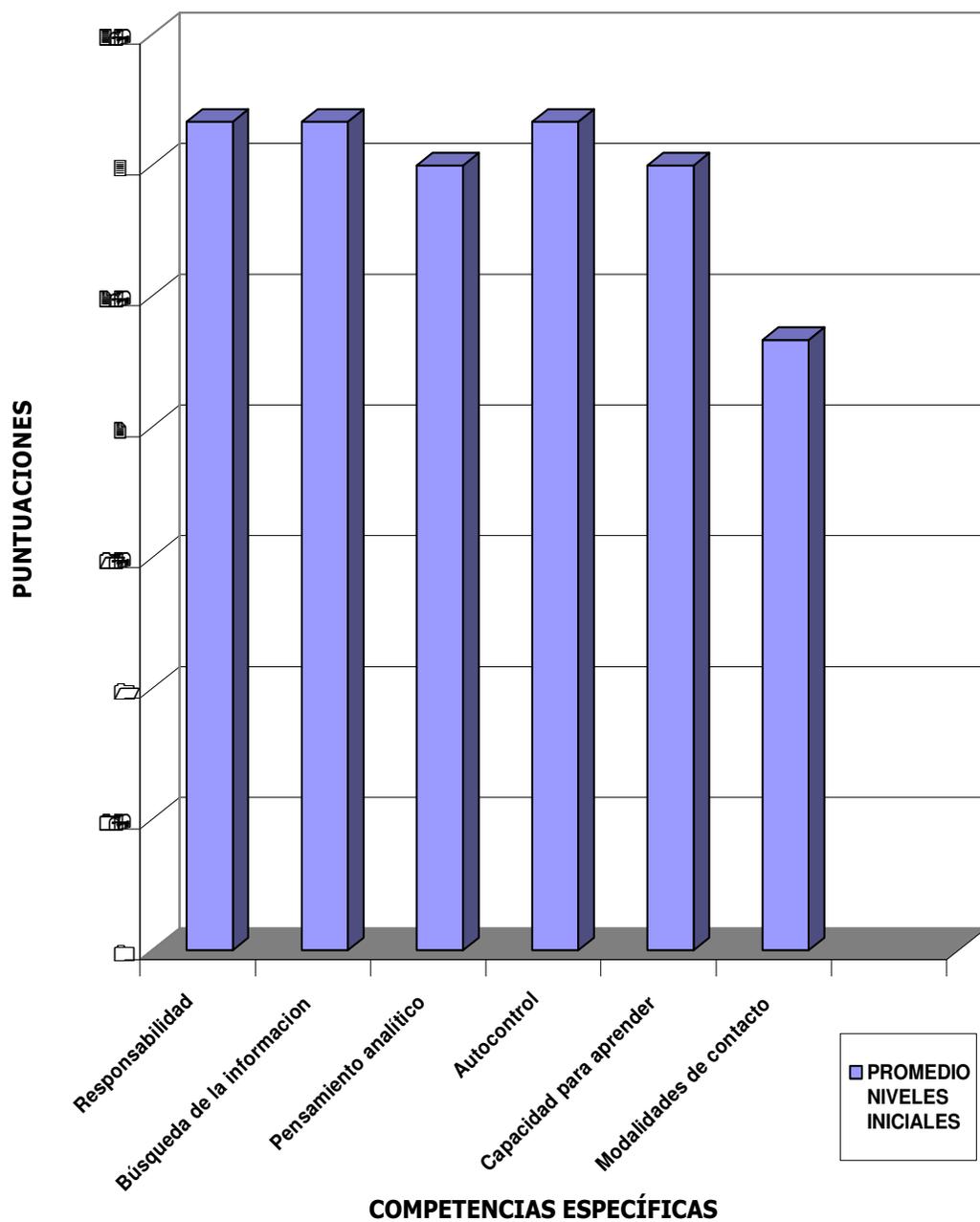
Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005

CUADRO 4						
Puntuaciones obtenidas de competencias específicas, según puestos de trabajo						
Familia tres: niveles iniciales						
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.						
PUESTO DE TRABAJO	COMPETENCIA ESPECÍFICA					
Nombre	Responsabilidad	Búsqueda de la información	Pensamiento analítico	Autocontrol	Capacidad para aprender	Modalidades de contacto
Secretaría Gerencia	4	3	4	3	3	3
Secretaria Recepcionista	3	3	3	4	3	3
Auxiliar de Contabilidad	3	3	4	3	3	2
Auxiliar de Créditos	3	3	4	3	3	2
Auxiliar de Importaciones	3	3	4	3	3	2
Auxiliar de Taller	3	3	3	3	3	2
Auxiliar División Ropa	3	3	3	3	3	3
Operador de Cómputo	3	3	4	3	3	2
Vendedor de Tienda	4	4	3	4	3	4
Vendedor de Cortinas	3	4	3	4	3	4
Vendedor Departamental	4	4	3	4	3	4
Instalador	3	3	3	3	3	2
Auxiliar de Bodega	3	3	3	3	3	2
Piloto	3	3	3	3	3	2
Mensajero	3	3	3	3	3	2
Auxiliar de Decoración	3	3	3	3	3	2

Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la tabulación de puntuaciones de competencias específicas para niveles iniciales, se determinó que los criterios utilizados para la familia compuesta por puestos de niveles iniciales se basan en las definiciones de cumplimiento de comportamientos en cada uno de los mismos. Se requiere para estos puestos que de acuerdo a la tarea específica, se adecúe de forma general a la familia a la que pertenecen, es por ello que se evidencian diferencias importantes entre un puesto y otro. Sin embargo, está claro que para los puestos que tienen tareas directas con el manejo de números es indispensable que punteen en el mayor nivel en la competencia de Pensamiento Analítico. De la misma forma los requerimientos para los puestos de vendedores en cualquiera de sus acepciones dentro de la empresa, deben cumplir con el nivel cuatro en las competencias de modalidades de contacto, dentro de la que se derivan diversas funciones que finalmente van encaminadas al servicio al cliente, así como la competencia de búsqueda de la información, que es necesaria para complementar la excelencia en la prestación del servicio como valor agregado a la venta del producto de que se trate. (Ver Gráfica 5)

GRÁFICA 5
PUNTUACIONES OBTENIDAS EN COMPETENCIAS ESPECÍFICAS
SEGÚN PUESTOS DE TRABAJO
FAMILIA TRES: NIVELES INICIALES
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.



Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005

La evaluación general de las competencias tanto genéricas como específicas indica que las definidas en el trabajo de campo, con base en la aplicación de los diferentes instrumentos utilizados, son las que más se adaptan a la estructura y cultura organizacional de Almacenes Magno Mercantil, S. A. El resultado de la puntuación en cada una de las gráficas presentadas no refleja en todos los casos el requerimiento de cumplir siempre con el mayor grado los comportamientos que se asocian a cada una de ellas, y la razón de esto es porque la experiencia indica que lo que se debe ubicar dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal con base en competencias es, a las personas que mejor se adapten al diseño de puestos que se establecieron en el Manual de selección de personal que se propone como resultado final de esta investigación.

**MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL
BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.**

Elaborado por:

Licenciada Nisseli Veronica Polanco Soto

5.1 Introducción

El manual de selección de personal basado en competencias laborales, es un documento práctico y sencillo para que la empresa Almacenes Magno Mercantil, S. A., pueda aplicarlo desde el momento en que se presenta una vacante hasta la toma de decisión en cuanto a la contratación del personal de nuevo ingreso.

La identificación y el análisis de los puestos de trabajo, permitieron definir las competencias genéricas y específicas, y los respectivos perfiles para las familias de puestos que se establecieron: familia uno: niveles gerenciales; familia dos: niveles medios y familia tres: niveles iniciales.

5.2 Objetivo del manual

El objetivo de la realización del manual, es facilitar el proceso de selección de personal de todos los niveles de Almacenes Magno Mercantil, S.A., alineándolo a los objetivos organizacionales y crear las condiciones favorables para la apertura a la modernización, dándole el justo valor a la funcionalidad de los puestos. Su aplicación efectiva redundará en los resultados de la empresa.

5.3 Alcance

Se abarca la totalidad de puestos de Almacenes Magno Mercantil, S. A., que son los siguientes:

a. Familia uno (niveles gerenciales)

1. Gerente General
2. Gerente Financiero
3. Gerente Administrativo
4. Gerente de Compras
5. Gerente de División de Artículos Musicales
6. Gerente de División de Ropa

b. Familia dos (niveles medios)

1. Encargado de Recursos Humanos
2. Jefe de Decoración
3. Jefe de Bodega
4. Encargado de Taller
5. Jefe de Cómputo
6. Contador General
7. Jefe de Tienda

c. Familia tres (niveles Iniciales)

1. Secretaría de Gerencia
2. Recepcionista
3. Auxiliar de Contabilidad
4. Auxiliar de Créditos
5. Auxiliar de Importaciones
6. Auxiliar de Taller
7. Auxiliar de División de Ropa
8. Operador de Cómputo
9. Vendedor de Tienda
10. Vendedor de Cortinas
11. Vendedor Departamental
12. Instalador
13. Auxiliar de Bodega
14. Piloto
15. Mensajero
16. Auxiliar de Decoración

5.4 Definición de selección basada en competencias laborales

Las competencias laborales son definidas por el INTECAP como el "conjunto de actitudes, destrezas, habilidades y conocimientos requeridos para ejecutar con calidad determinadas funciones productivas en un ambiente de trabajo" INTECAP agrega la descripción del saber, saber ser y saber hacer como partes integrantes del concepto.

La mejor garantía de un efectivo proceso de selección de personal basado en competencias laborales, siempre parte de la necesidad de definir el puesto como centro individual de trabajo. Pero los principales criterios de búsqueda y selección pasan a ser pautas estables de la personalidad, el saber y experiencia actual del candidato tienen menos relevancia que las aptitudes a adquirirlos.

5.5 Fases del proceso de selección de personal basado en competencias laborales

Requisición

Solicitud de empleo

Entrevista inicial

Evaluación técnica

Evaluación psicológica

Encuesta socioeconómica

Evaluación preselección

Examen médico

Conclusión

Decisión

Contratación

Requisición

La elabora el jefe inmediato de la plaza vacante, mediante formulario en el que se detallan los datos sobre el puesto de trabajo, las características deseadas del candidato y las características del contrato. La dirige al encargado de Recursos Humanos para el trámite correspondiente. Ver FORMA 01.

Solicitud de empleo

Forma que contiene información acerca del grado de estudios, registro de trabajos anteriores y habilidades. El análisis de la solicitud ofrece información rápida sobre si el candidato tiene

los estudios y experiencia necesaria, cuál ha sido su avance y crecimiento laboral, cual ha sido su comportamiento de estabilidad y sus posibilidades de éxito dentro de la organización. Es un formulario que deben llenar los candidatos interesados en el puesto de trabajo y se dirige al encargado de Recursos Humanos. Ver FORMA 02.

Entrevista inicial

La entrevista inicial tiene la finalidad de corroborar los datos obtenidos en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y hacer un registro observacional de las conductas de éste. Durante su desarrollo se proporciona al candidato información con respecto a la vacante y datos de la empresa. Si en ese momento faltaran documentos deben solicitarse. Ver FORMA 03.

Evaluación técnica

Evaluación que realiza el encargado de Recursos Humanos únicamente a los candidatos que llenaron los requisitos durante la entrevista inicial.

El primer paso para realizar la evaluación técnica es contar con el perfil del puesto por competencias, el cual fue definido con anticipación con base a las necesidades de desempeño con relación a las funciones inherentes a cada puesto. Ver Forma 04.

Un documento importante de soporte para la evaluación técnica, es el Diccionario de Competencias que se definió para Almacenes Magno Mercantil, S. A., el cual contiene el concepto y detalle de niveles de las competencias genéricas y específicas. Ver FORMA 05.

Evaluación psicológica

Las pruebas psicométricas son, por definición, situaciones controladas, destinadas a desencadenar conductas relevantes y directamente asociadas con las variables que evalúan. Se recomienda que para esta fase se utilice el servicio de una persona especializada que aplique las pruebas a los candidatos que aprobaron la fase de evaluación técnica. Como referencia de las pruebas que se sugieren, se presentan las FORMAS 06 y 07.

Encuesta socioeconómica

Esta evaluación socioeconómica, debe realizarla el encargado de Recursos Humanos y se centra en una investigación de antecedentes y verificación de referencias de aquellos aspirantes a un empleo, que ya superaron las evaluaciones técnicas y psicológicas. Es aquí cuando el encargado de la empresa contratante se comunica con los anteriores

supervisores del individuo e indagan información de las habilidades mostradas, sus capacidades técnicas, su motivación en el sitio de trabajo, su correcto trato con los compañeros y jefes directos. FORMAS 08 y 09.

Evaluación de preselección

Esta evaluación requiere que el encargado de Recursos Humanos se prepare para poder identificar que las respuestas que se dé a las preguntas formuladas al entrevistado, sean las que se consideran idóneas para el puesto. Al mismo tiempo, el entrevistador debe considerar las preguntas que probablemente le hará el solicitante. Una de las metas del entrevistador es convencer a los candidatos idóneos para que acepten las ofertas de la empresa. Algunos aspectos importantes durante la entrevista son: crear un ambiente de confianza, que el intercambio de información sea con base a preguntas directas, al terminar el tiempo planeado nunca debe indicarle que perspectivas tiene de obtener el puesto e inmediatamente después de que concluya la evaluación el entrevistador debe registrar las respuestas específicas y sus impresiones generales sobre el candidato. Ver FORMAS 10,11,12,13,14 y 15.

Examen médico

El reconocimiento médico estará a cargo de un profesional independiente, fase que pretende investigar si el candidato, desde el punto de vista físico, o mejor aún, desde el punto de vista psicofísico, es apto para desempeñar el puesto de trabajo para el que se le desea seleccionar. A manera de ejemplo se incluye la FORMA 16.

El resultado del examen le es revelado al candidato, por lo que el primer beneficiado por tal reconocimiento es el propio aspirante a la plaza; claro que la razón de dicha evaluación beneficia a la empresa, al detectar deficiencias en la probable adaptación de la persona al puesto, ya que se logra impedir la posibilidad de:

- a. Trastornos en el clima organizacional
- b. Riesgos de accidentes
- c. Ausencias laborales
- d. Aparición de enfermedades ocupacionales
- e. Peligro de contagio de diversas enfermedades
- f. Disminución de la productividad
- g. Déficit en la calidad de servicios y productos
- h. Incremento de costos ocultos

Conclusión

Es la etapa en la que de acuerdo a la evaluación de las fases del proceso de selección se realiza un informe escrito, en el que de forma detallada se expresan las razones por las que el candidato se considera idóneo o no para ocupar el puesto vacante. Ver FORMA 17.

Decisión

Para tal proceso, es necesario que el encargado de Recursos Humanos ofrezca informes de tres a cinco candidatos para facilitar la decisión, respecto a la persona idónea para el puesto. Estos candidatos deben ser entrevistados por la persona que presentó la requisición de personal, tales como: el Jefe de Departamento, Jefe de Sección o Supervisor para el caso de puestos de nivel medio para abajo y a cargo del Gerente Administrativo o Gerente General para los puestos de nivel Gerencial. Los cargos más altos deben ser evaluados y decididos por la Junta Directiva de la empresa. Ver FORMA 18.

Contratación

Luego de tomada la decisión por parte del jefe inmediato, se informa al encargado de Recursos Humanos, para que comunique a los candidatos quién será contratado y darle las gracias a los que no fueron seleccionados. Ver FORMAS 19 y 20.

5.6 GUÍA PRÁCTICA PARA LA APLICACIÓN DE LAS FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL, BASADO EN COMPETENCIAS

CUADRO 5					
GUIA PARA EL USO DEL MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.					
QUÉ	CUÁNDO	INSTRUMENTO	QUIÉN	A QUIÉN	PARA QUÉ
Requisición	Creación de plaza o vacante	FORMA 01	Jefe de área	Recursos Humanos	Cubrir puesto
Solicitud	Necesidad de cubrir un puesto	FORMA 02	Candidato	Recursos Humanos	Posibilidad de ingreso
Entrevista inicial	Al tener lista de candidatos preliminar	FORMA 03	Recursos Humanos	Candidato	Filtrar criterios
Evaluación técnica	Al tener lista de candidatos después de entrevista inicial	FORMAS 04 Y 05	Recursos Humanos	Candidato	Filtrar criterios
Evaluación psicológica	Al tener lista de candidatos después de evaluación técnica	FORMAS 06 Y 07	Outsourcing	Candidato	Filtrar criterios
Encuesta socioeconómica	Al tener lista de candidatos después de evaluación psicológica	FORMAS 08 Y 09	Recursos Humanos	Candidato	Filtrar Criterios
Evaluación preselección	Al tener últimos cinco o seis candidatos finales	FORMAS 10,11,12, 13,14 Y 15	Recursos Humanos	Candidato	Definir candidatos idóneos
Examen médico	Al tener últimos cinco o seis candidatos finales	FORMA 16	Outsourcing	Candidato	Adaptación tipo de puesto
Conclusión	Al tener los últimos tres candidatos idóneos finales	FORMA 17	Recursos Humanos	Jefe de área	Decisión
Decisión	Inmediatamente después de conocer resultados finales	FORMA 18	Jefe de área	Recursos Humanos	Contratación
Contratación	Al momento de ser necesario	FORMAS 19 Y 20	Recursos Humanos	Persona seleccionada	Ingreso a la empresa

5.7 INSTRUMENTOS PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADA EN COMPETENCIAS LABORALES

ÍNDICE

FORMA	NOMBRE	No. Pág.
01	REQUISIÓN DE PERSONAL	54
02	SOLICITUD DE EMPLEO	55
03	ENTREVISTA INICIAL	56
04	PERFILES DE COMPETENCIA	58
05	DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES	68
06	GUIA PARA LA ELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN	78
07	ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA PONDERAR LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN	79
08	FORMULARIO PARA VERIFICAR REFERENCIAS EN FORMA ESCRITA	80
09	FORMULARIO PARA VERIFICAR REFERENCIAS EN FORMA PERSONAL O VÍA TELEFÓNICA	81
10	ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS	82
11	EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS	83
12	FORMATO DE COMPETENCIAS OBSERVADAS DURANTE LA ENTREVISTA	84
13	CUADRO DE RESULTADO DE LA ENTREVISTA	87
14	MATRIZ DE COMPETENCIAS LABORALES	88
15	VALIDACIÓN DE CRITERIOS	89
16	FICHA MÉDICA	90
17	CARTA DE CONCLUSIÓN	93
18	CARTA DE DECISIÓN	94
19	CARTA DE FELICITACIÓN	95
20	CARTA DE DESESTIMA	96

FORMA 01

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.		REQUISICIÓN DE PERSONAL		Rfª
DATOS SOBRE EL PUESTO DE TRABAJO				
Denominación		Centro/trabajo	Departamento	Responsable
Funciones generales del puesto		Actividades específicas		
Horario	Otras condiciones de trabajo	Posibilidades de gestión, formación, etc		
Justificación de la solicitud				
CARACTERÍSTICAS DEL CANDIDATO				
Nivel académico	Idioma	Otros idiomas	Experiencia	
Otros conocimientos o especialidades				
Aptitudes mentales		Rasgos de carácter		
CARACTERÍSTICAS DEL CONTRATO				
Tipo de contrato			Retribución	
Fecha de solicitud	Fecha de ingreso	Firma del solicitante	Autorización de Gerente General	

FORMA 02

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.		SOLICITUD DE EMPLEO Los datos aquí anotados son confidenciales				Rfª
DATOS PERSONALES						
Nombre		Apellidos			Fecha de hoy	
Fecha nacimiento		Lugar nacimiento			Nacionalidad	
Domicilio habitual				Municipio		Departamento
Pretensiones salariales			Otras pretensiones		Plazo incorporación	
¿Qué clase de trabajo prefiere?			¿Cómo tuvo referencia del puesto?		¿Tiene algún pariente en la EMPRESA?	
DATOS ACADÉMICOS						
Nombre y lugar del Centro		Desde	Hasta	Nota media	Grado académico	Rama o especialidad
Idiomas (clase y nivel)						
¿Qué planes de formación tiene?					Aficiones personales	
DATOS PROFESIONALES						
Anote su experiencia profesional, comenzando por el puesto de trabajo actual o más reciente.						
Desde	Hasta	Nombre y dirección de la Organización		Puesto ocupado	Sueldo	Razón del cambio
Describa brevemente los dos trabajos más importantes para usted: 1º 2º						
Declaro que los datos aquí consignados son verdaderos. Firma:						
						Fecha:

FORMA 03
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
FORMATO PARA ENTREVISTA PRELIMINAR DE SELECCIÓN

Información confidencial que debe ser obtenida directamente del aspirante al puesto, la cual debe ser anotada por el encargado de Recursos Humanos.

SERIE "A" (Datos previamente obtenidos, en solicitud de empleo)

Fecha _____
 Nombre _____
 Residencia _____
 Número Teléfonos Casa: _____ Oficina: _____ Celular: _____
 Posición requerida _____

SERIE "B" (Preguntas directas, repreguntar cuándo sea necesario)

Trabaja actualmente SI ___ NO ___. Empresa última) _____

Funciones principales _____

Número de personas a su cargo _____. Quienes eran sus clientes
 internos _____

Tipo de relación con clientes internos: _____

Quienes eran sus clientes externos más importantes: _____

Tipo de relación: _____

Último salario: _____.

Que experiencia ha tenido en otras empresas: _____

Por qué quiere un cambio? _____

Económica	_____	Problemas con el jefe	_____
Desarrollo de carrera	_____	Cambio de domicilio de la empresa	_____
Cambio de empresa	_____	Viajes excesivos	_____
Un mejor trabajo	_____	No está buscando trabajo	_____
Quedarse sin trabajo	_____	Otros	_____

Comentarios: _____

Cuales son sus planes a corto y largo plazo: _____

SERIE "C" (Preguntas directas, repreguntar cuándo sea necesario)

¿Qué estudios realizó o piensa realizar? _____

¿Habla otros idiomas?, SI _____, NO _____ Cuáles? indicar: muy bien, bien, regular.

Idioma	Lee	Escribe	Habla
Inglés			
Francés			
Portugués			
Alemán			
Otro			

Indique los conocimientos que tiene de computación: _____

SERIE "D" (Preguntas directas, repreguntar cuándo sea necesario)

Estado civil _____ Tiene novio(a)? SI _____ NO _____

Cuando planea casarse? _____ Cuantos hijos? _____

Con quien los deja? _____ Esperando bebé? SI _____ NO _____

Donde trabaja su esposo(a), novio(a)? _____

En que? _____

¿Algún pariente trabaja para esta empresa? SI _____ NO _____.

¿Está enfrentando algún problema familiar? SI _____ NO _____.

Especifique: _____

SERIE "E" (Preguntas directas, repreguntar cuándo sea necesario)

Está bien físicamente? _____

Describase: _____

Cual es su mayor habilidad? _____

Su mejor cualidad? _____

Que área cree que debe mejorar? _____

SERIE "F" (Preguntas directas, repreguntar cuándo sea necesario)

Cuál es el salario mínimo que aceptaría? _____

Posee vehículo? SI _____, NO _____ ¿Cuál? _____

Posee licencia de conducir? SI _____, NO _____. Trabajo Temporal? SI _____ NO _____

Tiene limitación de horario? SI _____, NO _____.

-----última línea-----

PERFILES DE COMPETENCIA

Para efectos de ilustración y para no sobrecargar el trabajo de tesis, se incluyen a continuación ejemplos de tres perfiles por competencia, por cada familia de puestos. El manual de selección de personal será entregado íntegramente a la empresa Almacenes Magno Mercantil, S. A.

1. FAMILIA UNO, GERENTES

- 1.1 Gerente General
- 1.2 Gerente Administrativo
- 1.3 Gerente Financiero

2. FAMILIA DOS, MANDOS MEDIOS

- 2.1 Jefe de Cómputo
- 2.2 Jefe de Decoración
- 2.3 Contador General

3. FAMILIA TRES, NIVELES INICIALES

- 3.1 Recepcionista
- 3.2 Auxiliar de Créditos
- 3.3 Vendedor de Tienda

En una buena descripción del puesto se informa a todos los interesados acerca de las responsabilidades del ocupante. Actualmente ya no se hace una lista detallada de todas las funciones que se espera que cumpla o ejecute el empleado. Lo que sí se requiere es que en la descripción del puesto se enuncie claramente cuál es la función básica del puesto, las principales áreas de resultados finales de las que es responsable el respectivo ocupante y las relaciones de reporte implicadas.

Se especificaron los requerimientos de los “requisitos humanos” para un puesto; es decir, los estudios, las habilidades, la personalidad, actitudes, aptitudes requeridos como producto del análisis de puestos; el tipo de competencias de cada perfil corresponden a las de cada familia, de acuerdo al puesto.

Cada perfil de competencia se identifica como FORMA 04.

FORMA 4
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
PERFIL DE COMPETENCIA

I. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto	GERENTE GENERAL			
Familia de puestos	UNO, NIVELES GERENCIALES			
Misión del puesto	INNOVACIÓN			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE SU UNIDAD				XXXX
Formación académica				
- Titulación requerida	Profesional universitario con grado de Licenciado			
- Especialidad de preferencia	Cursos de especialización en el área			
- Formación mínima	Pensum cerrado			
Nivel de experiencia				
Experiencia previa Preferentemente en empresa similar, haber ocupado la posición de Gerente por lo menos durante dos años.				
Conocimientos y habilidades específicos	No exigidos	Elemental	Medio	Superior
Administración de personal				XXXXX
Orientación a resultados				XXXXX
Trabajo en equipo				XXXXX
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos físicos	XXXXX			
Condiciones de trabajo	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Trabaja todo el tiempo sentado		XXXXXX		
Requisitos de responsabilidad	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Logro de objetivos organizacionales Personal y equipo a su cargo				XXXXX XXXXX
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES) (VALORES)				
LIDERAZGO, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, INICIATIVA, CONOCIMIENTO DEL MERCADO, EMPOWERMENT Y NEGOCIACIÓN				
ATRIBUCIONES	COMPETENCIA	NIVEL A COMPRENSIÓN	NIVEL B APLICACIÓN	NIVEL C ANÁLISIS
1. Analizar resultados 2. Ejecución proyectos 3. Coordinar juntas de trabajo	Pensamiento estratégico Iniciativa Liderazgo		XXXXX	XXXXX XXXXX
Elaborado por		Revisado por		Autorizado por
Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha

FORMA 4

**ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
PERFIL DE COMPETENCIA**

I. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto	GERENTE ADMINISTRATIVO			
Familia de puestos	UNO, NIVELES GERENCIALES			
Misión del puesto	INNOVACIÓN			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE SU UNIDAD				XXXX
Formación académica				
- Titulación requerida	Profesional universitario con grado de Licenciado			
- Especialidad de preferencia	Cursos de especialización en el área			
- Formación mínima	Pensum cerrado			
Nivel de experiencia				
Experiencia previa Preferentemente en empresa similar, haber ocupado la posición de Gerente por lo menos durante dos años.				
Conocimientos y habilidades específicos	No exigidos	Elemental	Medio	Superior
Administración de personal				XXXXX
Orientación a resultados				XXXXX
Trabajo en equipo				XXXXX
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos físicos	XXXXX			
Condiciones de trabajo	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Trabaja todo el tiempo sentado		XXXXXX		
Requisitos de responsabilidad	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Logro de objetivos organizacionales				XXXXX
Personal y equipo a su cargo				XXXXX
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES) (VALORES)				
LIDERAZGO, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, INICIATIVA, CONOCIMIENTO DEL MERCADO, EMPOWERMENT Y NEGOCIACIÓN				
ATRIBUCIONES	COMPETENCIA	NIVEL A COMPRENSIÓN	NIVEL B APLICACIÓN	NIVEL C ANÁLISIS
1. Analizar comportamiento ventas	Conocimiento del mercado			XXXXX
2. Analizar estadísticas personal				XXXXX
3. Coordinar mandos medios	Empowerment		XXXXX	
Elaborado por		Revisado por		Autorizado por
Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha

**ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
PERFIL DE COMPETENCIA**

I. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto	GERENTE FINANCIERO			
Familia de puestos	UNO, NIVELES GERENCIALES			
Misión del puesto	INNOVACIÓN			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
PLANIFICAR, ORGANIZAR, DIRIGIR Y SUPERVISAR LAS ACTIVIDADES DE SU UNIDAD				XXXX
Formación académica				
- Titulación requerida	Profesional universitario con grado de Licenciado			
- Especialidad de preferencia	Cursos de especialización en el área			
- Formación mínima	Pensum cerrado			
Nivel de experiencia				
Experiencia previa Preferentemente en empresa similar, haber ocupado la posición de Gerente por lo menos durante dos años.				
Conocimientos y habilidades específicos	No exigidos	Elemental	Medio	Superior
Administración de personal				XXXXX
Orientación a resultados				XXXXX
Trabajo en equipo				XXXXX
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos físicos	XXXXX			
Condiciones de trabajo	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Trabaja todo el tiempo sentado		XXXXXX		
Requisitos de responsabilidad	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Logro de objetivos organizacionales				XXXXX
Personal y equipo a su cargo				XXXXX
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES) (VALORES)				
LIDERAZGO, PENSAMIENTO ESTRATÉGICO, INICIATIVA, CONOCIMIENTO DEL MERCADO, EMPOWERMENT Y NEGOCIACIÓN				
ATRIBUCIONES	COMPETENCIA	NIVEL A COMPRENSIÓN	NIVEL B APLICACIÓN	NIVEL C ANÁLISIS
1. Coordinar cumplimiento metas 2. Garantizar información puntual 3. Análisis de presupuestos	Liderazgo		XXXXX	
	Empowerment		XXXXX	
	Pensamiento estratégico			XXXXX
Elaborado por		Revisado por		Autorizado por
Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha

FORMA 4

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
PERFIL DE COMPETENCIA

I. DATOS GENERALES				
Denominación de puesto	JEFE DE CÓMPUTO			
Familia de puestos	DOS, NIVELES MEDIOS			
Misión del puesto	INTEGRACIÓN DE PERSONAL			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
CONDUCCION, CONSOLIDAR Y DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DE SU UNIDAD				XXXX
Formación académica				
- Titulación requerida	Carrera a nivel medio, con especializaciones técnicas específicas.			
- Especialidad de preferencia	Estudios universitarios y cursos de especialización en el área.			
- Formación mínima	Graduado a nivel medio.			
Nivel de experiencia				
Experiencia previa Preferentemente en empresa similar, haber ocupado la posición de Gerente por lo menos durante dos años, o acreditar experiencia suficiente dentro de la empresa en puestos de la misma familia, o en el nivel inicial.				
Conocimientos y habilidades específicos	No exigidos	Elemental	Medio	Superior
Manejo de programas de computación específicos Supervisión de personal, con base a resultados Excelentes relaciones humanas				XXXXX XXXXX XXXXX
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos físicos		XXXXX		
Condiciones de trabajo	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Trabaja la mayor parte del tiempo sentado, eventualmente caminando.			XXXXX	
Requisitos de responsabilidad	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Fijar objetivos que no requieren supervisión directa. Responder por el trabajo de terceros.			XXXXX	XXXXX
III .COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES) (VALORES)				
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL, DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, COMPROMISO, IMPACTO E INFLUENCIA, INTEGRIDAD Y HABILIDAD ANÁLITICA				
FUNCIÓN	COMPETENCIA	NIVEL A COMPRENSIÓN	NIVEL B APLICACIÓN	NIVEL C ANÁLISIS
1. Coordinar cumplimiento de metas 2. Implementación programas 3. Control funcionamiento equipo	Dirección equipos Impacto e influencia Compromiso		XXXXX XXXXX XXXXX	
Elaborado por		Revisado por		Autorizado por
Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha

FORMA 4

**ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
PERFIL DE COMPETENCIA**

I. DATOS GENERALES				
Denominación de puesto	JEFE DE DECORACIÓN			
Familia de puestos	DOS, NIVELES MEDIOS			
Misión del puesto	INTEGRACIÓN DE PERSONAL			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
CONDUCIR, CONSOLIDAR Y DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DE SU UNIDAD				XXXX
Formación académica				
- Titulación requerida	Carrera a nivel medio, con especializaciones técnicas específicas.			
- Especialidad de preferencia	Estudios universitarios y cursos de especialización en el área.			
- Formación mínima	Graduado a nivel medio.			
Nivel de experiencia				
Experiencia previa Preferentemente en empresa similar, haber ocupado la posición de Gerente por lo menos durante dos años, o acreditar experiencia suficiente dentro de la empresa en puestos de la misma familia, o en el nivel inicial.				
Conocimientos y habilidades específicos	No exigidos	Elemental	Medio	Superior
Manejo de programas de computación específicos Supervisión de personal, con base a resultados Excelentes relaciones humanas				XXXXX XXXXX XXXXX
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos físicos		XXXXX		
Condiciones de trabajo	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Trabaja la mayor parte del tiempo sentado, eventualmente caminando.			XXXXX	
Requisitos de responsabilidad	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Fijar objetivos que no requieren supervisión directa. Responder por el trabajo de terceros.			XXXXX	XXXXX
III .COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES) (VALORES)				
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL, DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, COMPROMISO, IMPACTO E INFLUENCIA, INTEGRIDAD Y HABILIDAD ANÁLITICA				
FUNCIÓN	COMPETENCIA	NIVEL A COMPRENSIÓN	NIVEL B APLICACIÓN	NIVEL C ANÁLISIS
1. Elaborar diseños y presupuestos 2. Supervisar montajes y decoración 3. Control suministros y mantenimiento	Integridad		XXXXX	
	Dirección equipos		XXXXX	
	Compromiso		XXXXX	
Elaborado por		Revisado por		Autorizado por
Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha

FORMA 4

**ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
PERFIL DE COMPETENCIA**

I. DATOS GENERALES				
Denominación de puesto	CONTADOR GENERAL			
Familia de puestos	DOS, NIVELES MEDIOS			
Misión del puesto	INTEGRACIÓN DE PERSONAL			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
CONDUCIR, CONSOLIDAR Y DESARROLLAR LOS PROGRAMAS DE TRABAJO DE SU UNIDAD				XXXX
Formación académica				
- Titulación requerida	Carrera a nivel medio, con especializaciones técnicas específicas.			
- Especialidad de preferencia	Estudios universitarios y cursos de especialización en el área.			
- Formación mínima	Graduado a nivel medio.			
Nivel de experiencia				
Experiencia previa Preferentemente en empresa similar, haber ocupado la posición de Gerente por lo menos durante dos años, o acreditar experiencia suficiente dentro de la empresa en puestos de la misma familia, o en el nivel inicial.				
Conocimientos y habilidades específicos	No exigidos	Elemental	Medio	Superior
Manejo de programas de computación específicos Supervisión de personal, con base a resultados Excelentes relaciones humanas				XXXXX XXXXX XXXXX
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos físicos		XXXXX		
Condiciones de trabajo	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Trabaja la mayor parte del tiempo sentado, eventualmente caminando.			XXXXX	
Requisitos de responsabilidad	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Fijar objetivos que no requieren supervisión directa. Responder por el trabajo de terceros.			XXXXX	XXXXX
III .COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES) (VALORES)				
CONCIENCIA ORGANIZACIONAL, DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO, COMPROMISO, IMPACTO E INFLUENCIA, INTEGRIDAD Y HABILIDAD ANÁLITICA				
ATRIBUCIONES	COMPETENCIA	NIVEL A COMPRENSIÓN	NIVEL B APLICACIÓN	NIVEL C ANÁLISIS
1. Preparar Estados Financieros	Habilidad analítica		XXXXX	
2. Coordinar cumplimiento metas	Dirección equipos		XXXXX	
3. Asistir al Gerente Financiero	Conciencia organizacional		XXXXX	
Elaborado por		Revisado por		Autorizado por
Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha

FORMA 4

**ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
PERFIL DE COMPETENCIA**

I. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto	RECEPCIONISTA			
Familia de puestos	TRES, NIVELES INICIALES			
Misión del puesto	REFERENTE DE LA ORGANIZACIÓN			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
EJECUTAR EFECTIVAMENTE LAS TAREAS DE SU PUESTO DE TRABAJO				XXXX
Formación académica				
- Titulación requerida	Carrera a nivel medio.			
- Especialidad de preferencia	Cursos de especialización en el área.			
- Formación mínima	Educación básica, estudiando por las noches.			
Nivel de experiencia				
Experiencia previa Haber ocupado puesto similar, por lo menos durante dos años en otra empresa. O haber ocupado otro puesto dentro de la familia UNO.				
Conocimientos y habilidades específicos	No exigidos	Elemental	Medio	Superior
Conocimiento de los productos. Orientado a la satisfacción del cliente. Resolución de conflictos. Manejo de computadoras.			XXXXX	XXXXX XXXXX XXXXX
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos físicos			XXXXX	
Condiciones de trabajo	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Combina el tiempo de trabajo, en estar sentado, de pie o caminando.				XXXXX
Requisitos de responsabilidad	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Contar con cierta autonomía. Ser la imagen de la empresa. Cumplir con metas de trabajo.			XXXXX	XXXXX XXXXX
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES) (VALORES)				
RESPONSABILIDAD, BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN, PENSAMIENTO ANÁLITICO, AUTOCONTROL, CAPACIDAD PARA APRENDER Y MODALIDADES DE CONTACTO				
FUNCIÓN	COMPETENCIA	NIVEL A COMPRENSIÓN	NIVEL B APLICACIÓN	NIVEL C ANÁLISIS
1. Control llamadas 2. Atención visitas 3. Recepción correspondencia	Búsqueda información Modalidades contacto Responsabilidad		XXXXX XXXXX XXXXX	
Elaborado por Nombre firma y fecha	Revisado por Nombre firma y fecha	Autorizado por Nombre firma y fecha		

FORMA 4

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
PERFIL DE COMPETENCIA

I. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto	AUXILIAR DE CRÉDITOS			
Familia de puestos	TRES, NIVELES INICIALES			
Misión del puesto	REFERENTE DE LA ORGANIZACIÓN			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
EJECUTAR EFECTIVAMENTE LAS TAREAS DE SU PUESTO DE TRABAJO				XXXX
Formación académica				
- Titulación requerida	Carrera a nivel medio.			
- Especialidad de preferencia	Cursos de especialización en el área.			
- Formación mínima	Educación básica, estudiando por las noches.			
Nivel de experiencia				
Experiencia previa Haber ocupado puesto similar, por lo menos durante dos años en otra empresa. O haber ocupado otro puesto dentro de la familia UNO.				
Conocimientos y habilidades específicos	No exigidos	Elemental	Medio	Superior
Conocimiento de los productos. Orientado a la satisfacción del cliente. Resolución de conflictos. Manejo de computadoras.			XXXXX	XXXXX XXXXX XXXXX
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos físicos			XXXXX	
Condiciones de trabajo	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Combina el tiempo de trabajo, en estar sentado, de pie o caminando.				XXXXX
Requisitos de responsabilidad	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Contar con cierta autonomía. Ser la imagen de la empresa. Cumplir con metas de trabajo.			XXXXX	XXXXX XXXXX
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES) (VALORES)				
RESPONSABILIDAD, BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN, PENSAMIENTO ANÁLITICO, AUTOCONTROL, CAPACIDAD PARA APRENDER Y MODALIDADES DE CONTACTO				
FUNCIÓN	COMPETENCIA	NIVEL A COMPRENSIÓN	NIVEL B APLICACIÓN	NIVEL C ANÁLISIS
1. Cuadrar diariamente ventas al crédito 2. Cobrar tarjetas de crédito 3. Cobrar cheques rechazados	Búsqueda información Responsabilidad Modalidades de contacto		XXXXX XXXXX XXXXX	
Elaborado por		Revisado por		Autorizado por
Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha		Nombre firma y fecha

FORMA 4

**ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
PERFIL DE COMPETENCIA**

I. DATOS GENERALES				
Denominación del puesto	VENDEDOR DE TIENDA			
Familia de puestos	TRES, NIVELES INICIALES			
Misión del puesto	REFERENTE DE LA ORGANIZACIÓN			
II. REQUISITOS DEL PUESTO (APTITUDES)				
Funciones del puesto	No exigidos	Bajos	Medios	Altos
EJECUTAR EFECTIVAMENTE LAS TAREAS DE SU PUESTO DE TRABAJO				XXXX
Formación académica				
- Titulación requerida	Carrera a nivel medio.			
- Especialidad de preferencia	Cursos de especialización en el área.			
- Formación mínima	Educación básica, estudiando por las noches.			
Nivel de experiencia				
Experiencia previa Haber ocupado puesto similar, por lo menos durante dos años en otra empresa. O haber ocupado otro puesto dentro de la familia UNO.				
Conocimientos y habilidades específicos	No exigidos	Elemental	Medio	Superior
Conocimiento de los productos. Orientado a la satisfacción del cliente. Resolución de conflictos. Manejo de computadoras.			XXXXX	XXXXX XXXXX XXXXX
Requisitos físicos	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos físicos			XXXXX	
Condiciones de trabajo	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Combina el tiempo de trabajo, en estar sentado, de pie o caminando.				XXXXX
Requisitos de responsabilidad	No exigidos	Bajos	Medio	Altos
Contar con cierta autonomía. Ser la imagen de la empresa. Cumplir con metas de trabajo.			XXXXX	XXXXX XXXXX
III. COMPETENCIAS DEL PUESTO (ACTITUDES) (VALORES)				
RESPONSABILIDAD, BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN, PENSAMIENTO ANÁLITICO, AUTOCONTROL, CAPACIDAD PARA APRENDER Y MODALIDADES DE CONTACTO				
FUNCIÓN	COMPETENCIA	NIVEL A COMPRENSIÓN	NIVEL B APLICACIÓN	NIVEL C ANÁLISIS
1. Atención a clientes 2. Control saldos inventario 3. Recepción cobros	Modalidades de contacto Búsqueda información Responsabilidad		XXXXX XXXXX XXXXX	
Elaborado por Nombre firma y fecha		Revisado por Nombre firma y fecha		Autorizado por Nombre firma y fecha

FORMA 05
DICCIONARIO DE LAS COMPETENCIAS LABORALES
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

Documento que utiliza el encargado de Recursos Humanos, como referente para conocer el concepto y los indicadores relacionados con los comportamientos asociados a las funciones requeridas por la empresa

1. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de 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.

NIVEL	INDICADOR
4	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes/s para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca obtener beneficios a largo plazo para el cliente, pensando incluso en los clientes de los clientes.
3	Promueve y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre las necesidades latentes, pero no explícitas, del cliente. Indaga proactivamente más allá de las necesidades que el/los cliente/s manifiestan en un principio y adecua los productos y servicios disponibles a esas necesidades.
2	Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más de lo que éste espera. El cliente siempre puede encontrarlo. Dedicar tiempo a estar con el cliente ya sea en su propia oficina o en la del cliente.
1	Promueve y en ocasiones lo hace personalmente, el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con él sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.

2. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO

Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes y opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía digital.

NIVEL	INDICADOR
4	Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación considerando la especial dimensión del tiempo que se da en el entorno digital.
3	Adapta tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa sistemáticamente las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor a la nueva solución. Utiliza el fracaso de otros en su propio beneficio.
2	Observa la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar sólo en ocasiones su accionar.
1	Suele aferrarse a sus propias opiniones. En ocasiones no reconoce la validez de

	la perspectiva de otros. Siempre sigue los procedimientos. No manifiesta una actitud crítica respecto a su accionar.
--	--

3. DESARROLLO DE PERSONAS

Ayudar a que las personas crezcan intelectualmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.

NIVEL	INDICADOR
4	Da retroalimentación para que los colaboradores sepan qué están haciendo bien y si esto se adapta a lo esperado. Comunica de forma específica a los demás la evolución de su rendimiento para favorecer su desarrollo.
3	Para facilitar el aprendizaje, explica cómo y porqué las cosas se hacen de una determinada manera. Se asegura por distintos medios de que se hayan comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
2	Dedica tiempo para explicar a los demás cómo se deben realizar los trabajos; da instrucciones detalladas y ofrece sugerencias que puedan ayudar.
1	Cree que las personas pueden y quieren aprender para mejorar su rendimiento. Hace comentarios positivos sobre el potencial y las capacidades de los demás.

4. ORIENTACIÓN A LOS 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.

NIVEL	INDICADOR
4	Crea un ambiente organizacional que estimula la mejora continua del servicio y la orientación a la eficiencia. Promueve el desarrollo y/o modificación de los procesos para que contribuyan a mejorar la eficiencia de la organización.
3	Actúa para lograr y superar estándares de desempeño y plazos establecido, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes. Utiliza indicadores de gestión para medir y comparar los resultados obtenidos.
2	No está satisfecho con los niveles actuales de desempeño y hace cambios específicos en los métodos de trabajo para conseguir mejoras. Promueve el mejoramiento de la calidad, la satisfacción del cliente y las ventas.
1	Intenta que todos realicen el trabajo bien y correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara las mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

5. CALIDAD DEL TRABAJO

Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la 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.

NIVEL	INDICADOR
4	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aún en los aspectos más complejos.
3	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. Lo valorizan por sus conocimientos. Demuestra interés por aprender.
2	Conoce adecuadamente todos los temas relacionados con su especialidad como para cumplir su función.
1	Conoce temas relacionados con su especialidad sin alcanzar el nivel requerido o aunque éstos sean adecuados, no demuestra interés por aprender.

6. LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y dar retroalimentación integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza.

NIVEL	INDICADOR
4	Orienta la acción de su grupo en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios. Fija objetivos, realiza su seguimiento y da retroalimentación sobre su avance integrando las opiniones de los diferentes integrantes. Tiene energía y la transmite a otros en pos de un objetivo común fijado por él mismo.
3	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes. Escucha a los demás y es escuchado.
2	Puede fijar objetivos que el grupo acepta realizando un adecuado seguimiento de lo encomendado.
1	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos aunque puede ponerlos en marcha y hacer su seguimiento.

7. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.

NIVEL	INDICADOR
4	Comprende rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización cuando deben identificar la mejor respuesta estratégica. Detecta nuevas oportunidades de negocios, de compra de empresas en marcha, de realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores.

3	Comprende los cambios del entorno y las oportunidades del mercado. Detecta nuevas oportunidades de hacer negocios y de crear alianzas estratégicas.
2	Puede adecuarse a los cambios del entorno detectando nuevas oportunidades de negocios.
1	Escasa percepción de los cambios del entorno que modifican las reglas de juego del mercado.

8. 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 actué.

NIVEL	INDICADOR
4	Presenta una solución novedosa y original, a la medida de los requerimientos del cliente, que ni la propia empresa ni otros habían presentado antes.
3	Presenta soluciones a problemas o situaciones de los clientes que la empresa no había ofrecido nunca.
2	Aplica/recomienda soluciones para resolver problemas o situaciones utilizando su experiencia en otras similares.
1	Aplica/recomienda respuestas estándar que el mercado y otros utilizarían para resolver problemas/situaciones similares a los presentados en su área.

9. CONOCIMIENTO DEL MERCADO

Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, las de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.

NIVEL	INDICADOR
4	Identifica las tendencias de mercado. Elabora y propone proyectos alineados con los objetivos estratégicos, realiza correctos análisis de fortalezas y debilidades, reconoce las potenciales amenazas provenientes de los diferentes oferentes/juzgadores del mercado en el que actúa.
3	Planifica su accionar y conoce a fondo todas las posibles variables. Toma decisiones estratégicas y define objetivos para posicionar la propia empresa, y genera planes de acción y seguimiento que apunten a lograrlos.
2	Comprende la estrategia, objetivos y la cultura de la organización propia y la de los clientes. Conoce la segmentación del mercado que sus propios clientes realizan, y los productos y servicios que se les ofrecen.
1	Comprende el negocio del cliente. Tiene conocimientos generales del mercado y de la industria. Maneja el lenguaje del cliente y aplica conceptos adecuados.

10. 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.

NIVEL	INDICADOR
4	Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales correspondientes. Aprovecha la diversidad de su equipo para lograr un valor añadido superior en el negocio. Cumple la función de consejero confiable compartiendo las consecuencias de los resultados con todos los involucrados. Emprende permanentes acciones para mejorar el talento y las capacidades de los demás.
3	Fija objetivos de desempeño asignando responsabilidades y aprovechando adecuadamente los valores individuales de su equipo, de modo de mejorar el rendimiento del negocio.
2	Fija objetivos y asigna responsabilidades al equipo.
1	Escasa capacidad para transmitir y asignar responsabilidades en función de la rentabilidad del negocio.

11. NEGOCIACIÓN

Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.

NIVEL	INDICADOR
4	Es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
3	Llega a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
2	Realiza acuerdos satisfactorios para la organización pero no siempre considera el interés de los demás.
1	Atiende los objetivos de la organización y logra acuerdos satisfactorios centrandolo la negociación en las personas que la realizan.

12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL

Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes y proveedores. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.

NIVEL	INDICADOR
4	Comprende las razones que motivan determinados comportamientos en los grupos u organizaciones o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder poco obvias que los afecta. Si se tratase de una empresa, por ejemplo tendencias de mercado o, en otro tipo de instituciones, algunas situaciones del contexto o del mundo exterior.
3	Comprende, describe y tulipa las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
2	Comprende y utiliza las estructuras informales identificando las figuras clave. Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
1	Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la cadena de mando, las normas y los procedimientos establecidos.

13. DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO

Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo (tele trabajo u otras).

NIVEL	INDICADOR
4	Exige alto desempeño estableciendo estándares que consensúa con sus colaboradores. Logra que el equipo se fije objetivos desafiantes pero posibles y que éstos guarden relación con los planes de la organización y con las competencias de sus integrantes.
3	Asigna objetivos claros a mediano plazo, mostrándose disponible para brindar apoyo o ayuda cuando el equipo lo considere necesario. Promueve la distribución de "expertise" entre los miembros del equipo, de manera de volver a aprovechar el "saber como" adquirido y aumentar la productividad.
2	Organiza equipos de trabajo definiendo pautas generales de actividad y delegando algunas a los integrantes del mismo.
1	Organiza el trabajo de otros asignando tareas a partir de la correcta identificación de lo que cada uno puede hacer, aunque tiene dificultades para delegar autoridad.

14. NIVEL DE COMPROMISO

Apoyar e instrumenta decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. 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. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.

NIVEL	INDICADOR
4	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito.

3	Apoya e instrumenta las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.
2	Instrumenta adecuadamente las directivas recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza.
1	Raramente demuestra algún apoyo a las directivas recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

15. IMPACTO E INFLUENCIA

Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.

NIVEL	INDICADOR
4	Utiliza estrategias complejas y a medida de la situación y frecuentemente crea cadenas de influencia indirecta. Tiene capacidad para influir o persuadir a alguien para que éste influya a su vez en otros, generando cadenas de influencia entre personas clave.
3	Utiliza expertos o terceros para influir sobre varias personas (influencia indirecta). Es capaz de influir en los demás en diferentes circunstancias, aun las muy difíciles.
2	Realiza acciones para persuadir a otros durante una conversación o presentación, utilizando para ello información relevante.
1	Intenta producir un efecto o impacto concreto, calculando la influencia que sus declaraciones causarán en los demás.

16. INTEGRIDAD

Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.

NIVEL	INDICADOR
4	Trabaja según sus valores, aunque ello implique un importante coste o riesgo. Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación, aunque tenga alta productividad. Da permiso a una persona que lo está pasando mal a causa del gran estrés para que se recupere. Propone o decide, según su nivel de incumbencia, abandonar un producto, servicio o línea que aún siendo productivo él considera poco ético. Se considera que es un referente en materia de integridad.
3	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas como son aunque puedan molestar a un viejo amigo. No está dispuesto a cumplir órdenes que impliquen acciones que él considera que no son éticas. Acepta este tipo de planteo de sus subordinados e investiga las causas.
2	Desafía a otros a actuar de acuerdo con valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Es honesto en las relaciones con los clientes. Da a todos un trato equitativo.
1	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios y puede comentárselos a otros. Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.

17. HABILIDAD ANALÍTICA

Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.

NIVEL	INDICADOR
4	Realiza análisis lógicos, identifica problemas, reconoce información significativa, busca y coordina datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos, y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
3	Analiza información e identifica problemas coordinando datos relevantes. Tiene mucha capacidad y habilidad para analizar, organizar y presentar datos y establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.
2	Puede analizar e identificar problemas coordinando datos relevantes, organizar y presentar datos numéricos.
1	Tiene escasa capacidad para el análisis y para identificar problemas y coordinar los datos relevantes.

18. RESPONSABILIDAD

Esta competencia está asociada al compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.

NIVEL	INDICADOR
4	Desempeña las tareas con dedicación, cuidando cumplir tanto con los plazos como con la calidad requerida y aspirando a alcanzar el mejor resultado posible. Su responsabilidad está por encima de lo esperado en su nivel o posición.
3	Cumple con los plazos preestablecidos en la calidad requerida, preocupándose de lograrlo sin necesidad de recordatorios o consignas especiales.
2	Cumple los plazos tomando todos los márgenes de tolerancia previstos y la calidad mínima necesaria para cumplir el objetivo.
1	Cumple los plazos o alcanza la calidad pero difícilmente ambas cosas a la vez.

19. BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN

Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos y las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizá sea el útil en el futuro.

NIVEL	INDICADOR
4	Pone en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual (por ejemplo: reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

3	Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información en periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
2	Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando lo normal es no hacerlo. Se encuentra con las personas más cercanas al problema y les hace preguntas. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema.
1	Hace preguntas directas tanto a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación como a las directamente implicadas aunque no estén presentes. Utiliza la información disponible o consulta las fuentes de información adicionales.

20. PENSAMIENTO ANALÍTICO

Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.

NIVEL	INDICADOR
4	Realiza análisis extremadamente complejos, organizando, secuenciando y analizando sistemas interdependientes de alta complejidad.
3	Realiza análisis complejos desagregando problemas en sus partes componentes. Es capaz de comunicar claramente sus conclusiones y hacerlas comprensibles a otros.
2	Analiza las relaciones entre las muchas partes de un problema. Reconoce varias causas o consecuencias de las acciones. Anticipa obstáculos y prevé los próximos pasos.
1	Analiza relaciones entre las pequeñas partes de un problema. Establece prioridades para las tareas según su importancia.

21. AUTOCONTROL

Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.

NIVEL	INDICADOR
4	Maneja efectivamente sus emociones. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido, sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.
3	Actúa con calma. Siente emociones fuertes tales como enfado y frustración extrema, pero continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que le producen desagrado y continúa su actividad o conversación. Puede abandonar temporalmente la reunión para controlar sus emociones y luego regresar.

2	Controla sus emociones. Siente el impulso de hacer algo inapropiado pero resiste la tentación. No cae en la situación de actuar irreflexivamente. O bien siente emociones fuertes y consigue controlarlas. Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
1	No se involucra. Siente la presión de la situación y se mantiene al margen de la discusión.

22. CAPACIDAD PARA APRENDER

Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas

NIVEL	INDICADOR
4	Tiene gran capacidad de aprender y de incorporar nuevos esquemas o modelos cognitivos y nuevas formas de interpretar la realidad. Se transforma en un referente en sus ámbitos de actuación por su disposición para el aprendizaje, que siempre está sobre el promedio.
3	Tiene muy buena capacidad para aprender, puede incorporar nuevos esquemas y modelos. Aprende no sólo en las actividades estructuradas de aprendizaje, como es el estudio; también lo hace con la práctica y la observación de personas que tienen más experiencia y conocimientos.
2	Aprende nuevos esquemas y modelos asimilando los conceptos impartidos.
1	Tiene escasa capacidad para aprender, se limita a los contenidos impartidos.

23. MODALIDADES DE CONTACTO

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las atribuciones de los demás. En un concepto más amplio implica, sabes escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.

NIVEL	INDICADOR
4	Formula preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos.
3	Demuestra seguridad para expresar opiniones con claridad y precisión. Alienta el intercambio de información e ideas y es abierto y sensible a los consejos y puntos de vista de las demás personas.
2	Escucha y se interesa por los puntos de vista de los demás y hace preguntas constructivas.
1	Sus mensajes no siempre son transmitidos o comprendidos claramente. No demuestra interés por conocer el punto de vista o los intereses de otras personas.

EVALUACIÓN SICOLÓGICA

Se recomienda que esta fase esté a cargo de un profesional independiente, ya que los perfiles de puestos con base a competencias son de diferente tipo, los métodos de evaluación son también diversos y varían de acuerdo a los mismos. La siguiente es una guía para la selección de los métodos de evaluación.

FORMA 06
GUÍA PARA LA ELECCIÓN DE INSTRUMENTOS
DE EVALUACIÓN SEGÚN EL TIPO DE COMPETENCIA
PARA EL PROCESO DE SELECCIÓN
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

Tipo de competencias	Instrumento/técnica/requerimientos
CONOCIMIENTOS	
1. Conocimientos específicos	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Pruebas de conocimientos ❖ Entrevista técnica ❖ Certificados de entrenamiento
2. Conocimientos en general	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Certificados de educación superior ❖ Certificados de capacitación ❖ Entrevistas de conocimientos generales
DESTREZAS Y HABILIDADES	
3. Destrezas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Requerimientos de experiencia laboral en funciones similares ❖ Entrevistas de eventos conductuales ❖ Entrevistas situacionales ❖ Simulaciones de alta y baja fidelidad ❖ Centros de evaluación
CAPACIDADES Y APTITUDES	
4. Capacidades cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Test de inteligencia y aptitudes
5. Capacidades psicomotrices, físicas y sensoriales	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Simulaciones de alta fidelidad y pruebas de resistencia física
PERSONALIDAD	
6. Rasgos de personalidad	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Inventarios de personalidad ❖ Entrevistas psicológicas
OTRAS CARACTERÍSTICAS	
7. Motivación, actitudes, intereses	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Cuestionarios específicos ❖ Entrevistas específicas ❖ Encuestas biográficas

ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA PONDERAR LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN

La elección de los métodos de evaluación debe estar a cargo de un profesional especializado independiente. Lo importante es que el método mida la competencia de interés. El objetivo de las evaluaciones sobre competencias es que todo instrumento mida las probabilidades de éxito de un candidato en una tarea esencial del puesto, la ponderación relativa de las pruebas es importante debido a que no todos los instrumentos de medición tienen el mismo grado de validez y confiabilidad.

FORMA 07 ELEMENTOS A CONSIDERAR PARA PONDERAR LAS TÉCNICAS DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Instrumentos de Evaluación	Capacidad predictiva del rendimiento en general (validez)	Grado en que la medida puede ser voluntariamente distorsionada (fiabilidad)	Ponderación recomendada
Tests de inteligencia	Alta	Baja	Alta
Tests de aptitudes	Alta	Baja	Alta
Pruebas de conocimientos específicos	Alta	Baja	Alta
Simulaciones de trabajo (alta fidelidad)	Alta	Baja	Alta
Simulaciones de trabajo (baja fidelidad)	Moderada	Moderada	Media - baja
Inventarios de personalidad	Moderada	Alta	Moderada
Entrevistas no estructuradas	Baja	Alta	Baja
Entrevistas estructuradas	Moderada	Moderada	Moderada

Como se observa, las medidas cognitivas suelen tener la mejor validez y confiabilidad, de modo que la ponderación de estos instrumentos debe por norma general recibir la mayor ponderación de la evaluación.

FORMA 08
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

FORMULARIO PARA VERIFICAR REFERENCIAS EN FORMA ESCRITA

Lugar y Fecha:

A quién corresponda:

El señor, señora o señorita _____ ha solicitado empleo en nuestra empresa y ha presentado la siguiente información acerca de su empleo en su organización. Nos ha autorizado para que nos comuniquemos con usted para verificar la información de referencia que nos pueda proporcionar.

(Por favor, señale si está correcto o cámbielo si está equivocado)

Fechas de empleo: _____
 Puesto inicial: _____ Final: _____
 Último salario devengado _____ Tiempo: _____

Motivo de la renuncia: _____

El solicitante puede ser recontratado? _____

Nombre y Firma

Puesto

Agradeceríamos que anote, en el revés de esta carta, cualquier comentario que considere útil y respetaremos su confianza en este asunto. El duplicado anexo es para sus archivos.

Atentamente,

Nombre y Firma
 Departamento de Recursos Humanos

FORMA 09
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
FORMULARIO PARA VERIFICAR REFERENCIAS
EN FORMA PERSONAL O VÍA TELEFÓNICA

a. Empleado Anterior _____ **b. Referencia de carácter** _____

Compañía: _____	
Domicilio: _____	Tel: _____
Nombre de persona contactada: _____	Puesto: _____

1. Deseo verificar algunos datos que me proporcionó (el Sr., la Sra. o la Srita.) quien ha solicitado empleo en nuestra empresa. ¿En que fecha estuvo empleado en su compañía?

2. Que trabajo desempeñaba?
 2.1 Al empezar: _____
 2.2 Al salir: _____
3. Dice que estaba ganando Q. _____ cuando salió, es cierto?
 SI _____ NO _____ CUANTO? _____
4. Que opinaban sus superiores de él o de ella?

 Que opinaban sus subalternos de él o de ella?

5. Tenía responsabilidades de supervisar?
 SI _____ NO _____
 En caso afirmativo, ¿Cómo la llevaba a cabo? _____
6. Se esforzaba en su trabajo? _____
7. Cómo se llevaba con otros? _____
8. Tenía buena asistencia? _____ Puntualidad? _____
9. Porqué salió de la Compañía? _____
10. ¿Lo volvería a contratar? SI _____ NO _____
 En caso negativo ¿Porqué? _____
11. Tenía problemas domésticos, económicos que afectaban su trabajo?
 SI _____ NO _____
12. ¿Jugaba o bebía demasiado? SI _____ NO _____
13. ¿Cuáles son sus puntos fuertes? _____
14. ¿Cuáles son sus puntos débiles? _____

COMENTARIOS: _____

Nombre y Puesto de Entrevistador

Lugar y fecha

FORMA 10
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
ENTREVISTA PRESELECCIÓN DE INCIDENTES CRÍTICOS

Se utiliza en la fase de evaluación técnica y consiste en una serie de preguntas abiertas en las que el entrevistador (encargado de Recursos Humanos) pide que el entrevistado describa lo que hizo, dijo, pensó y sintió durante una experiencia concreta. De esta forma se logra obtener las experiencias del entrevistado tal y como fueron y como él las vivió.

No es importante que el entrevistado saque conclusiones sobre sus experiencias pasadas, lo que interesa es averiguar los motivos, habilidades y conocimientos que realmente tiene y usa el entrevistado.

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
FORMATO DE COMPETENCIAS OBSERVADAS DURANTE LA ENTREVISTA

<p>1. Cuénteme una ocasión en la que hubiera hecho algo nuevo o de manera diferente y que originó una mejora en su puesto de trabajo, departamento o en la organización:</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>2. Qué hizo que llegase a esa situación? _____</p> <p>_____</p>
<p>3. Quiénes intervinieron? _____</p> <p>_____</p>
<p>4. Qué pensó en esa situación? _____</p> <p>_____</p>
<p>5.Cuál era su papel? _____</p> <p>_____</p>
<p>6. Qué hizo usted? _____</p> <p>_____</p>
<p>7. Qué resultado se produjo? _____</p> <p>_____</p>

Las respuestas a estas preguntas permiten obtener mayor información del entrevistado (sin sugerir palabras o dirigir sus respuestas) de manera que no se pierda en generalizaciones y narre lo que ocurrió como él o ella lo vivió.

FORMA 11
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
EVALUACIÓN DE LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

1. Identificar las situaciones específicas en las que el candidato al puesto debe poner en juego sus competencias de modo que se consigan los resultados deseados.
2. Considerar el entorno de trabajo que deberá afrontar para alcanzar el éxito en los resultados del puesto analizado (compañeros, jefes, normativas, políticas, etc.).
3. Tener en cuenta la cultura de la empresa y de la unidad (exigencias, formas de trabajo, planificación, estilo de mando). Importante para garantizar la adaptación del candidato idóneo.
4. Analizar los "aspectos ejecutivos", es decir, toma de decisiones, que son característicos del puesto.

AUTOEVALUACIÓN POSTERIOR A LA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS

1. ¿He explorado todas las competencias indicadas en el perfil y/o detectadas en los cuestionarios? _____

2. ¿Me familiaricé previamente con los indicadores de comportamiento para una adecuada evaluación? _____

3. ¿He observado la técnica y la estructura? _____
4. ¿Formulé las preguntas adecuadas y evité las preguntas directas? _____

5. Evité las generalizaciones y conduje la entrevista por hechos relevantes? _____

FORMA 12

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

FORMATO DE COMPETENCIAS OBSERVADAS DURANTE LA ENTREVISTA

Documento que utiliza el encargado de Recursos Humanos, como referente para conocer el concepto y los niveles asociados a las competencias laborales

Clave: _____ Clasificación: _____ Fecha: _____

Nombre: _____

Apariencia física: _____

Presentación: _____

Habilidad para el manejo de la entrevista: _____

Experiencia para el puesto: _____ Personalidad: _____

COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO POR EL PERFIL	CUMPLE	NO CUMPLE
1. ORIENTACIÓN AL CLIENTE Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas de 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.			
2. ADAPTABILIDAD AL CAMBIO Es la predisposición a comprender y apreciar perspectivas diferentes y opuestas, para adaptarse en situaciones cambiantes y aceptar modificaciones del contexto y de la competencia, en la propia organización y en la del cliente, dentro de los requerimientos de trabajo de la economía digital.			
3. DESARROLLO DE PERSONAS Ayudar a que las personas crezcan intelectualmente. Implica un esfuerzo constante para mejorar la formación y el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la organización.			
4. ORIENTACIÓN A LOS 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.			
5. CALIDAD DEL TRABAJO Excelencia en el trabajo a realizar. Implica tener amplios conocimientos en los temas del área de la 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.			
6. LIDERAZGO Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y dar retroalimentación integrando las opiniones de los otros. Motivar e inspirar confianza.			
7. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Es la habilidad para comprender rápidamente los cambios del entorno, las oportunidades del mercado, las amenazas competitivas y las fortalezas y debilidades de su propia organización a la hora de identificar la mejor respuesta estratégica. Capacidad para detectar nuevas oportunidades de negocio.			

<p>8. 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 actué.</p>			
<p>9. CONOCIMIENTO DEL MERCADO Es la capacidad de comprender las necesidades del o los clientes, las de los clientes de sus clientes, las de los usuarios finales (según corresponda). También es la capacidad de prever las tendencias, las diferentes oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, y los puntos fuertes y débiles de la propia organización.</p>			
<p>10. 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.</p>			
<p>11. NEGOCIACIÓN Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.</p>			
<p>12. CONOCIMIENTO ORGANIZACIONAL Es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la empresa donde trabaja o en otras organizaciones, clientes y proveedores. Ello implica una capacidad de identificar tanto a las personas que toman las decisiones como a aquellas que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever la forma en que los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos de la organización.</p>			
<p>13. DIRECCIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO Es la capacidad de desarrollar, consolidar y conducir un equipo de trabajo alentando a sus miembros a trabajar con autonomía y responsabilidad y fijando objetivos que no requieran supervisión personal directa para fomentar las nuevas formas de trabajo (tele trabajo u otras).</p>			
<p>14. NIVEL DE COMPROMISO Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aún en la toma de decisiones en situaciones difíciles. 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. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.</p>			

<p>15. IMPACTO E INFLUENCIA Es el deseo de producir un impacto o efecto determinado sobre los demás, persuadirlos, convencerlos, influir en ellos o impresionar con el fin de lograr que ejecuten determinadas acciones.</p>			
<p>16. INTEGRIDAD Es la capacidad de actuar en consonancia con lo que se dice o se considera importante. Incluye comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente y estar dispuesto a actuar con honestidad incluso en negociaciones difíciles con agentes externos. Las acciones son congruentes con lo que se dice.</p>			
<p>17. HABILIDAD ANALÍTICA Esta competencia tiene que ver con el tipo y alcance de razonamiento y la forma en que un candidato organiza cognitivamente el trabajo. Es la capacidad general que tiene una persona para realizar un análisis lógico. La capacidad de identificar los problemas, reconocer la información significativa, buscar y coordinar los datos relevantes. Se puede incluir aquí la habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros y estadísticos y para establecer conexiones relevantes entre datos numéricos.</p>			
<p>18. RESPONSABILIDAD Esta competencia está asociada al compromiso con el que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada esta primero.</p>			
<p>19. BÚSQUEDA DE LA INFORMACIÓN Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre las cosas, los hechos y las personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo requerido en el puesto. Puede implicar el análisis profundo o el pedido de una información concreta, la resolución de discrepancias haciendo una serie de preguntas o la búsqueda de información variada sin un objetivo concreto, una información que quizá sea el útil en el futuro.</p>			
<p>20. PENSAMIENTO ANALÍTICO Es la capacidad de entender y resolver un problema a partir de desagregar sistemáticamente sus partes, realizando comparaciones, estableciendo prioridades, identificando secuencias temporales y relaciones causales entre los componentes.</p>			
<p>21. AUTOCONTROL Es la capacidad para controlar las emociones personales y evitar las reacciones negativas ante provocaciones, oposición y hostilidad de los demás o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>			
<p>22. CAPACIDAD PARA APRENDER Esta asociada a la asimilación de nueva información y su eficaz aplicación. Se relaciona con la incorporación de nuevos esquemas o modelos cognitivos al repertorio de conductas habituales y nuevas formas de interpretar la realidad o de ver las cosas.</p>			
<p>23. MODALIDADES DE CONTACTO Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación; esta capacidad asegura una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las atribuciones de los demás. En un concepto más amplio implica, sabes escuchar y hacer posible que los demás tengan fácil acceso a la información que se posea.</p>			

FORMA 13
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
FORMATO DE COMPETENCIAS OBSERVADAS DURANTE LA ENTREVISTA

Documento que utiliza el Encargado de Recursos Humanos, como reporte del resultado de las evaluaciones de competencias observadas

CUADRO DE RESULTADO DE LA ENTREVISTA

Entrevistó: _____

Búsqueda: _____

Requisitos del Perfil (Principales y/o excluyentes)	Candidato 1	Candidato 2	Candidato 3	Candidato 4
Experiencia				
Educación				
Otros Requisitos				
Competencias				

Fecha: _____ Firma responsable: _____

FORMA 14

MATRIZ DE COMPETENCIAS LABORALES																				
ESFERA DE LA ACTIVIDAD LABORAL / OBJETIVOS –RESULTADOS ESPERADOS																				
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.																				
Esferas / Exigencias	Planeación				Organización				Desarrollo Personal				Ejecución				Control			
Cognitiva																				
Afectiva																				
Física																				
Social																				

Elaboración de la matriz de competencias: el encargado de Recursos Humanos elabora una tabla donde se sitúa en el eje vertical las cualidades personales que se ha determinado tienen incidencia en el éxito en el desarrollo de la actividad clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social) y en la horizontal en la parte superior, los objetivos y resultados esperados que expresan el desarrollo exitoso de la actividad, clasificados dentro de la función estructural de la actividad laboral correspondiente (planificación, organización, ejecución, desarrollo personal y control). La organización de la información crea una matriz conformada por diferentes cuadrantes, y se procede entonces a casar las exigencias necesarias con los objetivos y resultados esperados, donde convergen exigencias de diferentes esferas para cada resultado; a la vez que un resultado puede ser complejo al estar compuesto por los resultados esperados en distintas esferas de la realización de la actividad laboral. En la intercepción de las exigencias y los resultados en un cuadrante determinado se estructura una competencia. Se debe significar además, que en una competencia pueden integrarse otras competencias de orden jerárquico inferior con respecto a la actividad específica.

FORMA 15
VALIDACIÓN DE LOS CRITERIOS CONTENIDOS EN EL PERFIL DE COMPETENCIAS
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

ASPECTOS A EVALUAR	TÉCNICAS/RESULTADOS				NIVEL ALCANZADO				
	EXAMEN DE CONOCIMIENTOS	TESTS Y TÉCNICAS DE REPORTE	EVALUACIÓN DE LOS COMPAÑEROS	MUESTRA DE TRABAJO	5	4	3	2	1
1. NOMBRE DE LA COMPETENCIA									
2. CAPACIDAD GENERAL									
3. FLEXIBILIDAD									
4. SABER ESCUCHAR									
NIVEL GENERAL DE LA COMPETENCIA									

Validación de los criterios contenidos en el perfil de competencias: a partir de la configuración de las competencias y los elementos que la integran se definen los métodos, técnicas e instrumentos con los que se recogerá la información. Se utilizan conjuntamente: el perfil de competencia, la entrevista de incidentes críticos y el diccionario de competencias.

FORMA 16
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.
FICHA MÉDICA PARA SOLICITANTES A PUESTOS DE TRABAJO

DATOS PERSONALES:

NOMBRE: _____
 EDAD: _____ AÑOS. DOMICILIO: _____
 CÉDULA DE VECINDAD, No. _____ No. Teléfono: _____

PARTE I

INSTRUCCIONES: Marque con una "x" los datos importantes y descríbalos en el espacio de la derecha:

1. ANTECEDENTES PATOLÓGICOS:

(Enfermedades que padezca o haya padecido)

1.1 Amigdalitis	_____	1.2 Reumatismo	_____	_____
1.3 Convulsiones	_____	1.4 Difteria	_____	_____
1.5 Neumonía	_____	1.6 Tuberculosis	_____	_____
1.7 Alergias	_____	1.8 Parásitos	_____	_____
1.9 Tifoidea	_____	1.10 Amebiasis	_____	_____
1.11 Paludismo	_____	1.12 Venéreas	_____	_____
1.13 Traumatismos	_____	1.14 Operaciones	_____	_____
1.15 Hábitos	_____			_____

2. HISTORIA FAMILIAR:

(Enfermedades de padres, hermanos o hijos)

2.1 Cáncer	_____	2.2 Diabetes	_____	_____
2.3 Insuf. Renal	_____	2.4 Tuberculosis	_____	_____
2.5 Alergias	_____	2.6 Hemofilia	_____	_____
2.7 Corazón	_____	2.8 Artritis	_____	_____

3. REVISIÓN POR SISTEMAS:

3.1 Nutrición	_____	3.2 Estrés	_____	_____
3.3 Insomnio	_____	3.4 Caída Cabello	_____	_____
3.5 Temblores	_____			_____

4. PIEL:

4.1 Mezquinos	_____	4.2 Llagas	_____	_____
4.3 Hongos	_____	4.4 Alergias	_____	_____
4.5 Cicatrices	_____			_____

5. CABEZA:

5.1 Dolor	_____	5.2 Golpes	_____	_____
5.3 Traumatismos	_____	5.4 Otros	_____	_____

6. OJOS:

6.1 Usa Lentes	_____	6.2 Visión	_____	_____
6.3 Lagrimeo	_____	6.4 Otros	_____	_____

7. OIDOS:

7.1 Audición	_____	7.2 Ruidos Anormales	_____	_____
7.3 Secreciones	_____	7.4 Mareos	_____	_____

8. NARIZ:

8.1 Catarros	_____	8.2 Hemorragias	_____	_____
8.3 Sinusitis	_____	8.4 Rinitis	_____	_____

9. GARGANTA:

9.1 Dolor	_____	9.2 Ronquera	_____	_____
9.3 Dificultad para tragar	_____	9.4 Dolor	_____	_____

10. RESPIRATORIO:

10.1 Dolor torácico	_____	10.2 Falta de aire	_____	_____
10.3 Escupe sangre	_____	10.4 Tos	_____	_____
10.5 Espujo	_____	10.6 Otros	_____	_____

11. CARDIOVASCULAR:

11.1 Dolor	_____	11.2 Arritmias	_____	_____
11.3 Asma	_____	11.4 Desvanecimiento	_____	_____
11.5 Hinchazones	_____	11.6 Otros	_____	_____

12. GASTROINTESTINAL:

12.1 Apetito	_____	12.2 Digestión	_____	_____
12.3 Dolor	_____	12.4 Náusea	_____	_____
12.5 Vómito	_____	12.6 Eructos	_____	_____
12.7 Flatulencia	_____	12.8 Estreñimiento	_____	_____
12.9 Diarrea	_____	12.10 Color	_____	_____
12.11 Moco	_____	12.12 Sangre	_____	_____
12.13 Hemorroides	_____	12.14 Hernias	_____	_____

13. GÉNITO URINARIO:

13.1 Secreción	_____	13.2 Lesiones	_____	_____
13.3 Micciones	_____	13.4 Frecuencia	_____	_____
13.5 Nicturia	_____	13.6 Incontinencia	_____	_____
13.7 Pus	_____	13.8 Sangre	_____	_____
13.9 Venéreas	_____	13.10 Otros	_____	_____

14. GENITAL FEMENINO:

14.1 Menarquia	_____	14.2 Reglas	_____	_____
14.3 Duración	_____	14.4 Período	_____	_____
14.5 Caracteres	_____	14.6 Dolor	_____	_____
14.7 Embarazos	_____	14.8 Partos	_____	_____
14.9 Abortos	_____	14.10 Otros	_____	_____

15. MÚSCULO ESQUELÉTICO:

15.1 Columna	_____	15.2 Debilidad	_____	_____
15.3 Movimientos	_____	15.4 Dolor	_____	_____
15.5 Articulaciones	_____	15.6 Calambres	_____	_____
15.7 Várices	_____	15.8 Otros	_____	_____

PARTE II

Instrucciones: Subraye las opciones o complete la información que **más se asemeje a su personalidad:**

A. Descripciones Personales

- A.1 Alegre
- A.2 Deprimido
- A.3 Melancólico
- A.4 Irritante
- A.5 Indiferente

B. Describa lo que más le molesta encontrar en un trabajo

- B.1 Lugares cerrados
- B.2 Lugares abiertos
- B.3 Mucha gente
- B.4 Poca gente

C. Anote los tres colores que más le gustan

D. Anote los tres colores que menos le gustan

E. Anote tres colores lo depriman

F. Qué le molesta más lo siguiente?:

- F.1 Calor
- F.2 Ruido
- F.3 Vibración

G. Escriba tres razones por las que dejó su último trabajo:

- 1. _____
- 2. _____
- 3. _____

H. Que funciones realizaba en su último trabajo?

I. Cuál era su horario de trabajo anterior? _____

J. Que le produce mayor temor de lo siguiente:

- J.1 Altura
- J.2 Heridas corto contundentes
- J.3 Fracturas
- J.4 Velocidad
- J.5 Espacios cerrados
- J.6 Ninguna

K. Que se le dificulta más de lo siguiente:

- K.1 Poner atención
- K.2 Seguir instrucciones
- K.3 Cumplir órdenes
- K.4 Ninguna

L. Cómo le gustaría que fuera su Jefe:

- L.1 Exigente
- L.2 Bonachón
- L.3 Indiferente

M. Le incomoda trabajar bajo presión?

- M.1 Sí
- M.2 No
- M.3 Indiferente

LA EVALUACIÓN HA TERMINADO, GRACIAS.

La información aquí proporcionada es completamente verdadera, por lo que firmo de conformidad:

Firma de solicitante

Lugar y fecha

FORMA 17

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

(Carta de conclusión de parte de Recurso Humanos)

Guatemala,

Señor(a)(ita)

Jefe del Departamento XXX

Señor(a)(ita)

En respuesta a su requerimiento de personal para ocupar el puesto XXXXXXXX, presentada a éste departamento con fecha XXXX, por este medio le informo que se ha cumplido con el proceso de selección correspondiente.

Por lo que adjunto encontrará un listado de los tres candidatos que obtuvieron las mejores calificaciones en las diferentes evaluaciones practicadas, según se muestra en cuadro anexo y las gráficas de puntuaciones correspondientes.

Favor hacer la decisión que mejor se adapte a sus necesidades, la cuál debe hacer llegar a éste Departamento, en forma escrita, a la brevedad posible para la contratación del seleccionado.

Atentamente,

ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

FORMA 18

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

(Carta de decisión de contratación de personal)

Guatemala,

Señor(a)(ita)

ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

Señor(a)(rita)

Por este medio le informo que recibí con fecha XXX la carta de conclusión de candidatos idóneos para el puesto de XXXX el cuál fuera requerido por este Departamento.

He efectuado el análisis correspondiente, y le comunicó que he decidido que el mejor candidato es el señor(a)(ita) XXXXXXXX, por lo que le solicito que se haga el trámite necesario para su contratación inmediata.

Atentamente,

JEFE DE DEPARTAMENTO XXXX

FORMA 19

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

(Carta de felicitación al seleccionado)

Guatemala,

NOMBRE Y APELLIDOS

DIRECCION

Señor(a)(rita):

En relación con su candidatura para cubrir el puesto de XXXXXX le felicitamos y nos felicitamos por la decisión que hemos tomado de ser usted la persona seleccionada.

Esperamos que esta oportunidad redunde en beneficio mutuo..

Reciba un cordial saludo,

ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

FORMA 20

ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

(Carta de desestima)

Guatemala,

NOMBRE Y APELLIDOS

DIRECCION

Señor(a)(rita):

Agradecemos su atención hacia nuestra oferta de trabajo.

Consideramos muy interesante su Hoja de Vida. Sin embargo, en esta ocasión no se ajusta a las características, que pensamos deben reunirse para cubrir el puesto de trabajo solicitado.

Le saludamos atentamente,

ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS

CONCLUSIONES

1. La clasificación de tres familias de puestos, con base en la integración de funciones, facilita a Almacenes Magno Mercantil, S. A. la identificación de las competencias laborales que son requeridas por la empresa para que tanto el personal actual como el de nuevo ingreso, se adapte a la cultura organizacional.
2. El contexto actual referido por la actividad económica y la estructura de puestos de Almacenes Magno Mercantil, S. A. permitió la definición de competencias laborales: las genéricas que son referentes de toda la organización y las específicas que son requeridas por los puestos de trabajo.
3. El Manual de selección de personal basado en competencias laborales, incluye como las herramientas más importantes los perfiles de puestos y el diccionario que define conceptos e indicadores. Estos elementos son la base para la implementación de la gestión por competencias para Almacenes Magno Mercantil, S. A.

RECOMENDACIONES

1. Que la propuesta que se realiza como resultado de este trabajo de tesis: Manual de selección de personal basado en competencias laborales, sea implementado por Almacenes Magno Mercantil, S. A. para su proceso de integración de personal.
2. Que el resultado de esta investigación se utilice como insumo por Almacenes Magno Mercantil, S. A., para completar el estudio del enfoque de competencias laborales para las otras áreas de la gestión de recursos humanos, tales como: capacitación, evaluación, promoción y remuneración.
3. Que otras empresas relacionadas con Almacenes Magno Mercantil, S. A. por razones de pertenecer a una corporación, conozcan el resultado del presente estudio para que a pesar de contar con poblaciones, ámbitos o dimensiones diferentes, puedan conectar sus políticas empresariales a un mismo objetivo que es el de reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es el recurso humano.

BIBLIOGRAFÍA

1. INTECAP, Competencias Básicas y Genéricas, División Técnica, Guatemala, diciembre 2,001
2. García Maynés Eduardo, ETICA, Editorial Porrúa, S. A. México D.F. 1,980
3. INTECAP. Gestión de Recurso Humano por Competencia Laboral. Guatemala, Edición 2,001
4. INTECAP. Guía para elaborar el análisis funcional, Guatemala, 2,001
5. CONOCER. Análisis ocupacional y funcional del trabajo. Documento de trabajo para IBERFOP, México, febrero de 1,998
6. Dessler Gary, Administración de Personal. Octava Edición. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México 2,001
7. Chiavenato Idalberto, Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill Interamericana , S. A. Colombia 2004
8. Grados Espinoza Jaimes A. Inducción, reclutamiento, selección. Editorial El Manual Moderno, S. A. de C. V., México D.F. 1,988
9. Alles Martha Alicia, Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Estudio de Gestión por Competencias, Diccionario. Ediciones Granica, Buenos Aires, Argentina 2,002
10. Bloom's Taxonomy www.eecs.usma.edu/c5383/bloom/default.htm

ANEXOS

Anexo No.	Nombre	No. Página
1	Resultado final de la determinación de competencias genéricas Familia uno: niveles gerenciales	101
2	Resultado final de la determinación de competencias genéricas Familia dos: niveles medios	102
3	Resultado final de la determinación de competencias genéricas Familia tres: niveles iniciales	103
4	Taxonomía de Benjamín Bloom	104
5	Integración de puestos por familia	105
6	Comportamientos por familias de puestos Familia uno: niveles gerenciales	106
7	Comportamientos por familias de puestos Familia uno: niveles medios	107
8	Comportamientos por familias de puestos Familia uno: niveles gerenciales	108

ANEXO 1
RESULTADO FINAL DE LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS
 PUNTUACIÓN POR COMPETENCIAS GENÉRICAS
 FAMILIA UNO "NIVELES GERENCIALES"
 GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
 ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

PUESTO/COMPETENCIA		Orientación al cliente				Adaptabilidad al cambio				Desarrollo de personas				Orientación a resultados				Calidad del trabajo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PUNTUACIÓN ESPERADA																					
1	GERENTE GENERAL				1				1				1				1				1
2	GERENTE ADMINISTRATIVO				1				1				1				1				1
3	GERENTE FINANCIERO				1				1				1				1				1
4	GERENTE COMPRAS				1				1				1				1				1
5	GERENTE DIVISIÓN MÚSICA				1				1				1				1				1
6	GERENTE DIVISIÓN ROPA				1				1				1				1				1
SUMA CADA NIVEL		0	0	0	6	0	0	0	6	0	0	0	6	0	0	0	6	0	0	0	6
PROMEDIO					1				1				1				1				1

Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005

ANEXO 2
RESULTADO FINAL DE LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS
GENÉRICAS
 PUNTUACIÓN POR COMPETENCIAS GENÉRICAS
 FAMILIA DOS " NIVELES MEDIOS"
 GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
 ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

PUESTO/COMPETENCIA		Orientación al cliente				Adaptabilidad al cambio				Desarrollo de personas				Orientación a resultados				Calidad del trabajo			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
PUNTUACIÓN ESPERADA																					
1	ENCARGADO DE RRHH				1				1				1				1				1
2	JEFE DECORACIÓN				1			1				1					1				1
3	JEFE DE BODEGA				1			1				1					1				1
4	ENCARGADO TALLER				1			1				1					1				1
5	JEFE DE CÓMPUTO				1			1				1					1				1
6	CONTADOR GENERAL				1			1				1					1				1
7	JEFE DE TIENDA				1			1				1					1				1
SUMA CADA NIVEL		0	0	0	7	0	1	5	1	0	2	3	2	0	0	0	7	0	0	0	7
PROMEDIO					1			1				1					1				1

Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005

ANEXO 3
RESULTADO FINAL DE LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS GENÉRICAS
 PUNTUACIÓN POR COMPETENCIAS GENÉRICAS
 FAMILIA TRES "NIVELES INICIALES"
 GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
 ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

PUESTO/COMPETENCIA		Orientación al cliente				Adaptabilidad al cambio				Desarrollo de personas				Orientación a resultados				Calidad del trabajo				
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
PUNTUACIÓN ESPERADA																						
1	SECRETARIA GERENCIA			1			1					1				1					1	
2	SECRETARIA RECEPCIONISTA			1			1					1				1					1	
3	AUXILIAR CONTABILIDAD			1			1				1					1					1	
4	AUXILIAR CRÉDITOS			1			1				1					1					1	
5	AUXILIAR IMPORTACIONES			1			1				1					1					1	
6	AUXILIAR DE TALLER			1		1				1						1					1	
7	AUXILIAR DIVISÓN DE ROPA			1			1				1					1					1	
8	OPERADOR DE CÓMPUTO			1					1		1					1					1	
9	VENDEDOR DE TIENDA			1			1						1			1					1	
10	VENDEDOR DE CORTINAS			1			1					1				1					1	
11	VENDEDOR DEPARTAMENTAL			1					1				1			1					1	
12	INSTALADOR			1		1					1					1					1	
13	AUXILIAR DE BODEGA			1			1				1					1					1	
14	PILOTO			1			1				1					1					1	
15	MENSAJERO			1		1					1					1					1	
16	AUXILIAR DECORACIÓN			1					1			1				1					1	
SUMA CADA NIVEL		0	0	0	16	0	3	10	3	4	8	4	0	0	0	0	16	0	0	0	0	16
PROMEDIO				1				1			1					1					1	

Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005

ANEXO 4

TAXONOMÍA DE BENJAMÍN BLOOM

CATEGORÍA	CONOCIMIENTO	COMPRENSIÓN	APLICACIÓN	ANÁLISIS	SINTETIZAR	EVALUAR
	Recoger información	Confirmación aplicación	Hacer uso del conocimiento	(Orden superior) dividir, desglosar	(Orden superior) reunir, incorporar	(Orden superior) juzgar el resultado
Descripción Las habilidades que se deben demostrar en este nivel son	Observación y recordación de información; conocimiento de fechas, eventos, lugares; conocimiento de las ideas principales; dominio de la materia	Entender la información; captar el significado; trasladar el conocimiento a nuevos contextos; interpretar hechos; comparar, contrastar; ordenar, agrupar; inferir las causas predecir las consecuencias	Hacer uso de la información; utilizar métodos, conceptos, teorías, en situaciones nuevas; solucionar problemas usando habilidades o conocimientos; capacidad de trasladar la teoría situaciones prácticas	Encontrar patrones; organizar las partes; reconocer significados ocultos; identificar componentes	Utilizar ideas viejas para crear otras nuevas; generalizar a partir de datos suministrados; relacionar conocimiento de áreas diversas; predecir conclusiones derivadas. Creación, organización selección de procedimientos, diseño elaboración de proyectos	Comparar y discriminar entre ideas; dar valor a la presentación de teorías; escoger basándose en argumentos razonados; verificar el valor de la evidencia; reconocer la subjetividad

ANEXO 5
INTEGRACIÓN DE PUESTOS POR FAMILIA
GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROCESO DE
SELECCIÓN DE PERSONAL

FAMILIA UNO: NIVELES GERENCIALES

- 1 GERENTE GENERAL
- 2 GERENTE ADMINISTRATIVO
- 3 GERENTE FINANCIERO
- 4 GERENTE COMPRAS
- 5 GERENTE DIVISIÓN INSTRUMENTOS MUSICALES
- 6 GERENTE DIVISIÓN ROPA

FAMILIA DOS: NIVELES MEDIOS

- 1 ENCARGADO RECURSOS HUMANOS
- 2 JEFE DECORACIÓN
- 3 JEFE DE BODEGA
- 4 ENCARGADO TALLER
- 5 JEFE DE CÓMPUTO
- 6 CONTADOR GENERAL
- 7 JEFE DE TIENDA

FAMILIA TRES: NIVELES INICIALES

- 1 SECRETARIA GERENCIA
- 2 SECRETARIA RECEPCIONISTA
- 3 AUXILIAR CONTABILIDAD
- 4 AUXILIAR CRÉDITOS
- 5 AUXILIAR IMPORTACIONES
- 6 AUXILIAR DE TALLER
- 7 AUXILIAR DIVISIÓN DE ROPA
- 8 OPERADOR DE CÓMPUTO
- 9 VENDEDOR DE TIENDA
- 10 VENDEDOR DE CORTINAS
- 11 VENDEDOR DEPARTAMENTAL
- 12 INSTALADOR
- 13 AUXILIAR DE BODEGA
- 14 PILOTO
- 15 MENSAJERO
- 16 AUXILIAR DE DECORACIÓN

ANEXO 7
GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
COMPORTAMIENTOS POR FAMILIAS DE PUESTOS
FAMILIA DOS "NIVELES MEDIOS"
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

Competencias Genéricas

- 1 ORIENTACIÓN AL CLIENTE
- 2 ADAPTABILIDAD AL CAMBIO
- 3 DESARROLLO DE PERSONAS
- 4 ORIENTACIÓN A RESULTADOS
- 5 CALIDAD DEL TRABAJO

Competencias Específicas

- 12 Conciencia Organizacional
- 13 Dirección de Equipos de Trabajo
- 14 Nivel de Compromiso
- 15 Impacto e Influencia
- 16 Integridad
- 17 Habilidad Analítica

COMPORTAMIENTOS	Encargado de RRHH				Jefe de Decoración				Jefe de Bodega				Encargado de Taller				Jefe de Cómputo				Contador General				Jefe de Tienda			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1 Comprende y satisface las necesidades de los clientes.																												
1 Se esfuerza por conocer y resolver los problemas de los clientes.																												
2 Está dispuesto a adaptarse a situaciones cambiantes.																												
2 Acepta modificaciones del contexto y de la competencia.																												
3 Se esfuerza para mejorar la formación y desarrollo de los demás.																												
3 Da instrucciones y ofrece sugerencias para ayudar.																												
4 Encamina todos los actos al logro de lo esperado.																												
4 Promueve la mejora continua para la eficiencia de la organización.																												
5 Realiza su trabajo con excelencia.																												
5 Tiene amplios conocimientos en lo concerniente a su área de trabajo																												
12 Comprende e interpreta las relaciones de poder en la empresa.																												
12 Muestra clara comprensión de cómo se influye en la organización.																												
13 Desarrolla, consolida y conduce el equipo de trabajo.																												
13 Fija objetivos que no requieren supervisión personal directa.																												
14 Instrumenta decisiones comprometido con el logro de objetivos.																												
14 Es justo y compasivo en la toma de decisiones difíciles.																												
15 Desea producir un impacto o efecto determinado sobre los demás.																												
15 Utiliza estrategias complejas de influencia directa.																												
16 Actúa en consonancia con lo que dice o se considera importante.																												
16 Trabaja según sus valores.																												
17 Identifica los problemas, reconoce la información significativa.																												
17 Tiene habilidad para analizar, organizar y presentar datos financieros.																												

Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005.

ANEXO 8
GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
COMPORTAMIENTOS POR FAMILIAS DE PUESTOS
FAMILIA TRES "NIVELES INICIALES"
ALMACENES MAGNO MERCANTIL, S.A.

Competencias Genéricas		Competencias Específicas																							
1 ORIENTACIÓN AL CLIENTE		18 Responsabilidad																							
2 ADAPTABILIDAD AL CAMBIO		19 Búsqueda de la Información																							
3 DESARROLLO DE PERSONAS		20 Pensamiento Análítico																							
4 ORIENTACIÓN A RESULTADOS		21 Autocontrol																							
5 CALIDAD DEL TRABAJO		22 Capacidad para aprender																							
		23 Modalidades de Contacto																							
COMPORTAMIENTOS		Secretaría	Gerente	Recepcionista	de																				
NIVEL REQUERIDO EN CADA PUESTO		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Comprende y satisface las necesidades de los clientes.																								
1	Se esfuerza por conocer y resolver los problemas de los clientes.																								
2	Está dispuesto a adaptarse a situaciones cambiantes.																								
2	Acepta modificaciones del contexto y de la competencia.																								
3	Se esfuerza para mejorar la formación y desarrollo de los demás.																								
3	Da instrucciones y ofrece sugerencias para ayudar.																								
4	Encamina todos los actos al logro de lo esperado.																								
4	Promueve la mejora continua para la eficiencia de la organización.																								
5	Realiza su trabajo con excelencia.																								
5	Tiene amplios conocimientos en lo concerniente a su área de trabajo																								
18	Esta comprometido con realizar las tareas asignadas.																								
18	Cumple con los plazos establecidos.																								
19	Se interesa sobre las cosas, los hechos y las personas.																								
19	Resuelve, soluciona discrepancias.																								
20	Resuelve un problema a partir de desagregar sus partes.																								
20	Analiza problemas en sus partes componentes.																								
21	Controla sus emociones personales.																								
21	Evita las reacciones negativas ante provaciones.																								
22	Asimila nueva información y es eficaz en su aplicación.																								
22	Incorpora nuevos esquemas o modelos cognitivos.																								
23	Demuestra habilidad de comunicación.																								
23	Sabe escuchar y faciilita la información.																								

Fuente: investigación de competencias laborales. Trabajo de campo 2,005.

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro No.	Nombre	No. Página
1	Puntuaciones obtenidas en competencias genéricas, según familias de puestos	34
2	Puntuaciones obtenidas en competencias específicas, según puestos de trabajo Familia uno: niveles gerenciales	38
3	Puntuaciones obtenidas en competencias específicas, según puestos de trabajo Familia dos: niveles medios	40
4	Puntuaciones obtenidas en competencias específicas, según puestos de trabajo Familia tres: niveles iniciales	42
5	Guía para el uso del Manual de selección de personal basado en competencias laborales	52

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Gráfica Número	Nombre	No. Página
1	Esquema general de un mapa funcional	16
2	Puntuaciones obtenidas en competencias genéricas, según familias de puestos	36
3	Puntuaciones obtenidas en competencias específicas, según puestos de trabajo familia uno: niveles gerenciales	41
4	Puntuaciones obtenidas en competencias específicas, según puestos de trabajo familia dos: niveles medios	43
5	Puntuaciones obtenidas en competencias específicas, según puestos de trabajo familia tres: niveles iniciales	44