

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN PERFILES DE
PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES
CASO: INSTITUCIÓN BANCARIA”**

**AUTOR
JOSÉ RAÚL ARGUETA ESQUIT**

GUATEMALA, MARZO DE 2007

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

**“PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN PERFILES DE
PUESTOS POR COMPETENCIAS LABORALES
CASO: INSTITUCIÓN BANCARIA”**

**Informe final de tesis para la obtención del Grado de Maestro en Ciencias,
con base en el Normativo de Tesis para optar al grado de Maestro 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. Nisseli Verónica Polanco Soto**

**Autor
JOSE RAUL ARGUETA ESQUIT**

GUATEMALA, MARZO DE 2007

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

Decano	Lic. José Rolando Secaida Morales
Secretario	Lic. Carlos Roberto Cabrera Morales
Vocal I	Lic. Cantón Lee Villela
Vocal II	Lic. Mario Leonel Perdomo Salguero
Vocal III	Lic. Juan Antonio Gómez Monterroso
Vocal IV	PC. Efrén Arturo Rosales Alvarez
Vocal V	PC. Deiby Boanerges Ramírez Valenzuela

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
Examinador	Lic. MSc. Nery Leonidas Guzmán de León
Profesora Consejera	Licda. MSc. Nisseli Verónica Polanco Soto

AGRADECIMIENTOS

A:

Dios	Hombre eterno
Mis padres y hermanos	Por su gran ayuda
USAC	Fuente de formación académica
Lic. MSc. José Rafael Sánchez Viesca	Por su amistad, apoyo y optimismo
Lic. MSc. Walter Edmundo Vides Guerra	Por compartir sus conocimientos
Lic. MSc. Nery Leonidas Guzmán de León	Por su apoyo, dirección y amistad
Licda. MSc. Nisseli Verónica Polanco Soto	Amiga y muy acertada consejera
Mis compañeros y amigos	Por el apoyo y comprensión que me demostraron
Ing. Mario René Reyes (gran amigo), Licda. Heidy Ocaña, Licda. Claudia Arriola, Lic. José Calderón, Licda. Ana María Hernández, Licda. Mélida Moreno, Lic. Fredy García (buen amigo), Licda. Flor De María Castillo, Licda. Carina García Licda. Dina Hernández Licda. Karla Maldonado	

CONTENIDO

	No. Página
RESUMEN.....	i-ii
INTRODUCCIÓN.....	iii-iv
1. ANTECEDENTES.....	1
2. MARCO TEÓRICO.....	4
2.1 La selección de personal en el marco general de la gestión de recursos humanos.....	4
2.2 Conceptos o aportes de los teóricos a la selección de personal y a los perfiles de puestos.....	4
2.3 Análisis de puestos.....	8
2.4 Competencia laboral.....	16
2.5 Dimensiones del modelo de gestión por competencias.....	18
2.6 Selección por competencias.....	20
2.7 Clasificación de las competencias.....	22
2.8 Perfil de puestos por competencias laborales.....	25
2.9 Elaboración de perfiles.....	26
2.10 Descripción de los perfiles laborales.....	27
2.11 El perfil debe incluir la siguiente información.....	27
2.12 Dotación de personal por competencias laborales.....	28
2.13 Diferencias entre la evaluación psicológica tradicional y la evaluación o entrevista por competencias.....	29

2.14	La mejora continua.....	30
2.15	Relación entre competencia laboral y mejora continua.....	31
3.	METODOLOGÍA.....	32
3.1	Método.....	32
3.2	Sujeto de la investigación.....	34
3.3	Objeto de la investigación.....	34
3.4	Población.....	34
3.5	Procedimiento.....	35
4.	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	37
4.1	Definición de niveles de puestos.....	37
4.2	Competencias definidas (análisis de cuadros y gráficas).....	37
5.	PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES.....	66
5.1	Introducción.....	66
5.2	Objetivo del proceso.....	66
5.3	Alcances y límites.....	64
5.4	Fases del proceso de selección de personal por competencias laborales.....	67
5.5	Procedimiento para la aplicación del proceso de selección de personal basado en competencias laborales.....	71
5.6	Instrumentos del proceso de selección de personal por competencias laborales.....	72
	CONCLUSIONES.....	117

RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFIA	119

ANEXOS

Anexo No.	No. Página
1	Boleta de descripción de puestos.....122
2	Resultado final de la determinación de competencias Genéricas.....127
3	Resultado final de la determinación de competencias Específicas por los puestos de nivel uno (ejecutivos).....128
4	Resultado final de la determinación de competencias Específicas por los puestos de nivel dos (intermedios).....129
5	Resultado final de la determinación de competencias Específicas por los puestos de nivel tres (iniciales).....130
6	Perfil de puesto tradicional.....131

INDICE DE CUADROS

Cuadro No.	
1	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: CALIDAD DE TRABAJO.....39
2	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: NIVEL DE COMPROMISO.....41
3	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: COMUNICACIÓN.....43
4	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO....45
5	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: ORIENTACIÓN A RESULTADOS.....47

6	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO JEFE DE RECURSOS HUMANOS... ..	50
7	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO JEFE DE CAPACITACIÓN.....	52
8	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO ASISTENTE DE SELECCIÓN.....	54
9	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO ASISTENTE DE CAPACITACIÓN.....	56
10	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO AUXILIAR DE SELECCIÓN.....	58
11	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO AUXILIAR ADMINISTRATIVO.....	60
12	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS..	62
13	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO MENSAJERO DE RECURSOS HUMANOS...	64
14	Procedimiento para la aplicación del proceso de selección de personal basado en competencias laborales.....	71

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica No.

1	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: CALIDAD DE TRABAJO.....	40
2	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: NIVEL DE COMPROMISO.....	42
3	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: COMUNICACIÓN.....	44
4	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO.....	46

5	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencia Genérica: ORIENTACIÓN A RESULTADOS.....	48
6	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO JEFE DE RECURSOS HUMANOS.....	51
7	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO JEFE DE CAPACITACIÓN.....	53
8	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO ASISTENTE DE SELECCIÓN.....	55
9	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO ASISTENTE DE CAPACITACIÓN.....	57
10	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO AUXILIAR DE SELECCIÓN.....	59
11	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO AUXILIAR ADMINISTRATIVO.....	61
12	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS...	63
13	Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo en Competencias Específicas: PUESTO MENSAJERO DE RECURSOS HUMANOS....	65

RESUMEN

Durante la investigación preliminar en la institución bancaria objeto de estudio, se observó la falta de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias laborales, considerando que la estructura de puestos general de la institución es bastante amplia, se hizo la propuesta de elaborar tales perfiles únicamente para el Departamento de Recursos Humanos, con la finalidad de implementarlos posteriormente en toda la institución.

En la actualidad el proceso de selección de personal está basado en criterios que no están documentados, sino simplemente se realiza con base en el conocimiento empírico de las personas que laboran en la institución, los cuales son de urgencia normarlos y documentarlos

Al no implementarse un proceso de selección de personal basado en competencias laborales, se tienen consecuencias negativas, tales como: la dificultad de contratar al personal idóneo para los puestos de trabajo o con un desempeño por debajo de lo estipulado que la posición amerite.

Para hacer frente a esta situación, surge la pregunta de investigación ¿Qué herramienta de la administración de recursos humanos permite mejorar el proceso de selección de personal, tomando en cuenta la relación que existe entre sus destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes?

Para dar respuesta a esta pregunta, se realizó la investigación que se basó en el método científico y se fundamentó con información bibliográfica, el trabajo de campo y su posterior análisis de resultados.

Como parte del proceso de investigación se determinaron las atribuciones de los puestos, para ellos se requirió del apoyo del personal del Departamento de

Recursos Humanos, asimismo, los requisitos de escolaridad, experiencia, habilidades y destrezas; de esta forma, se definieron los perfiles de puestos tradicionales.

Luego de la interpretación de resultados, como conclusiones, se definieron las competencias clave, genéricas y específicas, lo que permitió definir cada uno de los perfiles de puestos por competencias del Departamento de Recursos Humanos, los cuales constituyen la base para el proceso de selección de personal.

Todo el proceso y resultados anteriores, se consolidan en la propuesta del proceso de selección de personal para ser implementada en la institución bancaria, como una guía documentada que facilitará su aplicación, seguimiento y actualización permanente.

INTRODUCCIÓN

El proceso de selección de personal debe ser acorde al tipo de organización en el que se esté poniendo en práctica y al tipo de personal que se requiera contratar.

En la institución bancaria objeto de estudio se identificó que su proceso de selección de personal no está documentado, sino que se basa simplemente en el conocimiento empírico de las personas que laboran en la institución.

Por lo anterior, para hacerle frente a esta situación, se planteó la siguiente pregunta de investigación **¿Qué herramienta de la administración de recursos humanos permite mejorar el proceso de selección de personal, tomando en cuenta la relación que existe entre sus destrezas, habilidades, conocimientos y actitudes?**

Para dar respuesta a la referida pregunta, se realizó un estudio basado en el método científico, el cual se fundamentó con información bibliográfica, además se le realizó el respectivo trabajo de campo, y su posterior análisis de resultados.

El desarrollo de estas etapas, permitió dar cumplimiento al objetivo general del trabajo de tesis, que fue el de proponer un proceso de selección de personal basado en competencias laborales para identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y conductas individuales para la adecuada selección del personal del Departamento de Recursos Humanos.

Como objetivos específicos, se plantearon los siguientes: primero, proponer el diseño de perfiles de puestos por competencias laborales para los empleados del Departamento de Recursos Humanos. Segundo, implementar el uso adecuado de instrumentos y procedimientos que permitan la adecuada recopilación de datos que fundamenten la elaboración de perfiles de puestos por competencias

laborales. Tercero, identificar el tipo de competencias laborales clave que debe tener cada uno de los puestos de trabajo del Departamento de Recursos Humanos.

El primer capítulo, hace referencia a los antecedentes de las competencias laborales.

El segundo capítulo, contiene el marco teórico y conceptual, en el cual se exponen los fundamentos teóricos utilizados para desarrollar el tema del proceso de selección de personal basado en el enfoque de competencias laborales.

En el tercer capítulo se describe la metodología de investigación, la que permite detallar la forma estructurada de cómo se le dio respuesta a la pregunta de investigación, cumpliendo con los objetivos propuestos. En ella se incluyen el objeto, sujetos y procedimientos que se utilizaron.

El cuarto capítulo contiene los hallazgos encontrados durante el trabajo de campo, específicamente las competencias genéricas y específicas, para los puestos del Departamento de Recursos Humanos. Se incluyen los resultados cualitativos y cuantitativos.

El capítulo quinto, contiene la propuesta de un proceso de selección de personal, basado en competencias laborales, el cual es un aporte orientado a mejorar el proceso de selección de personal de la institución objeto de estudio.

Finalmente, se incluyen las conclusiones y recomendaciones de la investigación realizada.

1. ANTECEDENTES

En 1949, T. Parsons elaboró un sistema conceptual que permitía estructurar las situaciones sociales, que en esencia consistía en valorar a una persona por la obtención de resultados concretos en vez de hacerlo por una serie de cualidades que le son atribuidas de una forma más o menos arbitraria.

“Casi diez años después, en 1958, Jon Atkinson lograba demostrar de forma estadística la utilidad del dinero como un incentivo concreto que mejoraba la producción siempre que el mismo estuviese vinculado a resultados específicos”. (23:1-2)

A inicios de los años 60, el profesor de psicología de la Universidad de Harvard, David McClelland propone una nueva variable para entender el concepto de motivación: Performance/Quality, considerando el primer término como la necesidad de logro (resultados cuantitativos) y el segundo como la calidad en el trabajo (resultados cualitativos). Siguiendo este enfoque McClelland se plantea los posibles vínculos entre este tipo de necesidades y el éxito profesional: si se logran determinar los mecanismos o niveles de necesidades que mueven a los mejores empresarios, se podrán seleccionar a personas con un adecuado nivel en esta necesidad de logros, y por consiguiente formar a las personas en estas actitudes con el propósito de que éstas puedan desarrollarlas y sacar adelante sus proyectos. La aplicación de esta teoría, se llevó a cabo por parte de su autor en la India en 1964, donde se desarrollaron un conjunto de acciones formativas y en solo dos años se comprobó que dos tercios de los participantes habían desarrollado características formativas.

“En el año 1973 McClelland demostró que los expedientes académicos y los test de inteligencia por si solos no eran capaces de predecir con fiabilidad la adecuada adaptación a los problemas de la vida cotidiana, y en consecuencia el éxito profesional”. (23:1-2)

Esto lo condujo a buscar nuevas variables, a las que llamó competencias. Estas le permitieron una mejor predicción del rendimiento y desempeño laboral, por lo cual era necesario estudiar directamente a las personas en su puesto de trabajo,

contrastando las características de quienes son particularmente exitosos con las de aquellos que son solamente promedio. Debido a esto las competencias aparecen vinculadas a una forma de evaluar aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo.

“Las competencias laborales no son nada nuevo, datan desde muchos años atrás la preocupación de países como Estados Unidos, Canadá, Australia e Inglaterra, quienes observaron que sus sistemas de educación no los satisfacían del todo (el de la formación) para aplicarlos a la adquisición de nuevas competencias laborales”. (19:1)

A partir del concepto de competencias laborales aportado por McClelland se han ensayado tipologías, clasificaciones y gradaciones de competencias, desde distintos puntos de vista y tendencias emergentes. “Una vez lograda la identificación de las competencias a través de un análisis técnico de las “conductas de individuos de éxito”, se obtiene una estructura conformada por: los conocimientos aplicados, habilidades desarrolladas y actitudes demostradas. Con dichos elementos concurrentes es que se puede formar los criterios que permitirán seleccionar, evaluar, formar, desarrollar y remunerar a los trabajadores”. (20:1-2)

Según este autor, el panorama de la gestión por competencias en América Latina, se ve reflejado en los esfuerzos por establecer lineamientos de formación basada en competencias, sus esfuerzos más meritorios se han concretado en Chile, Argentina, Colombia, Uruguay, El Salvador y México.

“La selección de personal por competencias es un tema que está cautivando a las empresas latinoamericanas que quieren asegurarse de contar con un personal calificado y competente, y aunque son pocas las personas y el material escrito encontrado en este campo, es necesario tener más producción literaria por parte de los encargados de recursos humanos y psicólogos”. (21:1-2) Además, hace referencia que en la actualidad trabajan sobre la selección de personal por competencias pocas personas, entre ellas figuran Martha Alicia Alles de Argentina, Jaime Grados de México, Nelson Rodríguez Trujillo de Venezuela y consultores como Hay Group.

En Guatemala, el Instituto Técnico de Capacitación y Productividad (INTECAP) ha asumido la responsabilidad de desarrollar un modelo de gestión de la formación por competencias laborales. Este modelo denominado NORTE, tiene aplicación en diversos sectores productivos, está basado principalmente en normas técnicas que muestran los requisitos de calidad del recurso humano para una función productiva. “Se han recopilado experiencias de países vecinos como México, Colombia, Brasil y Venezuela, Estados Unidos y Canadá, además de países europeos, como Italia e Inglaterra. De las naciones asiáticas, el Japón. Todo ello con la finalidad de obtener un marco general de la metodología desde diferentes puntos de vista y áreas de aplicación”. (14:1)

“El INTECAP desarrolló en el año 2001, una investigación para clasificar las competencias básicas y genéricas requeridas para cumplir con las funciones productivas, documento que ha servido de base para la identificación, clasificación y establecimiento de las mismas en diversos contextos laborales”. (15:70)

En la institución bancaria objeto de estudio, fue necesario definir un proceso de selección de personal metódico y efectivo, que pueda responder a las necesidades de contratación de personal en sus diversas áreas de trabajo, para lo cual es preciso contar con los perfiles de puestos por competencias laborales. Este proceso se tiene contemplado que dé inicio en el Departamento de Recursos Humanos, para que luego sea extendido a los distintos puestos de trabajo de la institución.

2. MARCO TEORICO

Se aborda el tema de la selección de personal, tanto desde el punto de vista tradicional, como por competencias laborales.

Los aspectos teóricos presentados, tienen la misma finalidad, dotar de personal a la organización, la diferencia es “como se hace”.

2.1 La selección de personal en el marco general de la gestión de recursos humanos

La administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos humanos, incluidos el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación del desempeño. Es una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados.

“La administración de recursos humanos es un conjunto de decisiones integradas sobre las relaciones de empleo que influyen en la eficacia de los empleados y las organizaciones”. (7:9)

“La función administrativa de integración de personal consiste en ocupar y mantener así los puestos de la estructura organizacional. Esto se realiza mediante la identificación de los requerimientos de fuerza de trabajo, el inventario de las personas disponibles y el reclutamiento, selección, contratación, ascenso, evaluación, planeación de carreras, compensación, capacitación y desarrollo tanto de candidatos como de empleados en funciones a fin que puedan cumplir eficaz y eficientemente sus tareas. Es evidente que la integración de personal debe vincularse estrechamente con la función de organización, es decir, con el establecimiento de estructuras intencionales de funciones y puestos”. (16:378)

2.2 Conceptos o aportes de los teóricos a la selección de personal y a los perfiles de puestos

a) Reclutamiento

“Es la convocatoria de candidatos. Es una actividad de divulgación para atraer de manera selectiva a los candidatos que cubren los requisitos mínimos para la

posición requerida. Es la base de la etapa siguiente.

b) Selección de personal

Es una actividad de clasificación donde se escoge a aquellos que tengan mayor probabilidad de adaptarse al cargo ofrecido para satisfacer las necesidades de la organización y del perfil". (2:178)

La admisión de personas constituye las rutas de acceso a la organización. Es la puerta de entrada a los candidatos considerados capaces de adaptar sus características personales a las predominantes en la organización.

El ingreso de nuevas personas a la organización puede considerarse también como la expansión de la cultura organizacional debido a que ellos empezarán a vivir y a adaptarse, siendo parte de la cultura que se tiene. Sin embargo sus atributos personales e individuales pueden generar variaciones a la cultura organizacional.

"La selección es el proceso de elegir entre varios candidatos de dentro o fuera de la organización, a la persona más indicada para ocupar un puesto en ese momento o en el futuro". (16:393)

El elegir a la "persona idónea" al puesto es un proceso sistemático, en el que cada fase tiene su objetivo y resultados. Se persigue que dicho integrante aporte planteamientos y acciones que de forma eficaz y eficientemente puedan agilizar procesos encaminados a solucionar dificultades actuales, así como generar las estrategias necesarias para el afrontamiento futuro de las que se originen. Las características individuales al ser evaluadas permiten considerar y proyectar el rendimiento que se pueda obtener.

"El objetivo de una selección eficaz es vincular las características individuales (habilidad, experiencia, etc.) con los requisitos del puesto". (22:636)

Dichas características individuales son el resultado de la formación académica, de la experiencia en posiciones y situaciones similares a las que el puesto lo expone. En el proceso de selección de personal se procurará vincular, con la mayor certeza posible, las características individuales y relacionarlas con los logros obtenidos al estar en posiciones en las cuales se proyecten hacia otras personas,

su irradiación y efectos.

“La selección de personal es importante porque los empleados que no tengan las características adecuadas no se desempeñarán con eficiencia. Por ello, el momento de rechazo a las personas inadecuadas es antes de que hayan ingresado a la organización, no después”. (8:154)

La selección de personas funciona como un filtro que permite “depurar” y que sólo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas por la organización. Es la elección correcta de la persona adecuada para el lugar y el momento precisos.

Este filtro selectivo debe ser preciso y veloz, porque de no realizarse de esa forma se corre el riesgo de ingresar a una persona que después no cumpla con las atribuciones del puesto, o si es muy lento el proceso, que lo emplee otra empresa.

“La selección busca entre los candidatos reclutados los más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal así como la eficacia de la organización. Es el proceso de elección del mejor candidato para el cargo”. (7:111)

Es recomendable ingresar a la organización personas que potencialmente tengan posibilidades de ocupar posiciones alternas a los puestos de trabajo, esto con la finalidad de tener un plan de contingencias, ante las necesidades o emergencias que pudieran presentarse. Siempre y cuando el puesto, por su nivel de especialización lo permita.

El proceso de selección de personal comienza después de tener un grupo idóneo de personas, es la etapa que continua al reclutamiento. “Consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir que solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes”. (24:155)

Es de indicar que en la práctica, pueden ser varios los aspirantes a empleo que pueden llegar a concluir el proceso, y de ellos resulte el elegido.

Con las definiciones anteriores, al integrarlas, se puede complementar lo que

significa proceso de selección de personal. “Es aquella actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar, con carácter predictivo, las características personales de un conjunto de sujetos, que se denominan candidatos, que les diferencian de otros y les hacen más idóneos a un conjunto de características y capacidades determinadas como requerimientos críticos para el desempeño eficaz y eficiente en un área profesional”. (25:1)

c) El proceso de selección de personal se conforma de ocho pasos.

Estas etapas vistas y analizadas, son las siguientes:

1. Análisis de las solicitudes: consiste en verificar que todos los datos del candidato estén correctamente escritos en la solicitud de empleo.
2. Entrevista preliminar: es la forma de comunicación que detecta la manera gruesa y con el mínimo de tiempo posible los aspectos ostensibles del candidato y su relación con los requerimientos del puesto.
3. Entrevista de selección: reúne toda la información que sea posible respecto de un candidato. Por lo tanto, no se tiene que ser muy superfluo.
4. Pruebas psicológicas: son de gran ayuda para el proceso de selección, permiten apreciar la personalidad del candidato, se puede establecer que actividades le motivan y cuales no. Pueden indicar aspectos, según el tipo de prueba que se utilice. Las más comunes son de inteligencia, de aptitudes, rendimiento, personalidad, de interés. Dentro de este rubro se engloba lo que son los “test psicológicos”.
5. Las pruebas de trabajo: las suele hacer el futuro jefe inmediato. Su objetivo es verificar que el candidato tiene las habilidades y conocimientos que el puesto exige.
6. Investigación laboral: es la indagación que se realiza con el antiguo jefe del candidato, se verifica si la persona es apta para ocupar el puesto vacante, se recaba información sobre el comportamiento en su antigua posición y con sus compañeros. Indagar sus antecedentes penales y policíacos. Y su estudio socioeconómico.
7. Examen médico: se evalúa al candidato físicamente y establecer si es apto

para las funciones que el puesto requiere.

8. Entrevista final: el candidato seleccionado para ocupar la vacante es citado para describirle el nuevo puesto que desempeñará, los documentos que necesita completar para generar su expediente. En esta entrevista ya se tiene al candidato elegido”. (18:1-6)

2.3 Análisis de puestos

“Definición: es el procedimiento para determinar las tareas y requisitos de aptitudes de un puesto y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratados para ocuparlos”. (8:84)

De la información del análisis de puestos se derivan datos sobre los requerimientos del puesto que se utilizarán para elaborar la descripción de puestos y la especificación del puesto.

a) Definición de puesto de trabajo

“El conjunto de operaciones, cualidades, responsabilidades y condiciones que forman una unidad de trabajo específica e impersonal”. (11:14)

Al operacionalizar esta definición de puesto de trabajo, se tienen las condiciones por las que se justifica que una persona pueda ocuparlo.

b) Definición de perfil del puesto

“En el perfil del puesto se especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar ese puesto en especial”. (11:86)

Dependiendo del crecimiento de una organización, así también van creciendo el número de actividades que al agruparlas se transforman en funciones, y por lo mismo, también van creciendo el número de puestos.

c) “Descripción del puesto (lo que implica el puesto) en su definición, se considera como la lista de las tareas, responsabilidades, relaciones de informes, condiciones de trabajo y responsabilidades de supervisión de un puesto.

d) Especificación del puesto (el tipo de persona que se debe contratar para ocuparlo) Es la lista de los requerimientos humanos del puesto, esto se refiere al nivel educativo, la capacidad, personalidad, etc., necesarias para ejercer un cargo

con efectividad”. (8:84)

“Entre las principales actividades gerenciales vinculadas directamente con la información sobre el análisis de puestos se consideran:

- Compensar en forma equitativa y justa a los empleados.
- Ubicar a los empleados en los puestos adecuados.
- Determinar niveles realistas de desempeño.
- Crear planes para capacitación y desarrollo.
- Identificar candidatos adecuados a las vacantes.
- Planear las necesidades de capacitación de recursos humanos.
- Propiciar condiciones que mejoren el entorno laboral.
- Evaluar la manera en que los cambios en el entorno afectan el desempeño de los empleados.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Conocer las necesidades reales de recursos humanos de una empresa”.

(24:82)

e) Usos de la información del análisis de puestos en reclutamiento y selección

“El análisis de puestos proporciona información sobre el puesto y los requerimientos humanos necesarios para desempeñar esas actividades. Esta descripción del puesto y la información de la especificación del puesto son la base sobre la que se decide qué tipo de personas se reclutan y contratan”. (8:84)

f) “Beneficios del análisis de puestos

Las aportaciones que brinda el análisis de puestos se pueden traducir en beneficios para la empresa, los supervisores, los trabajadores y el departamento de recursos humanos.

Las más importantes son:

Para la empresa

- Señala las lagunas que existen en la organización del trabajo y el encadenamiento de puestos y funciones.

- Ayuda a establecer y repartir mejor las cargas de trabajo.
- Sirve de base para la promoción y ascenso.
- Se pueden fijar responsabilidades en la ejecución de las labores.
- En general, ayuda a la coordinación y organización de las actividades de la empresa de una forma más eficiente.

Para los supervisores

- Les ayuda a conocer amplia y objetivamente las operaciones que les han sido encomendadas a su vigilancia, lo que les permite planear y distribuir mejor el trabajo.
- Pueden exigir a cada trabajador, con mayor conocimiento de causa, lo que debe hacer y cómo debe hacerlo.
- Les facilita buscar al trabajador más apto para alguna labor accidental y opinar sobre ascensos, cambios de métodos, etc.
- Evita problemas de interferencia en las líneas de mando y en la realización del trabajo.

Para el trabajador

- Le ayuda a conocer con precisión lo que debe hacer.
- Le señala sus responsabilidades con claridad.
- Le ayuda a saber si trabaja adecuadamente.
- Le señala sus errores y aciertos, y hace que resalten sus méritos y su colaboración.

Para el Departamento de Recursos Humanos

- Es base fundamental para la mayor parte de las técnicas que este departamento debe aplicar.
- Lo orienta en la selección de personal.
- Permite colocar al trabajador en el puesto adecuado, conforme a sus aptitudes". (13:32 – 133)

g) “Pasos en el análisis de puestos

Paso 1

Determinar el uso de la información del análisis del puesto. Eso determinará el tipo de datos que reúna y la técnica que se utilizara para hacerlo.

Paso 2

Reunir la información previa. Es necesario revisar organigramas, diagramas de proceso y descripciones de puestos. Los organigramas muestran la forma en que el puesto en cuestión se relaciona con otras posiciones y cuál es su lugar en la organización.

Un diagrama de proceso permite una comprensión más detallada del flujo de trabajo. Por último la descripción del puesto con que se cuenta, si existe, para preparar una descripción revisada.

Paso 3

Seleccionar posiciones representativas para su análisis.

Paso 4

Obtener datos sobre las actividades que el puesto involucra, la conducta requerida a los empleados, las condiciones de trabajo y los requerimientos humanos (como las características y capacidades necesarias para desempeñar un trabajo).

Paso 5

Revisar la información con los involucrados. El análisis del puesto ofrece información sobre la naturaleza y funciones del puesto. Esta información debe ser verificada con el trabajador que lo desempeña y un superior inmediato.

Paso 6

Elaborar una descripción y especificación del puesto. Puede ser un documento o elaborarse dos documentos por separado”.

h) Métodos populares para el análisis de puestos

“Método de observación Un analista observa directamente a los empleados en la ejecución de tareas y responsabilidades o revisa películas de los empleados en su trabajo.

Método de entrevista individual Se entrevista extensamente a los

ocupantes de un puesto, y el resultado de estas entrevistas se combina en un solo análisis de puestos.

Método de entrevista de grupo Igual que el método individual, sólo que se entrevista simultáneamente a diversos ocupantes del cargo.

Método de cuestionario estructurado Los trabajadores señalan o clasifican las actividades que desarrollan en sus puestos, de una larga lista de posibles actividades del puesto.

Método de conferencia técnica Se obtienen las características específicas del puesto de “expertos”, que generalmente son supervisores con un conocimiento extenso del puesto.

Método del diario Los ocupantes del puesto registran sus actividades rutinarias en un diario”. (22:636-637)

Para la recolección de datos para realizar análisis de puestos de trabajo, se puede hacer énfasis en los métodos siguientes, de la forma en que lo hace Idalberto Chiavenato:

“Método de la entrevista

La obtención de datos acerca de cargos se puede realizar a través de entrevistas, existiendo para ello tres tipos: Entrevista individual con cada empleado, entrevista grupal con los empleados que ocupan el mismo cargo y entrevistas con el supervisor que conoce los cargos que se deben analizar. Las entrevistas grupales se utilizan cuando varias personas tienen el mismo cargo, como en los casos de cajeros de banco. El supervisor puede conducir las sesiones de grupos o ser entrevistado por separado, para proporcionar a los empleados una perspectiva personal sobre los deberes y responsabilidades de su cargo.

La entrevista es el más utilizado de los métodos para recolectar datos sobre los puestos de trabajo.

Ventajas del método de la entrevista

- Es el método de obtención de datos más ampliamente utilizado.

- Permite que el ocupante del cargo relacione las actividades y comportamientos que otros no conseguirían definir.
- Proporciona la oportunidad de mostrar las posibles frustraciones que causa el cargo, y que el supervisor no percibe.
- Método sencillo y rápido para obtener información.

Desventajas del método de la entrevista

- Puede presentar distorsión de la información, falsificación o ideas preconcebidas.
- El ocupante puede exagerar ciertas responsabilidades mientras minimiza otras.
- El ocupante puede legitimar su visión del cargo para obtener ventajas personales, relacionadas con la remuneración o la importancia del cargo.

Método del análisis del cuestionario

La recolección de datos sobre un cargo se puede realizar a través de cuestionarios distribuidos a los ocupantes o al supervisor.

El cuestionario sigue el mismo curso que la entrevista, pero es diligenciado por el ocupante del cargo, por el supervisor o por ambos. Los cuestionarios tienen que ser bien elaborados para facilitar el diligenciamiento y utilización. La principal ventaja del cuestionario es la eficiencia y rapidez para recoger información de un gran número de empleados. Su costo es menor que el de la entrevista, pero su planeación y montaje requieren tiempo y pruebas preliminares.

Método de observación

La observación directa de lo que hace el ocupante es otro método de recolectar información sobre el cargo. El método de observación se aplica en cargos sencillos, rutinarios y repetitivos, como operadores de maquinaria. Es de uso común que en el método de observación se emplee un cuestionario que debe ser diligenciado por el observador para garantizar la información necesaria".
(7:186-188)

i) “Partes del análisis de puestos

- a) Encabezado.
- b) Identificación del puesto.
- c) Descripción genérica.
- d) Descripción específica.
- e) Especificación del puesto.
- f) Perfil”. (11:66-87)

Encabezado

“En el se deben de anotar los datos generales de la organización o empresa:

- a. Razón social o nombre de la empresa.
- b. A que se dedica la empresa.
- c. Dirección de ubicación de la empresa.

Identificación del puesto

Son los datos necesarios para la fácil identificación del o los puesto(s) en una organización. Ubica los datos siguientes:

- a) Nombre del puesto
- b) Clave del puesto
- c) Nivel jerárquico (dentro de la empresa)
- d) Ubicación del puesto
- e) Sueldo mensual
- f) Compensaciones
- g) Otro nombre del puesto
- h) Especificar tipo de contrato
- i) Tipo de puesto
- j) Número de empleados por puesto
- k) Jornada de trabajo
- l) Puesto inmediato superior
- m) Puesto inmediato inferior
- n) Supervisión recibida

Descripción genérica

En la descripción genérica se definen en forma de objetivos todas las actividades que se realizan en el puesto de forma general.

Descripción específica

En la descripción específica se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado. Todas y cada una de las actividades son registradas en orden cronológico dependiendo de la importancia.

Es necesario registrar el tiempo en el cual se realizan.

Especificación del puesto (son los requisitos óptimos para realizar el trabajo, también se les llama factores).

- Habilidad.

- | | |
|-------------------------------------|-------------------------------------|
| a) Conocimiento del equipo | b) Conocimiento de las herramientas |
| c) Conocimiento de operaciones | d) Conocimiento de métodos |
| e) Adaptabilidad a diversos puestos | f) Aptitud analítica |
| g) Capacidad de persuasión | h) Ingenio |
| i) Iniciativa | j) Destreza manual |
| k) Instrucción general | l) Inventiva |
| m) Experiencia | |

- Esfuerzo.

- | | | |
|----------------------|----------------------|----------------------|
| a) Atención continua | b) Esfuerzo físico | c) Esfuerzo auditivo |
| d) Esfuerzo visual | e) Tensión nerviosa. | |

- Responsabilidad

- | | | | |
|-------------|-----------------------|-------------------------|-------------|
| a) Calidad | b) Cantidad | c) Datos confidenciales | d) Dinero |
| e) Costos | f) Equipo | g) Trabajo de otros | h) Procesos |
| i) Informes | j) Seguridad de otros | | |

- Condiciones de trabajo

- Ambiente:

- | | | | | | | |
|----------|------------|----------------|----------|----------|---------|-----------------|
| a) Calor | b) Humedad | c) Iluminación | d) Polvo | e) Ruido | f) Frío | g) Olores, etc. |
|----------|------------|----------------|----------|----------|---------|-----------------|

- Accidentes de trabajo:

- | | | | |
|---------------|--------------|---------------|--------------------------------|
| a) Caídas | b) Cortadas | c) Quemaduras | d) "Enfermedades profesionales |
| e) Torceduras | f) Fracturas | | |

2.4 Competencia laboral

El propulsor del concepto de competencia laboral fue David McClelland, definiéndolo de la siguiente manera “una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en su puesto de trabajo.

Característica subyacente quiere decir que es una parte de la personalidad capaz de predecir el comportamiento ante situaciones semejantes. Todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos adquiridos o innatos, que definen sus competencias para una cierta actividad. Sin embargo, descubrir las competencias no requiere estudiar exhaustivamente el perfil físico, psicológico o emocional de cada persona. Solamente interesan aquellas características que hagan eficaces a las personas dentro de la empresa”. (1:59)

Otros autores comparten similares puntos de vista, pero con su propio criterio, por ejemplo: CINTERFOR (Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional) señala que las competencias son “las principales habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta una organización y los cuales constituyen sus armas competitivas”. (4:sn)

Este punto de vista enmarca que los recursos humanos son la principal estrategia competitiva de una organización frente a las demás, por lo que su formación y desarrollo es su base principal.

“Competencia es aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia idónea, capaz, hábil o propósito para una cosa. Capacidad y disposición para el buen desempeño”. (6:sn)

Esta otra definición está íntimamente relacionada con la reproducción automática y correcta de una habilidad, en el momento y lugar en que se necesite.

Por su parte el INTECAP, explica que ahora a las empresas ya no les importa solo la preparación y experiencia que tenga la persona, sino cómo se manejan con ellos mismos y con los demás.

Con relación a lo anterior, la “Fundación Chile establece que una competencia laboral, define:

- a) Lo que la persona debe ser capaz de hacer.
- b) Criterios para juzgar el desempeño competente en una función productiva.
- c) Las condiciones en las cuales la persona debe demostrar su competencia.
- d) Los tipos de evidencia pertinentes para juzgar la competencia laboral: observaciones en terreno, simulaciones, producciones anteriores, etc.
- e) Los conocimientos y las conductas requeridos para desempeñar una función en forma competente.

Las definiciones anteriores logran destacar que existen tres puntos importantes de las competencias laborales, el saber que se determinan a través de los conocimientos; el saber hacer, que es la aplicación de los conocimientos a través de las destrezas y habilidades, que a su vez incluye el saber crear e innovar, vinculado con las experiencias; y por último, el saber ser, que involucra las actitudes y valores de la persona en el cargo; los cuales son muy importantes porque la ausencia de éstos, no permite el desempeño de las funciones productivas con calidad". (10:sn)

Con relación a los significados que la definición de competencia significa, como una aclaración, respecto de los términos que conlleva, según CONOCER (Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral) se pueden definir de la forma siguiente:

- **“Conocimiento:** es el componente cognitivo que sustenta a una competencia laboral y que se expresa en el saber cómo ejecutar una actividad productiva. Incluye el conjunto de teorías, principios y datos asociados al desempeño de la competencia laboral de que se trate.
- **Actitud:** disposición de ánimo manifestada exteriormente.
- **Habilidad:** destreza y precisión necesarias para ejecutar las tareas propias de una ocupación, de acuerdo con el grado de exactitud requeridos.
- **Destreza:** habilidad, experiencia, práctica, agilidad, manejo, soltura.
- **Capacidad:** talento, aptitud, competencia, disposición natural". (5:13)

Los autores Spencer y Spencer introducen el modelo del iceberg, en el cual dividen a las competencias en dos grandes grupos: las más fáciles de detectar y

desarrollar, como las destrezas y conocimientos, y las menos fáciles de detectar para luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo mismo de la personalidad.

2.5 Dimensiones del modelo de gestión por competencias

La gestión por competencias

Cuando las empresas han adoptado la gestión por competencias para el manejo de sus recursos humanos, esto afecta a todos los subsistemas del área, entre ellos, al reclutamiento y la selección de personal.

Tipos de competencias

El INTECAP afirma que “existen diferentes modelos por competencia laboral a nivel mundial y en cada uno de ellos los tipos de competencia son diferentes de acuerdo a las características y aplicaciones de las que sean objeto. El modelo adoptado para Guatemala, toma como base tres tipos de competencia”. (15:21)

a. Competencias básicas

“Son las que se refieren a los comportamientos elementales que posee y deberá demostrar un individuo y que están asociadas a conocimientos relacionados con la educación formal, como lo son las habilidades, destrezas y capacidades de lectura, expresión, comunicación, análisis, síntesis, evaluación y transformación de situaciones o hechos enmarcados dentro de principios, valores y códigos morales y éticos.

Las competencias básicas son adquiridas en forma sistemática y gradual. En primer lugar, a lo largo de la vida, ya que la persona pertenece a un grupo social determinado e interactúa dentro de un mismo sistema de normas, comportamientos y actitudes”. (14:15)

Las competencias básicas son adquiridas por las personas mediante la educación formal. Esto se pone de manifiesto con la asistencia a los centros de estudio, cuando se aprende a leer, a escribir o cuando se aprenden las reglas de las operaciones básicas de aritmética. En el ámbito laboral, se ponen en práctica este tipo de competencias cuando el trabajador en el desempeño de sus labores

interpreta textos, redacta, aplica sistemas numéricos, se expresa, escucha, y trabaja en equipo con personas que poseen conocimientos y personalidad diferentes. Para complementar lo anterior se indica que “los cuatro campos que integran las competencias básicas son: el matemático, el dominio del lenguaje integral, la socialización y las competencias relacionadas”. (15:15)

b. Competencias genéricas

Estas se refieren a “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. Este tipo de competencias están relacionadas con la capacidad de trabajar en equipo, de planear, programar, negociar y entrenar. Estos comportamientos son comunes a una gran cantidad de ocupaciones. Estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, ya sea por la experiencia que se adquiere en el lugar de trabajo y que puede ser susceptible de mejora mediante los programas de capacitación y/o educativos”. (15:22)

c. Competencias específicas

“Son comportamientos laborales de índole técnicos, vinculados a un área ocupacional determinada, están asociados a un área laboral técnica relacionadas con el uso de instrumentos y lenguaje técnico, de una determinada función productiva o área funcional”. (14:24)

Este tipo de competencias pueden irse adquiriendo a lo largo de la vida tanto por el lado académico, como por la experiencia cotidiana, además pueden ser el resultado de una exposición a lo largo de estar ejecutando una misma función en la que se han desarrollado habilidades y adquirido conocimientos sobre el procedimiento a utilizar. Estas competencias crean valor para una organización pues se convierten en una ventaja competitiva.

Se considera que “competencias genéricas son las que relacionan los comportamientos y actitudes laborales propios de diferentes ámbitos de producción, por ejemplo, la capacidad para el trabajo en equipo, habilidades para

la planificación y negociación.

Competencias básicas: son las que se relacionan con la formación y que permiten el ingreso al trabajo: habilidades para la lectura y escritura, comunicación oral, cálculo, etc.

Competencias específicas: se relacionan directamente con los aspectos técnicos de la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales como la operación de maquinaria especializada”. (19:3)

2.6 Selección por competencias

“Competencias técnicas o de conocimiento y competencias de gestión.

Las competencias técnicas o derivadas del conocimiento son a la vez las más fáciles de detectar o evaluar, son la base para seguir adelante, los candidatos que posean esos conocimientos excluyentes serían a continuación evaluados en sus competencias o características más profundas.

“Las competencias difieren según las especialidades y los niveles de funcionarios dentro de un esquema general de la compañía”. (2:237)

a) “Pasos de la selección por competencias

Primer paso

Detectar las competencias clave:

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

Segundo paso

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

Tercer paso

Utilizar nuevas herramientas:

- Nuevo formato de entrevista
- Manual de competencias
- Dinámica grupal

Cuarto paso

Seguimiento del comportamiento de las competencias observadas en la selección. El objetivo del modelo de competencias no es el desarrollo de la persona, sino lograr que la empresa sea competitiva". (2:235-236)

b) Las competencias y el proceso de selección

Al plantearse la selección por competencias, más aún si se están seleccionando personas jóvenes, se deben definir, además de las competencias necesarias, aquellas otras que puedan ser guías o referencias para adquirir nuevas competencias.

“Cada organización deberá definir las competencias que desea y, a partir de allí, cómo implementará todo el proceso. También puede ser importante definir las competencias dominantes para focalizar sobre ellas las preguntas.

c) ¿Cómo aplicar competencias en el proceso de selección?

Pasos de un proceso de selección por competencias:

- Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia. Son diferentes por empresas y dentro de una misma empresa pueden ser diferentes.
- Definir el perfil por competencias.
- Realizar entrevistas sobre incidentes críticos, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.
- Realizar preguntas para detectar competencias, buscar los motivos, habilidades y conocimientos que una persona realmente tiene y usa.

- Base de datos de competencias, guardar competencias de otras organizaciones y puestos similares como elementos de consulta.” (2:245)

d) Entrevistar por competencias laborales

Hay otras competencias que se deben analizar en los candidatos a empleo, no solamente las que exige el puesto como características centrales, sino están las que se han denominado, competencias de gestión.

“La entrevista en profundidad o la entrevista por competencias brinda al entrevistador la posibilidad de mirar con una lupa a su entrevistado.

Por lo tanto trabajar por competencias y, por sobre todo, entrevistar por competencias presupone que primero se deberán despejar del perfil los conocimientos técnicos necesarios para cubrir la posición. A continuación, y en la misma entrevista o en otra, se analizarán las competencias”. (2:240)

Como un resumen, respecto del análisis de comportamientos anteriores, durante el transcurso de la entrevista, se debe detectar la competencia clave para la posición que se está examinando en ese instante.

2.7 Clasificación de las competencias

a. Clasificación del empleo y de las competencias por sectores, áreas y subáreas

La clasificación por competencias laborales, aunque es un modelo importado, debe ser estudiado y adaptado a cada país, porque la clasificación agrícola en países industrializados ya no existe. En Guatemala todas las funciones productivas o actividades con relación a la producción de materia prima, en su estado natural son clasificadas dentro del sector agrícola o primario en las áreas y subáreas respectivas; las funciones productivas o actividades relacionadas con la transformación y procesamiento de materia prima, están dentro del sector industria o secundario, según áreas y subáreas; y todas las funciones productivas o actividades relacionadas con la prestación de servicios personales o a la comunidad y la comercialización de productos son clasificadas dentro del sector

comercio o terciario. Por ejemplo (para fines del presente estudio), dentro del sector comercio y servicios, se encuentra el área de competencia - 10. Servicios financieros – la cual a su vez, comprende las subáreas o campos:

- | | |
|--------------------------|-----------------------------|
| 10.1 Servicio de bolsa | 10.2 Servicio de banca, |
| 10.3 Servicio de seguros | 10.4 Finanzas” (14:27 – 29) |

b) Niveles de competencia

“El nivel de competencia que se atribuye y que les corresponden tanto a las competencias específicas como a las competencias que sean básicas y genéricas, representa uno de los parámetros de mayor importancia en las competencias laborales, ya que abarca el nivel de complejidad, la variedad de la función, el grado de autonomía en el desempeño, y responsabilidad laboral en una actividad”.
(10:30)

Los niveles también pueden estar relacionados al nivel de tecnología. Se ejemplifica el nivel ocupacional medio, en el cual, los niveles de competencia son: Técnico Medio Diversificado, Técnico Medio Universitario.

c) Identificación de competencias

Según la Organización Internacional del Trabajo; competencia: “es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio del área ocupacional o ámbito de trabajo”.
(17:sn)

“Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos. Las competencias de la empresa, en cambio, utilizan métodos de análisis de mercado y de evolución de los proyectos de la empresa. Las competencias individuales permiten saber lo que cada trabajador aporta al ejercicio de una tarea que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible. Conjuntamente con esto, el análisis de las competencias de la empresa permite

definir los espacios del mercado en los que la empresa es competitiva.

Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante el análisis y descripción de puestos”. (1:66)

Existen diversas metodologías para la identificación de competencias laborales, sin embargo, las principales son:

a) Análisis conductista

“Este método pretende identificar los conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que influyen en el comportamiento laboral de la persona y lo relaciona con las tareas ocupaciones que demanda el mercado de trabajo.

b) Análisis constructivista

El enfoque constructivista toma a la persona como un ser integral, induciendo la teoría a través de la práctica. En este modelo evalúa lo que las personas saben. Partiendo de esa evaluación se realiza un programa de formación que se va desarrollando conforme a lo que la persona va aprendiendo.

c) Análisis funcional

Es una técnica comparativa, en la que se analizan las diferentes relaciones que existen en las empresas entre resultados y habilidades, conocimientos y aptitudes de los trabajadores, comparando unas con otras.

Consiste en el desglose y el ordenamiento lógico de las funciones productivas de un sector, empresa o área ocupacional”. (14:48 – 63)

El análisis de las funciones tiene la finalidad de identificar aquellas que son necesarias para el logro del propósito principal; es decir, reconocer el valor agregado de las funciones.

En este análisis debe identificar funciones delimitadas, en las que se conozca su inicio y su final. Se centra en los logros del trabajador, en sus resultados, jamás en el proceso que éste sigue para poder obtenerlos.

2.8 Perfil de puesto por competencias laborales

La acepción que más se ajusta a perfil es la que se encuentra en el contexto de pintura, “contorno aparente de la figura, representado por líneas que determinan la forma de aquélla, y en sentido figurado es el miramiento en la conducta o en el trato social.

Es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el puesto”. (2: 130, 142)

¿Cómo elaborar un perfil de competencias? ¿Qué herramientas utilizar?

Definir claramente las competencias, buscando las características personales de excelencia.

“Si la empresa ha implementado un esquema de gestión por competencias, se deberán elaborar las competencias requeridas y el nivel de las mismas en una calificación de cuatro niveles:

A: alto desempeño o superior, es una desviación por encima del promedio de desempeño. Aproximadamente una de cada diez personas alcanza el nivel superior en una situación ideal

B: bueno, por sobre el estándar.

C: mínimo necesario para el puesto, pero dentro del perfil requerido, es lo mismo que “mínimamente aceptable” de trabajo. Es el punto que debe alcanzar un empleado; de lo contrario, no se lo consideraría competente para el puesto. No indica una subvaloración de la competencia.

D: insatisfactorio. Este nivel no se aplica para la descripción del perfil, ya que si no es necesaria esa competencia para el puesto, simplemente no será necesario indicar el nivel”. (2:142-143)

Con estas explicaciones se indica que el perfil del puesto por competencias es un modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto. Las competencias están estrechamente relacionadas con la estructura, la estrategia y la cultura de la empresa e implican las características personales causalmente

ligadas a resultados superiores en el puesto.

2.9 Elaboración de perfiles

Las descripciones laborales se obtienen como resultado del análisis de las funciones productivas de una organización, lo cual se realiza después de la obtención, evaluación y organización de información del perfil que se trate. En la descripción del perfil laboral, se deben plasmar todas las metas, funciones, competencias básicas, genéricas y específicas, así como las condiciones de trabajo. Se requiere que la información sea precisa y que se actualice constantemente.

“El objetivo del análisis y descripción de perfiles laborales es el conocimiento real y actualizado de la estructura de la organización, así como la identificación de las partes que constituyen una posición de trabajo. El analizar y describir perfiles laborales, utilizando la información que proporcionan los diferentes métodos de identificación de competencias, identifica en lo que respecta al proceso de reclutamiento y selección los siguientes aspectos:

- Conocer exactamente los perfiles laborales necesarios para desempeñar eficientemente el trabajo de la organización.
- Planificar las necesidades del recurso humano.
- Identificar candidatos idóneos para los puestos vacantes.
- Eliminar requisitos y demandas no indispensables.
- Ubicar a los empleados de acuerdo a las competencias demostradas. Al describir un perfil laboral se tienen que tomar en cuenta estos aspectos:
 - Ningún perfil laboral tiene un contenido fijo en el tiempo, las funciones que lo definen deben ser flexibles, de tal manera que permitan su actualización cambiante.
 - Un mismo perfil laboral puede ser desempeñado por personas distintas de manera diferente.
 - De acuerdo a la empresa, así varía el perfil laboral “. (14:79-81)

2.10 Descripción de los perfiles laborales

Según el INTECAP se describen las competencias requeridas para obtener un resultado superior del desempeño de los colaboradores a partir de los objetivos de la empresa y el puesto que se trate. “Se identifican los contactos internos y externos que afectan la calidad, así como las condiciones en las que el empleado deberá trabajar. También se diferencian de los perfiles tradicionales en que siempre deben ir acompañados de los estándares y normas creados para regular las competencias específicas que han sido identificadas como necesarias para cumplir con los objetivos del puesto”. (14:100 – 108)

Breve síntesis sobre el perfil

Datos objetivos como edad, sexo, educación y experiencia laboral se resuelven en una primera instancia. “Los puntos clave y de más difícil definición estarán dados por las competencias conductuales o características personales y las relaciones dentro de la organización. Definir correctamente: de quién depende, a quién supervisa y quiénes son sus pares.

En una segunda etapa es imprescindible analizar las competencias conductuales o características personales de aquellos que se relacionan directamente con el puesto, identificar las dominantes, y la influencia que esto tenga en la definición del perfil. Con estos elementos se está en condiciones de establecer las competencias o características personales que realmente se requieren”. (2:143)

2.11 El perfil debe incluir la siguiente información

“a) Identificación del perfil laboral, el cual debe contener los siguientes datos:

- Nombre del perfil laboral.
- Código que se le haya asignado (es la identificación interna).
- El nombre y apellido de la persona que ocupa el perfil laboral.
- Ubicación a la que pertenece el perfil (división y área).
- Incluir la posición del superior.

- El salario del perfil laboral en mención.
- La fecha en que se realiza.

b) Organigrama Debe incluirse para identificar la ubicación de la posición que se está describiendo, en la organización (puede ser opcional).

c) Cuerpo del perfil laboral Es un cuadro en el que se incluye información respecto a los objetivos, contactos (clientes), condiciones laborales, competencias requeridas y criterios de desempeño (opcional)". (14:100)

2.12 Dotación de personal por competencias laborales

En las empresas ha surgido la necesidad de concientizarse de sus trabajadores, como aquellos que pueden aportar sus conocimientos, habilidades, destrezas y demás características humanas para la mejora de los productos, la idea es que "si tenemos productos que pueden competir en el mercado, tenemos trabajadores competentes". (21:sn)

El primer paso para lograr este tipo de personal comienza con la selección de personal por competencias. Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. La selección de personal por competencias laborales se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos. Se introducen las entrevistas por competencias y los centros de valoración (Assesment Center). Estas entrevistas procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predicción del desempeño actual para un cargo específico. "Para ello se utilizan preguntas que indagan competencias, a estas interrogantes se les llama preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Como ejemplo de estas preguntas, se toma la siguiente: "Describa las tres mayores responsabilidades de su último empleo". En lo que respecta a los Centros de valoración, constituyen una técnica que emplea pruebas situacionales para la evaluación de habilidades y competencias. Una prueba es conductual cuando se

enfrenta a los candidatos para darle solución a situaciones conflictivas que pueden presentarse en los puestos de trabajo”. (21:sn)

En lo referente a “la evaluación tradicional, si se analiza el tipo de evaluaciones, la mayor parte de estas, miden exclusivamente conocimientos, es decir competencias metodológicas. En síntesis, la evaluación tradicional mide un 80% de conocimientos y un 20% de habilidades”. (12:sn)

Alles afirma que “una compañía que desee implementar un esquema de gestión de recursos humanos por competencias puede, sobre la base del Diccionario, elaborado por una firma con experiencia profesional, como soporte, más la participación y aporte de la cultura propia de la empresa, aportada por recursos humanos, acortar plazos y esfuerzos de implementación”. (3:sn)

2.13 Diferencias entre la evaluación psicológica tradicional y la evaluación o entrevista por competencias

En primer punto hay que aclarar que la evaluación psicológica y la entrevista por competencias, o evaluar por competencias, no son conceptos excluyentes, es decir, en un proceso de selección se pueden aplicar ambas herramientas y es desde ya, lo aconsejable.

No es nuevo el tema de evaluar candidatos en aspectos tales como liderazgo o trabajo en equipo, y en las evaluaciones psicológicas se hace desde los inicios de su utilización en las organizaciones.

En la evaluación psicológica tradicional se evalúan características similares a las competencias, por ejemplo trabajo en equipo o liderazgo.

En la evaluación psicológica la definición de la característica a evaluar es “estándar”, es decir, se utiliza el concepto generalmente entendido sobre el aspecto a evaluar. No obstante en ocasiones los clientes internos o externos pueden dar su enfoque sobre el reactivo.

“La evaluación psicológica tradicional se realiza con la aplicación de test y es indispensable la intervención de un psicólogo entrenado en la materia. Cuando una organización implementa un esquema de gestión por competencias, las

mismas son definidas por la máxima dirección y son de esa compañía en particular, por lo tanto la definición de la competencia puede diferir entre empresas.

La evaluación de cada competencia es sobre la base de conductas observables (hechos del pasado).

La gestión por competencias es una práctica en amplio desarrollo utilizada, en general, por grandes empresas o divisiones de compañías multinacionales. Requiere para su implementación una fuerte inversión inicial, no sólo en la definición de las competencias por un consultor o especialista en recursos humanos, sino también en cuanto al compromiso de la máxima dirección de la compañía y, luego, en el entrenamiento de toda la línea". (2:312-313)

2.14 La mejora continua

La continua mejora de la capacidad y resultados de la organización, deben ser su objetivo permanente.

La excelencia, ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de la maquinaria, de las relaciones con el público, entre los miembros de la organización, con la sociedad. Y cuanto se les ocurra, que pueda mejorarse en una empresa, y redunde en una mejora de la calidad del producto. Equivale a la satisfacción que el consumidor obtiene de su producto o servicio.

"Técnicamente, puede haber dos clases de mejora de la calidad. Mediante un avance tecnológico, o mediante la mejora de todo el proceso productivo.

Si tecnológicamente no se puede mejorar, o no tiene un costo razonable, la única forma de mejorar el producto, es mediante un sistema de mejora continua. Siempre hay que intentar mejorar resultados. Lo que lleva aparejada una dinámica continua de estudio, análisis, experiencias y soluciones, cuyo propio dinamismo tiene como consecuencia un proceso de mejora continua de la satisfacción del cliente.

a) Beneficios claves de la mejora continua:

- La mejora del rendimiento mediante el perfeccionamiento de las capacidades de la organización.
- Concordancia con la mejora de actividades a todos los niveles con los planes estratégicos de la organización.
- Flexibilidad para reaccionar rápidamente ante las oportunidades.

b) Aplicar el principio de la mejora continua, habitualmente conduce a:

- El empleo de una organización consistente, permite alcanzar la mejora del rendimiento de la organización.
- Proporciona gente con entrenamiento en los métodos y herramientas en un proceso de mejora continua.
- Hace de la mejora continua de productos, procesos y sistemas, un objetivo para cada individuo de la organización”. (9: sn)

2.15 Relación entre competencia laboral y mejora continua

La mejora continua y las competencias laborales están ligadas con la autoevaluación; entendiéndose ésta, como una necesidad de establecer el reconocimiento de la conveniencia de mantener las fortalezas de los servicios que presta la organización, y superar las debilidades detectadas en el desempeño de las competencias laborales correspondientes a cada uno de los puestos de trabajo.

La traducción del análisis ocupacional tradicional en competencias laborales, significa que hay que transformar la descripción de áreas de desempeño (funciones y tareas) a requerimientos de calificación para las áreas de desempeño expresadas en indicadores de competencias identificables y evaluables (conocimientos, habilidades y actitudes), haciendo factible una mejor medición de los mismos, garantizando los resultados de las capacidades de los aspirantes a empleo, lo cual repercute en una mayor productividad.

3. METODOLOGÍA

El uso adecuado y oportuno de técnicas para recopilar la información tiene un impacto considerable para los fines del presente estudio, proporcionando detalles que permiten la implementación de instrumentos que fortalecen el proceso de selección de personal basado en competencias laborales.

3.1 Método

El estudio se basó en la aplicación del método científico, la finalidad fue dar respuesta a la pregunta de investigación con un procedimiento lógico, ordenado y sistemático. A su vez pretendió satisfacer las necesidades existentes en la empresa donde surgieron, tal es el caso de la elaboración de instrumentos que permitieron compilar la información que se utilizó como base para la elaboración de los perfiles de puestos.

Se realizó un trabajo bibliográfico y documental con la finalidad de conseguir elementos cualitativos que permitieron la oportuna y adecuada realización del trabajo de campo, todo lo anterior relacionado con el procedimiento para elaborar perfiles de puestos por el método tradicional y por el método de competencias laborales.

La boleta utilizada para la elaboración de los perfiles de puestos, se basó en reactivos que identificaron los requerimientos laborales (ver anexo No. 1 pág. 122).

La estructura de este instrumento es la siguiente:

1. Datos del puesto

Se refiere a la información administrativa (Título del puesto y Departamento al que pertenece).

2. Objetivo del puesto

3. Principales atribuciones (bitácora de actividades y responsabilidades, Identificación de tareas esenciales del puesto, señalando los conocimientos y destrezas requeridos).

4. Información del candidato (es la descripción de la condición física adecuada para el puesto de trabajo).

5. Preparación académica (es el nivel académico correspondiente a la educación formal. En este inciso, se incluye el dominio de otro idioma).
6. Preparación adicional (otros conocimientos y destrezas que complementen su formación educativa).
7. Conocimientos técnicos (se refiere al manejo de equipo que facilite sus atribuciones del puesto de trabajo).
8. Máquinas o equipo (puede referirse a equipo y paquetes de computación. También a la conducción de vehículos y su respectiva licencia de conducir).
9. Experiencia laboral anterior (es la descripción de las atribuciones relevantes en sus anteriores puestos de trabajo).
10. Aptitudes y/o habilidades necesarias (son las consideradas necesarias para realizar las funciones del puesto de trabajo).
11. Cualidades personales (incluye las actitudes necesarias para el puesto de trabajo).
12. Debe poseer vehículo (en caso que sus atribuciones del puesto de trabajo impliquen viajar).
13. Condiciones de contratación (son los datos concernientes a salario, prestaciones y horario de trabajo).
14. Relación de dependencia (es la relación con Jefes, tanto superior como inmediato).
15. Relación de Autoridad y/o supervisión (implica el número de personas y niveles).
16. Responsable por (materiales, herramientas, equipo, equipo de cómputo, numerario, títulos, valores, contactos externos, información confidencial).
17. Condiciones de trabajo y Riesgos (implica el lugar de trabajo y las condiciones).

En lo que respecta a la selección del grado de puntuación que las competencias laborales son requeridas, se utilizó el diccionario de competencias laborales (págs. 87 - 98). Para las competencias de tipo genérico que son requeridas por los distintos puestos de trabajo, se utilizó el formulario del anexo 2 (ver pág. 127). En

relación a las competencias específicas, para las distintas categorías de puestos se utilizaron los siguientes formularios: para los puestos de nivel uno (ejecutivos) el anexo 3 (ver pág. 128), en los puestos de nivel dos (intermedios) el anexo 4 (ver pág. 129), y en los puestos de nivel uno (iniciales) el anexo 5 (ver pág. 130).

Los formularios correspondientes a los anexos 1, 2, 3, 4, y 5; fueron aplicados a los ocupantes de los puestos del Departamento de Recursos Humanos.

Las puntuaciones utilizadas con la finalidad de graduar las competencias laborales, tanto genéricas como específicas, por puesto de trabajo, para su identificación, se basaron en los rangos de puntaje siguientes:

- a. Puntuación cuatro: Alto
- b. Puntuación tres: Medio
- c. Puntuación dos: Bajo
- d. Puntuación uno: No exigidos

(Ver diccionario de competencias laborales, Págs. 87 – 98)

3.2 Sujeto de la investigación

Profesional graduado de Licenciado en Psicología Clínica, 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. El sujeto de la investigación fundamentó su experiencia como Analista de Recursos Humanos en el Área de selección de personal en el Banco del sistema donde se realiza la investigación.

3.3 Objeto de la investigación

El objeto de estudio fue una institución bancaria perteneciente al sector bancario nacional, con sede en la Ciudad de Guatemala.

Para la realización de la investigación se contó con la colaboración del personal del Departamento de Recursos Humanos.

3.4 Población

Se trabajó con los puestos que integran el Departamento de Recursos Humanos

de la institución bancaria.

Los puestos designados para el análisis fueron los siguientes:

Nombre del puesto	No. de empleados
(Depto. de Recursos Humanos)	
a) Jefe del Departamento de Recursos Humanos.....	1
b) Asistente de Selección.....	1
c) Auxiliar de Selección.....	1
d) Jefe de Capacitación.....	1
e) Asistente de Capacitación.....	1
f) Auxiliar Administrativo de Recursos Humanos.....	1
g) Secretaria del Departamento de Recursos humanos.....	1
h) Mensajero	1

3.5 Procedimiento

Como un ordenamiento general para la realización del estudio se procedió de la siguiente manera:

- Detección de la ausencia de los perfiles de puestos en la institución bancaria.
- La necesidad de creación de los perfiles de puesto se hizo evidente, a causa que al no tener documentada este tipo de información, repercute negativamente en procedimientos que faciliten y normen el proceso de selección de personal.
- Por lo anterior, se realizó un proceso de investigación documental con el propósito de recopilar información respecto a la necesidad de fundamentar el estudio.
- Con los datos obtenidos, se elaboraron las boletas y cuestionarios que permitieron realizar entrevistas estructuradas a los empleados.
- Con dichos instrumentos se comenzó a obtener información de los puestos designados para el estudio. Esta recopilación de información constituyó el trabajo de campo, efectuado en el Departamento de Recursos Humanos.
- Con dicha información de los puestos se procedió a la tabulación de la

información por medio de una boleta para vaciado de datos.

g) Este análisis e interpretación de la información fue la etapa previa para la elaboración de los perfiles de puestos (ver págs. 37 – 65).

h) La última etapa correspondió a la elaboración de los perfiles de puestos por competencias laborales y a la propuesta del proceso de selección con esta metodología de trabajo (ver págs. 66 – 116).

También se clasificaron los puestos en tres niveles:

- Nivel uno, puestos ejecutivos:

a) Jefe de Recursos Humanos

b) Jefe de Capacitación

- Nivel dos, puestos intermedios:

a) Asistente de Selección

b) Asistente de Capacitación

- Nivel tres, puestos iniciales:

a) Auxiliar de Selección

b) Auxiliar Administrativo

c) Secretaria de Recursos Humanos

d) Mensajero de Recursos Humanos

4. ANALISIS E INTERPRETACION DE RESULTADOS

Los resultados que se muestran a continuación corresponden al personal que integra el Departamento de Recursos Humanos de la institución bancaria objeto de estudio.

4.1 Definición de niveles de puestos

Para realizar el análisis de las competencias laborales fue necesario agrupar los puestos por niveles, basándose en sus requerimientos ocupacionales, así como elaborar el desglose, ordenamiento lógico de las atribuciones y responsabilidades laborales de cada puesto. Esta clasificación corresponde al análisis funcional, cuyo objetivo es el logro del propósito principal de la organización.

Para la definición de las competencias laborales fue necesario basarse en la misión, visión y filosofía de la institución.

a) Nivel uno (puestos ejecutivos)

1. Jefe de Recursos Humanos
2. Jefe de Capacitación

b) Nivel dos (puestos intermedios)

1. Asistente de Selección
2. Asistente de Capacitación

c) Nivel tres (puestos iniciales)

1. Auxiliar de Selección
2. Auxiliar Administrativo
3. Secretaria de Recursos Humanos
4. Mensajero

4.2 Competencias definidas (análisis de cuadros y gráficas)

Después de realizar el trabajo de campo, se definieron las competencias tanto genéricas como específicas para los puestos del Departamento de Recursos

Humanos. Estas a su vez se relacionaron con la estrategia institucional que corresponde a la práctica de la mejora continua, como parte de la cultura organizacional.

Las competencias genéricas, para todos los puestos del Departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

1. Calidad de trabajo
2. Nivel de compromiso
3. Comunicación (interna y externa)
4. Orientación al cliente interno y externo
5. Orientación a resultados

(Consultar diccionario de competencias laborales, Págs. 85 – 88)

A continuación se presentan los resultados obtenidos para los puestos de trabajo y las respectivas competencias genéricas:

CUADRO 1
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo

Competencia Genérica: CALIDAD DE TRABAJO	
Nombre del Puesto	Puntuación
Jefe de Recursos Humanos	4
Jefe de Capacitación	4
Asistente de Selección	3
Asistente de Capacitación	3
Auxiliar de Selección	3
Auxiliar Administrativo	2
Secretaria de Recursos Humanos	2
Mensajero de Recursos Humanos	2

Fuente: trabajo de campo 2,006

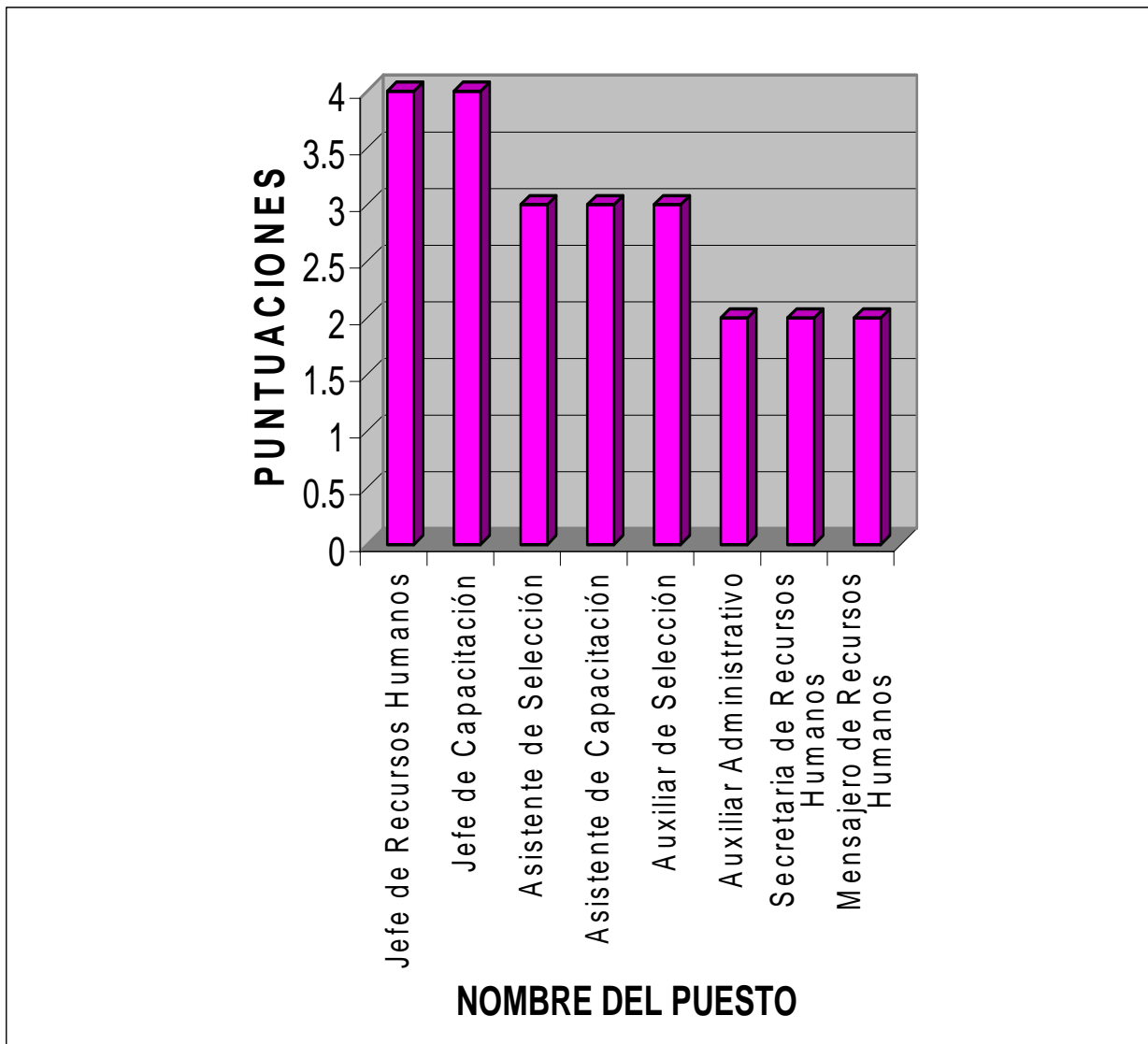
Según los resultados obtenidos en el trabajo de campo realizado, se observa que en relación a la competencia genérica **CALIDAD DE TRABAJO**, es exigida con una puntuación de cuatro para los puestos de Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Capacitación, debido a que por los requerimientos del perfil de los puestos, los ocupantes deben conocer y atender todos los temas relacionados con su especialidad, aún en los aspectos más complejos.

Con base en la necesidad de cumplimiento de los objetivos de los puestos de trabajo: Asistente de Selección, Asistente de Capacitación y Auxiliar de Selección, se determinó que la puntuación requerida es de tres. Misma que implica que se debe entender y conocer los temas relacionados con su especialidad, además de tener interés por aprender.

Con una puntuación dos, fueron determinados los puestos: Auxiliar Administrativo, Secretaria y Mensajero. En donde el requerimiento es que los ocupantes deben conocer adecuadamente los temas relacionados con su especialidad para cumplir con su función. La puntuación se considera baja, pero con la ejecución del sistema de mejora continua, se pretende mejorar esta área de oportunidad.

A continuación se incluye la gráfica 1 en la que se puede tener una visualización del análisis de resultados de la competencia genérica CALIDAD DE TRABAJO.

GRÁFICA 1
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencia Genérica: CALIDAD DE TRABAJO



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 2
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo

Competencia Genérica: NIVEL DE COMPROMISO	
Nombre del Puesto	Puntuación
Jefe de Recursos Humanos	4
Jefe de Capacitación	4
Asistente de Selección	3
Asistente de Capacitación	3
Auxiliar de Selección	3
Auxiliar Administrativo	3
Secretaria de Recursos Humanos	3
Mensajero de Recursos Humanos	3

Fuente: trabajo de campo 2,006

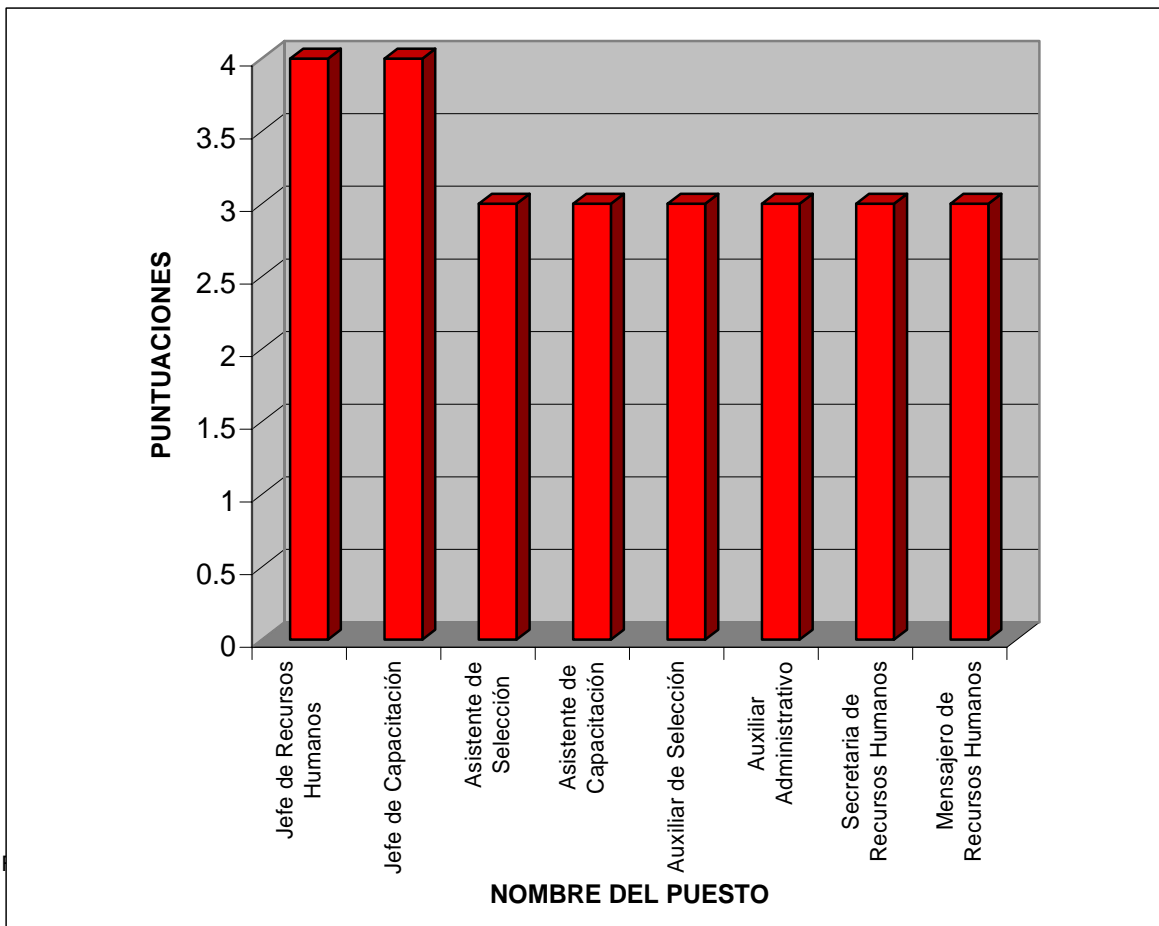
De acuerdo con los resultados obtenidos, mediante el trabajo de campo, se indica que para la competencia genérica **NIVEL DE COMPROMISO**, se requiere de una puntuación de cuatro para los puestos Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Capacitación. Según lo que precisa el perfil, las personas deben apoyar e instrumentar todas las directivas que reciben en función del beneficio de la organización y de los objetivos comunes, los cuales muchas veces son superiores al promedio y se alcanzan con éxito.

Con una puntuación de tres, fueron asignados los puestos: Asistente de Selección, Asistente de Capacitación, Auxiliar de Selección, Auxiliar Administrativo, Secretaria y Mensajero; en esta designación, deben apoyar las directivas recibidas, transmitiendo a los otros por medio del ejemplo la conducta a seguir, se fija objetivos altos y los cumple casi siempre.

Con respecto a la práctica de la mejora continua, en esta competencia, el "compromiso", de efectuar las obligaciones asignadas, es un indicador que incentiva el constante perfeccionamiento de los procesos laborales.

La gráfica 2 muestra la relación entre los resultados de la competencia genérica Nivel de Compromiso y los puestos de trabajo.

GRÁFICA 2
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencia Genérica: NIVEL DE COMPROMISO



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 3
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo

Competencia Genérica: COMUNICACIÓN	
Nombre del Puesto	Puntuación
Jefe de Recursos Humanos	4
Jefe de Capacitación	4
Asistente de Selección	3
Asistente de Capacitación	3
Auxiliar de Selección	3
Auxiliar Administrativo	3
Secretaria de Recursos Humanos	3
Mensajero de Recursos Humanos	2

Fuente: trabajo de campo 2,006

Los resultados que se obtuvieron en la competencia genérica **COMUNICACIÓN**, indican que se debe tener una puntuación de cuatro para los puestos Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Capacitación. Se espera que posean la habilidad para identificar los momentos y la forma adecuada para exponer diferentes situaciones en las políticas de la organización.

Con una puntuación tres, fueron asignados los puestos de Asistente de Selección, Asistente de Capacitación, Auxiliar de Selección, Auxiliar Administrativo y Secretaria. Se indica que deben de procurar ser conocidos como interlocutores confiables y habilidad para comprender diferentes situaciones.

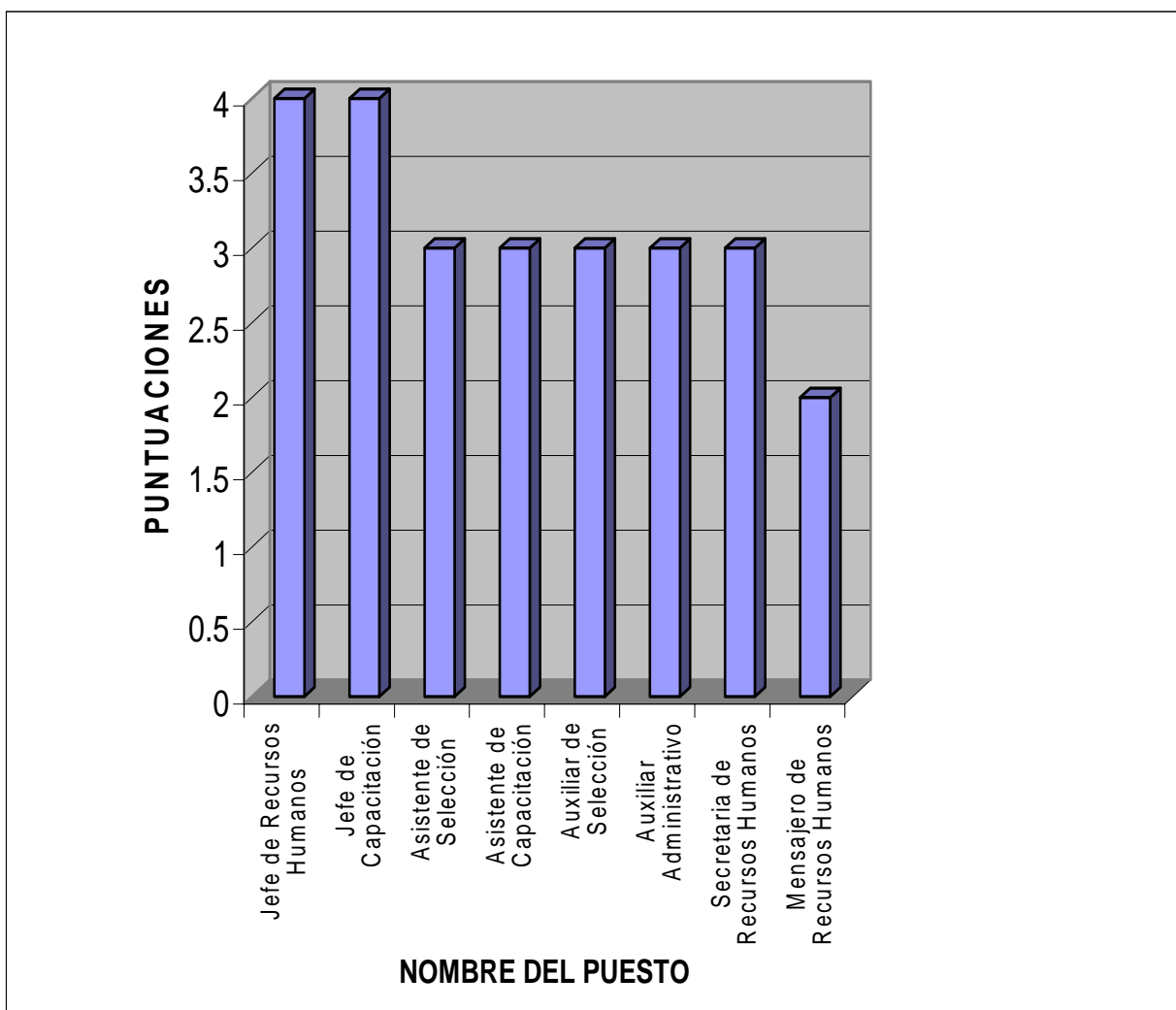
El puesto Mensajero, fue designado con una puntuación dos. Debe comunicarse de manera adecuada con otras personas, tanto en forma oral como escrita. Al relacionar esta competencia con la estrategia de la mejora continua, la comunicación de doble vía es indispensable para evitar la recurrencia de errores ya evaluados y superados.

A continuación se presenta la gráfica 3 en la que se aprecia el nivel que tienen que tener los puestos de trabajo y su relación con la competencia genérica comunicación.

GRÁFICA 3

Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo

Competencia Genérica: COMUNICACIÓN



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 4
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo

Competencia Genérica: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	
Nombre del Puesto	Puntuación
Jefe de Recursos Humanos	4
Jefe de Capacitación	4
Asistente de Selección	3
Asistente de Capacitación	3
Auxiliar de Selección	3
Auxiliar Administrativo	3
Secretaria de Recursos Humanos	3
Mensajero de Recursos Humanos	2

Fuente: trabajo de campo 2,006

La competencia genérica **ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO**, se le ubicó en una puntuación de cuatro, para los puestos Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Capacitación. Debido a las atribuciones del puesto, se requiere que los responsables se muestren proactivos y con inquietud por conocer y crear necesidades en el cliente para fidelizarlo, por medio de la satisfacción de las mismas.

Con puntuación de tres, según los objetivos del perfil, se designaron los puestos Asistente de Selección, Asistente de Capacitación, Auxiliar de Selección, Auxiliar Administrativo y Secretaria. Se les requiere que identifiquen las necesidades del cliente, anticiparse a ellas y en la medida de sus requerimientos, aportar soluciones.

En el puesto de Mensajero se asignó una puntuación dos. Se requiere actuar a partir de los pedidos de los clientes, ofreciendo respuestas según sus necesidades.

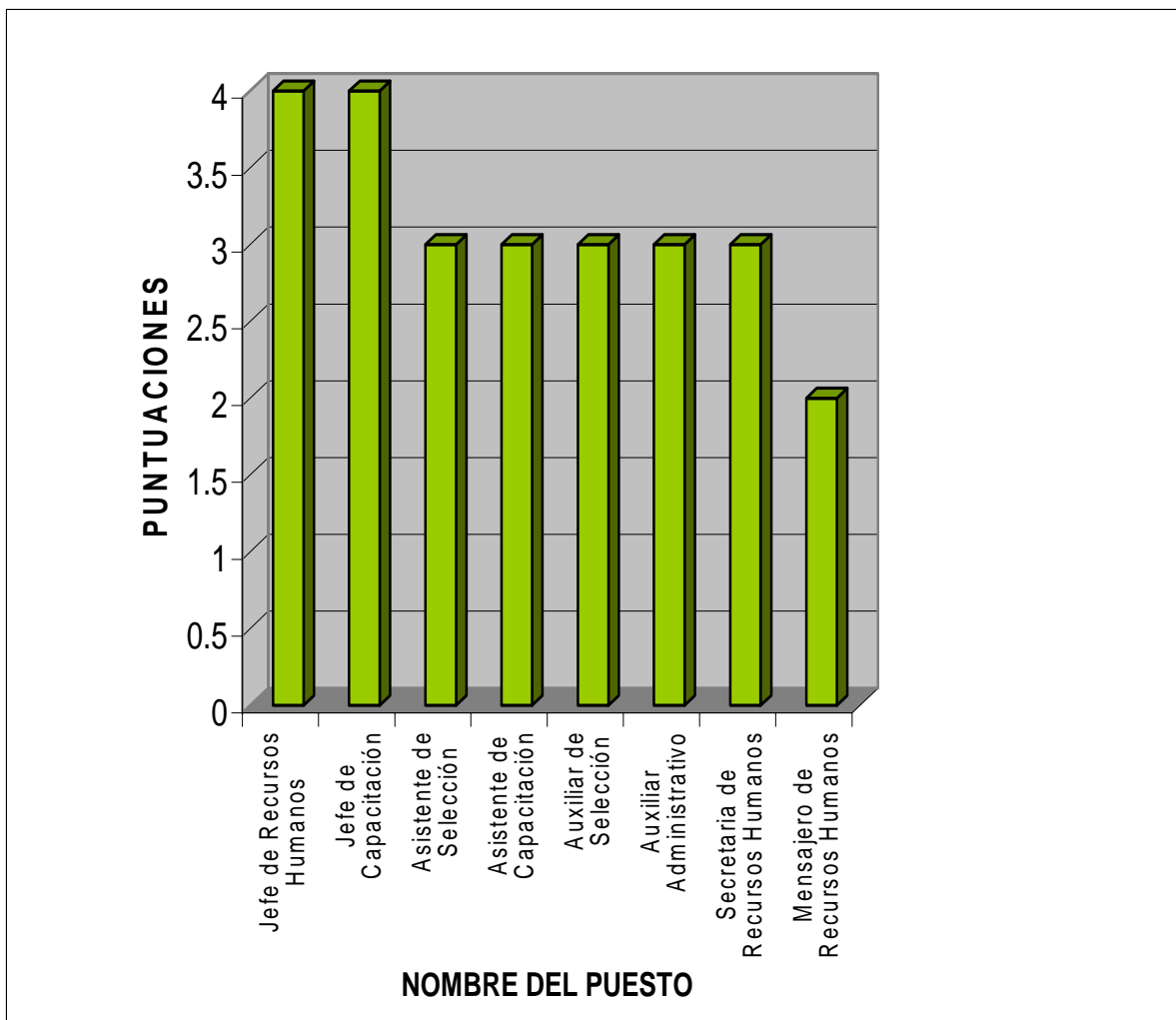
Con esta competencia, la práctica de la mejora continua, tiene un desarrollo constante, ya que es mediante la experiencia del trato con el cliente interno y externo, se va enriqueciendo el servicio adecuado.

Se incluye la gráfica 4 en la que se visualizan los resultados de la competencia genérica Orientación al Cliente Interno y Externo.

GRÁFICA 4

Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo

Competencia Genérica: ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 5
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo

Competencia Genérica: ORIENTACIÓN A RESULTADOS	
Nombre del Puesto	Puntuación
Jefe de Recursos Humanos	4
Jefe de Capacitación	4
Asistente de Selección	3
Asistente de Capacitación	3
Auxiliar de Selección	3
Auxiliar Administrativo	3
Secretaria de Recursos Humanos	3
Mensajero de Recursos Humanos	3

Fuente: trabajo de campo 2,006

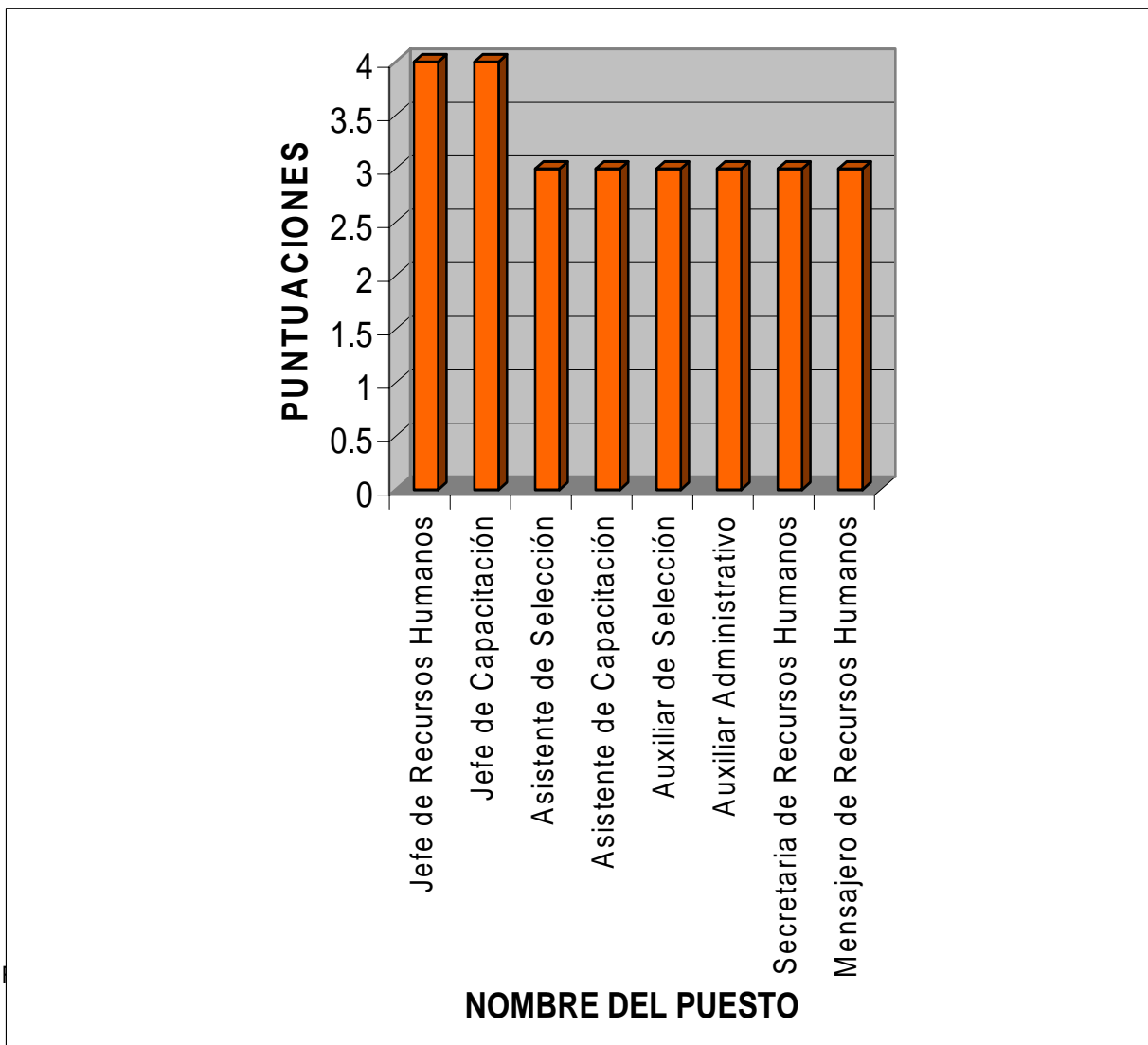
La competencia genérica **ORIENTACIÓN A RESULTADOS**, se indica con una puntuación de cuatro, los puestos Jefe de Recursos Humanos y Jefe de Capacitación. Se solicita que los responsables deban ir un paso más adelante en el camino de los objetivos fijados, preocupado por los resultados globales de la institución.

Con una puntuación tres, los puestos Asistente de Selección, Asistente de Capacitación, Auxiliar de Selección, Auxiliar Administrativo, Secretaria y Mensajero, se les solicita establecer sus objetivos considerando posibles beneficios para la institución, el equipo debe comprometerse para lograrlos.

En lo concerniente a la práctica de la mejora continua, se debe considerar que el resultado obtenido debe considerarse ya depurado, y que los errores que puedan suscitarse no habían ocurrido con antelación.

En la gráfica 5 se muestran los resultados de la competencia genérica Orientación a resultados y su relación con los puestos de trabajo.

GRÁFICA 5
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencia Genérica: ORIENTACIÓN A RESULTADOS



Fuente: trabajo de campo 2,006.

Las competencias específicas fueron las que se ajustaron a la realización de las atribuciones de los puestos.

a) Nivel uno (puestos ejecutivos)

1. Alta adaptabilidad – flexibilidad
2. Capacidad de planificación
3. Liderazgo.
4. Pensamiento estratégico

b) Nivel dos (puestos intermedios)

1. Integridad
2. Modalidades de Contacto
3. Pensamiento Conceptual
4. Trabajo en equipo

c) Nivel tres (puestos iniciales)

1. Iniciativa – autonomía
2. Preocupación por el orden y la claridad
3. Responsabilidad
4. Tolerancia a la presión

A continuación se presentan los resultados a los que se llegó, para los puestos de trabajo en las competencias específicas:

CUADRO 6
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS	
Competencia Específica	Puntuación
Alta adaptabilidad-flexibilidad	4
Capacidad de planificación	4
Liderazgo	3
Pensamiento estratégico	4

Fuente: trabajo de campo 2,006

En el puesto **Jefe de Recursos Humanos**, se observan las competencias específicas, con una puntuación de cuatro:

- Alta adaptabilidad – flexibilidad, en ésta se requiere de alta adaptabilidad con los contextos cambiantes, medios y personas; en forma rápida y adecuada. Revisa críticamente su accionar y el de su grupo.
- Capacidad de planificación y de organización, indica que debe anticiparse a los puntos críticos y de control de una situación, así como fijar los mecanismos de coordinación, para asegurar la calidad de los procesos.
- Competencia pensamiento estratégico, ésta señala que debe comprender rápidamente los cambios del entorno y los efectos que tendrá en la organización (las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas).

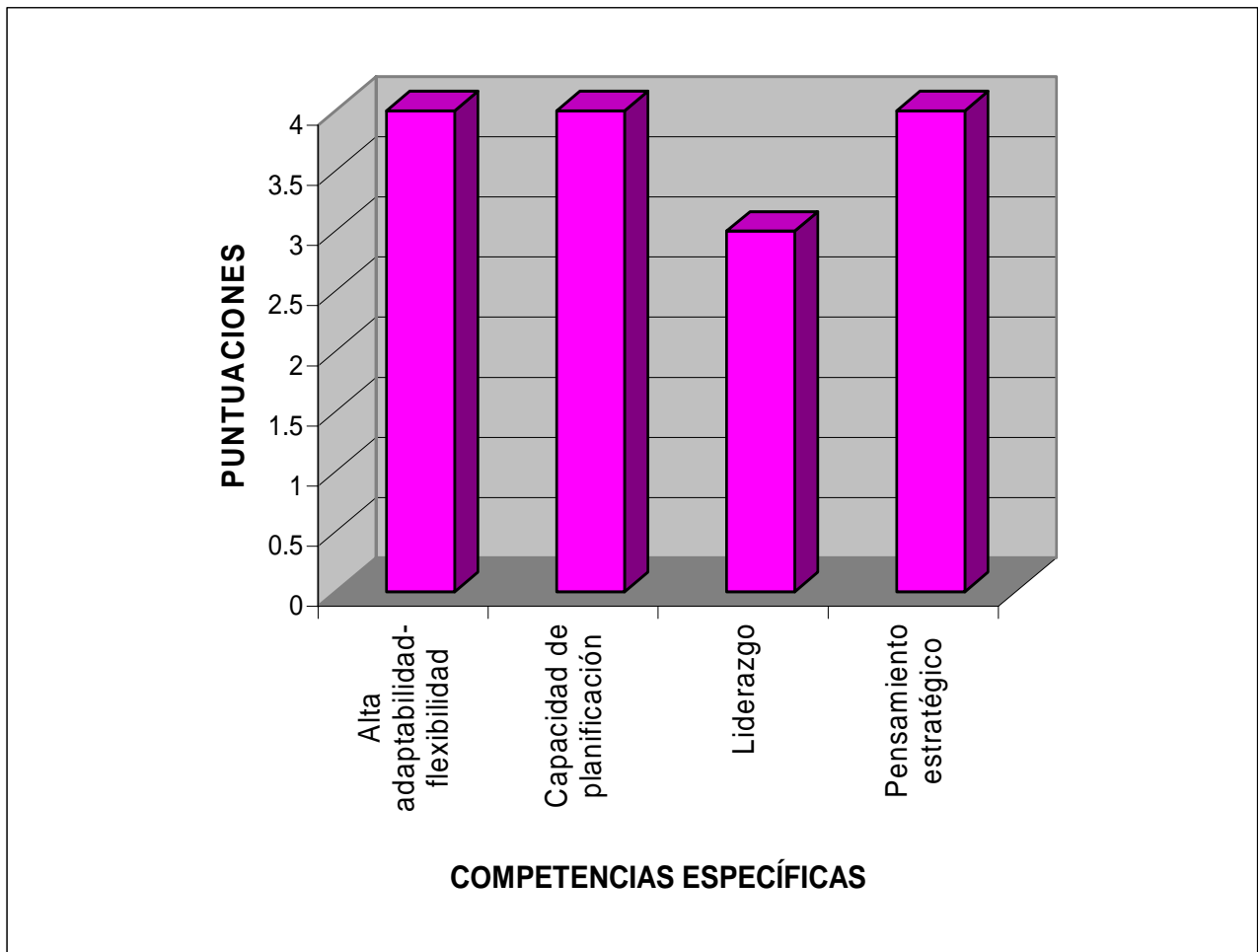
Con una puntuación tres se designó la competencia liderazgo, esta mostró que este puesto interactúa directamente con el personal a su cargo, tiene la habilidad de influenciar a empleados hacia objetivos, brindándoles retroalimentación adecuada.

Con la práctica de la mejora continua, en el desarrollo de estas competencias, ha de tenerse el sumo cuidado de incluir la síntesis de experiencias pasadas, debido a que se apunta a proyecciones futuras para el cumplimiento de los objetivos del Departamento de Recursos Humanos.

Se presenta a continuación la gráfica 6, que muestra el análisis de resultados de competencias específicas para el puesto Jefe de Recursos Humanos.

GRÁFICA 6
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: JEFE DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 7
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: JEFE DE CAPACITACIÓN	
Competencia Específica	Puntuación
Alta adaptabilidad-flexibilidad	4
Capacidad de planificación	3
Liderazgo	3
Pensamiento estratégico	4

Fuente: trabajo de campo 2,006

En referencia a los resultados observados en las competencias específicas, con relación a l puesto **Jefe de Capacitación**, se estableció un puntaje de cuatro en las siguientes competencias:

- Alta adaptabilidad-flexibilidad, se exige alta adaptabilidad con los contextos cambiantes, medios y personas, en forma rápida y adecuada. Revisa críticamente su accionar y el de su grupo.
- Pensamiento estratégico, ésta avisa que debe de comprender rápidamente los cambios del entorno y los efectos que tendrá en la Organización (oportunidades, fortalezas, amenazas y debilidades). Ha de centrarse en los atributos que los colaboradores poseen.

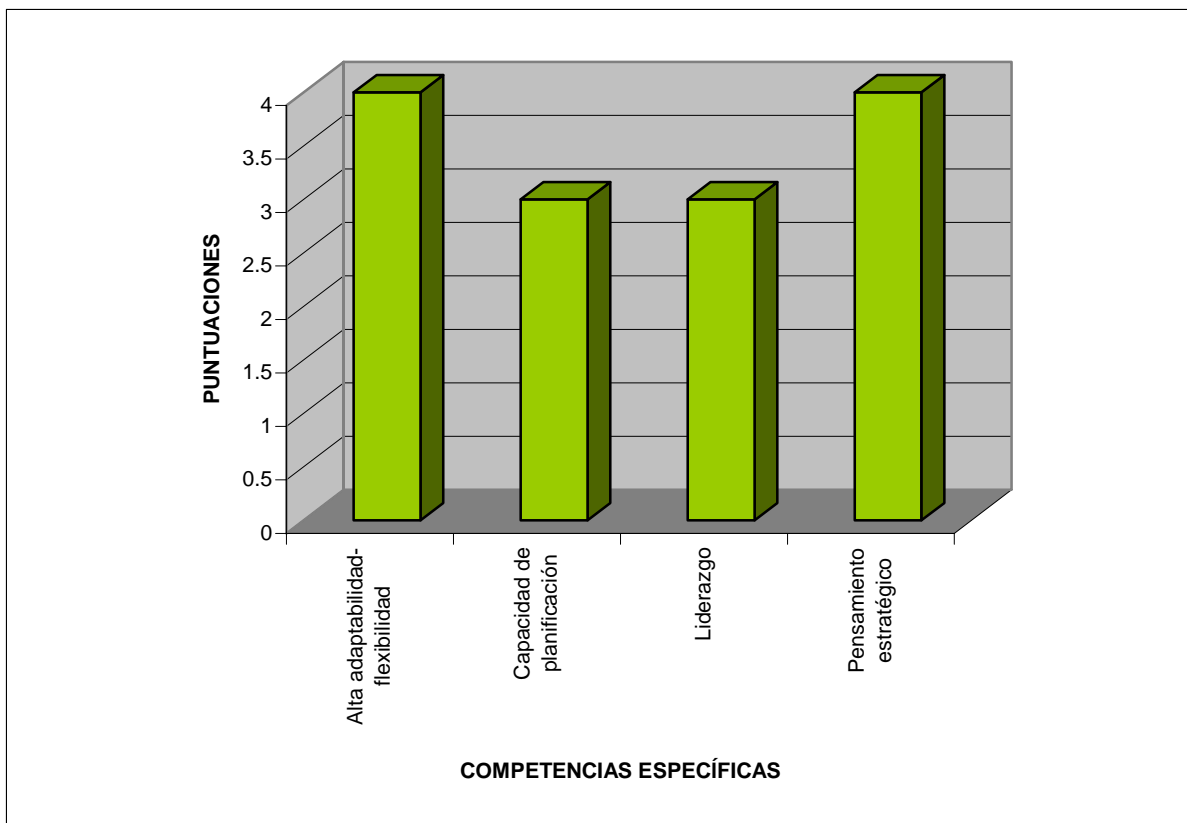
Con una puntuación tres, en las competencias siguientes:

- Capacidad de planificación y de organización, se indica que puede administrar diversos proyectos simultáneamente, estableciendo a su vez mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
- Liderazgo, debe de interactuar directamente con el personal que tiene a su cargo, les fija objetivos y les realiza un adecuado seguimiento, brindando retroalimentación a los distintos integrantes de su equipo de trabajo. Tiene la capacidad de influenciarlos.

La relación de estas competencias con la estrategia de la mejora continua, y el puesto de trabajo Jefe de Capacitación, es fundamental asegurarse que los colaboradores comprendan la misión, visión, objetivos y políticas de la institución. A continuación se aprecia la gráfica 7.

GRÁFICA 7
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: JEFE DE CAPACITACIÓN



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 8
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: ASISTENTE DE SELECCIÓN	
Competencia Específica	Puntuación
Integridad	4
Modalidades de contacto	3
Pensamiento conceptual	4
Trabajo en equipo	4

Fuente: trabajo de campo 2,006

Las evidencias del trabajo de campo, señalan que en las competencias específicas en el puesto **Asistente de Selección**, debe tener una puntuación de cuatro, según lo indica el perfil de puesto, en las siguientes:

- Competencia Integridad, esta apunta al señalamiento tanto de las ventajas como a los inconvenientes de un trato. Despide o no contrata a una persona de dudosa reputación.
- Competencia pensamiento conceptual, necesita que identifique los problemas que no son obvios para otros y que no se han experimentado previamente.
- Competencia trabajo en equipo, en esta se considera a la institución como un solo equipo, participa activamente en una meta común, subordinando los intereses personales a los del equipo.

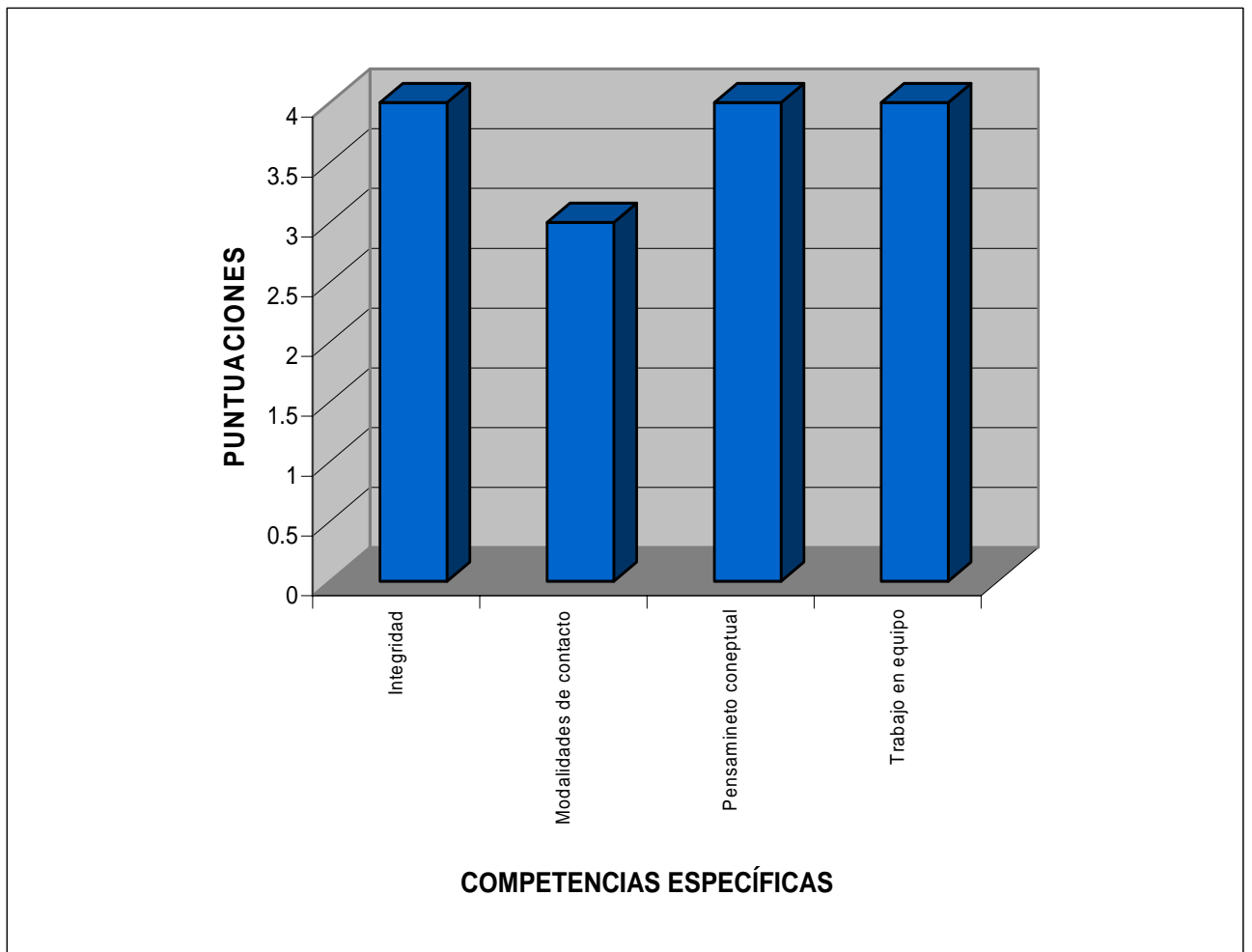
Con una puntuación tres, se estableció la competencia Modalidades de contacto. Los requerimientos indican que debe expresar sus opiniones con claridad y precisión ante el intercambio de ideas.

Estas competencias en relación con la mejora continua, indican que se debe realizar una evaluación constante de los aspectos que pudieran generar algún tipo de confusión en los resultados de las decisiones tomadas.

La gráfica 8 muestra los resultados obtenidos en las competencias específicas por el puesto Asistente de Selección.

GRÁFICA 8
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: ASISTENTE DE SELECCIÓN



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 9
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: ASISTENTE DE CAPACITACIÓN	
Competencia Específica	Puntuación
Integridad	3
Modalidades de contacto	3
Pensamiento conceptual	3
Trabajo en equipo	4

Fuente: trabajo de campo 2,006

Para el puesto **Asistente de Capacitación**, se determinó un puntaje de cuatro para la competencia Trabajo en equipo, en donde debe considerar a la institución como un solo equipo, participar activamente en una meta común, subordinando los intereses personales a los del equipo.

Con una puntuación tres, de acuerdo al perfil de puestos de los ocupantes, se les asignó a las siguientes competencias:

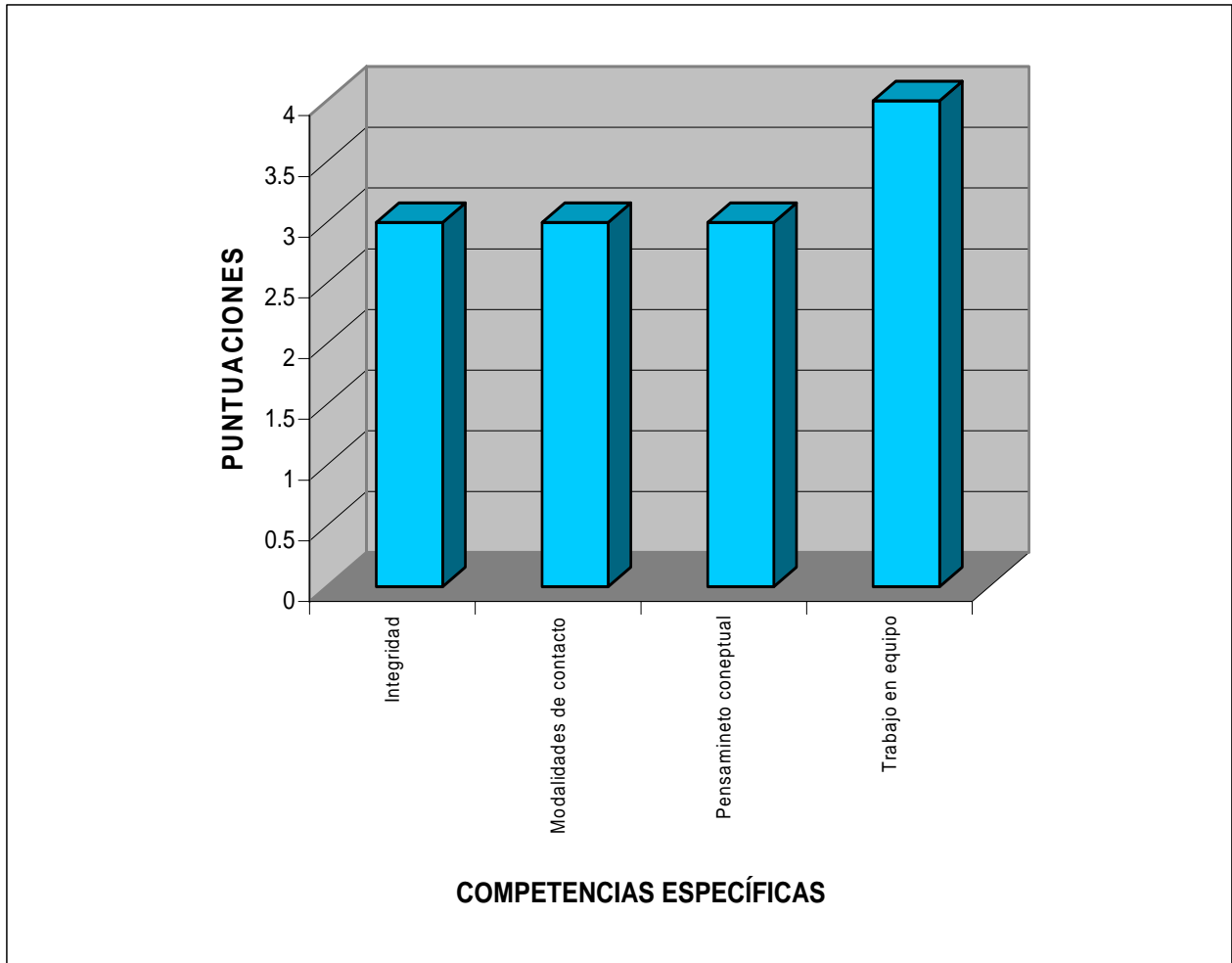
- Integridad, ésta implica que puede admitir públicamente que ha cometido algún error. Dice las cosas aunque pueda molestar a un amigo.
- Modalidades de contacto, destaca la habilidad para expresar sus opiniones con claridad y precisión ante el intercambio de ideas.
- Pensamiento conceptual, se requiere que pueda explicar claramente temas complejos. Para esto recurre a sus conocimientos y experiencias personales.

Al relacionar la mejora continua con el puesto analizado y el tipo de competencias asignadas, en la capacitación de los colaboradores, han de transmitirse las experiencias y conocimientos de los errores que se tengan como antecedentes para procurar evitarlos.

La gráfica 9 muestra los resultados de la puntuación obtenida en las competencias específicas por el puesto Asistente de Capacitación.

GRÁFICA 9
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: ASISTENTE DE CAPACITACIÓN



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 10
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: AUXILIAR DE SELECCIÓN	
Competencia Específica	Puntuación
Iniciativa-Autonomía	4
Preocupación, orden y calidad	4
Responsabilidad	4
Tolerancia a la presión	3

Fuente: trabajo de campo 2,006

El perfil del puesto **Auxiliar de selección**, exige para el cumplimiento de sus atribuciones, una puntuación de cuatro para las competencias siguientes:

- Iniciativa-autonomía, en esta se avisa la necesidad de ejecutar rápidamente acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades que surgen en el día a día, no necesita consultar. Además propone mejoras aunque no haya ningún problema concreto que solucionar.
- Preocupación por el orden y la claridad, señala el seguimiento de tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden y la claridad en las tareas.
- Responsabilidad, el indicio de ésta es que debe desempeñar sus tareas con dedicación, sin descuidar la calidad y los plazos establecidos.

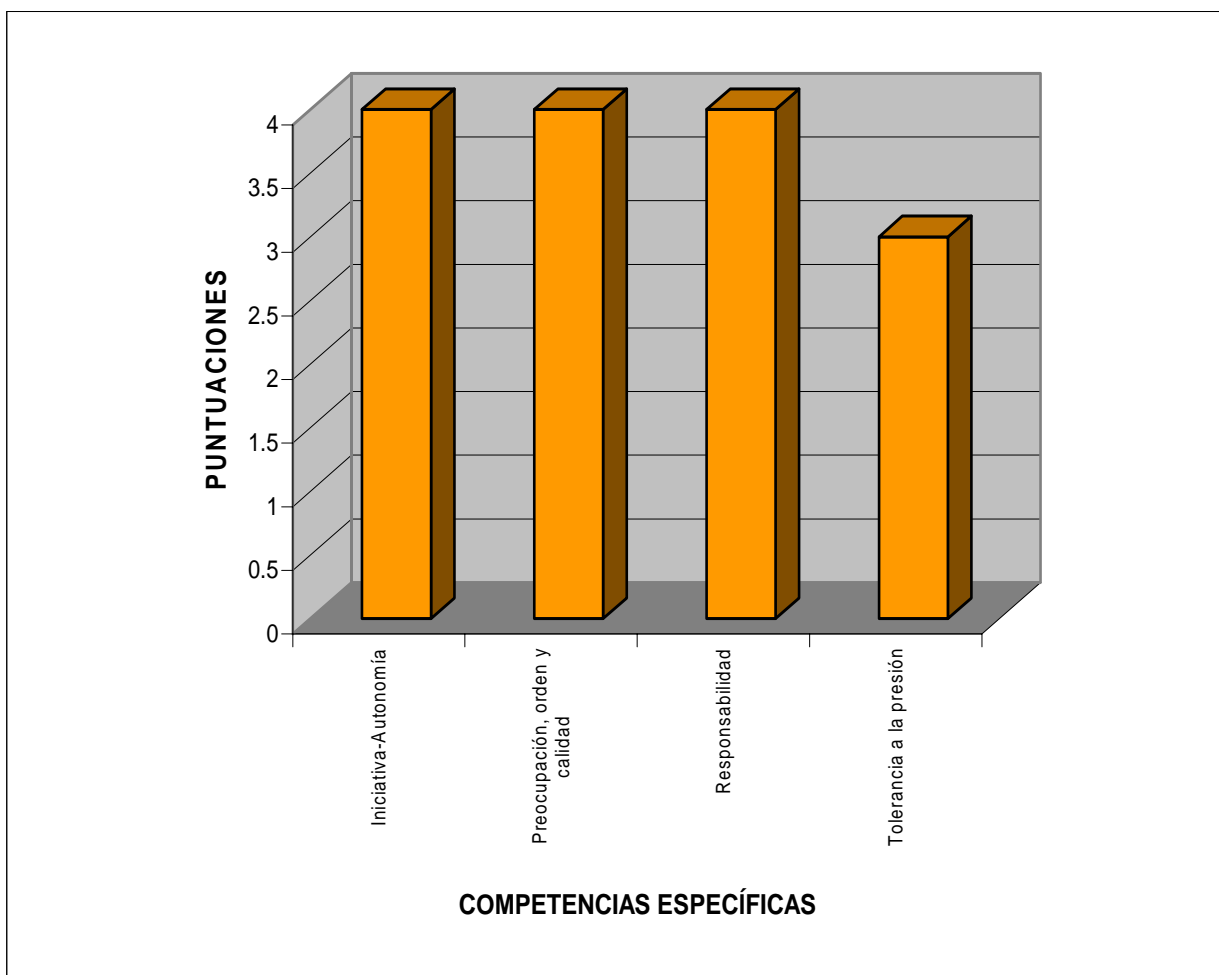
Se designó con una puntuación tres a la competencia Tolerancia, ésta señala que aunque tenga limitaciones de tiempo, debe de alcanzar sus objetivos.

En referencia a la mejora continua, se indica que se va adquiriendo mediante su desempeño diario; sin embargo, debe ser muy minucioso y escrupuloso, la causa es porque el puesto tiene la responsabilidad de aplicar y calificar las pruebas psicométricas.

A continuación en la gráfica 10 se observa los resultados para el puesto Auxiliar de Selección y las competencias específicas asignadas.

GRÁFICA 10
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: AUXILIAR DE SELECCIÓN



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 11
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO	
Competencia Específica	Puntuación
Iniciativa-Autonomía	3
Preocupación, orden y calidad	3
Responsabilidad	4
Tolerancia a la presión	3

Fuente: trabajo de campo 2,006

En las competencias específicas del puesto **Auxiliar Administrativo**, se ubicó con una puntuación de cuatro para la competencia Responsabilidad, la cual refiere que en este puesto, se deben desempeñar las tareas con dedicación, sin descuidar la calidad y los plazos establecidos.

Con una puntuación de tres se determinaron las competencias siguientes:

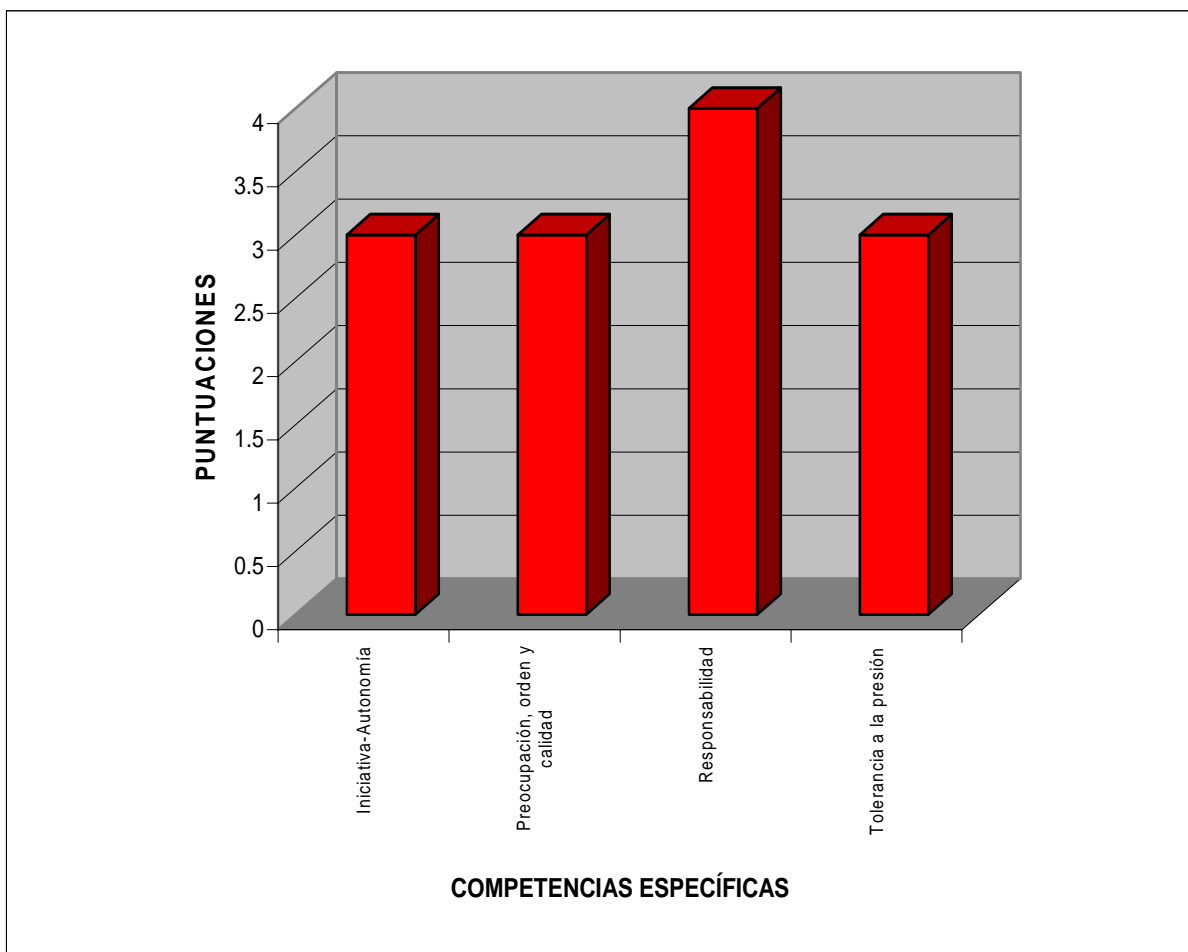
- Iniciativa-autonomía, se requiere ser capaz de resolver pequeños problemas que sean generados por situaciones del día a día, también propone mejoras, aunque no haya ningún problema concreto que solucionar.
- Preocupación por el orden y la claridad, refiere que debe preocuparse por cumplir con las normas establecidas, y con los plazos fijados, lleva un registro detallado de las actividades de los demás.
- Tolerancia a la presión, señala que debe tener un desempeño bueno, aunque este presionado por el tiempo o situaciones de mucha exigencia.

La práctica de la mejora continua se hace realidad cuando deben de registrarse en los expedientes de todos los colaboradores de la institución los distintos documentos con prontitud y exactitud, sin errores, o los no experimentados con anterioridad.

A continuación se expone la gráfica 11, en esta se tiene la apreciación de la puntuación obtenida en competencias específicas por el puesto Auxiliar Administrativo.

GRÁFICA 11
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: AUXILIAR ADMINISTRATIVO



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 12
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS	
Competencia Específica	Puntuación
Iniciativa-Autonomía	3
Preocupación, orden y calidad	4
Responsabilidad	4
Tolerancia a la presión	3

Fuente: trabajo de campo 2,006

El puesto **Secretaria de Recursos Humanos**, debe tener un puntaje de cuatro para las competencias siguientes:

- Preocupación por el orden y la claridad; se requiere que realice el seguimiento de tareas y proyectos asignados con limpieza y orden en sus procedimientos.
- Responsabilidad, debe desempeñar sus tareas con dedicación, sin descuidar la calidad y los plazos establecidos.

Con una puntuación tres, se determinaron las competencias siguientes:

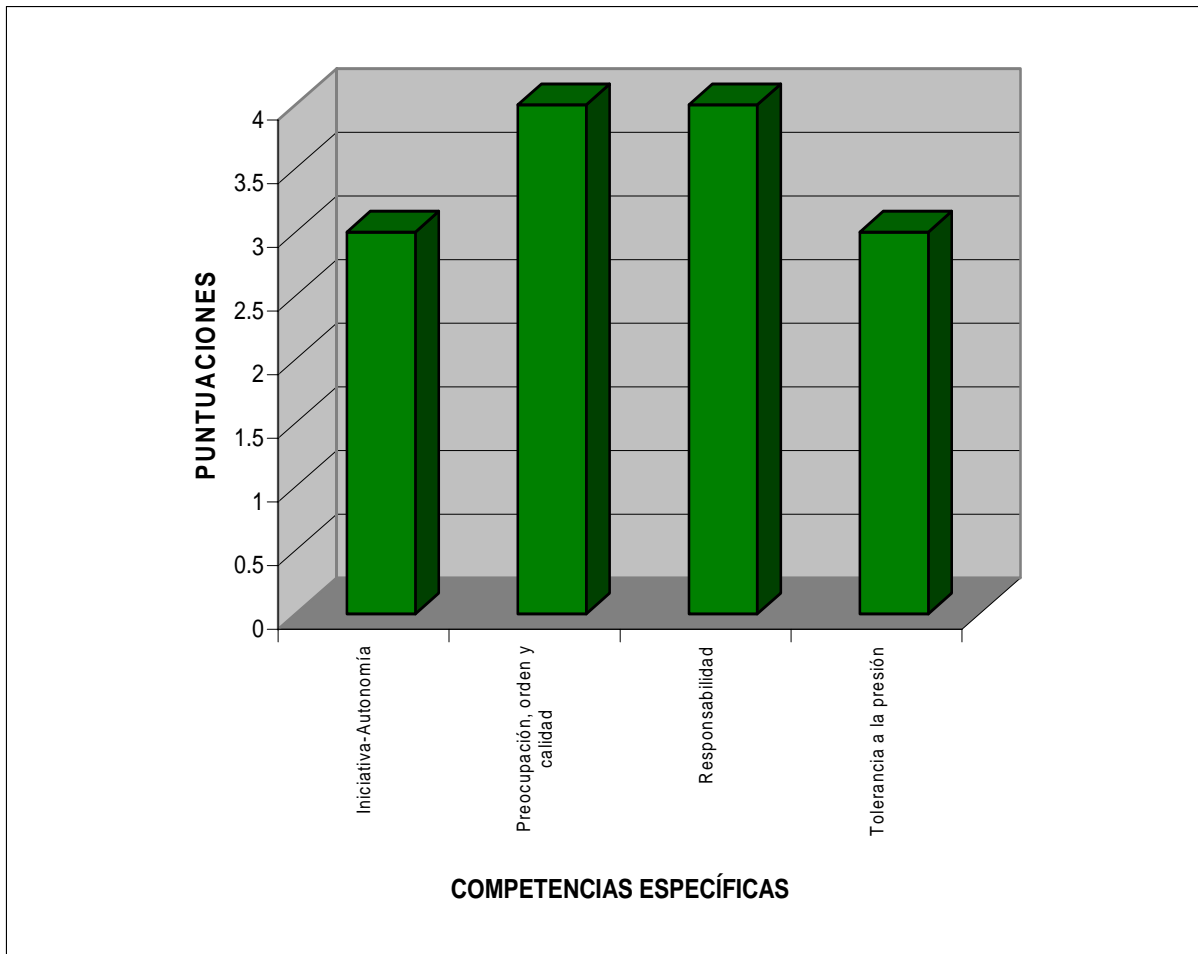
- Iniciativa-autonomía, refiere que debe ser capaz de resolver los pequeños problemas que sean generados por situaciones del día a día, también propone mejoras aunque no haya ningún problema concreto que solucionar.
- Tolerancia a la presión, se debe tener un desempeño bueno aunque esté presionado por el tiempo o en situaciones de mucha exigencia.

La relación de los puntajes obtenidos en este puesto y la práctica de la mejora continua, señalan que es necesario mantener un nivel que permita asimilar los procedimientos que implica el puesto.

En la gráfica 12 se muestran las puntuaciones obtenidas en competencias específicas por el puesto de Secretaria de Recursos Humanos.

GRÁFICA 12
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: trabajo de campo 2,006

CUADRO 13
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: MENSAJERO DE RECURSOS HUMANOS	
Competencia Específica	Puntuación
Iniciativa-Autonomía	2
Preocupación, orden y calidad	3
Responsabilidad	4
Tolerancia a la presión	3

Fuente: trabajo de campo 2,006

Con el puesto **Mensajero de Recursos Humanos**, se tiene la exigencia de una puntuación de cuatro para la competencia Responsabilidad, la cual indica que el ocupante debe desempeñar sus tareas con dedicación, sin descuidar la calidad y los plazos establecidos.

Para la realización adecuada de sus atribuciones de puesto de trabajo, se designo la puntuación tres para las competencias siguientes:

- Preocupación por el orden y la claridad, esta incluye que debe asegurarse por dejar en claro las normas y procedimientos empleados en sus actividades de trabajo, así como un registro detallado de las mismas.
- Tolerancia a la presión, indica que alcanza sus objetivos aunque este presionado por el tiempo y en situaciones de mucha exigencia.

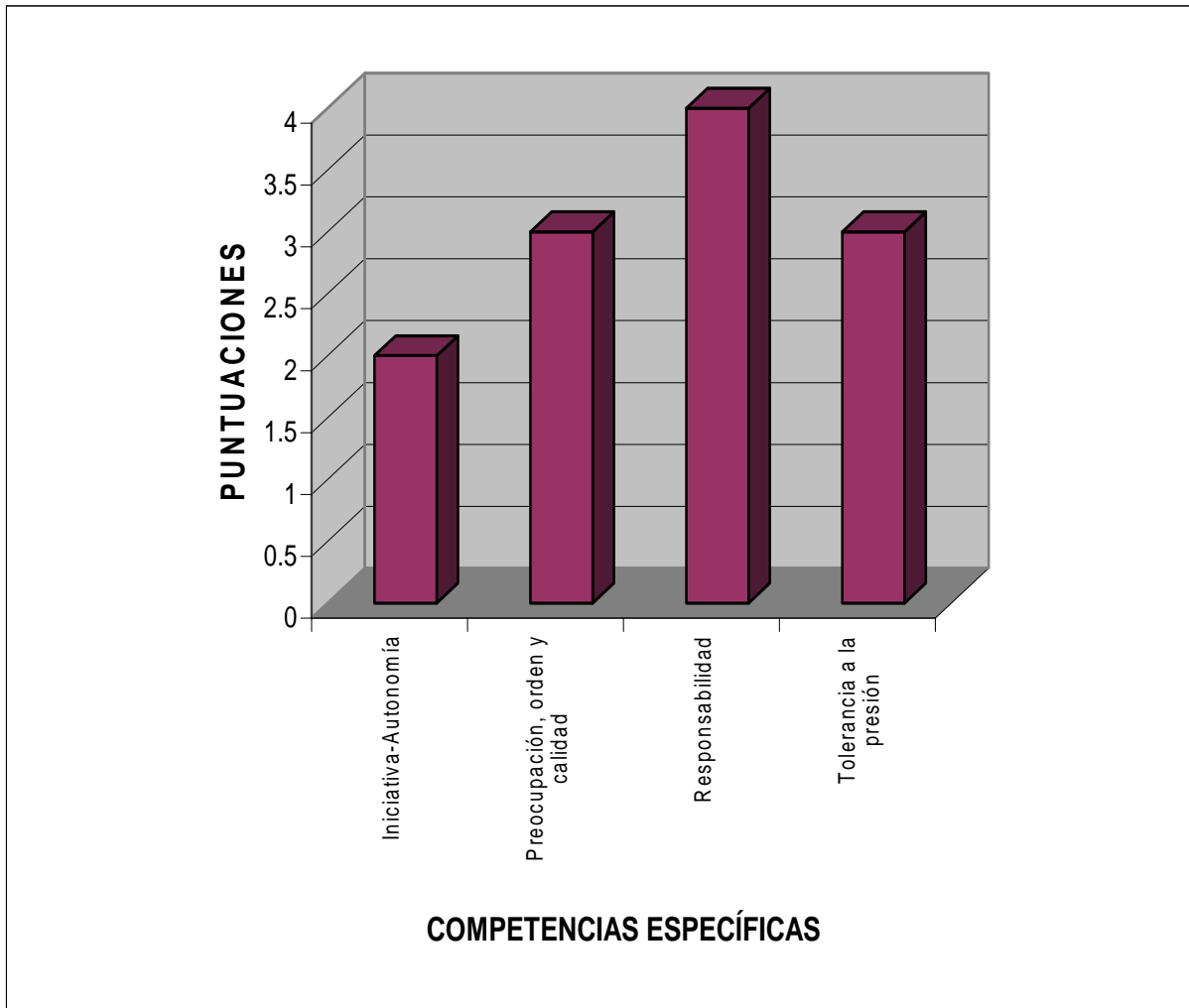
Con la puntuación dos se determinó la competencia Iniciativa-autonomía, esta se refiere a que debe actuar para resolver los pequeños problemas que surgen día a día.

La relación existente entre los requerimientos de este puesto y la práctica de la mejora continua, está en la eficacia y la eficiencia del cumplimiento de las tareas asignadas, en el manejo del tiempo, el cual debe distribuir para el cumplimiento adecuado de sus atribuciones

En la gráfica 13 se pueden apreciar los resultados obtenidos en puntuaciones específicas por el puesto Mensajero

GRÁFICA 13
Puntuaciones obtenidas por puestos de trabajo
Competencias Específicas

PUESTO: MENSAJERO DE RECURSOS HUMANOS



Fuente: trabajo de campo 2,006

5. PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES (CASO INSTITUCIÓN BANCARIA)

5.1 Introducción

El proceso de selección de personal basado en competencias laborales, es la propuesta de un instrumento para guiar la contratación del personal, del Departamento de Recursos Humanos, desde el momento en que surge la necesidad de un puesto de trabajo.

En este referido proceso se encuentran los perfiles de puestos por competencias laborales, las cuales se dividieron en genéricas y específicas, con su respectivo gradeo.

5.2 Objetivo del proceso

Aportar un método sistematizado que brinde y garantice la objetividad del proceso de dotación de personal del Departamento de Recursos Humanos, desde el punto de vista de la cultura de la mejora continua, que la institución exige.

5.3 Alcances y límites

Se incluyen únicamente los puestos del Departamento de Recursos Humanos de la institución objeto de estudio, siendo estos:

- Nivel uno (puestos ejecutivos):
 - a. Jefe de Recursos Humanos
 - b. Jefe de Capacitación
- Nivel dos (puestos intermedios):
 - a. Asistente de Selección
 - b. Asistente de Capacitación
- Nivel tres (puestos iniciales):
 - a. Auxiliar de Selección

- b. Auxiliar Administrativo
- c. Secretaria de Recursos Humanos
- d. Mensajero de Recursos Humanos

5.4 Fases del proceso de selección de personal por competencias laborales

a) Requisición de personal

Es un documento que se utiliza para hacer del conocimiento del Departamento de Recursos Humanos, la necesidad de dotación de personal para ocupar puestos de trabajo que encuentren vacantes, ya sea por sustitución o porque se generó una nueva plaza. Se describen brevemente los aspectos relevantes deseados del perfil de puesto. Se hace hincapie en las condiciones de trabajo y de contratación. Este formulario sirve para llevar un control del personal solicitado. **(Ver formulario 1)**

b) Solicitud de empleo

Es un formulario que aglutina datos selectivos de la hoja de vida (un resumen). En el se tienen datos generales, datos familiares, información respecto la formación académica, así como proporciona un registro de sus experiencias de trabajo (nombre de la empresa, fecha de ingreso, fecha de egreso, puesto ocupado y motivo del retiro), estos datos proporcionan información sobre la estabilidad laboral. También de las expectativas que solicita en la nueva empresa (salario, horario y prestaciones). **(Ver formulario 2)**

c) Entrevista inicial

Su finalidad es verificar los datos aportados a través de la solicitud de empleo. Además de tener una apreciación conductual del solicitante a empleo. Se obtiene información respecto de los puntos de vista del solicitante. También se proporciona información de los puestos que estén vacantes. Se solicitan los documentos que se requieren en la institución. **(Ver formulario 3)**

d) Evaluación psicológica

Se refiere a la aplicación, calificación e interpretación de pruebas psicométricas. Se evalúan distintos rasgos de personalidad. El objetivo de dichas pruebas es tener una predicción del comportamiento futuro empleado.

(Ver formularios 4, 5, 6)

e) Evaluación técnica

Esta evaluación debe realizarse solamente a los aspirantes a que calificaron de forma adecuada en la evaluación psicométrica. Su grado de especificación es variable, dependiendo del puesto que se esté evaluando.

Puede iniciarse con el perfil de puesto por competencias laborales, comparando el desempeño del candidato, con lo que el puesto exige. En áreas complejas como los puestos para analistas programadores de informática, deberá ser referido a la evaluación con los expertos de dicha especialización.

El examen psicométrico da el soporte de su personalidad.

(Ver formularios 4, 5, 6)

f) Verificación de referencias laborales

Para verificar los datos aportados por los aspirantes a empleo, tanto en la solicitud de empleo como en las entrevistas de trabajo, se comunica con los empleadores anteriores. Se indaga respecto al período laborado, superación laboral, motivo del retiro, rasgos de personalidad mostrados durante su experiencia laboral. Esto indica la veracidad del futuro colaborador. Los medios para realizar este aspecto son variados, puede ser personal (visita a la empresa), por teléfono, vía fax, por correo electrónico vía e-mail, o formulario indicativo que no se pueden obtener referencias laborales

(Ver formularios 7, 8, 9, 10, 11)

g) Visita domiciliar y entrevista domiciliar (estudio socioeconómico)

Con la finalidad de comprobar la certeza de las condiciones que el aspirante

afirmó tanto en la solicitud de empleo como en las entrevistas, se recurre a la visita domiciliar. En ésta se tiene una apreciación del clima familiar en que vive el solicitante a empleo, así como del ambiente cotidiano en el que se desarrolla. Este estudio verifica la dirección domiciliar exacta, el tipo de vecinos y las condiciones físicas del inmueble. Proporciona datos del horario del transporte. Se aporta una visión integral del aspirante. **(Ver formulario 12)**

h) Examen médico

Esta evaluación debe estar a cargo de un médico graduado y colegiado activo. El objetivo de este examen es establecer las condiciones del estado de salud del aspirante a empleo, y establecer si dichas condiciones se ajustan a las exigidas en el perfil de puesto.

La ficha que se expone, puede servir de ejemplo, pero en algún momento, puede ser un verdadero instrumento que facilite la información general, pero siempre y cuando ésta sea avalada por el médico. **(Ver formulario 13)**

i) Entrevista final

Su objetivo es brindar al entrevistador los medios de apreciar en qué medida el aspirante es capaz de ocupar el puesto vacante. Se obtiene la apreciación de la personalidad del entrevistado, su motivación al puesto de trabajo, información respecto a su familia, datos respecto de sus antecedentes laborales, y de sus méritos académicos. Con esta entrevista se tiene una apreciación de su actitud ante distintas situaciones. **(Ver formularios 14, 15)**

i) Fases de conclusión, decisión y contratación

Estas fases son muy similares, debido a que todas apuntan a la finalización de un proceso. Sin embargo, la decisión solamente argumenta el estatus de adecuado o no adecuado. La decisión por lo regular es cuando se presentan las opciones para la contratación. En este punto quien decide es la persona que envió la requisición de personal. Después de la contratación, el Jefe de Recursos

Humanos debe conocer con exactitud, para dar gracias a los otros aspirantes.

Tiene mucha relación en esta etapa la identificación de competencias durante las entrevistas.

El proceso concluye cuando son notificados los candidatos a empleo, los que calificaron y los no calificados. **(Ver formularios 16, 17, 18, 19, 20)**

**5.5 Procedimiento para la aplicación del proceso de selección de personal
basado en competencias laborales**

CUADRO 14					
QUE	CUANDO	INSTRUMENTO	QUIEN	A QUIEN	PARA QUE
Requisición	Plaza vacante	Formulario 1	Jefe de Depto.	Recursos Humanos	Dotar personal
Solicitud	Cubrir un puesto	Formulario 2	RRHH	Candidato	Información
Entrevista Inicial	Lista preliminar de candidatos	Formularios 3, 4	Jefe RRHH	Candidato	Esclarecer criterios
Evaluación Técnica	Después de entrevista inicial	Formularios 4, 5, 6	RRHH.	Candidato	Filtrar criterios
Evaluación Psicológica	Después de Evaluación Técnica	Formularios 4, 5, 6	RRHH	Candidato	Filtrar criterios
Indicadores seleccionar instrumentos	Instrumento de selección competencias	Formularios 4, 5, 6	Jefe RRHH	Asistente de selección	Definir candidatos
Verificación Referencias	Antes de entrevista final	Formularios 7, 8, 9, 10, 11	RRHH	Candidato	Filtrar criterios
Visita Domiciliar	Verificar lo evaluado en la entrevista final	Formulario 12	RRHH	Candidato	Filtrar criterios
Examen médico	Con la última terna de candidatos	Formulario 13	Outsourcing	Candidato	Adaptación al puesto
Entrevista final	En la entrevista final	Formularios 14, 15	Jefe de RRHH	Candidato	Filtrar criterios
Conclusión	Grupo final candidatos	Formularios 16, 17	RRHH	Jefe Depto.	Ingreso
Decisión	Con los resultados finales, se elige uno	Formularios 16, 18	Jefe de área	RRHH	Contratación
Contratación	Según la elección	Formularios 19, 20	Jefe RRHH	Candidatos Contratado y rechazados	Ingreso a la Institución bancaria

5.6 Instrumentos del proceso de selección de personal por Competencias laborales

FORMULARIO	NOMBRE	No. Página
1	Requisición de personal	73
2	Solicitud de empleo.....	74
3	Formato de entrevista inicial.....	75
4	Perfiles basados en competencias laborales del Departamento de Recursos Humanos.....	77
5	Indicadores para la selección de instrumentos en la entrevista psicológica y técnica	86
6	Diccionario de competencias laborales.....	87
7	Verificación de referencias laborales encuesta personal.....	99
8	Verificación de referencias laborales vía telefónica.....	102
9	Verificación de referencias laborales vía email... ..	103
10	Verificación de referencias laborales por fax.....	104
11	Referencias laborales que no se pueden obtener.....	105
12	Visita domiciliar y entrevista domiciliar	106
13	Examen médico.....	108
14	Guía para la entrevista final.....	110
15	Registro de competencias observadas durante la entrevista...	111
16	Comparación de candidatos.....	112
17	Carta de conclusión del proceso de Recursos Humanos.....	113
18	Carta de decisión de candidato elegido.....	114
19	Carta de desestima	115
20	Carta de contratación.....	116

(Formulario 1)**DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS****REQUISICIÓN DE PERSONAL**

Fecha: _____

Gerencia, Departamento o Sección: _____

Nombre del puesto: _____

Nº de personas solicitadas: _____

Motivo: Sustitución Nueva plaza Otro

Explique: _____

Nivel académico	Experiencia mínima	Edad	Sexo	Estado Civil

Fecha de inicio	Horario	Salario Base	Bonificación	Permanente	Temporal
		Q.	Q.		
		Q.	Q.		

Competencia Clave: _____

Características personales y/o habilidades específicas: _____

Observaciones: _____

Nombre del Gerente o Jefe_____
Firma_____
Vo. Bo. Gerente General

(FORMULARIO 2)

(LOGOTIPO EMPRESA)	Solicitud de empleo Toda información es estrictamente confidencial.				FOTO
DATOS PERSONALES					
Nombres	Apellidos			Fecha de hoy	
Fecha Nacimiento	Lugar Nacimiento			Nacionalidad	
Domicilio habitual			Localidad-Distrito	Provincia	
Pretensiones económicas		Otras pretensiones		Disponibilidad: Fecha:	
Nombre del puesto al que aplica		¿Cómo se entero del puesto? Anuncio <input type="radio"/> Referencias <input type="radio"/> Otro <input type="radio"/> Especifique: _____		Familiares en la Institución Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>	
DATOS ACADÉMICOS					
Nombre y lugar del Centro	Desde	Hasta	Nota promedio	Titulación	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	Motivo del retiro
Describa brevemente los dos trabajos más importantes para Vd. 1° _____ 2° _____					
Hago constar que toda la información antes mencionada es verídica y autorizo a la institución para que la verifique en la forma que se considere conveniente					
Firma,			Lugar y fecha: _____		

(FORMULARIO 3)
Entrevista INICIAL

A. Datos Generales

Nombres y apellidos completos: _____

Nombres y apellidos completos: _____

Números de teléfono: _____

Puesto que solicita: _____

B. Datos familiares

Vive solo ____ Con sus padres ____ Casa de Huéspedes ____ Esposo(a) ____

Otro ____ Especifique: _____

Estado Civil: Soltero ____ Casado ____ Unido ____ Divorciado ____

Planes de boda, especifique: _____

Parentesco	Nombres y apellidos	Edad	Dirección	Lugar de trabajo ocupación
Padre				
Madre				
Esposo (a)				
Hijo(a)				
Hijo(a)				
Hermano (a)				
Hermano (a)				
Otros				

Educación

Nivel	Título obtenido	Establecimiento	Año inicial	Año final
Primaria				
Básico				
Diversificado				
Universitario				
Magister				
Doctorado				
Otros				

Idiomas además del español, especifique: _____

Cursos y seminarios de especialización, Especifique: _____

Experiencias Laborales

Ultimo empleo o actual

Nombre de la empresa: _____ Teléfono: _____

Dirección: _____ Puesto ocupado: _____

Nombre y cargo del Jefe inmediato: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____ Tiempo laborado: _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____ Tareas que realizó: _____

Motivo de la renuncia: _____

Empleo anterior

Nombre de la empresa: _____ Teléfono: _____

Dirección: _____ Puesto ocupado: _____

Nombre y cargo del Jefe inmediato: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____ Tiempo laborado: _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____ Tareas que realizó: _____

Motivo de la renuncia: _____

Empelo anterior

Nombre de la empresa: _____ Teléfono: _____

Dirección: _____ Puesto ocupado: _____

Nombre y cargo del Jefe inmediato: _____

Fecha de ingreso: _____ Fecha de egreso: _____ Tiempo laborado: _____

Salario inicial: _____ Salario final: _____ Tareas que realizó: _____

Motivo de la renuncia: _____

PERFILES POR COMPETENCIA LABORAL

A continuación se muestran los perfiles de puestos basados en competencias laborales

a) Nivel uno (puestos ejecutivos)

3. Jefe de Recursos Humanos
4. Jefe de Capacitación

b) Nivel dos (puestos intermedios)

3. Asistente de Selección
4. Asistente de Capacitación

c) Nivel tres (puestos iniciales)

5. Auxiliar de Selección
6. Auxiliar Administrativo
7. Secretaria de Recursos Humanos
8. Mensajero

FORMULARIO 4 PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL

1. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto	Jefe de Recursos Humanos
Departamento	Recursos Humanos
Familia del puesto: Uno, Nivel Ejecutivo	Jefe inmediato: Gerente General
Misión del puesto	Dirección
2. REQUISITOS DEL PUESTO	
2.1 Atribuciones del puesto:	
Planificación y Divulgación de políticas de RRHH, y contratación de personal.	Nivel de exigencia: Alto
2.2 Responsabilidad:	
- Logro de objetivos organizacionales, el personal, bienes mueble, inmuebles, equipo y materiales de trabajo.	Nivel de exigencia: Alto
2.3 Tipo de trabajo:	
- En oficina - Eventualmente debe desplazarse a las agencias bancarias para indagar respecto las condiciones laborales del personal.	Exposición al riesgo baja (es eventual, por accidente de tránsito, al desplazarse a las agencias bancarias).
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
3.1 Nivel académico: Profesional universitario graduado con grado académico de Licenciado en el área de Psicología, Ingeniería Industrial, Admón.. de Empresas, Auditoria, Admón. de Recursos Humanos. - Se deben de tener conocimientos del área Industrial o de Recursos Humanos.	
3.2 Experiencia: En el área de Recursos Humanos estar a cargo de una Gerencia o Jefatura por un período mínimo de 3 años.	

Competencias Genéricas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Calidad de trabajo	X			
Nivel de compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Orientación a resultados	X			

Competencias Específicas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X			
Capacidad de planificación y organización	X			
Liderazgo		X		
Pensamiento estratégico	X			

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Autorizado por:

Fecha:

FORMULARIO 4**PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL**

1. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto	Jefe de Capacitación
Departamento	Recursos Humanos
Familia del puesto: Uno, Nivel Ejecutivo	Jefe inmediato: Jefe de Recursos Humanos
Misión del puesto	Elaboración y ejecución de proyectos de capacitación
2. REQUISITOS DEL PUESTO	
2.1 Atribuciones del puesto:	
- Planificación y ejecución de los proyectos de capacitación, tanto internos como externos	Nivel de exigencia: Alto
2.2 Responsabilidad:	
- Logro de objetivos organizacionales. Es responsable por el equipo de computo y dinero utilizado en los procesos de capacitación.	Nivel de exigencia: Alto
2.3 Tipo de trabajo:	
- En oficina - Eventualmente debe desplazarse a las agencias bancarias para estandarizar la práctica operativa en todo el banco..	Exposición al riesgo baja (es eventual, por accidente de tránsito, al desplazarse a las agencias bancarias).
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
3.1 Nivel académico: Profesional universitario graduado con grado académico de Licenciado en el área de Psicología, Pedagogía, Ingeniería Industrial, Admón.. de Empresas, Auditoría, Admón de Recursos Humanos. - Tener conocimientos del área de elaboración de proyectos para educación de adultos.	
3.2 Experiencia: En el área de planificación, elaboración y ejecución de proyectos capacitación en personas de edad adulta por un período mínimo de 3 años.	

Competencias Genéricas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Calidad de trabajo	X			
Nivel de compromiso	X			
Comunicación	X			
Orientación al cliente interno y externo	X			
Orientación a resultados	X			

Competencias Específicas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Alta adaptabilidad-flexibilidad	X			
Capacidad de planificación y organización		X		
Liderazgo		X		
Pensamiento estratégico	X			

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Autorizado por:

Fecha:

FORMULARIO 4 PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL

1. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto	Asistente de Selección
Departamento	Recursos Humanos
Familia del puesto: Dos, Nivel Intermedio	Jefe inmediato: Jefe de Recursos Humanos
Misión del puesto	Dotación de personal
2. REQUISITOS DEL PUESTO	
2.1 Atribuciones del puesto:	
Entrevistar en procesos iniciales y finales de selección de personal. Interpretar pruebas psicológicas.	Nivel de exigencia: Alto
2.2 Responsabilidad:	
- Equipo de oficina y pruebas psicométricas. - Información confidencial de resultados de los procesos psicométricos a aspirantes a empleo.	Nivel de exigencia: Alto
2.3 Tipo de trabajo:	
- En oficina.	Exposición al riesgo baja.
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
3.1 Nivel académico: Profesional universitario graduado con grado académico de Licenciado en el área de Psicología, Admón en Recursos Humanos (puede tener pensum cerrado). - Se deben de tener conocimientos de Recursos Humanos.	
3.2 Experiencia: En el área de Recursos Humanos en procesos de selección de personal, aplicación e interpretación de resultados de pruebas psicométricas por un período mínimo de 2 años.	

Competencias Genéricas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Calidad de trabajo		X		
Nivel de compromiso		X		
Comunicación		X		
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a resultados		X		

Competencias Específicas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Integridad	X			
Modalidades de contacto	X			
Pensamiento conceptual		X		
Trabajo en equipo	X			

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Autorizado por:

Fecha:

FORMULARIO 4 PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL

1. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto	Asistente de Capacitación
Departamento	Recursos Humanos
Familia del puesto: Dos, Nivel Intermedio	Jefe inmediato: Jefe de Capacitación
Misión del puesto	Capacitación de personal
2. REQUISITOS DEL PUESTO	
2.1 Atribuciones del puesto:	
- Ejecutar procesos de capacitación técnica del personal.	Nivel de exigencia: Alto
2.2 Responsabilidad:	
- Logro de los objetivos de capacitación. - Equipo de caja utilizado en capacitación	Nivel de exigencia: Alto
2.3 Tipo de trabajo:	
- En oficina - Eventualmente debe desplazarse a las agencias bancarias para colaborar con la estandarización de la practica operativa.	Exposición al riesgo baja (es eventual, por accidente de transito, al desplazarse a las agencias bancarias).
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
3.1 Tercer año en una de las siguientes carreras universitarias: Administración de Empresas, Pedagogía, Psicología, Administración de Recursos Humanos. - Se deben de tener conocimientos en el área de educación para adultos.	
3.2 Experiencia: 2 años como mínimo dentro de la institución en el puesto de Receptor pagador, Secretaria, Desglosador, Centralizador, o Asistente de cuentas nuevas.	

Competencias Genéricas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Calidad de trabajo		X		
Nivel de compromiso		X		
Comunicación		X		
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a resultados		X		

Competencias Específicas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Integridad		X		
Modalidades de contacto		X		
Pensamiento conceptual		X		
Trabajo en equipo	X			

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Autorizado por:

Fecha:

FORMULARIO 4 PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL

1. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto	Auxiliar de Selección
Departamento	Recursos Humanos
Familia del puesto: Tres, Nivel Inicial	Jefe inmediato: Asistente de Selección
Misión del puesto	Evaluación de personal
2. REQUISITOS DEL PUESTO	
2.1 Atribuciones del puesto:	
- Aplicación, calificación y reporte de pruebas psicométricas a los aspirantes a empleo, y su posterior verificación de referencias laborales.	Nivel de exigencia: Alto
2.2 Responsabilidad:	
- Equipo de oficina, de computo y material psicométrico	Nivel de exigencia: Alto
2.3 Tipo de trabajo:	
- En oficina	Exposición al riesgo baja.
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
3.1 Nivel académico: Título de nivel medio de Secretaria o su equivalente. - 1º. año de la carrera de psicología, Administración de Recursos Humanos. - Conocimientos en aplicación y calificación de pruebas psicométricas.	
3.2 Experiencia: Mínima de 1 año en la aplicación y calificación de pruebas psicométricas	

Competencias Genéricas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Calidad de trabajo		x		
Nivel de compromiso		x		
Comunicación		x		
Orientación al cliente interno y externo		x		
Orientación a resultados		x		

Competencias Específicas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Iniciativa-autonomía	X			
Preocupación por el orden y la claridad	X			
Responsabilidad	x			
Tolerancia a la presión		x		

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Autorizado por:

Fecha:

FORMULARIO 4 PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL

1. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto	Auxiliar Administrativo
Departamento	Recursos Humanos
Familia del puesto: Tres, Nivel Inicial	Jefe inmediato: Jefe de Recursos Humanos
Misión del puesto	Clasificar información
2. REQUISITOS DEL PUESTO	
2.1 Atribuciones del puesto:	
- Elaboración y envío de memoranda de altas y bajas del personal de la institución, así como su archivo en su respectivo expediente. - Verificación de referencias laborales de excolaboradores de la institución.	Nivel de exigencia: Alto
2.2 Responsabilidad:	
- Información confidencial de los expedientes del personal de toda la institución. - Equipo de oficina y de computación.	Nivel de exigencia: Alto
2.3 Tipo de trabajo:	
- En oficina	Exposición al riesgo baja.
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
3.1 Nivel académico: Título de nivel medio de Secretaria o Perito Contador. - 1º. año de la carrera de Administración de Recursos Humanos , Psicología Industrial , o de las carreras de la especialidad de las Ciencias Económicas. - Tener conocimientos de las leyes laborales del país.	
3.2 Experiencia: No indispensable.	

Competencias Genéricas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Calidad de trabajo			X	
Nivel de compromiso		X		
Comunicación		X		
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a resultados		X		

Competencias Específicas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Iniciativa-autonomía		X		
Preocupación por el orden y la claridad		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión		X		

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Autorizado por:

Fecha:

FORMULARIO 4 PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL

1. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto	Secretaria
Departamento	Recursos Humanos
Familia del puesto: Uno, Nivel Ejecutivo	Jefe inmediato: Jefe de Recursos Humanos
Misión del puesto	Canalizar información
2. REQUISITOS DEL PUESTO	
2.1 Atribuciones del puesto:	
- Realizar actividades secretariales (dictados, Memoranda, llamadas telefónicas, envío y recepción de correspondencia. - Verificación de referencias laborales de los aspirantes a empleo.	Nivel de exigencia: Alto
2.2 Responsabilidad:	
- Equipo de oficina, y de computación. - Mantenimiento de la base de datos de los aspirantes a empleo.	Nivel de exigencia: Alto
2.3 Tipo de trabajo:	
- En oficina	Exposición al riesgo baja.
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
3.1 Nivel académico: Título de nivel medio de Secretaria. - 1º. Año de la carrera de Psicología, Administración de Recursos Humanos.	
3.2 Experiencia: No indispensable	

Competencias Genéricas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Calidad de trabajo			X	
Nivel de compromiso		X		
Comunicación		X		
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a resultados		X		

Competencias Específicas**Nivel**

Competencia	4	3	2	1
Iniciativa-autonomía		X		
Preocupación por el orden y la claridad	X			
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión		X		

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Autorizado por:

Fecha:

FORMULARIO 4 PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIA LABORAL

1. DATOS GENERALES	
Denominación del puesto	Mensajero
Departamento	Recursos Humanos
Familia del puesto: Uno, Nivel Ejecutivo	Jefe inmediato: Jefe de Recursos Humanos
Misión del puesto	Distribuir y recolectar información
2. REQUISITOS DEL PUESTO	
2.1 Atribuciones del puesto:	
- Realizar diligencias y trámites requeridos. - Clasificar y distribuir la correspondencia.	Nivel de exigencia: Alto
2.2 Responsabilidad:	
- Los documentos (correspondencia) lleguen a sus destinatarios en el plazo establecido y en óptimas condiciones. - Mantenimiento de la motocicleta a su cargo.	Nivel de exigencia: Alto
2.3 Tipo de trabajo:	
- En la calle. - Regularmente debe desplazarse a las agencias y departamentos del banco para la entrega y recibo de correspondencia, así como a empresas y oficinas para efectuar tramites, o las residencias de los aspirantes a empleo.	Exposición al riesgo alta (por accidente de tránsito, al desplazarse por las calles en motocicleta).
3. ESPECIFICACIONES DEL PUESTO:	
3.1 Nivel académico: 3°. grado de educación básica. - Tener conocimientos de direcciones de la Ciudad Capital. - Tener licencia de conducir motocicleta vigente.	
3.2 Experiencia: En el área de mensajería por un período mínimo de 2 años.	

Competencias Genéricas

Nivel

Competencia	4	3	2	1
Calidad de trabajo			X	
Nivel de compromiso		X		
Comunicación			X	
Orientación al cliente interno y externo		X		
Orientación a resultados				

Competencias Específicas

Nivel

Competencia	4	3	2	1
Iniciativa-autonomía			X	
Preocupación por el orden y la claridad		X		
Responsabilidad	X			
Tolerancia a la presión		X		

Elaborado por:

Fecha:

Revisado por:

Fecha:

Autorizado por:

Fecha:

**FORMULARIO 5 Indicadores para la elección de instrumentos
(entrevistas psicológica y técnica)**

Indicadores para la elección de instrumentos de evaluación de acuerdo con las competencias elegidas para el proceso de selección de personal del Departamento de Recursos Humanos.

INDICADOR DE LA COMPETENCIA	PRUEBA psicológica / técnica
1. Conocimientos Generales y específicos	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarios de conocimientos del puesto de trabajo). - Entrevista de conocimientos técnicos (experiencia, puestos anteriores). - Educación formal (títulos, diplomas, certificaciones de cursos).
2. Habilidades y destrezas	<ul style="list-style-type: none"> - Tiempo de ejecutar actividades similares. - Evaluación Técnica (práctica), desarrollar una actividad o un proceso. - Centros de evaluación.
3. Aptitudes cognitivas	<ul style="list-style-type: none"> - Pruebas psicométricas (Test de aptitudes): - Razonamientos: lógico, numérico, verbal, espacial. Memoria, velocidad y exactitud, etc.
4. Personalidad	<ul style="list-style-type: none"> - Inventarios de personalidad. - Cuestionarios de personalidad. - Entrevistas psicológicas (profundas).
5. Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> - Cuestionarios, encuestas, entrevistas; dirigidos a tener una apreciación relativas a esta área de la conducta.

(Formulario 6)**DICCIONARIO DE COMPETENCIAS LABORALES (GENÉRICAS)****CALIDAD DE TRABAJO**

Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que esté bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su mismo nivel y de niveles diferentes.

NIVEL	INDICADOR
4	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad, su contenido y esencia aun en los aspectos mas complejos. Comparte con los demás su conocimiento y experiencia
3	Entiende y conoce todos los temas relacionados con su especialidad. 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. No muestra interés por aprender.

COMPROMISO

Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos tanto personales como profesionales.

NIVEL	INDICADOR
4	Apoya e instrumenta todas las directivas que recibe en beneficio de la organización y de los objetivos comunes.

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 los del grupo y los de la organización a la que pertenece.

COMUNICACIÓN

Es la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad.

NIVEL	INDICADOR
4	Implica ser reconocido por la habilidad para identificar los momentos y la forma de adecuarlos para exponer diferentes situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la mejor estrategia en cada comunicación.
3	Es reconocido en su área de incumbencia por ser un interlocutor confiable y por su habilidad para comprender diferentes situaciones.
2	Se comunica sin dificultades con otras personas tanto en forma oral como escrita.
1	En ocasiones sus respuestas orales o escritas no son bien interpretadas.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Es la capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia cuando se deben tomar decisiones importantes necesarias para superar a los competidores, responder a las necesidades del cliente o mejorar la organización. Es la tendencia

al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización.

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 establecidos, fijándose para sí y/o para otros los parámetros a alcanzar. Trabaja con objetivos estrictamente 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 correctamente. Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo pero no encara mejoras necesarias. Marca los tiempos de realización de los trabajos.

ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

Demostrar sensibilidad por las necesidades o exigencias que un conjunto de clientes potenciales externos o internos pueden requerir en el presente o en el futuro. Se trata de una actitud permanente de contar con las necesidades del cliente para incorporar este conocimiento a la forma específica de plantear la actividad. Generar soluciones para satisfacer las necesidades de los clientes. Estar comprometido con la calidad esforzándose por una mejora continua.

NIVEL	INDICADOR
4	Establece una relación con perspectivas de largo plazo con los clientes 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. Se muestra proactivo para atender con rapidez al cliente y su trato es muy cortés.
3	Identifica las necesidades del cliente; en ocasiones se anticipa a ellas aportando soluciones a la medida de sus requerimientos. Demuestra interés en atender a los clientes con rapidez, diagnostica correctamente la necesidad y plantea soluciones adecuadas.
2	Actúa a partir de los pedidos de los clientes ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades Atiende con rapidez al cliente pero con poca cortesía.
1	Provoca quejas y pierde clientes. Tiene escaso deseo de atender clientes.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (NIVEL EJECUTIVO)

ALTA ADAPTABILIDAD – FLEXIBILIDAD

Hace referencia a la capacidad de modificar la conducta personal para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nuevos datos o cambios en el medio. Se asocia a la versatilidad del comportamiento para adaptarse a distintos contextos, situaciones, medios y personas en forma rápida y adecuada. La flexibilidad está más asociada a la versatilidad cognitiva, a la capacidad para cambiar convicciones y formas de interpretar la realidad. También está vinculada estrechamente a la capacidad de revisión crítica.

NIVEL	INDICADOR
4	Alta adaptabilidad a contextos cambiantes, medios y personas en forma rápida y adecuada tanto propia como en el rol de líder de un grupo. Revisa rápida y críticamente su accionar y el de su grupo poniendo en marcha cambios cuando las circunstancias lo aconsejen.
3	Se adapta a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada y consigue cambiar el rumbo del equipo a su cargo.
2	Puede poner en marcha cambios en situaciones cambiantes cuando los mismos le son sugeridos.
1	Tiene escasa capacidad para instrumentar cambios y revisar críticamente su accionar.

CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN

Es la capacidad de determinar eficazmente las metas y prioridades de su área estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

NIVEL	INDICADOR
4	Anticipa los puntos críticos de una situación o problema con gran número de variables, estableciendo puntos de control y mecanismos de coordinación, verificando datos y buscando información externa para asegurar la calidad de los procesos. Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos.
3	Es capaz de administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información de los procesos en curso.
2	Establece objetivos y plazos para la realización de las tareas, define prioridades, controlando la calidad del trabajo y verificando la información para asegurarse de que se han ejecutado las acciones previstas.
1	Organiza el trabajo y administra adecuadamente los tiempos.

LIDERAZGO

Es la habilidad necesaria para orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo de la acción de ese grupo. La habilidad para fijar objetivos, el seguimiento de dichos objetivos y la capacidad de dar retroalimentación.

Establecer claramente directivas, fijar objetivos, prioridades y comunicarlas. Motivar e inspirar la confianza. Manejar el cambio para asegurar competitividad y efectividad a largo plazo.

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 miembros del grupo.
3	El grupo lo percibe como líder, fija objetivos y realiza un adecuado seguimiento brindando retroalimentación a los distintos integrantes.
2	Puede fijar objetivos que son aceptados por el grupo y realiza un adecuado seguimiento de lo encomendado
1	El grupo no lo percibe como líder. Tiene dificultades para fijar objetivos.

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, comprar negocios en marcha, realizar alianzas estratégicas con clientes, proveedores o competidores. Incluye la capacidad para saber cuándo hay que abandonar un negocio o reemplazarlo por otro.

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 en el mercado.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (NIVEL INTERMEDIO)

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.
3	Admite públicamente que ha cometido un error y actúa en consecuencia. Dice las cosas aunque puedan molestar a un viejo amigo.

2	Desafía a otros a actuar de acuerdo con sus valores y creencias. Está orgulloso de ser honrado. Brinda un trato equitativo. Es honesto.
1	Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos. Dice lo que piensa aunque no sea necesario.

MODALIDADES DE CONTACTO

Es la capacidad de demostrar una sólida habilidad de comunicación y asegurar una comunicación clara. Alienta a otros a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de los demás.

En un concepto más amplio, comunicarse incluye saber escuchar y hacer posible que los demás accedan fácilmente a la información que se posea.

NIVEL	INDICADOR
4	Hace preguntas perspicaces que van al centro del problema, comprende y comunica temas complejos. Se comunica con claridad y precisión. Es abierto y honesto y aporta en las discusiones. Demuestra interés por las personas, los acontecimientos y las ideas.
3	Demuestra seguridad para expresar sus 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 con claridad. No tiene interés por conocer el punto de vista de otras personas.

PENSAMIENTO CONCEPTUAL

Es la capacidad de comprender una situación o problema uniendo sus partes, viendo el problema global, realizando conexiones entre situaciones que no están obviamente relacionadas e identificando los temas que subyacen en una situación compleja. Se relaciona con habilidad y/o pensamiento analíticos.

NIVEL	INDICADOR
4	Identifica problemas que no son obvios para otros, no incluidos en textos o estudiados con anterioridad y/o no experimentados previamente.
3	Puede explicar claramente problemas o temas complejos, situaciones y oportunidades. Se basa en la experiencia pasada y en sus conocimientos.
2	Aplica y modifica apropiadamente conceptos complejos aprendidos en el pasado.
1	Reconoce patrones, observa discrepancias y tendencias; interrelaciona los datos actuales.

TRABAJO EN EQUIPO

Es la capacidad de participar activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

NIVEL	INDICADOR
4	La empresa es un solo equipo. Cooperar incluso en forma anónima para el logro de los objetivos organizacionales, considerando como más relevante el objetivo de todos que las circunstancias del propio equipo de trabajo.
3	Promueve el trabajo en equipo con otras áreas de la organización. Crea un buen clima de trabajo, comprende la dinámica del funcionamiento grupal e interviene destrabando situaciones de conflicto interpersonal centrándose en el logro de los fines compartidos. Trata las necesidades de otras áreas con la misma celeridad y dedicación con que trata las de su área.
2	Se compromete en la búsqueda de logros compartidos. Privilegia el interés del grupo por encima del interés personal.
1	Prioriza los objetivos personales por encima del equipo y tiene dificultades para involucrarse en la tarea grupal. Participa sólo cuando le interesa o preocupa el tema en cuestión.

COMPETENCIAS ESPECÍFICAS (NIVEL INICIAL)

INICIATIVA – AUTONOMIA

Significa rápida ejecutividad ante las pequeñas dificultades o problemas que surgen en la actividad diaria. Supone actuar proactivamente cuando ocurren desviaciones o dificultades sin esperar a consultar a toda la línea jerárquica .

También implica proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que deba ser solucionado.

NIVEL	INDICADOR
4	<p>Ejecuta rápidamente las acciones necesarias para resolver pequeñas dificultades o problemas que surgen a diario.</p> <p>Es proactivo para resolver dificultades para no agravar un problema menor.</p> <p>Tiene mucha capacidad para proponer mejoras aunque no haya un problema concreto que solucionar</p>
3	<p>Actúa para resolver los pequeños problemas diarios.</p> <p>En ocasiones propone mejoras aunque no haya un problema concreto que necesite solución.</p>
2	<p>Puede actuar para resolver los pequeños problemas que surgen cada día.</p>
1	<p>Tiene escasa predisposición para la acción que podría resolver los pequeños problemas que surgen cotidianamente</p>

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD

Es la preocupación continua por controlar el trabajo y la información. También implica la insistencia en la claridad de las responsabilidades y funciones asignadas.

NIVEL	INDICADOR
4	Realiza el seguimiento de las tareas y proyectos asignados. Se preocupa por mejorar el orden de todo lo que está bajo su responsabilidad. Presenta a sus superiores propuestas para mejorar el orden y la claridad en las tareas.
3	Realiza el seguimiento del trabajo de los demás vigilando la calidad de su trabajo, para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos. Lleva un registro detallado de las actividades propias y las de los demás. Se preocupa por dejar en claro normas y procedimientos empleados.
2	Comprueba la calidad y exactitud de las taras a su cargo y si está a su alcance, por la de otros a su sector. Se preocupa por cumplir las normas y procedimientos.
1	Muestra preocupación por el orden y la claridad. Busca claridad de funciones, tareas, datos, expectativas y prefiere tenerlos por escrito. Rechaza firmemente acciones y procedimientos.

RESPONSABILIDAD

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

TOLERANCIA A LA PRESIÓN

Se trata de la habilidad para seguir actuando con eficacia en situaciones de presión de tiempo y de desacuerdo, oposición y diversidad. Es la capacidad para responder y trabajar con alto desempeño en situaciones de mucha exigencia.

NIVEL	INDICADOR
4	Alcanza los objetivos previstos en situaciones de presión de tiempo, inconvenientes imprevistos, desacuerdos, oposición y diversidad. Su desempeño es alto en situaciones de mucha exigencia.
3	Habitualmente alcanza los objetivos aunque esté presionado por el tiempo, y su desempeño es bueno en situaciones de mucha exigencia.
2	Alcanza los objetivos aunque esté presionado, su desempeño es inferior en situaciones de mucha exigencia.
1	Su desempeño se deteriora en situaciones de mucha presión, tanto sea por los tiempos o por imprevistos de cualquier índole: desacuerdos, oposición, diversidad.

(FORMULARIO 7 Verificación de Referencias Laborales Encuesta Personal)

Departamento de Recursos Humanos

REFERENCIAS LABORALES

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

PUESTO: _____

NOMBRE DE QUIEN SOLICITA LAS REFERENCIAS: _____

INFORMACION REQUERIDA

1. Fecha de inicio laboral _____ Fecha de retiro _____

2. Puesto inicial _____ Puesto final _____

3. Motivo del retiro _____

4. Sario Inicial _____ Salario Final _____

5. Principales funciones asignadas:

6. Cómo clasificaría su desempeño técnico

Excelente Muy bueno Regular Malo

6.1 Especifique el porque de su elección: _____

7. Perteneció a alguna agrupación Sí No

7.1 Especifique de que tipo: _____

8. A continuación se le plantean algunos aspectos los cuales le agradeceremos
 marcar con una "X" de acuerdo a su criterio.

1. Honradez	Digno de confianza <input type="checkbox"/>	Honradez dudosa <input type="checkbox"/>	No es honrado <input type="checkbox"/>
-------------	--	---	---

2. Disciplina	Siempre es disciplinado <input type="checkbox"/>	Rara vez indisciplinado <input type="checkbox"/>	Es indisciplinado <input type="checkbox"/>
---------------	--	--	---

3. Asistencia	Nunca falta <input type="checkbox"/>	Se ausenta Ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Frecuentemente se ausenta <input type="checkbox"/>
4. Puntualidad	Es muy puntual <input type="checkbox"/>	Se atrasa ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Nunca llega puntual <input type="checkbox"/>
5. Presentación personal	Esmerada <input type="checkbox"/>	Cuidadosa <input type="checkbox"/>	Descuidado <input type="checkbox"/>
6. Relaciones Interpersonales	Buenas relaciones personales <input type="checkbox"/>	Se relaciona lo necesario <input type="checkbox"/>	Insociable <input type="checkbox"/>
7. Responsabilidad	Muy responsable <input type="checkbox"/>	Irresponsable en ocasiones <input type="checkbox"/>	Irresponsable <input type="checkbox"/>
8. Carácter	Muy buen carácter <input type="checkbox"/>	Es variable ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Inestable <input type="checkbox"/>
9. Cantidad de Trabajo	Produce más que lo requerido <input type="checkbox"/>	Produce lo requerido <input type="checkbox"/>	Produce poco <input type="checkbox"/>
10. Capacidad para aprender	Aprende rápido y muy bien <input type="checkbox"/>	Aprende lento pero bien <input type="checkbox"/>	Poca capacidad para aprender <input type="checkbox"/>
11. Capacidad para dirigir	Es capaz de dirigir <input type="checkbox"/>	Le falta carácter <input type="checkbox"/>	No puede dirigir <input type="checkbox"/>
12. Salud	Muy buena <input type="checkbox"/>	Se enferma ocasionalmente <input type="checkbox"/>	Se enferma frecuentemente <input type="checkbox"/>
13. Cooperación	Sumamente cooperador <input type="checkbox"/>	Coopera cuando se le solicita <input type="checkbox"/>	Es indiferente <input type="checkbox"/>

- | | | | |
|--------------------------|---|---|--|
| 14. Iniciativa | Siempre hace sugerencia acertadas
<input type="checkbox"/> | Participa en raras ocasiones
<input type="checkbox"/> | Es indiferente
<input type="checkbox"/> |
| 15. Deseos de Superación | Desea progresar
<input type="checkbox"/> | Se esfuerza ocasionalmente para superarse
<input type="checkbox"/> | No le interesa
<input type="checkbox"/> |
16. Volvería a contratar al candidato en su empresa:
Sí No

16.1 ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES: _____

Nombre de quien proporciona la información:

Puesto: _____

Fecha: _____

Empresa: _____

**(FORMULARIO 8, Verificación de referencias laborales
Vía telefónica)**

Departamento de Recursos Humanos

REFERENCIAS LABORALES (VÍA TELEFÓNICA)

DEPARTAMENTO: _____

NOMBRE DEL CANDIDATO: _____

PUESTO: _____

NOMBRE DE QUIEN SOLICITA LAS REFERENCIAS: _____

INFORMACION REQUERIDA

1. Fecha de inicio laboral _____ Fecha de retiro _____

2. Puesto inicial _____ Puesto final _____

3. Motivo del retiro _____

4. Salario Inicial _____ Salario Final _____

5. Principales funciones asignadas: _____

6. Cómo clasificaría su desempeño técnico

Excelente Muy bueno Regular Malo

6.1 Especifique el porque de su elección: _____

7. Volvería a contratar al candidato en su empresa:

Sí No

16.1 ¿Por qué? _____

OBSERVACIONES: _____

Nombre de quien proporciona la información: _____

Puesto: _____

Fecha: _____

Empresa: _____

(FORMULARIO 9 Verificación de Referencias Laborales vía email)

**AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
RECURSOS HUMANOS**

email: banco@dinero.com

SOLICITUD DE REFERENCIAS

FECHA: xx/xx/xxxx **Email a enviar:** xxxxxxxxxxxx@xxxxx.com

A: **Destinatario / puesto**

De manera atenta me dirijo a usted para solicitar referencias laborales de la siguiente persona, quien nos informa haber laborado en su empresa en el período que se indica a continuación:

NOMBRE	PERIODO LABORADO
(Nombre) (No. de Cédula de vecindad)	(Fecha) (Puesto desempeñado)

Además de confirmar los datos anteriores, le agradeceré indicar el salario devengado, motivo de egreso y si su desempeño técnico fue: excelente, muy bueno, regular o malo.

Atentamente,

Asistente de selección

(FORMULARIO 10 Verificación de Referencias Laborales via Fax)**AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
RECURSOS HUMANOS****SOLICITUD DE REFERENCIAS VIA FAX****FECHA:****FAX a enviar: XXXXXXXXXXXXX****A: Destinatario / Puesto****EMPRESA:**

De manera atenta me dirijo a ustedes para solicitar referencias laborales de la siguiente persona, quien nos informa haber laborado en su empresa en el período que se indica a continuación:

NOMBRE (Del solicitante a empleo)	PERIODO LABORADO
XXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXXX (No. de Cédula)	(Indicar fechas)

Además de confirmar los datos anteriores, le agradeceré indicar el salario devengado, motivo de egreso y si su desempeño técnico fue: excelente, muy bueno, regular o malo.

Atentamente,

Asistente de Selección

(FORMULARIO 11 Referencias Laborales que no se pueden obtener)

Logotipo de la empresa

**AREA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN
RECURSOS HUMANOS**

REFERENCIAS LABORALES

NOMBRE DEL CANDIDATO: **XXXXXXXXXXXXXX**

MOTIVO POR EL CUAL NO SE PUDO OBTENER REFERENCIAS

1. Actualmente labora en la empresa.
2. No tiene experiencia laboral.
3. Trabajó en una empresa familiar.
4. No tienen registros en la empresa.
5. La empresa cerró operaciones.
6. Sólo ha trabajado en un lugar (sigue trabajando en el mismo).
7. Otros

MOTIVO NÚMERO ___

**Observaciones: No se pudieron obtener referencias laborales del señor
xxxxxxxxxxxx, por lo que se hace constar en el presente formulario
(ampliar el motivo que impidió la obtención de las referencias laborales).**

Nombre de quién solicita las referencias: **Asistente de selección**

Fecha: **xx/xx/xxxx**

(FORMULARIO 12)

**VISITA DOMICILIAR Y ENTREVISTA DOMICIAR
(ESTUDIO SOCIOECONOMICO)**

Nombre: _____

Dirección: _____

Estado Civil: _____

Dirección verificada: _____

Nombre del Padre: _____

Nombre de la Madre: _____

1. Persona Entrevistada:Padre Madre Hermano Esposo Otro

Especifique: _____

1.1 Personas que viven en la vivienda:

Nombre	Parentesco	Edad	Ocupación

2. Ingreso económico aproximado: Q_____

3. Otro ingreso familiar: Negocio Jubilación Otro

Especifique: _____

4. Materiales de la vivienda:**4.1 Tipo de pared:**Block Ladrillo Prefabricada Madera Otro

Especifique: _____

4.2 Tipo de piso:

Cerámico Loseta Granito Madera Otro

Especifique: _____

4.3 Tipo de techo:

Terraza Lamina Teja Madera Otro

Especifique: _____

4.4 Número de habitaciones:

Sala Comedor Cocina Dormitorios Baño Estudio

Otro Especifique: _____

5. Aparatos electrodomésticos:

Equipo de sonido Refrigeradora Grabadora Video

Horno microondas Computadora Impresora Radio

Secadora Lavadora Secadora TV

Calentador / agua Estufa Otros

Especifique: _____

6. Vivienda

Propia Alquilada Familiar Vive solo Casa de huéspedes

Otro Especifique: _____

7. Vecindario

Residencial Rural Otro

8. Aspectos a evaluar:

Relaciones interpersonales	Bueno	Regular	Malo
Responsabilidad			
Colaboración			
Salud			
Nivel de compromiso			
Arreglo personal			
Comunicación			

(FORMULARIO 13)

DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

ANTECEDENTES MEDICOS**Datos Generales**

Nombre: _____

Fecha: _____ Edad _____

Sexo: _____

Puesto: _____

1. Actualmente está recibiendo Tx. médico en alguna clínica u hospital:

Sí No

2. En caso de responder sí, puede describir el motivo por el que consulta:

3. Puede mencionar el tipo de exámenes clínicos que le indicaron: _____

4. Indique el tipo de Tx. y medicinas prescritas por el médico tratante: _____

5. Padece de alguna enfermedad crónica

Sí No

Especifique: _____

6. Antecedentes narcodependencia

6.1 Ha consumido algún tipo de sustancias como los siguientes:

a) Tabaco b) Solventes inhalados c) Bebida alcohólicas d) Cocaína e) Tranquilizantes f) Otros

g) Especifique: _____

h) Ha recibido Tx. por el problema

Sí No

i) Especifique: _____

7. Es alérgico a:

a) Medicamentos b) Humo c) Pelo de animal d) Polvo e) Lana f) Otros

g) Especifique: _____

8. Antecedentes traumáticos

8.1 Ha sufrido algún tipo de lesión traumática física por lo que haya requerido tratamiento hospitalario

Sí No

a) Especifique donde: _____

b) Tx. _____

9. Antecedentes quirúrgicos

9.1 Ha sido intervenido quirúrgicamente?

Sí No Otro

a) Fecha(s) _____

b) Razón: _____

10. Antecedentes Obstétricos

10.1 No. de embarazos: _____

a) Normales ____ b) anormales ____

10.2 Número de abortos _____

a) Causa: _____

11. Enf. de Transmisión sexual

11.1 Ha padecido algún tipo de enfermedad venérea?

Sí No Otra a) Especifique: _____

b) Tx. _____

12. Antecedentes cardiovasculares

12.1 ¿Ha padecido de alguna molestia en su corazón, arterias o venas; por las que haya tenido que recibir asistencia médica?

Sí No Otra a) Especifique: _____

b) Tx. _____

13. Antecedentes Hematológicos

13.1 ¿Ha padecido de algún tipo de anemia? Sí No Otra

a) Especifique: _____

Tx. _____

14. Antecedentes endocrinos

14.1 ¿Ha padecido de algún tipo de Diabetes? Sí No Otro

a) Especifique: _____

b) Tx. _____

15. Enfermedades pulmonares

Sí No Otra

a) Especifique: _____

b) Tx. _____

16. Enfermedades de las vías digestivas

Sí No a) Especifique: _____

b) Tx. _____

17. Padecimientos del oído

Sí No Otra a) Especifique: _____

b) Tx. _____

18. Enfermedades de la piel y huesos

Sí No Otra a) Especifique: _____

b) Tx. _____

19. ¿Ha padecido de alguna molestia que crea que amerite consulta médica?

Sí No a) Especifique: _____

20. Antecedentes psiquiátricos o Psicológicos

20.1 Ha recibido algún tipo de tratamiento psiquiátrico o psicológico?

Sí No

20.2 En caso de responder "Sí", especifique porque: _____

20.3 ¿Le han prescrito algún medicamento? Si No

a) Especifique: _____

FORMULARIO 14
Guía para la entrevista final

Fecha: ___/___/___	Nombre: _____
	Puesto: _____

Temas por tratar	Comentarios
Estudios (formales y otros) Máximo nivel alcanzado, por qué estudio esa carrera. Desempeño como estudiante (tiempos y notas). Materias preferidas, cursos, seminarios para el puesto. Idiomas	
Historia laboral Empresas. Puestos. Funciones y niveles. Salario. Motivo de cambio. Trayectoria (ascendente – estable - descendente) Antigüedad en el empleo actual Si está desempleado: tiempo Relaciones con jefes, pares y subordinados.	
Experiencia para el puesto Que experiencia aporta para el puesto requerido	
Motivación para el puesto Qué tipo de motivación económica, profesional, etc.	
Aspectos económicos Salario actual y pretendido (incluir prestaciones)	Actual: _____ Pretendido: _____
Relaciones interpersonales En función del perfil (como se adapta el candidato) (jefes – pares – subordinados)	
Personalidad Aspectos generales y los requeridos por el puesto Madurez, responsabilidad, capacidad analítica, flexibilidad, dinamismo.	
Habilidades gerenciales Experiencia en conducción de grupos humanos. Estilo de conducción. Capacidad para tomar decisiones, organizar, planificar, delegar, motivar y desarrollar personal (solicitar el relato de experiencias reales).	
Apariencia exterior Aspecto físico y modales. Comunicación verbal: tono de voz, claridad, vocabulario Actitud general: seguro, agresivo, tímido, otros	

FORMULARIO 15
REGISTRO DE COMPETENCIAS OBSERVADAS DURANTE LA ENTREVISTA

Nombre: _____	Fecha: ___/___/___
Puesto: _____	

COMENTARIOS FINALES						
Presentación general	Describir el grado de formalidad o informalidad en la presentación externa del postulante					
Expresión verbal	Describir el grado de síntesis, concepción, orden en el discurso, fluidez					
Contacto	Relación con el interlocutor y adecuación a las consignas					
COMPETENCIAS EXIGIDAS (indicar con una X en 4, 3, 2, 1 según corresponda)						
	Requerida Por el perfil		Grado			
	Si	No	4	3	2	1
Competencias genéricas						
Calidad de trabajo						
Nivel de compromiso						
Comunicación						
Orientación al cliente interno y externo						
Orientación a resultados						
Competencias específicas Nivel uno/puestos ejecutivos						
Alta adaptabilidad-flexibilidad						
Capacidad de planificación						
Liderazgo						
Pensamiento estratégico						
Competencias específicas Nivel dos / puestos intermedios						
Integridad						
Modalidades de contacto						
Pensamiento conceptual						
Trabajo en equipo						
Competencias específicas Nivel tres/ puestos iniciales						
Iniciativa-autonomía						
Preocupación por el orden y la claridad						
Responsabilidad						
Tolerancia a la presión						

FORMULARIO 16
COMPARACIÓN DE CANDIDATOS

Perfil	Candidato A	Candidato B	Candidato C	Candidato D		
Estudios						
Experiencia requerida						
Conocimientos especiales						
Idiomas requeridos						
Conocimientos de PC						
COMPETENCIAS EXIGIDAS (indicar con una X en 4, 3, 2, 1 según corresponda)						
Requeridas por el perfil	Si	No	Grado			
Competencias genéricas			4	3	2	1
Calidad de trabajo						
Nivel de compromiso						
Comunicación						
Orientación al cliente interno y externo						
Orientación a resultados						
Competencias específicas Nivel uno/puestos ejecutivos						
Alta adaptabilidad-flexibilidad						
Capacidad de planificación						
Liderazgo						
Pensamiento estratégico						
Competencias específicas Nivel dos / puestos intermedios						
Integridad						
Modalidades de contacto						
Pensamiento conceptual						
Trabajo en equipo						
Competencias específicas Nivel tres/ puestos iniciales						
Iniciativa-autonomía						
Preocupación por el orden y la claridad						
Responsabilidad						
Tolerancia a la presión						

FORMULARIO 17

(Carta de conclusión del proceso de Recursos Humanos)

Guatemala,

Nombres y Apellidos
Puesto

Estimado Señor (rita):

En respuesta a su requisición de personal con fecha XXXXX, presentada a este departamento, por este medio le informo que se ha cumplido con el proceso de selección al respecto.

Adjunto encontrará el listado de los tres candidatos que obtuvieron los mejores resultados en las diferentes evaluaciones realizadas.

Favor de elegir al candidato que cumpla con sus expectativas y que se adapte adecuadamente a sus necesidades. La decisión que tome, debe hacerla llegar por escrito a este Departamento a la brevedad posible para la contratación respectiva.

Atentamente,

Jefe Depto. de Recursos Humanos

FORMULARIO 18**(Carta de decisión de candidato elegido)**

Guatemala,

Señor(a)(ita)
Jefe de Recursos Humanos

Estimado Señor(a) (rita):

Le informo que recibí con fecha XXX su informe de conclusión de candidatos aptos para el puesto de XXXX, el cuál fue solicitado a través de una requisición de personal con XXXX por este Departamento.

Al efectuar el análisis correspondiente, le informo que se ha tomado la decisión de que el candidato idóneo es el señor (a) (ita) XXXXX, por lo que solicito que se realice el trámite correspondiente para su inmediata contratación.

Atentamente,

Jefe Depto. de Recursos Humanos

FORMULARIO 19**(Carta de desestima)**

Guatemala,

Nombres y Apellidos
Dirección

Estimado Señor (rita):

De manera atenta le informo que lamentablemente no es posible considerarle para la Plaza Vacante a la cual usted está optando en este momento.

Pero sí se conservará su expediente en nuestro **BANCO DE DATOS** a fin de tomarle en cuenta en una próxima oportunidad.

Le reitero nuestro reconocimiento por su interés de laborar con nosotros.

Atentamente,

Jefe Depto. de Recursos Humanos

FORMULARIO 20**(Carta de contratación)**

Guatemala,

Señor (rita)

Presente

Estimado Sr. (Srita):

Por medio de la presente me es grato felicitarle por el triunfo y mérito obtenidos por su persona en el proceso de evaluación y selección para la plaza que actualmente usted se encuentra aplicando.

Con mucha satisfacción le exhorto que se ha tomado la decisión de contratarlo en la institución.

Sin otro particular, me despido de usted.

Atentamente,

Jefe Depto. de Recursos Humanos

CONCLUSIONES

1. El proceso de selección de personal basado en competencias laborales que se propone para el Departamento de Recursos Humanos consta de los pasos esenciales contenidos en una metodología técnicamente desarrollada y de los instrumentos necesarios para su implementación.
2. Las competencias clave de tipo genérico de los puestos del Departamento de Recursos Humanos, son las que se relacionan con: Calidad de trabajo, Nivel de compromiso, Comunicación, Orientación al cliente interno y externo, Orientación a resultados. Estas competencias son referentes de toda la organización.
3. Las competencias específicas identificadas para los puestos de trabajo del Departamento de Recursos Humanos, son las siguientes: Alta adaptabilidad - flexibilidad, Capacidad de planificación y de organización, Liderazgo, Pensamiento estratégico, Integridad, Modalidades de contacto, Pensamiento conceptual, Trabajo en equipo, Iniciativa-autonomía, Preocupación por el orden y la claridad, Responsabilidad, Tolerancia a la presión. Estas competencias son los comportamientos de índole técnico requeridos por cada uno de los puestos de trabajo, según sus atribuciones y responsabilidades asignadas.
4. El puesto que obtuvo puntuaciones de cuatro en la mayoría de competencias específicas fue el del Jefe de Recursos Humanos, esto significa que es el que tiene mayor exigencia en sus atribuciones laborales.
5. El puesto que obtuvo las puntuaciones de menor exigencia en la mayoría de competencias específicas fue el de Mensajero de Recursos Humanos. Sus atribuciones son designadas puntualmente para su cumplimiento.

RECOMENDACIONES

1. Implementar el proceso de selección de personal basado en competencias laborales en el Departamento de Recursos Humanos, como un plan piloto, el cual podrá ser ampliado en un futuro a toda la institución.
2. Los perfiles de puestos basados en competencias laborales del Departamento de Recursos Humanos, constituyen un modelo que se debe extender a toda la institución bancaria para tecnificar el proceso de selección, capacitación y desarrollo del personal.
3. El Departamento de Recursos Humanos deberá revisar anualmente las descripciones y perfiles de puestos para actualizar las atribuciones, requerimientos y competencias laborales; de acuerdo con las necesidades de la institución.
4. Los instrumentos diseñados para la implementación del proceso de selección de personal para el Departamento de Recursos Humanos, deben ser adaptados para otros Departamentos de la institución.

BIBLIOGRAFIA

1. Alles, M. 2000. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Argentina, Granica. 478 p.
2. Alles, M. 2001. Empleo. El Proceso de Selección. Buenos Aires: Macchi.
3. Alles, M. 2004. Competencias. Los diccionarios: una forma de acortar plazos. (en línea) Argentina. Consultado el 19 de noviembre de 2004. Disponible en: <http://www.xcompetencias.com/diccionario/portabilitycosmopol.htm>
4. Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (CINTERFOR). 2004. La formación basada en competencias en América Latina y el Caribe. (en línea). Consultado el 20 de marzo de 2005. Disponible en: <http://www.ilo.org/org/public./spanish/region/ampro/cinterfor/tem>
5. Contreras, M. 2004. Competencias Laborales del Departamento de Compras de las empresas fabricantes de cosméticos. Tesis Universidad Rafael Landívar, Tesis 74 p,
6. Cruz, P. Rojas, S. Vega, L. y Villegas, L. 2004. El capital humano y la gestión por competencias. (en línea). Universidad de Antofagasta. Consultado el 8 de noviembre de 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrht/caphumygesco>
7. Chiavenato, I. 2002. Gestión del talento humano. Traductor Germán Villamizar. Colombia, McGraw-Hill. 475 p.
8. Dessler, G. 2001. Administración de personal. Traductor Pilar Mascaró Sacristán. 8ª. ed. México, Pearson Educación. 728 p.

9. Fernández, H. 2005. Gestión de la calidad ISO 9001. (en línea). Consultado el 9 de noviembre de 2006. Disponible en:
http://www.buscarportal.com/articulos/iso_9001_mejora
10. Fundación Chile. 2004. Competencia Laboral. (en línea). Consultado el 8 de noviembre de 2004. Disponible en:
<http://www.oil.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/doc/ot>
11. Gama, E. 1992. Bases para el análisis de puestos. México, El Manual Moderno, S. A. 262 p.
12. Gordillo, H. 2004. Evaluación de competencias laborales. (en línea) Chile. Consultado el 11 de noviembre de 2004. Disponible en:
<http://www.gestiopolis.com/canales2/rrhh/1/evacomlab.htm>
13. Grados, J. 1988. Inducción, Reclutamiento y Selección. México, El Manual Moderno, S. A. 263 p.
14. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad. 2002. Gestión de recursos humanos por competencia laboral. Guatemala, INTECAP. 217 p.
15. _____ 2001. Competencias Básicas y Genéricas. Guatemala, INTECAP 206 p.
16. Koontz, P. y Weihrich, H. 1998. Administración. México, McGraw-Hill p. 796.
17. Organización Internacional del Trabajo (OIT). La Competencia Laboral en la Gestión de Recursos Humanos. (en línea). Consultado el 4 de noviembre de 2004. Disponible en:
<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/observ>

18. Pacheco, S. 2005. Proceso de selección. (en línea) Consultado el 12 de marzo de 2006. Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos11/secci/>
19. Quezada, F. 2004. Competencias Laborales: Evolución y Tipología. (en línea). Perú. Consultado el 11 de noviembre de 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/64/clevo.htm>
20. Quezada, H. 2004. Competencias Laborales: La puesta en valor del capital humano. (en línea) Consultado el 16 de noviembre de 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales/der./articulos/64/clvalor.htm>
21. Quintero, A. 2004. Selección de personal por competencias. (en línea). Colombia. Consultado el 21 de noviembre de 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>
22. Robbins, S. 1996. Comportamiento organizacional, teoría y práctica. Traductor Adolfo Deras Quiñones. 7ª. ed. México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. 752 p.
23. Valle, I. 2004. Sobre competencias laborales. (en línea). Consultado el 16 de noviembre de 2004. Disponible en: <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/sobrecomp.htm>
24. Werther, W. y Davis, H. 1997. Administración de Personal y Recursos Humanos. México, McGraw-Hill,
25. www.izcueyasociados.com/curriculum/servicios1.php

ANEXO 1

BOLETA DE DESCRIPCION DE PUESTOS

Esta boleta debe ser llenada a cabalidad con base a los datos solicitados. La misma servirá de referencia para desarrollar el proceso de selección de personal con apego a sus necesidades.

Fecha de emisión: _____ Fecha de revisión: _____

Nombre del solicitante responsable: _____

1. DATOS DEL PUESTO

a) Título del Puesto _____

b) Departamento _____

2. OBJETIVO DEL PUESTO: _____

3. PRINCIPALES ATRIBUCIONES _____

3.1. Bitácora de actividades y responsabilidades

1	Diarias	Semanales	Quincenales	Mensuales
2				
3				
4				
5				

Para la selección por competencias se propone el siguiente formato para recopilar información:

3.2 Primer paso: Identificar las tareas esenciales del puesto.

Tareas esenciales del puesto	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas
1.		
2.		
3.		
4.		

4. INFORMACION DEL CANDIDATO

- a) Sexo _____ b) Edad _____
 c) Estatura _____ d) Peso _____

5. PREPARACIÓN ACADEMICA

- a) Nivel
 1. Primaria ____ 2. Secundaria ____
 3. Diversificado ____ 4. Universitario ____
 5. Otros ____

* Especifique: _____

- b) Otros Idiomas Si ____ No ____

Especifique _____

6. PREPARACIÓN ADICIONAL Si ____ No ____

- a) Describa _____

7. CONOCIMIENTOS TECNICOS Si ____ No ____

- a) Describa _____

8. MAQUINAS O EQUIPO Si ____ No ____

- a) Operación de equipo de equipo y paquetes de computación: _____
 b) Manejo de automóvil ____ b.1) Licencia de conducir tipo: _____
 c) Manejo de moto ____
 d) Operación de equipo especial especificar: _____

9. EXPERIENCIA LABORAL ANTERIOR Si ___ No ___

a) Describa _____

10. APTITUDES Y/O HABILIDADES NECESARIAS

Verbal	___	Abstracta	___
Numérica	___	Manual	___
Razonamiento	___	Precisión	___
Exactitud	___	Velocidad	___
Memoria	___	Vocabulario	___
Otros	___	Ventas	___
Especifique _____			

11. CUALIDADES PERSONALES (Rasgos de la personalidad)

Sociable	___	Dominante	___
Maduro	___	Entusiasta	___
Constante	___	Racional	___
Confiable	___	Innovador	___
Autosuficiente	___	Estable	___
Convencional	___	Sofisticado	___
Controlado	___	Otro	___
Especifique _____			

11.1 Escriba las actitudes necesarias para el puesto de trabajo

1.	3.	5.
2.	4.	86.

12. DEBE POSEER VEHICULO Si ___ No ___

Su trabajo implica viajar Si ___ No ___ Eventual ___
Al interior ___ Al exterior ___

13. CONDICIONES DE CONTRATACIÓN

a) Salario

a.1) Base _____ a.2) Comisiones _____

a.3) Bonificaciones _____

b) Prestaciones: _____

c) Horario de trabajo: _____

14. RELACION DE DEPENDENCIA

15. RELACION DE AUTORIDAD Y/O SUPERVISION

a) No. de Personas _____

b) Niveles _____

16. RESPONSABLE POR:

a) Materiales ___ e) Númerario ___ i) Información

b) Herramientas ___ f) Títulos, valores ___ confidencial ___

c) Equipo ___ g) Contactos internos ___

d) Equipo computo ___ h) Contactos externos ___

j) Otros, especifique: _____

17. CONDICIONES DE TRABAJO Y RIESGOS:

Lugar donde se realiza el trabajo: Oficina ____ En la calle ____

a) Iluminación ____ b) Ventilación ____ c) Riesgo de accidentes ____

d) Otras condiciones, especifique: _____

OBSERVACIONES: _____

ANEXO 2

**RESULTADO FINAL DE LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS
GENÉRICAS,
PUNTUACIÓN POR COMPETENCIAS GENÉRICAS.
(BOLETA UTILIZADA CONJUNTAMENTE CON EL DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS LABORALES)**

PUESTO/COMPETENCIA	CALIDAD DE TRABAJO				NIVEL DE COMPROMISO				COMUNICACIÓN				ORIENTACION AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO				ORIENTACION A RESULTADOS			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1 Jefe de Recursos Humanos	X				X				X				X				X			
2 Jefe de Capacitación	X				X				X				X				X			
3 Asistente de Selección		X				X				X				X				X		
4 Asistente de Capacitación		X				X				X				X				X		
5 Auxiliar de Selección		X				X				X				X				X		
6 Auxiliar de Administrativo			X			X				X				X				X		
7 Secretaria de Recursos Humanos			X			X				X				X				X		
8 Mensajero de Recursos Humanos			X			X					X				X			X		

ANEXO 3

**RESULTADO FINAL DE LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS
ESPECÍFICAS POR LOS PUESTOS DE NIVEL UNO (EJECUTIVOS)
JEFE DE RECURSOS HUMANOS
Y JEFE DE CAPACITACIÓN**
PUNTUACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.
(BOLETA UTILIZADA CONJUNTAMENTE CON EL DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS LABORALES)

PUESTO/COMPETENCIA	ALTA ADAPTABILIDAD- FLEXIBILIDAD				CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y DE ORGANIZACIÓN				LIDERAZGO				PENSAMIENTO ESTRATEGICO			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1 Jefe de Recursos Humanos	X				X				X				X			
2 Jefe de Capacitación	X					X			X				X			

ANEXO 4

**RESULTADO FINAL DE LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS
ESPECÍFICAS POR LOS PUESTOS DE NIVEL DOS (INTERMEDIOS)
ASISTENTE DE SELECCIÓN
Y ASISTENTE DE CAPACITACIÓN
PUNTUACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.
(BOLETA UTILIZADA CONJUNTAMENTE CON EL DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS LABORALES)**

PUESTO/COMPETENCIA	INTEGRIDAD				MODALIDADES DE CONTACTO				PENSAMIENTO CONCEPTUAL				TRABAJO EN EQUIPO			
	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1
1 Asistente de Selección	X				X				X				X			
2 Asistente de Capacitación		X			X				X				X			

ANEXO 5

**RESULTADO FINAL DE LA DETERMINACIÓN DE COMPETENCIAS
ESPECÍFICAS POR LOS PUESTOS DE NIVEL TRES (INICIALES)
AUXILIAR DE SELECCIÓN
AUXILIAR ADMINISTRATIVO
SECRETARIA DE RECURSOS HUMANOS
MENSAJERO DE RECURSOS HUMANOS
PUNTUACIÓN POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS.
(BOLETA UTILIZADA CONJUNTAMENTE CON EL DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS LABORALES)**

PUESTO/COMPETENCIA		INICIATIVA - AUTONOMIA				PREOCUPACION POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD				RESPONSABILIDAD				TOLERANCIA A LA PRESION				
		4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	4	3	2	1	
1	Auxiliar de Selección	X				X				X					X			
2	Auxiliar Administrativo RRHH		X				X			X					X			
3	Secretaria de Recursos Humanos		X			X				X					X			
4	Mensajero de Recursos Humanos			X			X			X					X			

ANEXO 6

PERFIL DE PUESTO TRADICIONAL

Puesto: JEFE DE RECURSOS HUMANOS

1. IDENTIFICACION

Departamento.....:	Recursos Humanos
División.....:	Recursos Humanos
Reporta a.....:	Gerente General
Puestos que Supervisa:	Jefe de Capacitación
	Asistente de Selección de personal
	Auxiliar Administrativo de RRHH
	Secretaria Depto. RRHH
	Conserje Depto. RRHH.
	Mensajero Depto. RRHH.

2. DESCRIPCION

2.1 ATRIBUCIONES

- a. Planificación de las políticas del Departamento de Recursos Humanos.
- b. Divulgación de las políticas del Departamento de Recursos Humanos.
- c. Realización de entrevistas iniciales
- c. Realización de entrevistas finales
- d. Realización de entrevistas de salida
- f. Realización de reportes de rotación de personal
- g. Evaluar las posibilidades de procesos de capacitación por firmas externas en los casos de capacitación específicas.
- h. Comunicar la existencia de las plazas vacantes a nivel interno.
- i. Evaluación del clima laboral del banco.
- j. Retroalimentar a Gerencia General con datos del clima laboral.

2.2 Relaciones de trabajo

- Relación de dependencia con el Gerente General del banco.
- Con todos los Gerentes y Jefaturas de la institución.

2.3 Responsabilidad

2.3.1 Bienes muebles e inmuebles

- Las instalaciones del Departamento de Recursos Humanos.

- Escritorio - Fax - Fotocopiadora - Aire acondicionado - Archivo
- Mobiliario de la cafetería

2.3.2 Equipo y materiales

- Computadora - Impresora - Accesorios de oficina

2.3.3 Documentos

- Informes de las entrevistas de salida
- Reportes de las altas y bajas del personal de la institución
- Informes de los resultados de estudio del clima laboral.
- Reporte mensual y anual a Gerencia General de las personas que asisten a los distintos procesos de capacitación, tanto dentro como fuera de la institución.
- Informe a Gerencia General del índice de rotación de personal.

2.3.4 Dinero

- No se maneja dinero en efectivo.

2.3.5 Información confidencial

- Políticas internas de la institución
- Políticas internas del Departamento de Recursos Humanos

2.3.6 Toma de decisiones

- Respecto a la continuidad del personal del Depto. RRHH en la institución
- Respecto al manejo de las políticas del Depto. RRHH

2.3.7 Supervisión

- Del personal del Depto. RRHH

2.4 Condiciones de trabajo

- Horario de lunes a viernes de 08:30 a 16:45 hrs. Sábados cuando se requiera.
- Viaje a las distintas agencias del Banco (locales y departamentales) cuando las condiciones del banco lo requieran.

2.4.1 Tipo de trabajo

- En oficina

2.4.2 Exposición al riesgo

- Eventual (riesgo de accidentes de tránsito al desplazarse a las agencias)

3. ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

3.1 Educación:

- Universitario graduado en las disciplinas siguientes: de Psicología, Ingeniería, carreras de la especialidad de las Ciencias Económicas. Con conocimientos del área Industrial y Recursos Humanos.

3.2 Experiencia

- Experiencia laboral de tres años como mínimo en bancos comprobable En Gerencia o Jefatura de Recursos Humanos, Jefe de personal o Director de Recursos Humanos.

3.3 Habilidades y destrezas

- Verbal - Numérica - Razonamiento - Exactitud
- Abstracta - Manual - Trabajo en equipo - Velocidad
- Habilidad expresarse en público. - Planeación

3.4 Rasgos de personalidad

- Sociable - Maduro - Constante - Confiable
- Autosuficiente - Racional - Entusiasta - Estable
- Dominante - Innovador - Liderazgo - Actitud de servicio

3.5 Capacitación

- Distintas técnicas de entrevistas, psicometría, clima organizacional, liderazgo, leyes laborales, vías de comunicación.
- En utilización del sistema de computación (manejo de Windows y office completo).
- Internet
- Conocimiento de todos los puestos de la institución
- Conocimiento de las políticas de la institución.

3.6 Manejo de equipo y herramienta:

- Computadora y los programas de office, además operar el sistema AS/400.