

**UNIVERSIDAD MAYOR DE SAN ANDRÉS
FACULTAD HUMANIDADES Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA**



**MEMORIA LABORAL
PETAENG**

**"IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS DE RECLUTAMIENTO,
SELECCIÓN E INDUCCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA
EMPRESA SOLUCIONES EDUCACIONALES Y SERVICIOS S.R.L."**

Para optar a la Licenciatura en Psicología

Presentado por: Univ. Denis Apaza Callisaya

Tutor (a) Docente: Lic. Ernesto Julián Yucra Siles

La Paz – Bolivia
Noviembre, 2023

DEDICATORIA

Dedico mi trabajo principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta, a pesar de las dificultades que se presentaron en el trayecto.

A mis padres y familia, por haberme dado el impulso que necesitaba para emprender mi carrera.

A mi esposo, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante.

También a mis hijos, por brindarme su apoyo moral con esa sonrisa y alegría que caracteriza su inocencia.

AGRADECIMIENTO

Primero que nada, mi gratitud entera a Dios nuestro Señor por darme la sabiduría plena y los conocimientos obtenidos en mi Carrera y en mi trayecto laboral.

Y las gracias infinitas SES Srl y a mis apreciados jefes: Dr. Miguel Torrez Ballón y Lic. Gustavo David De la Barra, por su experiencia, comprensión y paciencia las cuales contribuyeron a fortalecer el conocimiento y desempeño laboral obtenidos en el trayecto de mi labor; además de la confianza y fe puestas en mis habilidades, lo que me motivó a seguir adelante. No tengo palabras para expresar mi gratitud por su inmenso apoyo durante este proceso.

A mi querida Universidad Mayor de San Andrés, a la prestigiosa Carrera de Psicología, al equipo entero del Petaeng, quienes hicieron posible este logro muy importante en mi vida profesional, a mi tutor y a los tribunales.

INDICE GENERAL

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL	3
1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN	3
1.1.1. Datos referenciales de la Institución	3
1.1.2. Misión y Visión Institucional	3
1.1.3. Características generales de la Institución	4
1.1.4. Organigrama.....	4
1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	4
I. ¿Qué es el comportamiento?	5
II. Diferencia entre conocimiento y competencias.....	6
III. Antecedentes del enfoque por competencias	7
IV. Definiciones de competencias	7
V. Tipos de competencias.....	10
CAPÍTULO II DESARROLLO LABORAL.....	11
2.1. OBJETIVOS DE LA MEMORIA LABORAL	11
2.1.1. Objetivo General.....	11
2.1.2. Objetivos Específicos	11
2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y TAREAS.....	11
I. Psicología Organizacional	12
II. Recursos Humanos	12
III. Talento Humano	13
2.2.1. Funciones.....	14
2.2.1.1. Reclutamiento	15
2.2.1.2. Convocatoria	16
2.2.1.3. Tipos de Reclutamiento.....	17
2.2.1.4. Selección	17
2.2.1.5. Descripción de cargos	19
2.2.2. Tareas	19
2.2.2.1. Preselección.....	20

2.2.2.2. Citación a la entrevista	20
2.2.2.3. Entrevista	21
2.2.2.4. Entrevista por competencias	21
2.2.2.5. Las expresiones corporales como fuente de información	21
2.2.2.6. Evaluación Psicológica	22
I. Test de MBTI, El indicador Myers-Briggs o inventario tipológico de Myers-Briggs – MBTI.....	22
II. Test del Dibujo de la Figura Humana de Karen Machover.....	23
III. Entrevista por competencias en base al modelo STAR	23
IV. Assessment Center	24
V. Pasos para realizar la entrevista y Assessment Center:.....	27
VI. Plan de actividades para Assessment Center	29
VII. Informe Final.....	35
2.2.2.7. Valoración final de finalistas.....	35
2.2.2.8. Contratación	35
2.2.2.9. Inducción.....	36
2.3. RESULTADOS ALCANZADOS.....	36
2.4. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS (VINCULADAS A LA INTERVENCIÓN)	37
CAPITULO III DESEMPEÑO LABORAL.....	39
3.1. APRENDIZAJE LABORAL	39
3.2. LOGROS PROFESIONALES	40
3.3. LÍMITES Y DIFICULTADES.....	41
CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL	43
4.1. PLANTEAMIENTOS DE FUTUROS DESAFÍOS A NIVEL PROFESIONAL	43
BIBLIOGRAFIA.....	45
ANEXOS	47

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de competencias	10
tabla 2. Tipos de reclutamiento	17
tabla 3. Star	24
tabla 4. Plan de actividades para la selección de personal	26
tabla 5. Perfiles de cargo	48
tabla 6. Competencias a evaluar.....	62
tabla 7. Ficha de observación y registro de competencias	64
tabla 8. Evaluación consolidado de participantes	66
tabla 9. Informe final de Assessment Center.....	68
tabla 10. Perfil de competencias para diferentes cargos de puesto en Soluciones Educativas y Servicios S.R.L.	69

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama	4
Figura 2. Conocimientos y competencias	7
Figura 3. Modelo Iceberg de competencias	9
Figura 4. Proceso de reclutamiento, selección e inducción	14
Figura 5. Convocatoria.....	16
Figura 6. Selección de personal	18
Figura 7. STAR	23

RESUMEN

Nos encontramos en una época donde los cambios tecnológicos y sociolaborales son cada vez más inciertos, volátiles e impredecibles, esto ha impulsado a las empresas a cambiar radicalmente sus estrategias para captar talento y evaluar las competencias de quienes aspiran a un puesto de trabajo.

Es así, que, la empresa Soluciones Educativas y Servicios S.R.L. da paso a la implementación de procesos de reclutamiento, selección e inducción por competencias, para realizar la selección nos basamos en el método Assessment Center, la entrevista por competencias y la aplicación de pruebas psicológicas.

Para realizar el reclutamiento partimos de la convocatoria utilizando una de las redes sociales más conocidas, siendo esta el Facebook Ads, Para obtener resultados más eficaces, en cada convocatoria se logró captar entre 40 a 50 candidatos aproximadamente, de los cuales se preseleccionaron entre 10 a 12 candidatos.

Durante la selección a partir del método Assessment Center se evidenció ciertos comportamientos de la persona para predecir el desempeño futuro al cargo al que postulan los candidatos. Con tal efecto se realizó preguntas que indagan competencias específicas, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.

La evaluación psicológica en el proceso de Selección es un proceso de selección que nos permite determinar el perfil de personalidad del candidato.

El proceso culmina con la inducción a la empresa y al puesto específico de trabajo al nuevo integrante a la empresa.

Palabras Claves: Competencias, conocimiento, Comportamiento, reclutamiento, selección, inducción.

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de hoy en día buscan ocupar un lugar importante dentro de la sociedad, ya que dentro de su sistema desarrollan un conjunto de actividades utilizando diferentes recursos para lograr sus objetivos. Los recursos materiales, técnicos, financieros e institucionales juegan un rol importante en el desarrollo y posicionamiento, sin embargo, los recursos humanos son fundamentales para lograr los objetivos deseados dentro de una organización o empresa.

En la presente memoria laboral se describe el trabajo de “Implementación de los procesos de reclutamiento, selección e inducción por competencias para la empresa Soluciones Educativas y Servicios S.R.L”. previamente se realizó un diagnóstico inicial, a partir de la observación se constató que la empresa realizaba selección de personal a partir del modelo tradicional orientado a los puestos de trabajo, que tiene como objetivo principal controlar y evaluar el rendimiento en función de los resultados obtenidos, con este modelo se evidenció resultados menos productivos, falta de compromiso con la empresa por parte de los empleados, clima laboral negativo, es así que surge la necesidad de implementar el modelo por competencias el cual se caracteriza por tratar de conocer y definir las capacidades que requiere un puesto de trabajo y a partir de ahí se logra cubrir con la persona más adecuada para el puesto vacante. Además, se puede predecir el éxito de la organización a partir de la calidad de su capital humano, como principal fuente de ventaja competitiva frente a otras empresas.

Para hallar una persona idónea en diferentes cargos dentro de la empresa se inicia con el proceso de reclutamiento, que es un conjunto de procedimientos y análisis de puesto, que atraen candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la empresa. El reclutamiento de personal ayuda a tener una buena selección de personal.

La selección de personal es la elección del candidato adecuado para el cargo asignado. Se escoge entre los candidatos reclutados al más idóneo para ocupar un puesto en la empresa, logrando mantener y aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así

como la eficacia de la organización. El reclutamiento y selección se realizó en diferentes sedes (La Paz, Oruro, Santa Cruz y el Trópico) con las que cuenta la empresa.

Dentro del proceso de selección se utilizó herramientas como: la entrevista por competencias, en base al modelo STAR, Assessment Center y pruebas psicológicas para la respectiva evaluación y elaboración de informe de finalistas.

Por último, se realizó la inducción, donde se da la acogida y bienvenida al nuevo personal de la empresa.

CAPÍTULO I MARCO INSTITUCIONAL

1.1. DESCRIPCIÓN DE LA INSTITUCIÓN

Soluciones Educativas & Servicios S.R.L., es una Institución que ofrece servicios de formación e investigación profesional. Es una institución que se desarrolla en función de la sociedad a través de convenios y proyectos académicos, científicos y de investigación que conducen a un grado científico gracias a su vinculación y colaboración con universidades nacionales.

Fue fundada en diciembre del 2017, la institución tiene origen en la ciudad de Cochabamba-Bolivia. A la fecha contamos con presencia física en Santa Cruz, La Paz, Oruro y Trópico de Cochabamba.

El año 2019, se celebró un convenio institucional con la Universidad Autónoma del Beni “José Ballivián”. Acreditando a la institución con la posibilidad de conceder Títulos en Provisión Nacional avalados por la universidad y reconocidos por el CEUB a nivel público y privado.

1.1.1. Datos referenciales de la Institución

Soluciones Educativas y Servicios cuenta con la Sede central en la ciudad de Cochabamba con su dirección física en la Calle General Acha casi esquina Falsuri N°582, y actualmente cuenta con las sedes sucursales en las ciudades de: La Paz, calle Ingavi casi Alto de la Alianza; Oruro, Avenida Tacna esquina Reynaldo Vásquez Sempertegui, y Santa Cruz, calle Cobija entre Monseñor Salvatierra y Moldes. Trópico del valle

1.1.2. Misión y Visión Institucional

MISIÓN: “Potenciamos las competencias de los profesionales mediante programas posgraduales y servicios integrales de calidad y excelencia. Aportando al desarrollo socio - económico y cultural de Bolivia.”

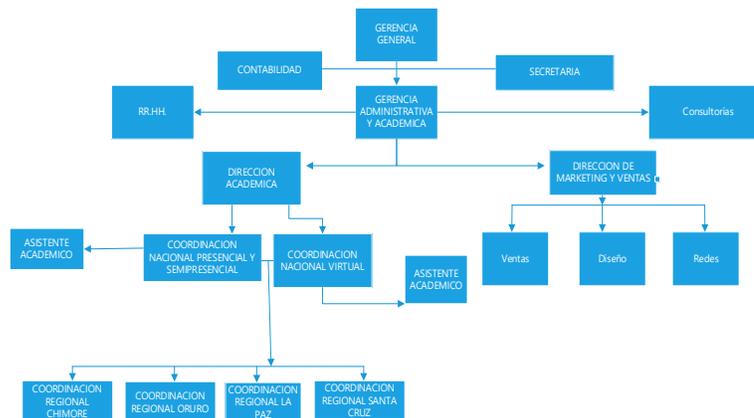
VISIÓN: “Consolidarse como la mejor alternativa en educación posgradual y servicios integrales a nivel nacional con reconocimiento internacional.”

1.1.3. Características generales de la Institución

Soluciones Educativas y Servicios es una Empresa privada que actualmente, desarrolla programas posgraduales en todas las ciencias del saber humano, desde diplomados, especialidades, maestrías y doctorados, con su aliada, la Universidad Autónoma del Beni José Ballivián, en las distintas modalidades, (Virtual – Semipresencial), y tomando en cuenta el avance de la ciencia hacia la transdisciplina.

1.1.4. Organigrama

Figura 1. Organigrama



Fuente: Elaboración de Diseño Gráfico SES

1.2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Soluciones Educativas y Servicios S.R.L. es una empresa privada joven con 5 años al servicio de la educación superior, inicialmente para el reclutamiento y selección de personal se optó por el modelo tradicional centrándose en analizar el currículo del candidato, valorando mucho si la persona ha desempeñado un puesto similar anteriormente, por lo que, se evidenció resultados menos productivos, pérdida de tiempo en entrenamiento, gastos en las contrataciones y formación de nuevos empleados, trabajadores con poco sentido de pertenencia, altos niveles de estrés, ante estos aspectos negativos actualmente la empresa cuenta con procesos de reclutamiento y selección de

personal en proceso de desarrollo bajo el enfoque por competencias, que, va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos, a partir de ahora se enfatiza en analizar las competencias de cada postulante al cargo, que serán necesarias y aportarán valor para el desempeño en el puesto de trabajo.

Las competencias forman parte de la descripción del puesto. Cuando una empresa o institución prepara su descripción de puestos de forma tradicional, se toma en cuenta solamente, las funciones, tareas, obligaciones y responsabilidades que se requiere para desempeñar en el cargo. En cambio, cuando se presenta una descripción de puestos basados en competencias se pregunta, además, cuáles son las competencias necesarias para ser exitoso en el cargo o puesto de trabajo.

Además, al realizar contrataciones enfocados en el modelo de competencias, podemos conocer cómo la persona enfrentó situaciones dificultosas en el pasado, esto nos ayudará a predecir su actuar en situaciones de dificultad en su puesto de trabajo. Más que conocer si el candidato ha trabajado anteriormente bajo presión, lo importante es saber cómo se ha comportado trabajando bajo presión.

A partir de la entrevista por competencias se busca información sobre detalles específicos para poder obtener un mejor enfoque de la persona “en acción” (que es lo que dijo, hizo, pensó y sintió en un determinado momento)

Definición de conceptos claves en el presente trabajo de Memoria laboral:

I. ¿Qué es el comportamiento?

El comportamiento, procede del término latín *comportare*, que significa “resultado de llevar o cargar algo en compañía de alguien”.

De acuerdo con la definición de Alles, comportamiento es aquello que una persona hace (acción física) o dice (discurso). Por lo tanto, no es aquello que una persona desea hacer o decir o que piensa que debería hacer o decir. En resumen, los comportamientos son observables en una acción que puede ser vista o una frase que puede ser escuchada.

Según Chiavenato (2001) Dentro del comportamiento humano en las organizaciones, aunque las personas puedan tomarse como recurso, es decir, como portadores de habilidades, capacidades, conocimientos, motivaciones para el trabajo,

comunicabilidad, etc., no debe olvidarse que las personas son portadoras de características de personalidad, expectativa, objetivos individuales, historias particulares, etc. Por tanto, conviene destacar algunas características genéricas de las personas como personas, ya que esto mejorará la comprensión que tengamos acerca del comportamiento humano en las organizaciones. (pag. 117)

II. Diferencia entre conocimiento y competencias

El conocimiento es un conjunto de saberes ordenados sobre un tema particular, materia o disciplina, y las competencias son comportamientos individuales o colectivos que generan el desempeño deseado se refiere a los conocimientos asociados con el éxito o fracaso en un puesto

Si bien algunas definiciones del término competencias incluyen los conocimientos como parte del significado del término, trataremos estos conceptos por separado. La razón de ello es simple: la evaluación y medición de conocimientos se realiza con métodos diferentes a los de la evaluación y medición de competencias.

Los conocimientos deben estar presentes son necesarios y constituyen la base del desempeño. Sin embargo, el desempeño productivo solo será posible cuando, además, posean las competencias requeridas para un determinado puesto.

Conocimientos

- Informática (por ejemplo, un software)
- Contabilidad financiera
- Impuestos
- Leyes laborales
- Cálculo matemático
- Idiomas

Competencias

- Iniciativa – autonomía
- Orientación al cliente
- Colaboración
- Comunicación

- Trabajo en equipo
- Liderazgo

Figura 2. Conocimientos y competencias



Fuente, Martha Alles, 2016, Selección por competencias

Los conocimientos son necesarios y constituyen la base del desempeño, las competencias generan un comportamiento exitoso.

III. Antecedentes del enfoque por competencias

El término por competencias, en su acepción se debe a David Mc:Clelland (1973) psicólogo de la Universidad de Harvard que publica “Evaluar la competencia en lugar de la inteligencia”, este artículo plantea superar los métodos tradicionales de evaluar la gestión de Recursos Humanos para centrarse en buscar directamente aquellas características. Competencia como aquello que realmente causa un rendimiento superior en el trabajo.

IV. Definiciones de competencias

Competencias, según el diccionario de la Real Academia (2022) significa: Pericia, aptitud o idoneidad para hacer algo o intervenir en un asunto determinado. Etimológicamente hablando, el término competencia proviene de una palabra del latín

competere que significa “ir una cosa al encuentro de otra, encontrarse, coincidir, ser adecuado, pertenecer”.

Para Alles (2006) “El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. (Pág. 149)

Por otro lado, Tejada (2003) describe a las competencias como “un complejo de comportamientos que se desarrolla en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz” (Pág. 119)

Según García (2009) “las competencias también pueden ser descritas como una herramienta indispensable para la gestión de los activos intangibles que generan valor a través de sus conocimientos, actitudes, valores y habilidades relacionados entre sí, que permiten desempeños satisfactorios de la organización” (Pag.5)

Para Boyatzis (1982) las competencias son, “características fundamentales en una persona, que están casualmente relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo” (pag.51)

Spencer y Spencer (1993) Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación” (pag.122)

Característica subyacente significa que la competencia es una parte profunda de la personalidad y puede predecir el comportamiento en una amplia variedad de situaciones y desafíos laborales, por lo tanto podemos decir que la competencia pronostica quien hace algo bien o deficiente, medido sobre un criterio general o estándar, además las competencias son el conjunto y cualidades profesionales necesarios para que un empleado pueda desempeñar de manera exitosa las funciones y tareas que requiere el puesto de trabajo.

Spencer y Spencer (1993) plantean el modelo del iceberg que hace referencia a los factores que influyen en estas conductas y, por lo tanto, en que una persona cuente o no

con cierta competencia. Dicho modelo habla de que existen variables visibles y no visibles que inciden en el comportamiento. (pag.12)

Figura 3. Modelo Iceberg de competencias



Fuente: Spencer y Spencer, 1993

De acuerdo a este cuadro, hay características de las personas (habilidades y conocimientos) que son necesarias, pero no suficientes para garantizar un desempeño excelente y que hay otras características subyacentes (rol social, autoimagen, rasgos, motivos) que son las que realmente aportan un plus que garantiza la excelencia y el éxito a largo plazo. Autores como Spencer y Spencer, McClelland utilizan la metáfora del iceberg para explicar el modelo de competencias y describir lo que vemos (lo que vemos 15% de lo que somos) mientras que el (85% se mantiene oculto) bajo la superficie invisible al resto. Precisamente esta parte oculta hay que reparar a la hora de identificar y evaluar una competencia.

V. Tipos de competencias

En el diccionario de competencias de M. Alles (2009) menciona que, “la gestión por competencia puede ser de 3 tipos: competencias cardinales, competencias específicas gerenciales y competencias específicas por área”. Así se explica más a detalle el concepto de cada uno de ellos en la siguiente tabla:

TABLA 1. TIPOS DE COMPETENCIAS

Tipos de Competencia	Descripción
1. Competencias Cardinales	Son aquellas que deben poseer todos los integrantes de la organización. Usualmente reflejan valores o conceptos ligados a la estrategia, que todos los colaboradores deberán evidenciar en algún grado.
2. Competencias específicas gerenciales	Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso con relación a un rol, el de jefe o superior de colaboradores. En organizaciones con dotaciones numerosas los niveles gerenciales pueden segmentarse, a su vez, en dos categorías: altos ejecutivos y restantes niveles de conducción o dirección de personas.
3. Competencias específicas por área	Aplicables a ciertos grupos de personas o colectivos, en este caso, en función de las necesidades de los diferentes sectores en que se divide la organización. Por ejemplo: Ventas, Producción, Administración -sólo por mencionar Tres

Fuente: Información adaptada de (Martha Alles 2012, 72)

En Soluciones Educativas y Servicios, se utilizaron los tres tipos de competencias, de acuerdo al perfil de cargo, las competencias específicas por área fueron aplicadas con mayor frecuencia de acuerdo a las necesidades y características de la empresa.

CAPÍTULO II DESARROLLO LABORAL

2.1. OBJETIVOS DE LA MEMORIA LABORAL

2.1.1. Objetivo General

Implementar procesos de reclutamiento, selección e inducción por competencias para la empresa Soluciones Educativas y Servicios SRL en la ciudad de Cochabamba.

2.1.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico inicial que permita conocer la situación actual de los contratos de personal en Soluciones Educativas y Servicios SRL en la ciudad de Cochabamba.
- Elaborar los pasos para el proceso de reclutamiento, selección e inducción por competencias.
- Realizar selección de personal en base a competencias

2.2. DESCRIPCIÓN DE LAS FUNCIONES Y TAREAS

Dentro de la Psicología Organizacional, Recursos Humanos es el área de una empresa encargada de realizar la gestión de todo lo que tengan que ver con las personas que lo conforman, es decir el Capital Humano o Talento Humano, su finalidad es organizar y maximizar el desempeño de todos los colaboradores de la empresa mejorando así su productividad.

Según Zepeda (2008) El desarrollo organizacional puede ser definido como el arte de facilitar el cambio en las organizaciones, con el objetivo de crear equipos capaces de aprender de sus propias experiencias y lograr el máximo desarrollo posible. (Pag. 57)

Para que nuestra empresa Soluciones Educativas y Servicios S.R.L. cuente con personas talentosas que se adapten fácilmente a las diferentes circunstancias y por ende volverse más competitivas, se optó por implementar los procesos de Reclutamiento y

Selección por competencias siendo este un nuevo enfoque que busca identificar y adquirir talentos calificados.

Si bien la formación, la experiencia, los conocimientos o las habilidades son factores necesarios, pero no suficientes para ser seleccionados. En Soluciones Educativas y Servicios se busca actitudes, valores, rasgos de personalidad y motivaciones que marquen la diferencia entre profesionales aceptables y los profesionales de éxito. Por lo tanto, la competencia profesional se presenta como la combinación de:

- los conocimientos, aptitudes y destreza técnicas (saber)
- Las formas metodológicas de proceder en el trabajo (saber hacer)
- Las pautas y formas de comportamiento individuales y colectivas (saber estar)
- Las formas de organización e interacción (saber ser)

I. Psicología Organizacional

La psicología organizacional es una rama de la psicología que se especializa en el estudio de la conducta de los miembros activos de una organización pública o privada. Está encargada de cuidar los intereses de la institución y de sus empleados, así como se concentra en potenciar la productividad de sus trabajadores aplicando estrategias motivacionales en beneficio del desarrollo personal y el crecimiento profesional de cada uno de ellos.

II. Recursos Humanos

La gestión del capital humano se extiende a varios aspectos de una empresa. No solo debemos preocuparnos por contratar personal, también por su integración y desempeño dentro de la organización. Sin embargo, el rendimiento de un trabajador se puede ver afectado por una gran cantidad de variables.

Según Alles (2015) Recursos Humanos se despliega como tal en el ámbito de las organizaciones. El término “organización” se define como el conjunto de personas que conforman una entidad autónoma con capacidad de fijar sus propias reglas, dentro de un marco legal formal, con un propósito determinado. (Pag. 21)

Por ello, es imprescindible conocer las áreas de Recursos Humanos más importantes de una empresa. Saber cuáles son y cómo funcionan será fundamental para garantizar el bienestar de un equipo.

- Planificación y organización del personal
- Procesos de reclutamiento
- Evaluación del desempeño
- Compensaciones y beneficios
- Seguridad y ambiente laboral
- Formación y capacitación de personal

En el presente trabajo de memoria laboral nos enfocamos en el área de procesos de reclutamiento, conforme a las necesidades y objetivos de la empresa.

III. Talento Humano

Definamos con precisión cuál es el significado de la palabra "talento". Según el diccionario de la RAE, en su segunda acepción talento es un "conjunto de dones naturales o sobrenaturales con que Dios enriquece a los hombres", y en la acepción tercera: "dotes intelectuales, como ingenio, capacidad, prudencia, etc., que resplandecen en una persona".

En esta última definición podríamos encontrar casi un sinónimo de la palabra "competencia". Por lo tanto, si partimos de esta similitud en la utilización de los términos, cuando se dice "gestión del talento" se hace referencia a "gestión de las competencias". Si partimos de la definición de talento que ofrece el Diccionario del español actual ("conjunto de dotes intelectuales de una persona"). En la perspectiva de la gestión de recursos humanos por competencias, ese conjunto de "dotes intelectuales" se conforma por la sumatoria de dos subconjuntos: los conocimientos y las competencias; sin embargo, serán estas últimas las que determinarán un desempeño superior. El verdadero talento en relación con una posición o puesto de trabajo estará dado por la intersección de ambos subconjuntos en la parte que es requerida para esa posición.

2.2.1. Funciones

Recursos humanos abarca diferentes áreas entre ellas se encuentra el reclutamiento, selección e inducción, a lo que se hace referencia entre las funciones principales de trabajo dentro de la presente memoria laboral.

A continuación, se describe los pasos que fueron seguidos para efectuar el proceso de reclutamiento, selección e inducción, en la empresa.

Figura 4. Proceso de reclutamiento, selección e inducción



Fuente: Elaboración propia

2.2.1.1. Reclutamiento

En Soluciones Educativas y Servicios en su mayoría se realizó el reclutamiento de tipo externo, una vez definido y solicitado el puesto vacante por el área interesado, se procede a socializar por una de las redes sociales más vistas como es Facebook Ads, al publicar aparece en el Feed de Noticias y en la columna de la derecha de la red social.

Dentro de la empresa, el personal del área de marketing es el encargado de realizar de los procesos de publicidad para la convocatoria, generando el texto de especificaciones y la descripción de la publicidad, para la creación del arte se coordina con los diseñadores de la empresa, seguidamente crean la publicidad en Facebook Ads, tomando en cuenta el presupuesto vacante.

Los postulantes envían sus hojas de vida al correo de Recursos Humanos, a partir de esta etapa se trabaja de manera conjunta entre Recursos Humanos y el área que requiere al nuevo personal.

Para la mejor comprensión del reclutamiento se utilizó las teorías de los siguientes autores:

El reclutamiento según Chiavetano Idalberto (2012) es un conjunto de procesos orientados a atraer candidatos potenciales calificados y capaces de ocupar cargos dentro de una organización. Es en esencia un sistema de información mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos las oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz, el reclutamiento debe atraer una calidad de candidatos suficientes para abastecer de modo adecuado el proceso de selección. (Pag. 208)

Para Alles, (2014) El reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces para ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar a alguno /s de ellos para que reciba /n el ofrecimiento de empleo (Pag.184)

La forma más frecuente de realizar un reclutamiento es a través de la difusión en el mercado laboral; el término “reclutamiento” se utiliza para designar el conjunto de procedimientos destinados a atraer e identificar a candidatos potenciales, calificados y

capaces de ocupar un puesto vacante en Soluciones Educativas y Servicios, se realizan de la manera más adecuada siendo esta interna o externa.

2.2.1.2. Convocatoria

Para la convocatoria se usa una de las redes sociales más conocidas, siendo esta el Facebook Ads, donde nos ofrecen varias herramientas que ayudan a tener los resultados más eficaces, en cada convocatoria se logró captar entre 40 a 50 candidatos aproximadamente, siendo esta cantidad suficiente para realizar la preselección dentro de la empresa.

Figura 5. Convocatoria



The image shows a professional advertisement for a job opening. At the top left is the logo for 'SOLUCIONES EDUCACIONALES Y SERVICIOS S.R.L.' with the tagline 'Educación de calidad por competencias'. The main headline reads 'BUSCAMOS PROFESIONAL EN: Ingeniería Comercial'. Below this, it specifies 'Con sólidos conocimientos en Ventas'. The advertisement includes contact information: 'Envíanos tu Hoja de Vida al correo: ses.srlbol@gmail.com', the application deadline: 'Fecha Límite de Postulación: jueves 20 de abril.', and the location: 'Sede Santa Cruz'. The background features a woman in a business suit talking on a mobile phone while working at a desk with a laptop and documents.

Fuente Elaboración de Diseños gráficos de SES SRL.

Posterior a la convocatoria se realizó la preselección, en esta etapa el área de recursos humanos da paso al correo electrónico para revisar y preseleccionar los curriculums enviados.

2.2.1.3. Tipos de Reclutamiento

Cuando el reclutamiento se realiza dentro de la propia empresa se denomina reclutamiento interno, mientras que el reclutamiento externo se centra en los mejores perfiles fuera de la empresa.

TABLA 2. TIPOS DE RECLUTAMIENTO

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

Fuente: (Dirección estratégica de Recursos Humanos Alles 2015)

2.2.1.4. Selección

Una vez finalizado el proceso de reclutamiento, se dio paso a la selección del personal, en esta etapa ya contamos con los candidatos preseleccionados, a quienes se les envió una invitación formal al correo electrónico que indicaron.

En mi calidad de personal de apoyo en el área de Recursos Humanos y como egresada de la carrera de psicología, mi función principal fue realizar la Selección de Personal para la empresa Soluciones Educativas y Servicios S.R.L. Entendemos por selección de personal por competencias como el proceso para encontrar personal para un puesto vacante, en función de conocimientos, habilidades, destrezas que posee una persona para desempeñar un trabajo, tomando en cuenta los conocimientos aprendidos que son útiles y significativos para desempeñarse de forma productiva en el puesto de trabajo.

Para Martha Alles (2017) la selección es el conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de, luego, elegir, sobre la base de criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización. Ante esto presenta los paso para la seleccion de personal. (Pag.29)

Figura 6. Selección de personal



Fuente: Alles Diseño de selección personal

2.2.1.5. Descripción de cargos

Bajo la guía del Diccionario de Competencias, Diccionario de Comportamientos y Diccionario de preguntas de Alles, se trabajó en la elaboración del manual de descripción de algunos cargos, los mismos aún se encuentra en proceso de elaboración, donde se definen las funciones y responsabilidades que cada área de trabajo debe poseer, bajo la estructura de la empresa, ésta a la vez se basa en las competencias que necesita el puesto.

Mientras se tengan bien delimitadas esta descripción de cargos, para el empleado será más sencilla ubicarse y permanecer en su puesto de trabajo, realizando correctamente las funciones enfocadas en superar los resultados requeridos.

A la vez contar con un manual de cargos, ayuda en delimitar los perfiles de cada puesto al momento de realizar el proceso de selección. (véase anexo 1)

2.2.2. Tareas

A partir de la gestión 2019 mi persona llega a formar parte del personal de la empresa, cumpliendo con las funciones de manejo de kardex, archivos y otros, actualmente me desempeño como Apoyo en Coordinación Académica Semipresencial de diferentes programas de posgrado. A partir de la gestión 2022 tomando en cuenta mi perfil como egresada de la carrera de Psicología de la UMSA, se me encomendó apoyar en la implementación de los procesos de selección de personal acordes a los lineamientos de la empresa que, sobre todo que pueda aportar en mejoras apoyando al área de Recursos Humanos.

A continuación, se describe las tareas específicas, dentro del reclutamiento y selección de personal:

- Preselección
- Citación a la entrevista
- Entrevista por competencias
- Expresiones corporales como parte de información
- Evaluación Psicológica
- Aplicación del Assesment Center
- Elaboración de informes

- Inducción

2.2.2.1. Preselección

Posterior al anuncio de la convocatoria se realiza la preselección de los candidatos que presentaron sus curriculum vitae al correo electrónico señalado en la publicidad, en esta etapa revisamos los curriculum vitae, seleccionando a los candidatos más adecuados para el puesto de trabajo, para determinar a los preseleccionados se toma en cuenta los siguientes aspectos:

- La presentación del curriculum
- Fotografía
- Formación Académica
- Cargos anteriores desempeñados (experiencia)
- Pretensión salarial
- Disponibilidad de tiempo inmediato
- Periodo laboral y motivo de salida de su anterior trabajo.

A los candidatos que no fueron preseleccionados se le envía el resultado al correo electrónico agradeciendo por su participación e invitando para otras selecciones.

2.2.2.2. Citación a la entrevista

La citación a la entrevista se realizó por llamada telefónica, es importante resaltar que, la primera impresión de la empresa, el tono cordial, educado y el mensaje claro serán parte del buen desarrollo del proceso.

A cerca de los postulantes y la citación a la entrevista se perciben varias reacciones, por ejemplo, algunos reaccionan de manera seria sin emociones, otros se alegran al recibir la noticia, algunos contestan ásperamente, este tipo de reacciones se toma en cuenta para la selección

En la citación se especifica los siguientes datos:

- Nombre del puesto al que postula
- Fecha y hora de la entrevista
- El lugar de la entrevista
- Nombre de la persona que realizará la entrevista

- Duración de la entrevista
- Informar que deben llevar el curriculum en físico
- Dar sobre aviso sobre el tiempo aproximado que durará el Assessment Center

2.2.2.3. Entrevista

A partir del perfil de cargo con el que cuenta la empresa, se realizó la entrevista, entendiendo la entrevista como un intercambio de ideas u opiniones mediante una conversación que se da entre dos o más personas. La entrevista laboral es una técnica empleada durante los procesos de selección para cubrir una vacante y elegir al candidato que mejor encaje en el puesto de trabajo.

A partir del perfil de puestos, empezaremos con la entrevista por competencias.

2.2.2.4. Entrevista por competencias

Para el desarrollo de la entrevista se preparó un ambiente privado, cómodo y sin distracciones, sobre todo es importante mostrarse tranquilos y sinceros para darle confianza al entrevistado. Para romper el hielo se puede consultar, por ejemplo ¿Le costó trabajo llegar hasta aquí?

Según Alles (2006) la entrevista es una herramienta por excelencia en la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tienen en la decisión final respecto de la aceptación de un candidato. Es un diálogo que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar. Entre el entrevistador y el entrevistado existe una correspondencia mutua y gran parte de la acción recíproca entre ambos consiste en posturas, gestos y otros modos de comunicación. Las palabras, los ademanes, las expresiones y las inflexiones concurren al intercambio de conceptos que constituye la entrevista. (Pag.2)

2.2.2.5. Las expresiones corporales como fuente de información

La psicología es una ciencia que ha estudiado el lenguaje corporal no verbal y ha aportado a muchas ramas para su desarrollo. Las expresiones corporales como fuente de información, es una forma de comunicación donde el candidato utiliza los gestos, posturas y movimientos del cuerpo y rostro para transmitir información sobre las emociones y

pensamientos. Por lo tanto, el psicólogo organizacional debe adquirir esta sensibilidad y destreza para comprender la actuación espontánea del postulante.

Durante la entrevista se observó principalmente los siguientes puntos:

- El saludo con un buen apretón de manos, que no sea muy fuerte y mirando a los ojos demuestra confianza en sí mismo.
- El contacto visual durante toda la entrevista ayuda a generar empatía.
- Si la postura del cuerpo esta firme, con los brazos relajados, sin cruzar los brazos y piernas.
- También se observó la gesticulación de las manos, si el entrevistado utiliza las manos para enfatizar lo que dice. Por otro lado, si esconde las manos en los bolsillos o bajo la mesa denota inseguridad.
- Tono de voz con volumen de moderado a alto.

2.2.2.6. Evaluación Psicológica

La evaluación psicológica en un proceso de selección, apoya en determinar un perfil de personalidad laboral. Además de características de personalidad, permite evaluar aspectos intelectuales y sociolaborales. Las mismas pueden ser grupales o individuales.

En Soluciones Educativas y Servicios S.R.L se utilizó pruebas psicológicas de acuerdo a las características de la empresa, siendo estas las siguiente:

I. Test de MBTI, El indicador Myers-Briggs o inventario tipológico de Myers-Briggs – MBTI

Por sus siglas en inglés, es un cuestionario autorreportado que evalúa cómo las personas perciben el entorno y toman decisiones.

El MBTI ordena estas diferencias psicológicas en cuatro conjuntos de pares opuestos (extrovertido / introvertido, sensorial / intuitivo, racional / emocional y calificador / perceptivo), o "dicotomías" cuyas combinaciones dan origen a 16 tipos psicológicos. Ninguno de estos tipos es "mejor" o "peor"; sin embargo, Briggs y Myers pensaban que los individuos naturalmente tendrían una preferencia por una combinación específica de diferencias. En forma similar a como la gente encuentra que escribir con la mano izquierda es más difícil si uno es diestro, los individuos encuentran difícil utilizar preferencias

psicológicas que son opuestas a las propias. Cada uno de los dieciséis tipos que se obtienen de las combinaciones posibles de estas características se identifica a través de una abreviatura de cuatro letras que corresponden a las cuatro preferencias, que indican el tipo de preferencia en cada dicotomía.

II. Test del Dibujo de la Figura Humana de Karen Machover

El test de la Figura Humana de Karen Machover forma parte de los test proyectivos, los cuales sirven para ir más allá de lo que una persona puede expresar sobre sí, permitiendo que se pueda profundizar e hipotetizar sobre las capacidades y funciones cognitivas e intelectuales de la persona a través de las características del dibujo, así como su estado emocional, su desarrollo psíquico y sus conflictos inconscientes.

Los dibujos de la figura humana representan una profunda e íntima expresión de la personalidad del que dibuja. Cuando un sujeto trata de dibujar a una persona, debe resolver diferentes problemas y dificultades buscando un modelo a su alcance.

III. Entrevista por competencias en base al modelo STAR

Con el modelo STAR se evalúa y establece una Situación (S) donde nuestro candidato pueda emplear la competencia específica o determine la Tarea (T) que realizó poniendo en práctica dicha competencia. Las Acciones (A) o conductas demostradas por nuestros candidatos son la razón de la formulación de las preguntas. Los Resultados (R) obtenidos de como lo afrontó el candidato, deben ser medibles y comprobables.

Las preguntas propuestas son los siguientes:

Figura 7. STAR



Fuente (Alles, 2006)

La redacción de las preguntas se basa de acuerdo al cargo que ocupará, para ello utilizaremos preguntas orientadas a obtener ejemplos de comportamiento.

Para la competencia “Planificación y organización” podemos preguntar

¿Puedes contarme por favor como planificaste las actividades de la semana pasada y cómo te funcionó tu plan?

En la siguiente tabla se resume, ejemplos para realizar preguntas.

TABLA 3. STAR

Situación/Tarea	Acción	Resultado
<p>Situación</p> <p>¿Qué pasó?</p> <p>¿Dónde? ¿Como?</p> <p>¿Cuándo? ¿Con quién?</p>		<p>Tarea</p> <p>¿Cuál era su papel?</p> <p>¿Qué debería hacer? ¿para qué?</p> <p>¿Qué esperaba de usted?</p>
	<p>Acción</p> <p>¿Qué hizo? ¿cómo?</p> <p>¿Qué pasó? ¿Por qué?</p> <p>¿Qué hicieron los otros?</p>	<p>Resultado</p> <p>¿Cuál fue el efecto?</p> <p>¿Qué indicadores vio?</p> <p>¿Cómo lo supo? ¿Qué pasó después?</p>

Fuente: Alles, (2006)

En la entrevista se presentaron personas poco conversadoras, limitándose a responder de manera concreta a las preguntas, sin embargo, con el modelo podemos sacar respuestas completas que aportan información útil, en caso de que el entrevistado estuviera mintiendo es fácil reconocer a través de la estructura de sus respuestas cuando no son acordes entre sí.

IV. Assessment Center

Assessment center es una herramienta que se usa para evaluar los procesos de selección, basados en la realización de diferentes actividades, para poner a prueba las competencias de los candidatos. En la entrevista de evaluación situacional realizado en diferentes tiempos en la empresa, ayudó en predecir conductas de los candidatos en situaciones concretas que tienen que ver con su futuro desempeño en el puesto vacante, se

observó, y evaluó su comportamiento en diferentes situaciones y los beneficios fueron los siguientes:

- Evaluar múltiples candidatos al mismo tiempo.
- Evaluar diferentes competencias al mismo tiempo
- Conocer el candidato más allá de su curriculum. Nos permite observar comportamientos en acción, así podemos diferenciar entre decir que sabe algo y que realmente sabe hacer lo que dice.
- Predecir conductas futuras.
- Evidenciar cómo reaccionan las personas ante situaciones de estrés.
- Evitar malas contrataciones.
- Obtener diferentes puntos de vista al momento de evaluar a los participantes, dado que se cuenta con diferentes observadores.

Los elementos que componen este tipo de entrevista son los siguientes:

- **Evaluación de pruebas situacionales:** Las medidas de las cualidades conductuales del postulante se realizan con pruebas en las que ha de enfrentarse en la realidad.
- Referencia a la conducta concreta: La forma de evaluación se refiere a conductas precisas, observables.
- **Intervención de la línea de mandos:** el jefe inmediato superior al puesto de trabajo debe estar presentes para observar y evaluar el rendimiento de los postulantes y poder establecer criterios de éxito a lo largo de las pruebas situacionales.
- **Basada en habilidades específicas:** Se toman como referencia las habilidades o competencias conductuales específicas que se han identificado como críticas para el puesto.
- **Referencia a conductas criterio:** Los parámetros de evaluación de las conductas observadas se habrán acordado de antemano, mediante el establecimiento de Conductas Criterio.

- **Evalúa potencial y no sólo capacidad actual:** Los resultados que se obtienen de la evaluación no se centran exclusivamente en la capacidad actual del postulante, sino que también permite testear el potencial mediante procesos de aprendizaje y entrenamiento necesarios en función de las Conductas Criterio.

En Soluciones Educativas y Servicios se aplica la técnica de Assessment Center, bajo la guía de competencias definidas para cada área, basados en la observación, anotación, clasificación y evaluación de los comportamientos observables.

La evaluación se realiza en un ambiente amplio, cómodo y adecuado para realizar las actividades situacionales, se aplica en grupos de 4 a 6 candidatos, por lo que contamos con 2 observadores y un moderador quienes pasan a ser los evaluadores, para fungir el puesto de evaluador debe ser parte del parte del área de trabajo al que están postulando los candidatos. La duración varía entre 4 a 6 horas, dependiendo de la dinámica establecida, en algunos casos dura más de 1 día.

En el siguiente cuadro se detallan las actividades realizadas durante la entrevista, pruebas psicológicas y la aplicación de Assessment Center.

TABLA 4. PLAN DE ACTIVIDADES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

PERFIL DE CARGO: Asesora Comercial

FECHA:

N°	HORA	COMPETENCIA A EVALUAR	ACTIVIDAD A REALIZAR	TAREA	RECURSOS
1	08:00 a 09:30		Entrevista	Se realiza entrevista personal	Lista de Postulantes y fotocopia de curriculums
2	10:00 a 11:00	Comunicación efectiva, Toma decisiones	Aplicación de pruebas psicotécnicas	Se aplica el Test de MBTI, El indicador Myers-Briggs o inventario tipológico de Myers-Briggs – MBTI y El Test del Dibujo de la Figura Humana de Karen Machover	Fotocopias de instrucciones, hoja blanca, lápices, tajador, goma, etc.

3	11:00 a 12:00	Creatividad, Iniciativa	Ejercicios de presentación	Desarrollar una presentación personal lo más original que se pueda con los elementos que se le facilitará. Debe escribir los siguientes puntos: Momentos más felices de su vida, los momentos más difíciles que le ha tocado afrontar, luego los sueños o proyectos que desea realizar en el futuro y por último escribir sus frustraciones a la fecha. Luego debe explicar cada situación y dispone de 10 minutos.	Ficha Técnica de "Autorrevelación" por participante. Hojas de colores, marcadores, tijeras, pegamento, stickers varios, Botones, semillas, etc.
	12:00 a 12:30	Almuerzo			
4	12:45 a 13:30	Capacidad de Negociación , Comunicación asertiva,	Role Playing	Cada uno debe elegir a 6 personas y dar su punto de vista porque eligió a los seis, luego de manera grupal deben llegar a una decisión en común entre todos	Fotocopia de una lista con 12 personas para ser salvadas.
5	13:30 a 15:00	Influencia - Negociación ; Tolerancia bajo presión	Ejercicios de simulación – venta de servicios	Simular una conferencia donde se ofrezca un producto o servicio, conforme a las características de la empresa, y en la que uno de los vendedores haga una presentación de algunos minutos mientras el resto de equipo participa como oyente. Cada participante dispone de 15 minutos para su exposición.	Papel, lápices, etc

Fuente: Elaboración propia

V. Pasos para realizar la entrevista y Assessment Center:

Paso N° 1. Recepción y ubicación de los participantes

En el momento en que se reciben a los candidatos se les ubica en lugares determinados, se explica sobre el aspecto logístico y disposición de la cafetera. Se hace la entrega de un folder con hojas, lápices, borradores y otros.

Paso N° 2. Inicio de la actividad

Una vez ubicados en sus lugares se da inicio de la actividad guiados por el moderador quien da la bienvenida a los participantes presentando al grupo de observadores, así mismo se explica el objetivo de la sesión y los pasos a seguir. Posteriormente se hace una breve presentación de la empresa y del cargo en cuestión.

Paso N° 3 Registro y Evaluación de Competencias

Previo aplicación del Assessment Center contaremos con los siguientes formatos de registros:

- ✓ Perfil de cargo
- ✓ Competencia a evaluar
- ✓ Lista de candidatos al puesto de cargo
- ✓ Plan de actividades
- ✓ Ficha de observación y registro de comportamientos
- ✓ Ficha de evaluación consolidado de participantes
- ✓ Informe final de assessment center

Paso N° 4. Desarrollo de las actividades

Inmediatamente se procede a desarrollar las actividades, previamente diseñados para evaluar las competencias laborales del cargo en cuestión, para lo cual el moderador da a conocer las instrucciones de los ejercicios a desarrollar, determina el tiempo que durará la prueba incluyendo las evaluaciones psicológicas.

Se asignan los roles a los participantes, cerciorarse que las instrucciones hayan quedado claras, despejar las inquietudes o inconvenientes que surjan durante la ejecución de la prueba. Al finalizar la prueba realizar el cierre de la actividad agradeciendo la participación de los candidatos al cargo vacante.

Paso N°5. Calificación de las observaciones

Una vez terminada la aplicación de las actividades, se procede a la evaluación individual por parte de cada observador, por lo que es muy importante que cada evaluador dé su punto de vista de lo analizado para registrarlo.

Paso N°6. Evaluación Consolidado y consenso de resultados de los participantes

Cada observador registra en el formato de “Evaluación de consolidado de participantes” con el fin de hacer diferencia entre uno y otro candidato. Luego se realiza un debate para definir y establecer quien es el candidato con mayor nivel de competencias.

Paso N° 7. Informe Final Assessment Center

Para el informe final tomaremos en cuenta dos candidatos los que hayan obtenido el mayor nivel de competencias, sin embargo, quien decide a quien contratar es el Gerente General de la Empresa y el feje inmediato del postulante al puesto de trabajo. El Informe Final debe estar firmado por los tres evaluadores.

Para definir a los tres candidatos seleccionados se tomará en cuenta los resultados de las evaluaciones psicológicas, la entrevista inicial y la técnica del assessment center.

VI. Plan de actividades para Assessment Center

Para el desarrollo de las actividades del Assesment Center, nos basamos en las herramientas propuestas por Alles, Diccionario de competencias, diccionario de comportamientos y diccionario de preguntas, de acuerdo a las características de la empresa en el área educativa, contamos con diferentes puestos de cargo descritos a continuación:

- ✓ Gerencia General
- ✓ Secretaria
- ✓ Gerencia administrativa y Académica
- ✓ Contabilidad
- ✓ Dirección Académica
- ✓ Coordinación Nacional presencial
- ✓ Coordinación nacional virtual
- ✓ Asistente Académico
- ✓ Coordinación regional por sedes
- ✓ Dirección de marketing y ventas
- ✓ Ventas
- ✓ Freelances
- ✓ Diseño

- ✓ Redes Sociales

Para el desarrollo de la Selección de personal en diferentes áreas con basaremos en las siguientes competencias identificadas para la empresa:

- ✓ Conducción de personas
- ✓ Dirección de equipos de trabajo
- ✓ Liderar con el ejemplo
- ✓ Visión estratégica
- ✓ Adaptabilidad y flexibilidad
- ✓ Calidad y mejora continua
- ✓ Comunicación eficaz
- ✓ Gestión de logro y de objetivos
- ✓ Influencia y negociación
- ✓ Iniciativa - autonomía
- ✓ Orientación al cliente interno y externo
- ✓ Orientación a los resultados
- ✓ Pensamiento estratégico
- ✓ Responsabilidad
- ✓ Tolerancia a la presión de trabajo
- ✓ Toma de decisiones
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Compromiso
- ✓ Ética
- ✓ Iniciativa
- ✓ Integridad
- ✓ Perseverancia en la consecución de los objetivos
- ✓ Respeto
- ✓ Responsabilidad personal

Para medir las competencias, de acuerdo al puesto de cargo se realizaron los siguientes ejercicios:

Ejercicio N° 1. Autorrevelación

Objetivo: Este ejercicio permite dar un espacio a los participantes para que se conozcan más y se genere un ambiente de mayor confianza. Es un ejercicio de profundización en los aspectos centrales de los participantes y en la capacidad de actuar con iniciativa y creatividad.

N° de Participantes: De 2 a 8 participantes

Duración: Tiempo aproximado de 15 minutos para la preparación y 5 minutos por participante para la exposición. Se recomienda como ejercicio que puede ser organizado en toda la sesión de Assessment, asignando tiempo de exposición a los participantes entre los otros ejercicios.

Material: Una fotocopia de la Ficha Técnica de “Autorrevelación” por participante. Hojas de colores, marcadores, tijeras, pegamento, stickers varios, Botones, semillas, etc.

Procedimiento:

1. El facilitador pedirá a los participantes que lean la ficha técnica que se les ha entregado durante 5 minutos.
2. Se les brinda el conjunto de materiales en un lado de la sala, para que puedan escoger el material que necesiten y se les pide que preparen sus presentaciones en 15 minutos.
3. Se les asigna 5 minutos para poder exponer sus trabajos de Autorrevelación.
4. Al cierre se puede dar un espacio para que todos puedan opinar sobre las participaciones, llegando a valorar entre los participantes quiénes demostraron mayor iniciativa, mayor creatividad, etc.

Instrucciones para los participantes

Usted deberá desarrollar una presentación personal lo más original que pueda, con los elementos que encuentre.

Respondiendo a las siguientes preguntas:

El primero: Los momentos más felices de su vida; el segundo: los momentos más difíciles que le ha tocado afrontar. En el otro escribirá los sueños o proyectos que desea realizar en el futuro, y hablará de cada uno de ellos; y en el cuarto deberá escribir sus frustraciones a la fecha. Una vez escritos, deberá explicar a todos los presentes cada situación. Con respecto a sus sueños o proyectos futuros, deberá describir las fortalezas y debilidades personales que usted presenta para realizarlos. Se le pide que sea lo más ingenioso y creativo posible para su presentación.

Para preparar, usted dispondrá de 15 minutos y para su presentación 5 minutos.

Ejercicio N° 2. Bandeja de entrada

Objetivo: El ejercicio permite observar comportamientos relativos al logro del objetivo, trabajo bajo presión en especial negociación y rapidez para realizar una tarea.

N° de Participantes: Puede trabajarse en forma individual o grupal

Duración: El tiempo asignado para preparar es de 10 min. Posteriormente se asignan 30 min. para que la persona pueda dar respuesta a su bandeja. Finalmente 10 min. para su explicación y cierre. Tiempo máximo del ejercicio de 60 min.

Material: Canastillas o bandejas de Escritorio, bolígrafos, Cartas, memorándums y otros documentos.

Procedimiento:

1. El facilitador debe entregar a los participantes una serie de documentos, memorandos, mensajes 1. de correos electrónicos para que den solución a cada uno y de manera inmediata.
2. El facilitador le asigna inicialmente la documentación y la ficha técnica para realizar el ejercicio.
3. Una vez todos los documentos estén revisados. Se da inicio al ejercicio donde el participante tiene 30 min. para seguir los dos pasos solicitados:
 - a. Ordenar la documentación solicitada en orden de prioridad de respuesta.
 - b. Dar respuesta a las solicitudes una a una en la parte trasera.

- c. Si tiene algunos comentarios que agregar, puede realizarlos en la hoja en blanco. Una vez concluido su tiempo, presenta al auditorio su trabajo.
- d. Al finalizar el ejercicio se puede hacer un cierre grupal para discutir las diferencias de opinión y los contratiempos más importantes. También es importante realizar una analogía con la situación real del participante en ese tipo de situaciones.

Instrucciones para los participantes

Durante los próximos 30 minutos usted jugará el rol de jefe de Recursos Humanos de una importante organización social. La persona que usted va a reemplazar se retiró la semana pasada dejando una gran cantidad de trabajo pendiente; razón por la cual lo primero que hace su secretaria es entregarle una bandeja con una cantidad de documentos los cuales usted deberá revisar y darles una solución rápida, a fin de depurar todo el trabajo acumulado. Su secretaria no puede darle mayor explicación de cada caso, ya que requiere salir a una cita médica de carácter urgente.

Usted deberá revisar los documentos y plantear en la parte posterior de cada uno la forma como los resolvería. Sobre aquellos que usted considere pertinente contestar con otro memorando a su nombre, deberá redactarlos de tal manera que queden anexados a cada documento para que su secretaria al llegar elabore los respectivos comunicados. De la misma forma, deberá organizarlos en orden de solución prioritaria.

Para todo esto, usted dispondrá de 60 minutos al final de los cuales contará con 10 minutos para contarle al auditorio en qué orden le dará solución a cada uno y cómo plantea resolver cada caso.

Igualmente contará con hojas en blanco y recursos que usted podrá utilizar en caso de que considere necesario.

Ejercicio N° 3. Role Play

Objetivo: Conocer con exactitud las habilidades más relevantes que cada candidato puede aportar a nuestra empresa, algunas de estas habilidades son la adaptación los cambios, las capacidades de negociación o sus dotes para el liderazgo.

N° de Participantes: de 4 a 6 participantes, en forma grupal

Duración: 60 minutos

Material: hojas lápices

Procedimiento:

Explicar la situación: nos encontramos en una ciudad amenazada de bombardeo. Un hombre se aproxima y les comunica que tiene un refugio en el que puede cobijar a 6 personas, de las 12 presentes. Los candidatos deben elegir que 6 personas deben ser salvadas.

Para poder llevarlo a cabo, cada uno tomará un rol, a elegir entre los siguientes:

Un violinista de 40 años, alcohólico.

Un joven abogado de 25 años.

La mujer de ese abogado, de 24, que acaba de salir de un psiquiátrico. El abogado y su mujer quieren estar juntos ya sea dentro o fuera del refugio.

Un sacerdote de 75 años.

Una prostituta de 35.

Un ateo de 20 años, asesino en serie.

Una universitaria con voto de castidad.

Un físico de 28 años cuya condición para quedarse en el refugio es llevar un arma consigo.

Un orador fanático de 21 años.

Una muchacha de 12 años con discapacidad mental.

Una mujer de 32 años con epilepsia.

Un hombre homosexual de 47 años.

Instrucciones para los participantes

Cada uno debe elegir a 6 personas y dar su punto de vista porque eligió a los seis, luego de manera grupal deben llegar a una decisión en común entre todos.

Ejercicio N° 4. Ejercicios de simulación – venta de servicios

Objetivo:

N° de Participantes: 6 participantes

Duración: 60 minutos

Material: Lápices, hojas blancas

Procedimiento:

Simular una conferencia donde se ofrezca un producto o servicio, conforme a las características de la empresa, y en la que uno de los vendedores haga una presentación de algunos minutos mientras el resto de equipo participa como oyente. Cada participante dispone de 10 minutos para su exposición.

VII. Informe Final

Para la elaboración del informe final se toman en cuenta, la entrevista, las evaluaciones psicológicas y los resultados de las actividades del Assessment Center.

En esta etapa se realiza la valoración del candidato junto al jefe del área El informe de los resultados se realiza dirigido al gerente General quien está a cargo de la valoración final de finalistas.

2.2.2.7. Valoración final de finalistas

La decisión final entre los 3 mejores candidatos, de todo un proceso de selección no es responsabilidad del área de Recursos Humano, sino del Gerente General de la empresa junto al jefe inmediato de área al que corresponde el puesto vacante y con quien trabajará el nuevo integrante.

Toma de decisión final lo realiza el Gerente General, previo consenso con el jefe inmediato del puesto quien deriva los documentos a área de recursos humanos para que se encargue de todo el proceso de contratación.

2.2.2.8. Contratación

Para formalizar la relación con la empresa el área de Recursos Humanos realiza el proceso de contratación, para lo cual requiere el expediente personal del candidato seleccionado a partir de ello, se procede con la firma del contrato y los demás documentos legales necesarios para su ingreso.

Gaspar & Alvarado)2020), define el contrato como: “El compromiso verbal o escrito, en donde el trabajador se obliga a prestar un servicio lícito y personal bajo la dependencia del trabajador a cambio de una remuneración”

2.2.2.9. Inducción

La inducción a la empresa es la última etapa dentro del proceso de reclutamiento y selección de personal, las primeras impresiones son importantes porque ayuda a empezar con buenas relaciones interpersonales, por lo que la inducción se realiza a la institución y la inducción al puesto de trabajo.

Inducción a la empresa

Para la inducción a la empresa, damos a conocer los conocimientos sobre la empresa,

- Indicar las políticas de la empresa, visión, misión, organigrama y valores que distingue a la empresa.
- Dar a conocer las normas internas y los beneficios que tienen los empleados en la empresa.
- Presentar a los superiores jerárquicos, jefe de trabajo, compañeros de área y ofrecer una bienvenida.
- Comunicar sobre los horarios y otras actividades que se realiza durante todo el año

Inducción al puesto de trabajo

- El nuevo integrante recibe inducción sobre las actividades de trabajo en específico, por parte de su jefe inmediato. Explicar detalladamente sobre las funciones que va a realizar en el puesto de trabajo.
- Por último, le mostramos las instalaciones y área de trabajo donde a partir de ahora llevará a cabo las actividades laborales.

2.3. RESULTADOS ALCANZADOS

En el área de recursos humanos de la empresa Soluciones Educativas y Servicios, se implementó el reclutamiento, selección e inducción por competencias a partir de la gestión 2022, lo que generó resultados positivos para la empresa disminuyendo el rote de personal, al contratar personas idóneas, motivadas que favorecieron en el crecimiento del clima laboral.

Se evidenció que más allá de encontrar personal, apto para el puesto de trabajo, es importante valorar las cualidades y buena actitud del personal, ya que, favorece en

mantener un buen clima laboral, donde el compromiso y motivación reduce posibles conflictos internos, y sobre todo mejora notablemente la relación con los clientes de la empresa.

Durante la gestión 2022 y parte de la gestión 2023, se realizó Contrato de personal en diferentes fechas y para diferentes ciudades.

A continuación, se describe los puestos de trabajo que fueron seleccionados.

Cochabamba

- ✓ Gerente de Marketing y Ventas
- ✓ Asesora Comercial
- ✓ Diseñadora Gráfica
- ✓ Asistente de Coordinación – Academia Virtual
- ✓ Asistente Académica

La Paz

- ✓ Coordinadora Académica – La Paz
- ✓ Asesora Comercial

Santa Cruz.

- ✓ Asesora Comercial

Oruro

- ✓ Asesora Comercial

Trópico de Cochabamba

- ✓ Coordinadora Académica – Trópico
- ✓ Asesora Comercial

2.4. LECCIONES APRENDIDAS Y BUENAS PRÁCTICAS (VINCULADAS A LA INTERVENCIÓN)

A partir del diagnóstico inicial se pudo evidenciar que la empresa contrataba personal mediante un proceso de selección tradicional, para lo que se implementó una metodología basada en entrevista por competencias y la técnica del Assessment Center, esta técnica ayudó a revelar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean

exitosos y que sirvan como predictores del desempeño en el cargo al que postulan. Para ello se realizó preguntas que indagan diferentes competencias, estas preguntas son conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales. Ejemplo: Describa una situación laboral más tensa que tuvo que resolver ¿Como procedió? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cómo se sintió?

Predecir comportamientos a partir de la entrevista por competencias

A partir de un perfil de cargo definido fue más factible llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal, ya que este perfil de cargo o perfil de puesto tiene como objetivo principal facilitar a cualquier persona interna o externa, tener un panorama general de la función del puesto dentro de la empresa, las competencias y conocimientos requeridos de quien lo ocupa. A la vez permite organizar los procesos de selección e inducción del personal.

Las pruebas psicológicas empleados fueron decisivos para continuar con la técnica del Assessment Center, ya que con estas evaluaciones se busca identificar y descartar algunas características importantes en el perfil de personalidad del postulante. Se identifica si los rasgos de personalidad que poseen los candidatos son necesarias para desempeñar un determinado puesto o cargo vacante. Por ejemplo, para el área de ventas es necesario un personal que tenga rasgos de personalidad extrovertida, muy sociable con facilidad de comunicación y convencimiento.

Gracias a la inducción al personal, el nuevo integrante de la empresa obtiene información general y específica de la empresa y del puesto que desempeñará, lo cual permite mejor rendimiento, disminuye dudas sobre las actividades a realizar, sobre todo facilita el aprendizaje de las funciones a desempeñar y el proceso de adaptación.

Las evaluaciones psicológicas, la entrevista y la aplicación del Assessment Center ayudó a predecir un buen ambiente laboral, favorable que ayuda a desarrollar mayor sentimiento de pertenencia y compromiso por parte del nuevo personal, y esto a la vez repercute en el logro de objetivos marcados por la empresa.

CAPITULO III DESEMPEÑO LABORAL

3.1. APRENDIZAJE LABORAL

La experiencia laboral adquirido en el área de Recursos Humanos de la empresa Soluciones Educativas y Servicios, en lo personal me ayudó a fortalecer conocimientos en la psicología organizacional, aplicación de test psicológicos, observación y evaluación de los comportamientos durante la entrevista.

Es importante reconocer y valorar al talento humano con el que cuenta la empresa, ya que el personal es el capital más importante con el que cuenta para llegar a consolidar su visión.

La psicología organizacional conocido como psicología laboral, abarca distintas áreas de trabajo, entre ellas se encuentra el reclutamiento y selección del personal. Es así que en este trabajo nos enfocamos en el reclutamiento, selección e inducción por competencias. Los métodos de selección consisten en entrevistas (entrevista star, observación de comportamientos), evaluación psicológica y Assessment Center, los cuales permiten observar y evaluar a los candidatos durante las actividades planificadas para las mismas.

La evaluación psicológica es un proceso de selección que nos permite determinar el perfil de personalidad del candidato. A partir del perfil de puesto, acorde a las características la empresa se indaga las características de personalidad que serían necesarias para un buen desempeño. Además, permite hacer una aproximación hacia posibles fracasos, fallas y también hacia el ajuste y el éxito de los nuevos colaboradores de la empresa.

Un proceso de selección no tiene por qué ser siempre distante y tenso. También puede ser cercano, divertido, y una buena experiencia para los que participan. Por ejemplo, en las dinámicas de grupo o actividades en la entrevista realizadas, se creó un ambiente más relajado donde los candidatos interactúan y participan en un contexto más natural, mostrando su verdadera personalidad y conducta que es lo que nos interesa observar.

La finalidad de los seleccionadores sigue siendo la misma, evaluar las diferentes capacidades, aptitudes y habilidades de los participantes, pero utilizando diferentes actividades grupales.

La entrevista no solo requiere capacidad de análisis sino agilidad para identificar comportamientos que aparecen durante el discurso. Esta técnica ayudó a conocer a las personas a auscultar en su pasado para obtener una descripción de su comportamiento laboral.

Los registros se realizaron en dos etapas. La primera en la entrevista y la segunda y más importante en las actividades realizadas durante el Assessment Center, donde se observó aspectos como: presentación, expresión, competencias laborales, conductas concretas que permitieron identificar y evaluar competencias y habilidades de los candidatos para predecir su rendimiento.

Las pruebas psicológicas fueron utilizadas como instrumento informativo para considerar el tipo de personalidad, si este a partir de los rasgos de personalidad se relaciona con el perfil laboral específico.

Se destaca la importancia de coordinar y llevar una comunicación eficaz con diferentes áreas de trabajo dentro de la empresa, para llevar un proceso de reclutamiento, selección e inducción exitoso.

3.2. LOGROS PROFESIONALES

- ✓ Apoyar con los conocimientos en Psicología, en el área de Recursos Humanos de la empresa SES, específicamente en el proceso de reclutamiento, selección e inducción para encontrar a la persona adecuada para cubrir un puesto vacante.
- ✓ Aportar en el análisis el puesto de trabajo para cada área de trabajo, bajo los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias para el cargo. Este análisis permite reunir y analizar información sobre: las tareas a realizar, requerimientos específicos, tipo de personas que deben contratarse para el puesto vacante (competencias)

- ✓ Se utilizó las pruebas psicológicas como instrumento informativo, para valorar el tipo de personalidad del candidato, no se utilizó como elemento excluyente del proceso, salvo que se hubiesen detectado ciertos estados psicológicos, que puedan perjudicar en el desempeño laboral. El uso de la técnica Assessment Center y la entrevista para evaluar las competencias y comportamientos de los candidatos fue decisivo en la selección del personal.
- ✓ La forma adecuada de realizar el proceso de selección, fue, organizando cada detalle para el proceso de una manera lógica, desde el principio del reclutamiento hasta la toma de decisión final como es la inducción al puesto de cargo.
- ✓ Se logró trabajar de manera integrada con otras áreas de la empresa aportando ideas y soluciones que influye en recursos humanos y de manera directa al personal, por eso se considera importante vincular las actividades de recursos humanos con las visión, misión y estrategias de la empresa.
- ✓ Se logró una disminución evidente en la rotación de personal. Los empleados que se sienten valorados y respetados en su trabajo, suelen desarrollar una mayor satisfacción laboral y un mayor sentido de pertenencia a la empresa.

3.3. LÍMITES Y DIFICULTADES

Durante el trabajo en la empresa se constató que el uso de la misma plataforma de Facebook para publicar las ofertas de empleo, limita la búsqueda para las personas que no están registrados en dicha plataforma o incluso puede ser que ni lo conozcan, siendo estos aptos para el cargo vacante.

Es muy importante que el personal conocedor del área o jefe inmediato se encuentre presente en el proceso de selección, debido a que conoce las cualidades y características que debe poseer el candidato que está postulando al puesto de cargo. Además, tiene la oportunidad de contratar a alguien que le simpatice.

Una de las dificultades en el momento de la entrevista, fue el hecho de que las diferentes personalidades y capacidades verbales de los candidatos hacen difícil predecir la duración de la entrevista. Algunos dan respuestas breves y otros van con rodeos y otros

son más callados. Por lo cual es importante controlar el tiempo en la entrevista, acelerando o frenando la discusión.

Las actividades realizadas en el Assessment Center, pueden variar entre 6 horas a un día completo, lo que hace que la inversión en tiempo puede llegar a ser un inconveniente para la empresa. A la vez se requiere invertir en recursos logísticos y materiales para llevar a cabo las diferentes actividades que contempla el Assessment Center. Otro inconveniente es la inversión del tiempo de los observadores durante todo el proceso viéndose perjudicados en sus actividades laborales.

Todas las competencias son observadas a través de conductas en situaciones concretas, sin embargo, por las características de las actividades no siempre se logra observar todas las conductas. En algunos casos por alguna emergencia el candidato se ve obligado a retirarse en medio de las actividades, en esos casos pierden la oportunidad de competir entre sus compañeros por el puesto de trabajo.

CAPÍTULO IV DESCRIPCIÓN DE LA PROYECCIÓN PROFESIONAL

4.1. PLANTEAMIENTOS DE FUTUROS DESAFÍOS A NIVEL PROFESIONAL

En el deseo de responder las exigencias del mercado, se pretende cursar la maestría en Recursos Humanos y desarrollo de Talento, para desarrollar estrategia empresarial centrando al capital humano, en medio del avance tecnológico. Adquirir una visión general e integral de las diferentes áreas dentro de una empresa, entre ellas podemos mencionar los siguiente: Establecer las necesidades del personal, asegurar la buena marcha del grupo y las relaciones entre empleados, asegurar el alto rendimiento, asegurar la igualdad de oportunidades entre el personal de la empresa, motivación laboral.

A partir de una especialización en el área de recursos humanos se aspira conocer e impulsar la satisfacción de los empleados en función a su trabajo, también proponer y acrecentar diferentes estrategias para aumentar el espíritu de equipo en el trabajo.

Implantar mejores procedimientos de selección, capacitar al personal, apoyar en el incremento de la producción a través de la adecuada integración entre los empleados, proponer mejoras en la calidad de servicios y las estrategias de marketing y ventas orientadas al perfil de competencias propuestas para la empresa.

Desarrollar estrategias acordes a los objetivos de una organización. Gestionar el rendimiento e impulsar al talento dentro de una organización.

En preciso reconocer que el psicólogo dentro de la empresa cumple un rol muy importante, que debe mantener un equilibrio entre los requerimientos de la empresa y los candidatos al puesto de trabajo, también manejar información confidencial.

Realizar estudios sobre el clima laboral, para mejorar el desempeño por parte de todos los empleados de la empresa, con el fin de mejorar talentos en beneficio mutuo entre empleador y personal. Un clima laboral saludable y positivo hace que el personal de una empresa se sienta bien al ir a trabajar, y esto los motiva, los mantiene productivos durante todo el día, además facilita un ambiente agradable y acogedor. La unidad de recursos

humanos y la parte administrativa de la empresa asumen el reto de brindar un clima de rendimiento y satisfacción en la empresa, ante las competencias entre empresas del mismo rubro, es necesario fortalecer las competencias de los colaboradores, brindando al mismo tiempo satisfacción profesional.

Efectuar plan de motivación laboral y estrategias adecuadas para aumentar la motivación laboral del personal de la empresa Soluciones Educativas y Servicios, si bien son importantes las recompensas monetarias, también son valoradas las medidas de flexibilidad horaria, la facilidad de organizar la vida laboral con la vida personal, o la posibilidad de trabajar desde casa. La Capacitación continua forma parte de la motivación personal de los empleados, además al estar mejor capacitados el éxito suma a la empresa.

Transmitir a nuevos profesionales sobre conocimientos relacionados con el Talento Humano,

Establecer una agencia de reclutamiento, para ofrecer servicios externos para encontrar candidatos ideales para empresas en búsqueda de nuevo personal.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, M. 2009. Diccionario de competencias. La Trilogía: las 60 competencias más utilizadas. - 1ª ed. Buenos Aires, Argentina: Granica.

ALLES, M. 2009 Diccionario de comportamientos La Trilogía vol 2: 1500 comportamientos relacionados con las competencias más utilizadas. - 1a ed. -Buenos Aires: Granica.

ALLES, M. 2009. Diccionario de preguntas. La Trilogía v. 3: las preguntas para evaluarlas competencias más utilizadas. - 1a ed. - Buenos Aires: Granica,

ALLES, M. 2007. Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias. Ed. Granica, 2a. ed. Buenos aires.

ALLES, M. 2015. Dirección estratégica de RR.HH. Buenos aires: Ediciones Granica.

ALLES, M. 2006. Selección por competencias. Buenos Aires: Granica.

APONTE, J. C. 2006. Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá: ECOE

ARRASCAETA, R. 2009. Gestión por competencias: fuente de ventajas competitivas. En el financiero.

BERROCAL, F.; LÓPEZ, M. & PEREDA S. 2002. Gestión de recursos humanos por competencias y gestión del conocimiento.

CHIAVENATO IDALBERTO 2001 Administración de Recursos Humanos. Quinta edición, editorial Nomos S.A.

JARABA, B.; ROMERO, L. & RUIZ DE VEGA, M. 2005. Competencias laborales y la formación universitaria, en psicología desde el caribe, (16).

JUNCO, A. 2005. Consideraciones teóricas acerca de la inteligencia emocional y la gestión por competencias, en revista transporte, desarrollo y medio ambiente. 25(1).

LÓPEZ, E. & CHAPARRO, Y. 2006. Competencias laborales del trabajador social vistas desde el mercado laboral, en tabula rasa. (5), 261-293.

MERTENS, L. 2000. La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional. Ed. Cumbre Iberoamericana. Madrid, España.

MORALES, O. (2008). Gestión de recursos humanos basada en competencias. En gestioPolis.com. Recuperado el 23 de mayo de 2010 de <http://www.gestiopolis.com/organizacion-talento/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.htm>.

MORENO, M.; PELAYO, Y. & VARGAS, A. 2004. La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento, en revista de empresa. Vol. 10.

SARABIA, M. 2008. Gestión de competencias laborales desde un modelo práctico. Bogotá Colombia

ANEXOS

ANEXO 1

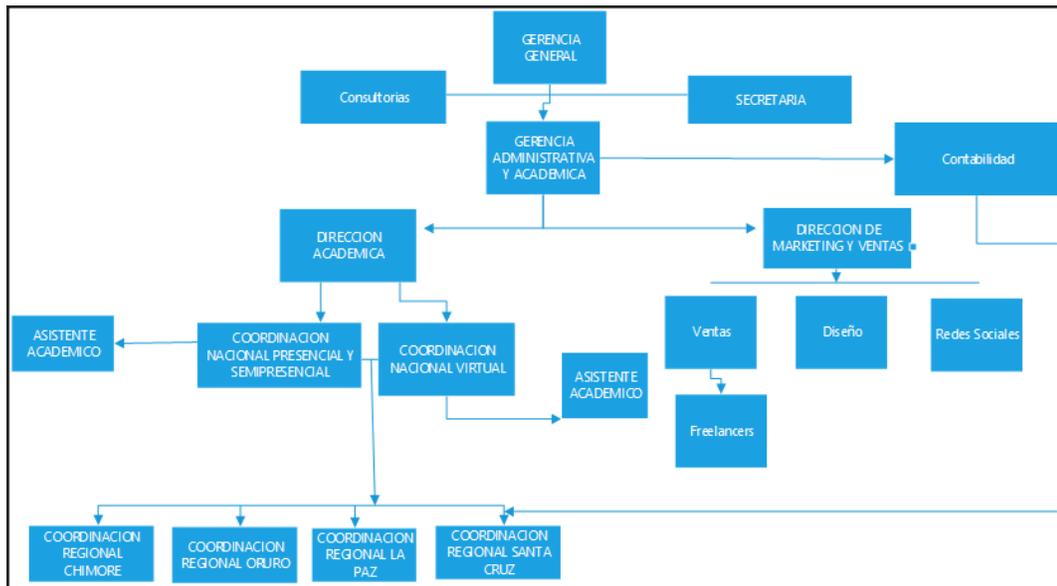
TABLA 5. PERFILES DE CARGO



PERFIL DE CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Dirección Académica
UNIDAD	Académica
DEPENDENCIA	Gerencia Administrativa y Académica
JEFE INMEDIATO	Gerente de Académico
PERSONAS A CARGO	Coordinador Académico, docentes, asistente académico, asistente académico virtual
N° DE PERSONAS A CARGO	15

ORGANIGRAMA



PROPÓSITO PRINCIPAL

Planear, dirigir, organizar y evaluar en primera instancia las actividades académicas, docencia, difusión y vinculación a cargo del Centro Académico. Dirige y coordina con la Unidad Académica, Marketing, administrativa y otros con el propósito de garantizar el desarrollo académico integral de SES.

REQUISITOS DEL CARGO

INSTRUCCIÓN FORMAL	Título en Provisión Nacional a nivel de licenciatura (indispensable). Doctorado o Maestría o Diplomado en Gestión Educativa o Diseño curricular (deseable) Diplomado en Educación Superior (Indispensable)				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Alta capacidad de planificación estratégica.				
CONOCIMIENTOS GENERALES	Planificación estratégica y una estructura organizacional adecuada				
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	Manejo de Ofimática y programas administrativos computacionales.				
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDO	Al menos 5 años de experiencia en el cargo.				
OTROS REQUISITOS					
FUNCIONES PRINCIPALES					
Organizar, coordinar y supervisar las inscripciones					
Planificar, organizar, supervisar y evaluar la marcha académica de programas posgraduales					
Asumir la responsabilidad curricular, supervisar el cumplimiento y rendimiento de los cursantes					
Asegurar la calidad de las estrategias didácticas en el curso de programas posgraduales					
Coordinar el proceso de evaluación docente					
Diseñar, monitorear la planificación y ejecución de programas nuevos innovadores					
Implementar los acuerdos que en línea académica apruebe el vicerrectorado de posgrado de la UAB					
Colaborar directamente en la organización del clima laboral dentro de la empresa					
Programar y ejecutar acciones de capacitación del personal la finalidad de contribuir a su desarrollo integral					
Organizar, normar y controlar la asistencia, permanencia y puntualidad del personal					
Evaluar los candidatos para contratación en puestos académicos					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ESPECÍFICO GERENCIAL	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
Dirección de equipos de trabajo: Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia una meta u objetivo determinado.					X

Visión estratégica: Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y estableció su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aproveche las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área de carga como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa				X	
COMPETENCIA ESPECÍFICO POR ÁREA	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
Gestión de logros y de objetivos: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización				X	
Iniciativa - Autonomía: Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno					
Toma de decisiones: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada				X	
COMPETENCIA CARDINAL	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplimiento con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.				X	

DATOS DE ELABORACIÓN

FECHA DE ELABORACIÓN

NOMBRE DEL TRABAJADOR

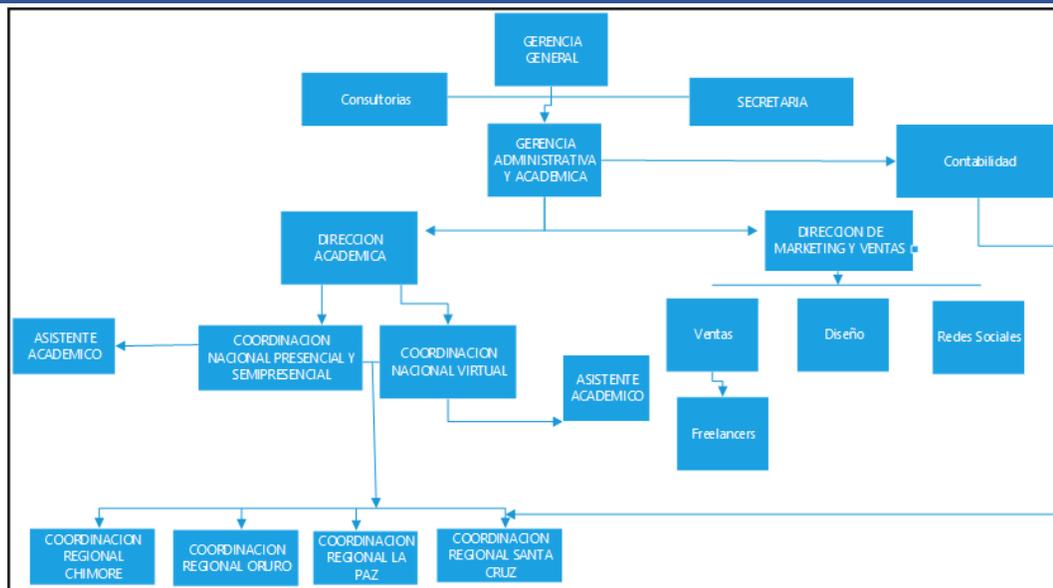
NOMBRE DEL SUPERVISOR



PERFIL DE CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Coordinador Académico
UNIDAD	Académica
DEPENDENCIA	Dirección Académica
JEFE INMEDIATO	Director Académico
PERSONAS A CARGO	Asistente Académico
N° DE PERSONAS A CARGO	6

ORGANIGRAMA



PROPÓSITO PRINCIPAL

Coordinar las actividades posgraduales juntamente con la UAB. Debe organizar, dirigir y supervisar todos los programas de posgrado.					
INSTRUCCIÓN FORMAL					
INSTRUCCIÓN FORMAL	Título profesional en áreas de educación				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Conocimiento de la normativa educacional				
CONOCIMIENTOS GENERALES	Planificación estratégica y una estructura organizacional adecuada				
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	Conocimientos informáticos en Redes sociales, Microsoft Office entre otros.				
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDO	Experiencia en desarrollo curricular y gestión académica				
OTROS REQUISITOS					
FUNCIONES PRINCIPALES					
Coordinar las acciones de planteamiento curricular (programas en curso, planificación semestral, y velar por su cumplimiento)					
Facilitar el trabajo en equipo y coordinar reuniones con las sedes, llevando un registro de las mismas					
Elaborar y presentar al coordinador administrativo el plan de requerimiento material y financiero que garantice la realización de cada programa.					
Gestionar Sistema de Control y seguimiento para garantizar la actividad docente-administrativa					
Asesora y controla las actividades pedagógicas complementarias					
Promover y generar iniciativas que contribuyan a elevar la calidad de la docencia.					
Dirigir y supervisar la ejecución y evaluación de las actividades académicas que se llevan a cabo en las empresas					
Gestionar la solución a situaciones emergentes producidos por las sedes					
Supervisión de documentación, datos oficina y seguimiento curricular					
Informar al director en forma periódica sobre el desempeño de su gestión académica.					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ESPECÍFICO GERENCIAL	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
COMPETENCIA ESPECÍFICO POR ÁREA	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
Comunicación eficaz: Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por los demás a fin de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización.					X

Orientación a los resultados: Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente					
Trabajo en equipo: Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.					
COMPETENCIA CARDINAL	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
Compromiso: Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplimiento con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.					
Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro.					

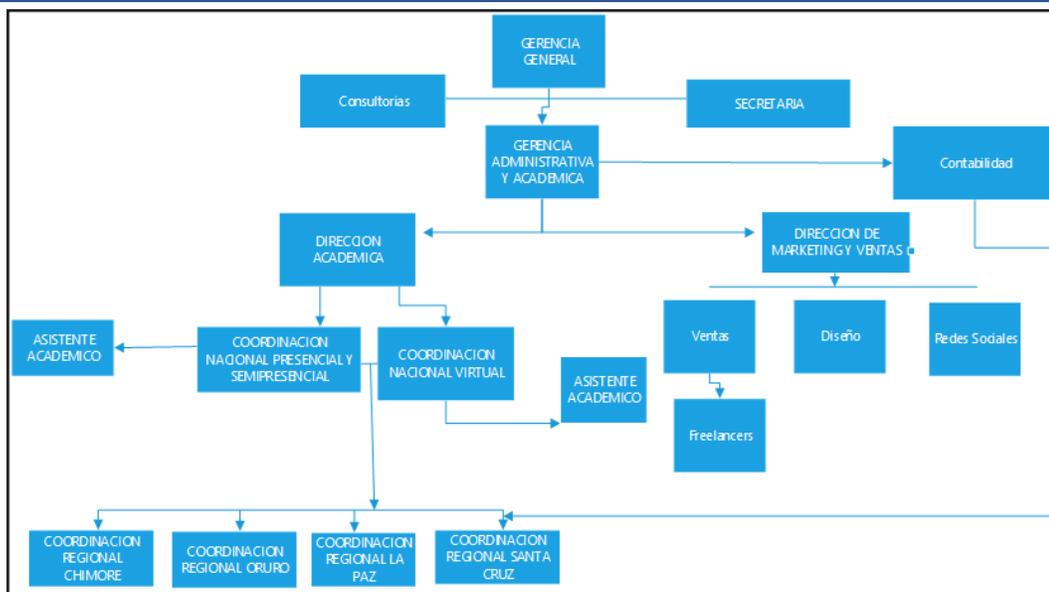
DATOS DE ELABORACIÓN	
FECHA DE ELABORACIÓN	<input type="text"/>
NOMBRE DEL TRABAJADOR	<input type="text"/>
NOMBRE DEL SUPERVISOR	<input type="text"/>



PERFIL DE CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Contador
UNIDAD	Contabilidad
DEPENDENCIA	Gerencia Administrativa y académica
JEFE INMEDIATO	Gerente Administrativo
PERSONAS A CARGO	Asistente Académico
N° DE PERSONAS A CARGO	1

ORGANIGRAMA



PROPÓSITO PRINCIPAL

Responsable de la supervisión y validación de la correcta realización de los registros contables velando por el mejor funcionamiento, control interno y cumplimiento de las normas e instrucciones vigentes con el fin de obtener los informes contables y Estados Financieros de la Empresa

REQUISITOS DEL CARGO

INSTRUCCIÓN FORMAL	Contador Público, Auditor, Ingeniero Comercial
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Capacidad Numérico, capacidad de análisis de datos
CONOCIMIENTOS GENERALES	Normas Tributarias vigentes

CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	Manejo de Ofimática y programas administrativos computacionales.				
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDO	3 años en Jefatura de área contable / Deseable experiencia en Instituciones de Educación Superior.				
OTROS REQUISITOS					
FUNCIONES PRINCIPALES					
Elaboración de estados financieros					
Realización de auditorías					
Proporcionar asesoría financiera					
Elaboración de informes financieros y tributarios					
Realización de presupuestos financieros					
Análisis de registros contables					
Preparación de presupuestos					
Ejecución de la nómina					
Elaboración de declaraciones de impuestos					
Realización de registros de los ingresos y egresos					
Atender clientes internos y externos vía presencial o telefónica					
Otorgar apoyo a los requerimientos que solicite la unidad y la institución					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ESPECÍFICO GERENCIAL	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
COMPETENCIA ESPECÍFICO POR ÁREA	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
Pensamiento estratégico: Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovecharlas oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducirla organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.					

<p>Ética: Capacidad para sentir y trabajar en todo momento de acuerdo con los valores (es) morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector organización al que pertenece, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende</p>					
<p>Toma de decisiones: Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada.</p>					
<p>Integridad: Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basado en un comportamiento honesto y veraz</p>					
<p>COMPETENCIA CARDINAL</p>	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A

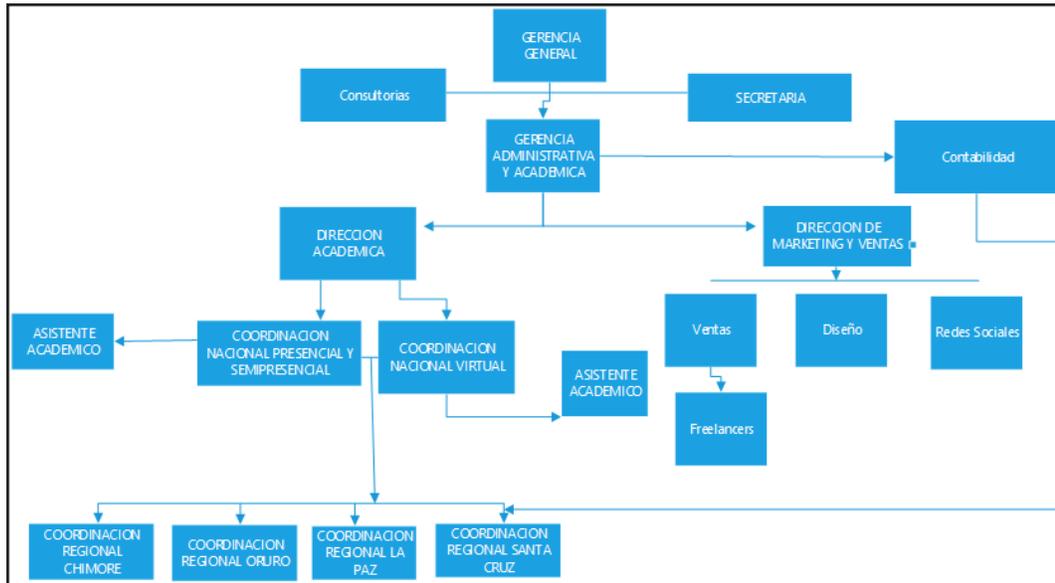
DATOS DE ELABORACIÓN	
FECHA DE ELABORACIÓN	
NOMBRE DEL TRABAJADOR	
NOMBRE DEL SUPERVISOR	



PERFIL DE CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Asistente Académico
UNIDAD	Académica
DEPENDENCIA	Coordinación Académica
JEFE INMEDIATO	Coordinador Académico
PERSONAS A CARGO	Ninguno
N° DE PERSONAS A CARGO	

ORGANIGRAMA



PROPÓSITO PRINCIPAL	
Proporcionar servicios de apoyo a la Coordinación asignada, mediante la integración de expedientes, registro, recolección y revisión de evidencias del trabajo mostrando eficiencia, actitud proactiva y comprometido con la empresa, a fin de lograr los objetivos y metas de la empresa.	
REQUISITOS DEL CARGO	
INSTRUCCIÓN FORMAL	Título Técnico Profesional o Egresado Universitario en Educación, Administración o Informática.
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Secretariado
CONOCIMIENTOS GENERALES	
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	Conocimientos en Ofimática

EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDO	Al menos 2 años de experiencia en un puesto similar				
OTROS REQUISITOS					
FUNCIONES PRINCIPALES					
Apoyar al(a) Coordinador(a) en todos los Procesos establecidos en el plan de trabajo					
Llevar correctamente registros de matrícula de cursantes, como registro de las calificaciones					
Mantener archivos de toda documentación que repose en la empresa., como también elaborar los certificados que se sean asignados y refrendar con su firma los mismos					
Elaborar, revisar, seleccionar, recibir, enviar, llevar registro, distribuir archivar correspondencia y documentación diversa del área					
Elaborar oficios y documentos que requieran en el área					
Recibir clasificar, archivar la correspondencia y demás documentos que le sean confiados					
Apoyar en la logística de los eventos programados en su área					
Tener buena relación interpersonal con funcionarios de la empresa, población de posgraduantes como también con las personas externas que se presenten en determinado momento en la institución.					
Cumplir con las demás funciones que le sean asignadas por la Coordinación o Dirección académico, en el marco de la normatividad de la UAB					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIAS ESPECÍFICO GERENCIAL	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
COMPETENCIA ESPECÍFICO POR ÁREA	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
Tolerancia a la presión de trabajo: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas					
Responsabilidad personal: Capacidad para mantener el equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales, promover el logro de los objetivos corporativos y un ambiente laboral adecuado					
COMPETENCIA CARDINAL	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A

Iniciativa: Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro

--	--	--	--	--

DATOS DE ELABORACIÓN

FECHA DE ELABORACIÓN

NOMBRE DEL TRABAJADOR

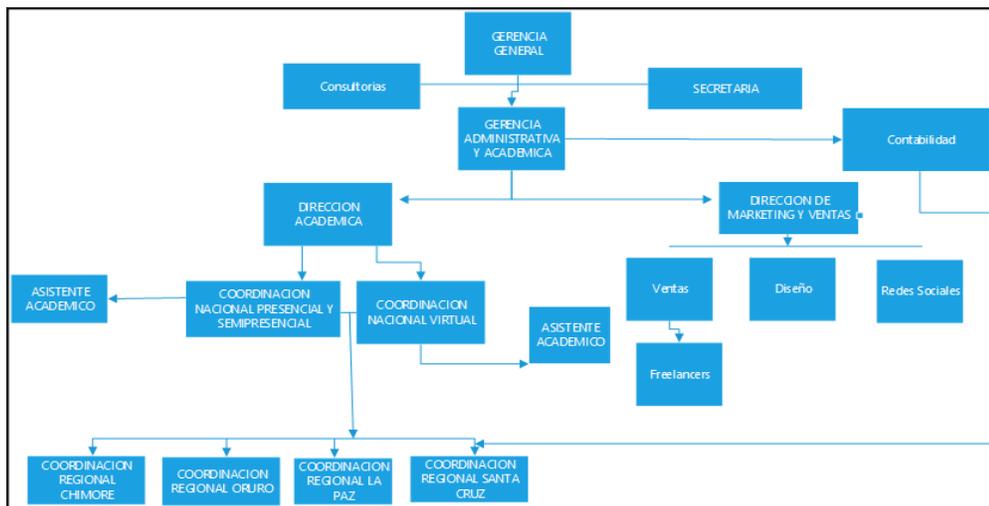
NOMBRE DEL SUPERVISOR



PERFIL DE CARGO

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Asesora Comercial
UNIDAD	Ventas
DEPENDENCIA	Dirección de Marketing y Ventas
JEFE INMEDIATO	Director de Marketing y Ventas
PERSONAS A CARGO	Ventas, freelancers
N° DE PERSONAS A CARGO	5

ORGANIGRAMA



PROPÓSITO PRINCIPAL					
EL propósito principal del vendedor es mejorar el desempeño comercial de los servicios educacionales que ofrece la empresa. Es responsable de marcar el ritmo de producción, evitar que la empresa sufra problemas económicos y garantizar la expansión a nuevos clientes.					
REQUISITOS DEL CARGO					
INSTRUCCIÓN FORMAL	Título profesional en áreas de ventas, ingeniería comercial, marketing y otros similares				
CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS	Herramientas correctas para ventas				
CONOCIMIENTOS GENERALES	Conocimientos en técnicas de ventas y nuevos medios de comunicación				
CONOCIMIENTOS INFORMÁTICOS	Conocimientos informáticos en Redes sociales, Microsoft Office entre otros.				
EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDO	Experiencia de 2 años en el área de ventas de servicios educativos				
OTROS REQUISITOS					
FUNCIONES PRINCIPALES					
Realizar estudios de mercadeo para evaluar las posibilidades de ventas, así como las necesidades del posible cliente					
Definir los públicos de interés					
Diseñar las estrategias de ventas					
Busca de forma activa nuevas oportunidades de ventas a través de las diferentes acciones					
Preparar y ofrecer presentaciones adecuadas sobre los servicios ofertados en la empresa					
COMPETENCIAS					
COMPETENCIA ESPECÍFICO GERENCIAL	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
COMPETENCIA ESPECÍFICO POR ÁREA	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
Gestión de logros y de objetivos: Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización					
Influencia-negociación: Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.					

<p>Perseverancia en la consecución de los objetivos: Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización.</p>					
<p>Tolerancia a la presión de trabajo: Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas</p>					
<p style="text-align: center;">COMPETENCIA CARDINAL</p>	GRADO				
	PUNTUACIÓN	D	C	B	A
<p>Respeto: Capacidad para dar a los otros ya uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.</p>					

DATOS DE ELABORACIÓN	
FECHA DE ELABORACIÓN	<input style="width: 95%;" type="text"/>
NOMBRE DEL TRABAJADOR	<input style="width: 95%;" type="text"/>
NOMBRE DEL SUPERVISOR	<input style="width: 95%;" type="text"/>

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 2

TABLA 6. COMPETENCIAS A EVALUAR



Perfil de cargo: Asesora Comercial

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO	COMPORTAMIENTO A EVALUAR
Influencia y negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.	100%	Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.
		75%	Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.
		75%	Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final
		100%	Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ello utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
		100%	Convince a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayor que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se	100%	Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.
		75%	Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos.
		75%	Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores que los habituales

	suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	75%	Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas
		100%	Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad
NIVELES			
0% No posee la competencia / Competencia no desarrollada			
25% Posee competencias básicas			
50% Posee la competencia en un nivel medio			
75% Alto Nivel de competencia			
100% Excelente nivel de competencia, genera valor agregado al cargo			

ANEXO 3

TABLA 7. FICHA DE OBSERVACIÓN Y REGISTRO DE COMPETENCIAS



Candidato:

Nombre del Evaluador -

Observador:

Fecha:

COMPETENCIA	NO DESARROLLADO 0%	CASI NUNCA 25%	ALGUNAS VECES 50%	CASI SIEMPRE 75%	SIEMPRE 100%
INFLUENCIA - NOGOCIACIÓN					
Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.					
Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.					
Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final.					
Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ello utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.					
Convince a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas.					
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO					
Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.					
Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos.					

Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales					
Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas.					
Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.					
NIVELES					

0% No posee la competencia / Competencia no desarrollada

25% Posee competencias básicas

50% Posee la competencia en un nivel medio

75% Alto Nivel de competencia

100% Excelente nivel de competencia, genera valor agregado al cargo

ANEXO 4

TABLA 8. EVALUACIÓN CONSOLIDADO DE PARTICIPANTES



Fecha:

COMPETENCIA	CANDIDATO 1		CANDIDATO 2		CANDIDATO 3		CANDIDATO 4		CANDIDATO 5	
	Req.	Eval.								
INFLUENCIA – NEGOCIACIÓN										
Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.										
Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.										
Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final.										
Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ello utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.										
Convence a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas.										
TOLERANCIA A LA PRESIÓN DE TRABAJO										
Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles.										

Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos.										
Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales										
Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas.										
Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad.										
LISTA DE POSICIONES										
FIRMA DE OBSERVADORES										
NOMBRE					FIRMA					

ANEXO 5

TABLA 9. INFORME FINAL DE ASSESSMENT CENTER



Candidato:

Evaluadores:

Fecha:

COMPETENCIA	NIVEL REQUERIDO %	NIVEL EVALUADO %	COMPORTAMIENTOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
FIRMA DE OBSERVADORES					
NOMBRE		FIRMA			

Fuente: Elaboración propia

ANEXO 6

TABLA 10. PERFIL DE COMPETENCIAS PARA DIFERENTES CARGOS DE PUESTO EN SOLUCIONES EDUCACIONALES Y SERVICIOS S.R.L.

COMPETENCIA	DEFINICIÓN	NIVEL REQUERIDO	COMPORTAMIENTOS OBSERVADOS
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS GERENCIALES			
Conducción de Personas	Capacidad para dirigir un grupo de colaboradores, distribuir tareas y delegar autoridad, además de proveer oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Implica la capacidad para desarrollar el talento y potencial de su gente, brindar retroalimentación oportuna sobre su desempeño y adaptar los estilos de dirección a las características individuales y de grupo, al identificar y reconocer aquello que motiva, estimula e inspira a sus colaboradores, con la finalidad de permitirles realizar sus mejores contribuciones	A	Dirige grupos de colaboradores de alto desempeño, orientándolos en temas de dirección; distribuye tareas y delega autoridad
			Provee oportunidades de aprendizaje y fomenta el crecimiento profesional dentro de la organización.
			Desarrolla el talento y potencial de los colaboradores al brindar retroalimentación oportuna y profunda sobre su desempeño
			Adapta su estilo de conducción a las características individuales y grupales de las personas a su cargo; identifica y reconoce aquello que los motiva, estimula e inspira
			Es un referente en materia de conducción de personas. Guía a aquellos colaboradores que también son jefes en lo que respecta a la dirección de sus propios equipos de trabajo.
Dirección de equipos de trabajo	Capacidad para integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, y alentar a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad. Implica la capacidad para coordinar y distribuir adecuadamente las tareas en el equipo, en función de las competencias y conocimientos de cada integrante, estipular plazos de cumplimiento y dirigir las acciones del grupo hacia	A	Idea, desarrolla e implanta estrategias y políticas que permiten estimular y promover el trabajo en equipos interdisciplinarios a lo largo de toda la organización
			Estimula a los miembros de la organización a lograr las metas corporativas con altos estándares de desempeño
			Potencia la posibilidad de crecimiento y éxito tanto de la organización como de cada uno de sus integrantes.
			Promueve, a través del ejemplo, la colaboración integral de todos los integrantes de los equipos, con miras a incrementar la productividad y alcanzar mejoras tangibles en el desempeño

	una meta u objetivo determinado.		Desarrolla, dirige y participa de equipos de trabajo de alto desempeño, sobre la base de la definición de objetivos grupales desafiantes que implican la colaboración y la participación de todos los integrantes
Liderar con el ejemplo	Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y compromiso real. Capacidad para promoverla innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.		Comunica la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética
			Motiva a sus colaboradores a lograr los objetivos planteados; fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable
			Cumple y hace cumplir las políticas organizacionales. Demuestra un claro compromiso con la organización y exige lo mismo de sus colaboradores
			Es un ejemplo para todos los integrantes de su área, y promotor de un buen ambiente laboral basado en el respeto.
			Es un referente en la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación
Visión Estratégica	Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y estableció su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aproveche las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área de carga como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa	B	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo
			Modifica procedimientos del área a su cargo que permiten optimizar las fortalezas de la organización y actuar sobre sus debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades que se presentan
			Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo
			Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad
			Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas en el logro de la estrategia corporativa
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS POR ÁREA			
Adaptabilidad y flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, cambiar convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos, medios y personas. Implica	B	Comprende y considera perspectivas diferentes, y cambia convicciones y conductas a fin de adaptarse en forma rápida y eficiente a diversas situaciones, contextos (internos o externos a la organización), medios y personas.
			Lleva a cabo revisiones críticas de los objetivos bajo su responsabilidad, y propone cambios cuando advierte que es necesario.

	realizar una revisión crítica de su propia actuación		<p>Adecua su propio accionar a fin de lograr hacer frente a nuevas situaciones, e incentiva a su equipo de trabajo a actuar de la misma forma</p> <p>Ajusta su accionar a los objetivos de la organización.</p> <p>Asimila y utiliza nuevas metodologías y herramientas que facilitan la adaptación a diversos contextos, medios, etc., y fomenta su uso entre sus colaboradores</p>
Calidad y mejora continua	Capacidad para optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etc. y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo	B	Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles – personas, materiales, etcétera
			Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización.
			Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos.
			Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles
			Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua
Comunicación eficaz	Capacidad para escuchar y entender al otro, para transmitir en forma clara y oportuna la información requerida por el demás afín de alcanzar los objetivos organizacionales, y para mantener canales de comunicación abiertos y redes de contacto formales e informales, que abarquen los diferentes niveles de la organización	A	Escucha y entiende a los demás, manteniendo canales de comunicación abiertos.
			Transmite en forma clara y oportuna la información requerida por los demás, facilitando la consecución de los objetivos organizacionales
			Adapta su estilo comunicacional a las características particulares de la audiencia o interlocutor
			Estructura canales de comunicación organizacionales que permiten establecer relaciones en todos los sentidos (ascendente, descendente, horizontal) y promueven el intercambio inteligente de información.
			Desarrolla redes de contacto formales e informales que permiten crear un ámbito positivo de intercomunicación.
	Capacidad para orientarse al logro de los objetivos, seleccionar y formar	B	Fija, tanto para sí mismo como para sus colaboradores, metas retadoras desafiantes

Gestión de logro y de objetivos	personas, delegar, generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, controlar la gestión, sopesar riesgos e integrar las actividades de manera de lograr la eficacia, eficiencia y calidad en el cumplimiento de la misión y funciones de la organización		Logra la obtención de resultados positivos al formar equipos de trabajo y seleccionar colaboradores/as de un modo adecuado, al tiempo que contribuye a la formación de personas y delega apropiadamente tareas
			Traza líneas de dirección y ejerce sus funciones con base en una planificación sistemática y un análisis atento de la información disponible, y diseña estrategias y cursos de acción
			Moviliza los recursos organizacionales, controlando la gestión, siendo cuidadoso en la evaluación de riesgos y buscando la integración de actividades para maximizar la eficiencia
			Sus acciones y las del equipo a su cargo se realizan sobre la base de criterios de eficacia, eficiencia, calidad y racionalidad en el uso de los recursos disponibles para cumplir los objetivos de la organización
Influencia y negociación	Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos, y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.	B	Persuade a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos.
			Desarrolla, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios.
			Acerca posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y tiende a satisfacer los intereses de las partes como objetivo final
			Influencia a otros a través de estrategias que permiten construir acuerdos satisfactorios para todas las partes, y procura para ello utilizar técnicas basadas en el concepto ganar-ganar.
			Convence a otros por medio de técnicas de persuasión efectivas
Iniciativa - autonomía	Capacidad para actuar proactivamente, idear e implementar soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio. Implica capacidad para responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos. Capacidad para promover y utilizar las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos cuando sea pertinente y aprovechar al máximo las oportunidades que se presentan en el entorno	B	Diseña métodos de trabajo que permiten a sus colaboradores actuar proactivamente.
			Idea e implementa soluciones a nuevas problemáticas y/o retos, con decisión e independencia de criterio.
			Desarrolla y promueve en los colaboradores de su área la habilidad de responder con rapidez, eficacia y eficiencia ante nuevos requerimientos.
			Utiliza las aplicaciones tecnológicas, herramientas y recursos pertinentes, aprovechando al máximo las oportunidades que se presentan, y motiva a sus colaboradores a hacer lo mismo
			Es un referente en su área por la iniciativa que demuestra

Orientación al cliente interno y externo	Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades que un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades	A	Crea un ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos
			Diseña políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes, y logra de ese modo reconocimiento en el mercado.
			Diseña e implementa mecanismos organizacionales que permiten evaluar en forma constante el índice de satisfacción de los clientes
			Logra que los clientes reconozcan a la organización, aprecien el valor agregado que les brinda y la recomienden a otros
			Es un referente en materia de soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos
Orientación a los resultados	Capacidad para orientar los comportamientos propios y/o de otros hacia el logro o superación de los resultados esperados, bajo estándares de calidad establecidos, fijar metas desafiantes, mejorar y mantener altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la organización. Implica establecer indicadores de logro y hacer seguimiento permanente		renta su propia actuación y la del área a su cargo al logro o superación de los resultados esperados, cumpliendo con los estándares de calidad establecidos
			Participa proactivamente en la fijación de metas realistas y desafiantes, tanto para sí como para sus colaboradores, superiores a los estándares deseados por la organización
			Sus resultados superan los niveles esperados y su propio rendimiento pasado
			Periódicamente, revisa el cumplimiento de los objetivos y el desempeño propio y de sus colaboradores a través de indicadores de gestión y análisis del rendimiento
			Modifica métodos de trabajo con el propósito de lograr mejoras en el rendimiento propio y del área a cargo, y encuentra formas más eficientes de hacer las cosas
Pensamiento estratégico	Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, optimizar las fortalezas internas, actuar sobre las debilidades y aprovecharlas oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducirla organización como un enfoque integral, y lograr objetivos y metas retadores, que se reflejen positivamente en el resultado organizacional.	B	Comprende los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo
			Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización, actuar sobre sus debilidades y aprovechar las oportunidades que se presentan
			Comprende y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo
			Conduce el área bajo su responsabilidad teniendo en cuenta que la organización es un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre la totalidad.
			Comprende que el objetivo último es que las acciones de las distintas áreas se vean reflejadas positivamente en el resultado corporativo

Responsabilidad	Capacidad para encontrar satisfacción personal en el trabajo que se realiza y en la obtención de buenos resultados. Capacidad para demostrar preocupación por llevar a cabo las tareas con precisión y calidad, con el propósito de contribuir a través de su accionar a la consecución de la estrategia organizacional. Capacidad para respetar las normas establecidas y las buenas costumbres tanto en el ámbito de la organización como fuera de ella.	B	<p>Encuentra satisfacción personal en el trabajo que realiza y en la obtención de buenos resultados, tanto personales como de su área.</p> <p>Fomenta dentro de su área la satisfacción por la tarea realizada y en la obtención de buenos resultados a través de las acciones individuales y grupales.</p> <p>Demuestra preocupación por realizar las tareas con precisión y calidad con el propósito de contribuir, a través de su accionar, a la consecución de la estrategia organizacional con un enfoque de mediano plazo.</p> <p>Implementa normas y políticas organizacionales para fomentar la responsabilidad personal y las buenas costumbres.</p> <p>Es un referente por su responsabilidad profesional y personal tanto dentro de su área como en el ámbito de la organización</p>
Tolerancia a la presión de trabajo	Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayor que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	B	<p>Trabaja con determinación y perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos difíciles</p> <p>Diseña procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo los planes para su área en contextos complejos.</p> <p>Toma decisiones dentro de su nivel de responsabilidad que requieren compromiso y esfuerzo mayores que los habituales</p> <p>Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos en espacios de tiempo acotados, durante jornadas intensas y prolongadas</p> <p>Es un ejemplo para su área al cuidar las relaciones interpersonales en momentos difíciles y motivar a sus colaboradores a obrar del mismo modo, a fin de establecer un clima laboral armónico y de alta productividad</p>
Toma de decisiones	Capacidad para analizar diversas variantes u opciones, considerar las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio, para luego seleccionar la alternativa más adecuada, con el fin de lograr el mejor resultado en función de los objetivos organizacionales. Implica capacidad para ejecutar las acciones con calidad, oportunidad y	A	<p>Encara el proceso de toma de decisiones mediante el desarrollo sistemático de opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto en el negocio.</p> <p>Convince a sus colaboradores de la necesidad de generar opciones múltiples frente a cada situación a resolver, y especialmente en el caso de cuestiones críticas para la organización</p> <p>Establece mecanismos de selección de opciones que contemplan el mejor resultado, desde diversos puntos de vista, en función de los objetivos organizacionales.</p>

	conciencia acerca de las posibles consecuencias de la decisión tomada		Controla el desarrollo de las opciones elegidas para asegurarse que las mismas respetan las pautas de calidad y oportunidad fijadas, tomando conciencia acerca de sus consecuencias
			Anticipa y prevé el alcance y profundidad del impacto que sus decisiones pueden tener en el cumplimiento de la estrategia y los objetivos organizacionales
Trabajo en equipo	Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	A	Fomenta el espíritu de colaboración en toda la organización
			Promueve el intercambio entre áreas y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
			Expresa satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo, y alienta a todos a obrar del mismo modo.
			Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización.
			Es un ejemplo de colaboración en toda la organización, y se destaca por comprender a los otros y generar y mantener un buen clima de trabajo
COMPETENCIAS CARDINALES			
Compromiso	Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplimiento con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciadas por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.	B	Cumple con la visión, misión, valores y estrategia en relación con el área a su cargo y genera en todos sus integrantes la capacidad de sentir los como propios.
			Demuestra respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y estimula con sus acciones y métodos de trabajo a los integrantes de su área a obrar del mismo modo.
			Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para la sección. Conduce su área a través de mensajes claros que motivan a todos sus integrantes a trabajar en la consecución de los objetivos fijados para la sección.
			Cumple con sus obligaciones personales y profesionales, y con los objetivos fijados, superando los resultados esperados para el área a su cargo.
			Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad

Ética	Capacidad para sentir y trabajar en todo momento de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres y prácticas profesionales, y respetar las políticas organizacionales. Implica sentir y obrar de este modo en todo momento, tanto en la vida profesional y laboral como en la vida privada, aun en forma contraria a supuestos intereses propios o del sector/organización al que perteneces, ya que las buenas costumbres y los valores morales están por encima de su accionar, y la organización así lo desea y lo comprende.	B	Dirige el área a su cargo y actúa cotidianamente sobre la base de valores morales y las buenas costumbres y prácticas organizacionales
			Establece un marco de trabajo para sí mismo y para el área a su cargo basado en el respeto tanto de las políticas de la organización como de los valores y principios morales
			Promueve en su área los principios éticos aplicados a todas las esferas de actuación: profesionales, directivas o de conducción de personas, en lo que respecta al medio ambiente y en el ámbito de la sociedad y la familia
			Prioriza valores y buenas costumbres, aun por sobre intereses propios y de su área, y establece relaciones laborales o comerciales sobre la base de sus principios y del respeto mutuo
			Es un modelo en la organización por su ética, tanto en lo laboral como en los demás ámbitos de su vida.
Iniciativa	Capacidad para actuar proactivamente y pensar en acciones futuras con el propósito de crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Implica capacidad para concretar decisiones tomadas en el pasado y la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones a problemas de cara al futuro	A	Se anticipa a situaciones tanto externas como internas a la organización, así como nacionales, regionales y/o globales, con visión de largo plazo, y prevé opciones de cursos de acción eficaces y efectivos
			Analiza en profundidad las situaciones planteadas y elabora planes de contingencia con el propósito de crear oportunidades y/o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás
			Promueve la participación y la generación de ideas innovadoras y creativas entre sus colaboradores y les brinda retroalimentación e incentivo para que actúen de manera similar dentro de sus respectivos equipos de trabajo
			Desarrolla la iniciativa en las distintas áreas de la organización para que todos, tanto de manera conjunta como individualmente, estén preparados para responder con celeridad a las situaciones inesperadas o de cambio
			Es un referente en el ámbito organizacional y en el mercado por sus propuestas de mejora y eficiencia con visión de largo plazo
Integridad	Capacidad para comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Capacidad para construir relaciones duraderas basado	B	Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas costumbres
			Construye relaciones de confianza con sus colaboradores
			Promueve un trato justo entre su gente y los orienta en situaciones en las que sus intereses y valores son inconsistentes o contradictorios

	en un comportamiento honesto y veraz		Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales, y fomenta entre sus colaboradores que actúen de la misma manera
			Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales.
Perseverancia en la consecución de los objetivos	Capacidad para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos. Capacidad para actuar con fuerza interior, insistir cuando sea necesario, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización	B	Define políticas y diseña procedimientos para su área tendientes a lograr un comportamiento constante y firme en todos sus integrantes, a fin de alcanzar la visión y estrategia organizacionales. Fija objetivos cuya consecución requiere perseverancia
			Actúa con fuerza interior y tenacidad, insiste cuando es necesario, repite una acción y mantiene un comportamiento constante para lograr un objetivo, tanto personal como de la organización, y desarrolla esta misma capacidad en todos los integrantes de su área
			Dirige el área a su cargo sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas, constituyéndose en un ejemplo de ello, y alienta a los otros jefes de equipos a obrar del mismo modo
			Promueve la perseverancia como un valor organizacional y personal, propone programas para su área, ofrece su entrenamiento experto y brinda retroalimentación a sus colaboradores directo
			Es un referente en su área y en el ámbito de la organización por su perseverancia en la consecución de objetivos
Respeto	Capacidad para dar a los otros ya uno mismo un trato digno, franco y tolerante, y comportarse de acuerdo con los valores morales, las buenas costumbres y las buenas prácticas profesionales, y para actuar con seguridad y congruencia entre el decir y el hacer. Implica la capacidad para construir relaciones cálidas y duraderas basadas en una conducta honesta y veraz.	B	Brinda un trato digno, franco y tolerante, y obtiene reciprocidad. Fomenta idéntica actitud en el equipo de trabajo a su cargo
			Guía las propias acciones y las de sus colaboradores en función de los valores morales y las buenas prácticas profesionales
			Construye relaciones cálidas con sus colaboradores, sobre la base de su conducta honesta y veraz
			Siempre aplica y cumple con los procesos y procedimientos organizacionales en materia de respeto por los demás, fomentando entre sus colaboradores que actúen de la misma manera
			Constituye un ejemplo para sus colaboradores por mantener una conducta congruente con los valores organizacionales
Responsabilidad personal	Capacidad para mantener el equilibrio entre las obligaciones personales y profesionales, promover el	A	Mantiene un adecuado balance entre las obligaciones personales y profesionales, tanto en lo que respecta a sí mismo como a la organización en su conjunto

	logro de los objetivos corporativos y un ambiente laboral adecuado	<p>Diseña políticas organizacionales que promueven el equilibrio entre las responsabilidades personales y laborales de sus colaboradores</p> <p>Promueve el logro de los objetivos organizacionales y un buen ambiente laboral</p> <p>Analiza y elabora soluciones que permiten mejorar los tiempos y la calidad en la ejecución de las tareas y procesos, y facilita así el logro de los objetivos organizacionales</p> <p>Es un referente para sus colaboradores y para la organización con relación a este aspecto.</p>
NIVELES		
0% Nulo: No posee la competencia / Competencia no desarrollada		
25% Bajo: No posee la competencia / Competencia no desarrollada		
50% Posee la competencia en un nivel medio		
75% Alto Nivel de competencia		
100% Excelente nivel de competencia, genera valor agregado al cargo		

Fuente: Elaboración en base a Alles