

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

**DESARROLLO DE UN MODELO DE MARKETING PERSONAL
APLICADO A LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE
INGENIERÍA COMERCIAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD
CATÓLICA DEL ECUADOR**

**DISERTACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE INGENIERÍA COMERCIAL**

MARÍA ALEJANDRA VÁSCONEZ REYES

DIRECTOR: ING. FERNANDO ROSAS SALAS

QUITO, 2011

DIRECTOR DE DISERTACIÓN:

Ing. Fernando Rosas Salas

INFORMANTES:

Ing. Mariano Merchán Fossati

Ing. Juan Carlos Latorre

DEDICATORIA

Han sido años de lucha constante, gratas vivencias, momentos de éxitos pero también de angustias y desesperanzas por cumplir mis objetivos. He conocido personas valiosas que me brindaron aquellas palabras de aliento que necesitaba, para no dejarme vencer por los obstáculos que se me presentaron en el camino; y es por ello es que debo dedicar este triunfo a quienes en todo momento me llenaron de amor, cariño y apoyo, y sobretodo me brindaron su amistad. Los quiero.

A Dios, por iluminarme el camino a seguir, y ser siempre mi guía y fortaleza en los momentos más difíciles.

A mis padres, pilares fundamentales en mi vida, ejemplo de trabajo y constancia, respeto y sacrificio; gracias por haber creído en mi y brindado el apoyo incondicional para alcanzar mis sueños, gracias por aguantarme y apoyarme en mis decisiones. En gran parte por ustedes hoy puedo ver alcanzada mi meta. Los quiero mucho.

A mis hermanos Adri y Davicho, por ser estar siempre a mi lado y ser mis compañeros de vida, gracias por su preocupación y ánimo constante. Espero ser un buen ejemplo para ustedes.

A mi muñequito precioso, mi sobrino Mateo, por ser la alegría en mi vida y la motivación por la que día a día salgo adelante. Te adoro!

Y en fin a todos aquellos que confiaron en mí, para el cumplimiento de esta: MI GRAN META!

Alejandra

AGRADECIMIENTO

Al finalizar un trabajo tan duro y lleno de dificultades, quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Ing. Fernando Rosas, Director de esta tesis, por su confianza y apertura a escuchar mis ideas y sugerencias, y al mismo por ser una guía y aporte de conocimientos.

Agradezco de igual manera al Ing. Mariano Merchán e Ing. Juan Carlos Latorre, por sus sugerencias y valiosos aportes para el desarrollo de este proyecto.

A las empresas y directivos que me permitieron obtener información valiosa para el origen y desarrollo de mi tema de tesis.

A los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, por haberme permitido realizar esta investigación, y espero que este modelo les sea de utilidad.

En fin a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, por haberme permitido obtener valiosos conocimientos y valores para mi desarrollo personal y profesional.

Alejandra

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN, 1

1 TEORÍA DE MARKETING PERSONAL. FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS, 5

- 1.1 DEFINICIÓN DE MARKETING PERSONAL, 5
- 1.2 VENTAJAS DEL MARKETING PERSONAL, 7
- 1.3 OBJETIVOS DE MARKETING PERSONAL, 8
- 1.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING PERSONAL, 8
 - 1.4.1 Activar la Comunicación Persuasiva, 9**
 - 1.4.2 Analizar el Metamodelo de Lenguaje, 9**
 - 1.4.3 Utilizar la Técnica de Acompasamiento, 9**
 - 1.4.4 Observar el Entorno, 9**
 - 1.4.5 Construir una Imagen Propia, 10**
- 1.5 DEFINICIÓN DE LAS 4 P'S DE MARKETING PERSONAL, 10
 - 1.5.1 Producto, 10**
 - 1.5.1.1 Análisis FODA, 12
 - 1.5.1.2 Instrumentos y Técnicas para Facilitar el Autoconocimiento, 13
 - 1.5.1.2.1 Ficha para Recoger Datos Personales y Profesionales, 13*
 - 1.5.1.2.2 Ejemplos de Perfiles de Personalidad, 14*
 - 1.5.1.2.3 Lista de Algunos Rasgos de Personalidad y sus Características, 17*
 - 1.5.1.3 Desarrollo de Competencias, 18
 - 1.5.1.4 Clasificación de las Competencias, 20
 - 1.5.2 Precio, 26**
 - 1.5.3 Plaza, 27**
 - 1.5.4 Promoción, 28**
 - 1.5.4.1 Plan de Desarrollo, 28
 - 1.5.4.2 Plan de Carrera, 30
- 1.6 HERRAMIENTAS DE MARKETING PERSONAL, 33
 - 1.6.1 El Primero y Más Importante es la Hoja de Vida o Currículum Vitae, 33**
 - 1.6.2 Tarjetas de Presentación, 33**
 - 1.6.3 Crear una Cuenta en una Red Social, 34**
 - 1.6.4 Utilizar un Email Profesional, 34**

2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING PERSONAL. FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS, 35

- 2.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL, 36
 - 2.1.1 Reclutamiento, 37**
 - 2.1.1.1 Fuentes de Reclutamiento, 37

2.1.2 Selección, 40

- 2.1.2.1 Revisión de Currículum Vitae de los Candidatos, 40
- 2.1.2.2 Entrevistas Profesionales, 42
 - 2.1.2.2.1 Tipos de Entrevistas, 42
 - 2.1.2.2.2 La Presentación a una Entrevista, 43
 - 2.1.2.2.3 Parámetros que se Debe Evitar en una Entrevista, 45
 - 2.1.2.2.4 Etapas de la Entrevista, 47
 - 2.1.2.2.5 Detalles a Profundizar en la Entrevista, 48
- 2.1.2.3 Pruebas de Evaluación, 49
 - 2.1.2.3.1 Pruebas Psicométricas, 49
 - 2.1.2.3.2 Test de Inteligencia, 50
 - 2.1.2.3.3 Test de Aptitudes, 50
 - 2.1.2.3.4 Test de Personalidad, 51
 - 2.1.2.3.5 Test Proyectivos, 52
 - 2.1.2.3.6 Pruebas Psicotécnicas, 53
 - 2.1.2.3.7 Dinámicas de Grupo, 53
 - 2.1.2.3.8 Técnicas de Simulación, 54
 - 2.1.2.3.9 Grafología, 55

3 TENDENCIA ACTUAL DE LAS COMPAÑÍAS EN CUANTO A RECLUTAMIENTO DE PERSONAL, 56

- 3.1 PERCEPCIONES DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS CONSULTORAS DE ECUADOR SOBRE EL CAPITAL HUMANO, 56
 - 3.1.1 Problemas Actuales que Afectan a las Compañías en el Ecuador, 57**
 - 3.1.2 Universidades de Preferencia en el Ecuador para Selección de Personal, 58**
 - 3.1.3 Razones para Solicitar Personas Recién Graduadas y/o Egresadas de las Universidades, 58**
 - 3.1.4 Importancia de Desarrollar un Modelo de Marketing Personal para los Estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, 59**
- 3.2 TENDENCIAS Y DECISIONES QUE LAS EMPRESAS LÍDERES EN EL ECUADOR HAN DESARROLLADO, 60
 - 3.2.1 AMANCO, 61**
 - 3.2.1.1 Competencias Buscadas en Amanco-Plastigama, 61
 - 3.2.1.2 Aspiraciones del Talento para ser Parte de una Organización, 62
 - 3.2.1.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 62
 - 3.2.1.4 Manejo de las Personas Jóvenes y su Vinculación a la Cultura Organizacional, 62
 - 3.2.1.5 Cambios o Expectativas a Nivel Operativo en la Actualidad, 63
 - 3.2.2 Artefacta, 63**
 - 3.2.2.1 Competencias Buscadas en ARTEFACTA, 64
 - 3.2.2.2 Aspiraciones del Talento para ser Parte de una Organización, 65
 - 3.2.2.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 65
 - 3.2.2.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 66
 - 3.2.3 Banco del Pacífico, 66**
 - 3.2.3.1 Competencias Buscadas en Banco del Pacífico, 66
 - 3.2.3.2 Aspiraciones del Talento para ser Parte de una Organización, 67

- 3.2.3.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 68
- 3.2.3.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 69
- 3.2.3.5 Cambios o Expectativas a Nivel Operativo en la Actualidad, 70
- 3.2.4 BAYER, 71**
 - 3.2.4.1 Competencias Buscadas en BAYER, 71
 - 3.2.4.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de una Organización, 73
 - 3.2.4.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 73
 - 3.2.4.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 74
- 3.2.5 DOLE, 75**
 - 3.2.5.1 Competencias Buscadas en DOLE, 75
 - 3.2.5.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 75
 - 3.2.5.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 76
 - 3.2.5.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 76
- 3.2.6 Ecuador Bottling Company, 77**
 - 3.2.6.1 Competencias Buscadas en EBC, 77
 - 3.2.6.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 78
 - 3.2.6.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 79
 - 3.2.6.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 79
- 3.2.7 ENAP SIPETROL S.A., 80**
 - 3.2.7.1 Competencias buscadas en ENAP SIPETROL, 80
 - 3.2.7.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 81
 - 3.2.7.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 81
 - 3.2.7.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 82
- 3.2.8 Global Crossing, 82**
 - 3.2.8.1 Competencias Buscadas en GLOBAL CROSSING, 82
 - 3.2.8.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de una Organización, 84
 - 3.2.8.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 85
 - 3.2.8.4 Manejo de las Personas Jóvenes y su Vinculación a la Cultura Organizacional, 85
- 3.2.9 Grupo DIFARE, 86**
 - 3.2.9.1 Competencias Buscadas GRUPO DIFARE, 86
 - 3.2.9.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 86
 - 3.2.9.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 87
 - 3.2.9.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 87
 - 3.2.9.5 Cambios o Expectativas a Nivel Operativo en la Actualidad, 88
- 3.2.10 HOLCIM, 88**
 - 3.2.10.1 Competencias Buscadas en HOLCIM, 88
 - 3.2.10.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 89
 - 3.2.10.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 89
- 3.2.11 Ideal Alambrec Bekaert, 90**
 - 3.2.11.1 Competencias Buscadas en Ideal Alambrec Bekaert, 90
 - 3.2.11.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 90

- 3.2.11.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 91
- 3.2.12 INTERAGUA, 91**
 - 3.2.12.1 Competencias Buscadas en INTERAGUA, 91
 - 3.2.12.2 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 91
 - 3.2.12.3 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 92
- 3.2.13 ITABSA, 92**
 - 3.2.13.1 Competencias Buscadas en ITABSA, 93
 - 3.2.13.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 93
 - 3.2.13.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 93
- 3.2.14 Petrobras, 94**
 - 3.2.14.1 Competencias Buscadas en PETROBRAS, 94
 - 3.2.14.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de una Organización, 95
 - 3.2.14.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 95
 - 3.2.14.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 96
- 3.2.15 PETROAMAZONAS, 97**
 - 3.2.15.1 Competencias Buscadas en PETROAMAZONAS, 97
 - 3.2.15.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 98
 - 3.2.15.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 98
 - 3.2.15.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 98
- 3.2.16 PRODUBANCO, 99**
 - 3.2.16.1 Competencias Buscadas en PRODUBANCO, 99
 - 3.2.16.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 100
 - 3.2.16.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 101
 - 3.2.16.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 101
 - 3.2.16.5 Competencias Buscadas en PRONACA, 102
 - 3.2.16.6 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de una Organización, 102
 - 3.2.16.7 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 103
- 3.2.17 Repsol YPF, 103**
 - 3.2.17.1 Competencias Buscadas en REPSOL, 103
 - 3.2.17.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 105
 - 3.2.17.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 105
- 3.3 COMPENDIO SOBRE LAS COMPETENCIAS, ASPIRACIONES DE TALENTO HUMANO Y PROGRAMAS EMPRESARIALES, 105
 - 3.3.1 Matriz de Competencias, Aspiración del Talento Humano y Programas Empresariales Según las Compañías Seleccionadas, 107**
 - 3.3.2 Conclusiones Sobre las Variables Evaluadas, 113**
 - 3.3.2.1 Competencias Buscadas, 113
 - 3.3.2.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización, 113
 - 3.3.2.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento, 114

3.3.2.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional, 114

3.3.2.5 Cambios o Expectativas a Nivel Operativo en la Actualidad, 115

4 LINEAMIENTOS DE MARKETING PERSONAL PARA SER APLICADOS POR LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR, 116

4.1 FASE EXPLORATORIA, 116

4.1.1 Instrumento de Recolección de Información, 116

4.1.1.1 Método de Investigación, 116

4.1.1.2 Análisis de Resultados, 117

4.2 FASE DESCRIPTIVA, 117

4.2.1 Universo, 117

4.2.2 Proceso de Muestreo, 118

4.2.3 Instrumento de Recolección de Información, 119

4.2.4 Métodos de Investigación, 119

4.2.5 Análisis de Resultados, 119

4.2.6 Verificación de Hipótesis, 129

4.2.6.1 Nivel de Conocimiento de Marketing Personal, 129

4.2.6.2 Preferencia de la Inclusión de Marketing Personal Como Materia de Pensum Académico o Como Tema Específico de Una Materia, 131

4.3 PROPUESTA DE MODELO DE MARKETING PERSONAL APLICADO AL PLAN DE CARRERA DE LA UNIVERSIDAD, 132

4.3.1 Ejemplo de Modelo de Marketing Personal, 132

4.3.1.1 Producto, 133

4.3.1.1.1 Análisis FODA, 133

4.3.1.1.2 Ficha de Atributos Personales, 135

4.3.1.1.3 Curriculum Vitae, 135

4.3.1.1.4 Plan de Desarrollo o Plan de Carrera, 135

4.3.1.2 Precio, 136

4.3.1.3 Plaza, 136

4.3.1.4 Promoción, 136

4.3.2 Análisis de Percepción Sobre la Incorporación de la Materia Marketing Personal en el Currículum, 137

5 CONSIDERACIONES FINALES, 138

5.1 CONCLUSIONES, 138

5.2 RECOMENDACIONES, 145

BIBLIOGRAFÍA, 150

ANEXOS, 153

ANEXO N° 1, 154

ANEXO N° 2, 156

ANEXO N° 3, 158

ANEXO N° 4, 159

ANEXO N° 5, 162
ANEXO N° 6, 165
ANEXO N° 7, 170
ANEXO N° 8, 174
ANEXO N° 9, 176
ANEXO N° 10, 180
ANEXO N° 11, 184
ANEXO N° 12, 188
ANEXO N° 13, 191
ANEXO N° 14, 193
ANEXO N° 15, 195
ANEXO N° 16, 197
ANEXO N° 17, 201
ANEXO N° 18, 205
ANEXO N° 19, 207
ANEXO N° 20, 211
ANEXO N° 21, 213
ANEXO N° 22, 216
ANEXO N° 23, 223
ANEXO N° 24, 224

RESUMEN EJECUTIVO

El mundo de los negocios cada vez se vuelve más competitivo y las organizaciones deben estar al tanto de lo que presente. Se requiere de un aprendizaje y estudio constante, no solo del entorno sino de una parte fundamental como son el Talento Humano.

En la actualidad se reconoce éste agrega valor y es una pieza clave en los resultados del negocio y crecimiento organizacional.

Durante los últimos años, la crisis global ha provocado que las compañías sufran cambios positivos, ya que su enfoque se ha direccionado hacia el colaborador, motivándolo, desarrollándolo y generando mayor compromiso para el cumplimiento de los objetivos.

Adicionalmente se han visto obligadas a reducir costos y automatizar sus procesos; sin embargo se necesita de personal capacitado para su manejo. Los jóvenes son personas que poseen la habilidad de un rápido aprendizaje, y su mayor ventaja es haber nacido en la era informática; por lo que las compañías consideran valioso el contratar personal joven, ya que los conocimientos adquiridos pueden ser puestos marcha en rápidamente, tienen facilidad de resolver problemas, adquieren compromiso y responsabilidad, etc. Todo esto con un costo menor para la compañía, ya que ellos no se preocupan únicamente por el tema económico, sino adquirir mayor conocimiento y experiencia.

Para ser seleccionado en una compañía, se debe cumplir los requerimientos de la misma y sobretodo causar una buena impresión. El Marketing Personal es un conjunto de estrategias a seguir para promover y publicitar las habilidades y conocimientos del ser humano para entrar exitosamente en un entorno competitivo.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador y su Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, cuentan con mucho prestigio y preferencia por parte de las empresas; sin embargo sus estudiantes tienen dificultades para vincularse al mercado laboral “ideal”; por lo que surge el tema de desarrollar un modelo de Marketing Personal, para que los estudiantes puedan vender correctamente su perfil profesional.

INTRODUCCIÓN

Entrar al mundo de los negocios requiere de un continuo aprendizaje y estudio no solo de materias técnicas relacionadas como finanzas, contabilidad, logística, marketing, sino también de estudio de la personalidad humana, y de las conductas a seguir, ya que los negocios implican una interacción constante con la sociedad en general pero cada una con culturas, conocimientos, cualidades y costumbres diferentes.

La mayoría de empresas en el Ecuador y el mundo, reconocen la importancia que posee el recurso humano en los resultados del negocio; sin embargo la crisis global y nacional, presenta algunos retos a los cuales deben enfrentarse:

- La elevada presión para reducir costos y a la vez mantener inalterada la motivación de las personas.
- Identificar alternativas de desarrollo y crecimiento profesional para las personas, pese a la falta de recursos para hacerlo.
- Enfrentar el fenómeno de un mercado salarial en recesión, lo que impacta en la capacidad adquisitiva de los colaboradores.

Por estas y muchas otras razones los departamentos de Recursos Humanos de las compañías en Ecuador están optando por contratar a personas jóvenes para desarrollarlas y

que puedan crecer dentro de la misma. La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, tiene mucho prestigio dentro del medio, más aún la facultad de Ciencias Administrativas y Contables que posee la certificación en Normas ISO, por lo que las compañías se enfocan para su proceso de reclutamiento en estudiantes de esta facultad; sin embargo al momento de tener un primer contacto o a su vez una entrevista profesional son descartados, por falta de dinamismo o por falta de empatía en las entrevistas, es decir el candidato no sabe venderse, no saben realizar un Currículum, y tienen aspectos negativos dentro de la entrevista, y son vencidos por estudiantes de otras universidad inclusive con menos conocimientos y experiencia pero con mayor entrega y dinamismo en las entrevistas profesionales.

Al trabajar en empresas consultoras de Recursos Humanos y presenciar la realidad de los estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, se establece la conveniencia de poder desarrollar un modelo, que colabore y aporte al desarrollo profesional de los mismos; y a su vez generar mayor prestigio a la facultad y a la universidad en sí.

El propósito de desarrollar este modelo de marketing personal es hacer que los estudiantes se vuelvan sanamente ambiciosos en cuanto a conseguir un puesto de trabajo, desempeñarlo bien, reorientar el enfoque cuando se crea oportuno; y alcanzar o al menos perseguir la excelencia dando un servicio de calidad a la sociedad y sintiéndose a gusto con ello.

Es un plan de Marketing porque trata de una venta que no termina nunca y que es de las más importantes: la venta de cada persona.

Se dice que esto ayudará a convertir al estudiante en ambicioso profesionalmente, ya que así podrá desarrollar permanentemente toda la calidad potencial que lleva dentro, estará dispuesto a esforzarse continuamente y exigirse a si mismo cada día, para conseguir el éxito personal y profesional.

El modelo también busca ayudar a los estudiantes a trabajar su propia imagen y difundir “su marca”, lo que contribuirá para su valoración personal y profesional, y posterior camino al éxito individual.

El mercado en todas las áreas del conocimiento humano, es cada vez más competitivo, por lo que hay que transmitir una buena impresión a las personas que lo componen.

Resulta indispensable el que se cuide la imagen, se proyecte claramente el perfil profesional y se muestre las habilidades y aptitudes que posee cada persona, ya que este mercado puede ser muy útil para diversos proyectos de crecimiento profesional al contratar los servicios o inclusive al recomendarlos a clientes o empresas que necesiten de ellos.

Más eficaz es encaminar el éxito cuando se apoya en los puntos fuertes y se cubren las necesidades profundas de cada persona. Por encima de todo, el éxito debe estar regido por los valores y creencias individuales, y este consiste sólo en alcanzar lo que uno desea, no lo que los demás consideran atrayente.

Con la presente investigación se busca realizar un análisis de las tendencias y requerimientos de personal de compañías renombradas en el Ecuador, así mismo conocer el grado de conocimiento de Marketing Personal por parte de los estudiantes y su

influencia en el proceso de selección de personal de las mencionadas compañías. Todo esto con el fin de desarrollar un modelo de marketing personal aplicado a los estudiantes de la carrera de ingeniería comercial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

1 TEORÍA DE MARKETING PERSONAL. FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

La investigación y una breve discusión bibliográfica sobre los aportes teóricos de varios autores posibilitaron alinear conceptos fundamentales vinculados al propósito de la investigación; vale decir la alineación entre Marketing Personal y la Gestión de Recursos Humanos.

1.1 DEFINICIÓN DE MARKETING PERSONAL

Existen diversas definiciones y a continuación se señala algunas de ellas:

- El Marketing Personal es la aplicación a cualquier actividad humana de las técnicas de Marketing de manera lógica y planificada, a fin de determinar las acciones concretas que permitan alcanzar los objetivos específicos incluidos en la meta global de vida de una persona.¹
- Marketing Personal son estrategias que se deben seguir para aprender a promover y vender las habilidades del ser humano para entrar en un entorno competitivo.²

¹ DÍAZ DE SANTOS EDICIONES. BIBLIOTECA DE MANUALES PRÁCTICOS DE MARKETING. (1980). *Plan de Marketing Personal*. Ediciones Díaz de Santos. p. 30.

² YOUBLISHER. [<http://www.youblisher.com/p/41986-marketing-personal/>].

- El Marketing Personal intenta identificar necesidades en el mercado de trabajo, canalizando las mismas hacia relaciones de intercambio que sean capaces de satisfacer las demandas existentes.³

El Marketing Personal permite la estructuración y el control del proceso de desarrollo de nuestra carrera profesional, mediante la aplicación de un plan de Marketing Personal. Recoge un nuevo enfoque de las interacciones y relaciones personales del individuo con su entorno profesional.

- El Marketing Personal representa la aplicación de las técnicas de marketing al individuo con la finalidad de ayudarlo a conseguir sus metas profesionales, intentando llegar a un estado de equilibrio entre su “esfera de valores” y la necesidad de integrarse en el entorno socioeconómico.⁴
- Es el resultado de utilizar las herramientas del marketing de producto a nivel personal no es otro que un potencial enorme de herramientas eficientes y reales que estarían a disposición de cada uno para ser ese que se quiere ser, con esa actividad que se quiere desarrollar y con esos beneficios que quieres lograr.⁵

Es establecer un Plan de marketing con tus propios objetivos, desarrollar un plan de acción para poder conseguirlos y un mecanismo de control para verificar que éstos se cumplen.

³ LÓPEZ MATOSAS, Luís. [<http://www.scribd.com/doc/33800287/Todo-Temario-Pb-Mp>]. *Personal Branding y Marketing Personal aplicado al desarrollo de nuestra carrera profesional.*

⁴ GONZÁLEZ, Jordi Pascual. (2006). [<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/45/mktingindiv.htm>]. *La filosofía del Marketing.*

⁵ MKT PERSONAL. [<http://www.mktpersonal.com/>].

1.2 VENTAJAS DEL MARKETING PERSONAL

Lo importante del Marketing Personal es orientar la búsqueda, por un lado, hacia lo que cada persona sabe hacer o cree que puede realizar y, por el otro, hacia las empresas donde quisiera trabajar hacia el campo específico en el que le interesaría desempeñarse.

Hay que tener en cuenta lo que la persona realmente quiere, y si las aspiraciones concuerdan con posibilidades reales, ya que si aspira a puestos superiores a sus capacidades, la inserción laboral se tornará muy difícil y costosa.

Es importante conocer con que aptitudes y habilidades cuenta la persona para lograr los objetivos deseados, es decir aspirar desempeñarse en actividades donde se sienta seguro, disfrute su realización y temas donde tenga mucho dominio y conocimiento.

Como ventajas de Marketing Personal se puede mencionar:

- Aplicación de instrumentos contrastados a nuestra gestión personal.
- Establecimiento de procesos estructurados.
- Direccionamiento de nuestra carrera hacia unos objetivos.
- Control sobre nuestra evolución profesional.
- Enfoque de nuestra gestión personal hacia el cliente.

1.3 OBJETIVOS DE MARKETING PERSONAL

- Identificar las oportunidades más prometedoras para el logro de los objetivos personales.
- Definir claramente los objetivos, estrategias, a futuro.
- Desarrollar un plan de marketing personal que sirva como instrumento que coordine e integre todos los esfuerzos personales parciales.
- Estimular el pensamiento creativo para hacer mejor uso de los recursos personales.
- Crear consciencia personal de los obstáculos a superar.
- Permite tomar decisiones sobre bases reales previa y debidamente analizadas.

1.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING PERSONAL

Dentro del Marketing Personal también existen estrategias clave para llegar al éxito. Para lo cual primero se debe estudiar el mercado para descubrir cuáles son las mejores opciones o dónde existen mayores posibilidades de éxito. Se menciona a continuación 5, que son las más importantes y con las -que se puede arrancar:

1.4.1 Activar la Comunicación Persuasiva

Consiste en prestar especial atención a lo que un potencial empleador afirma o pregunta y poder interpretarlo: ¿qué quiere de mí? ¿qué necesita? Suele suceder que pensando en lo que se va a decir, no se escucha claramente a su interlocutor.

1.4.2 Analizar el Metamodelo de Lenguaje

Consiste en estudiar cómo se expresa el entrevistador; no sólo se debe prestar atención a lo que dice sino también a cómo se expresa: en qué ideas pone especial énfasis, qué tipo de preguntas hace. Esto ayudará a descubrir exactamente cuáles son las cosas que prioriza o le importan más (las personas, los resultados económicos, el trabajo bien hecho, etc.).

1.4.3 Utilizar la Técnica de Acompasamiento

Esta es una técnica que consiste en observar y “copiar” (moderadamente, y sin burla), los movimientos, gesticulación y aún el tono de voz (pausado, enérgico ó moderado) del entrevistador. Aplicando esta estrategia se podrá alinear con el estilo de comunicación y se logrará empatía e identificación.

1.4.4 Observar el Entorno

Casi siempre se debe esperar varios minutos para ser atendido por el entrevistador, y esto puede tornarse aburrido; sin embargo hay que aprovechar

ese tiempo ya que se puede analizar detalles en la compañía como por ejemplo: la decoración, la edad promedio del personal a la vista, los libros que se ve en las repisas o las revistas que se hallan en la recepción, ya que estos nos podrán decir mucho sobre el estilo que tendrá el entrevistador y la clase de persona que busca la compañía. Será de gran utilidad, aunque sólo sean indicios.

1.4.5 Construir una Imagen Propia

La imagen se crea a partir de todos los elementos que nos rodean: la manera de vestir, de hablar, de mirar, de escribir y actuar. Todo esto se debe combinar de forma adecuada. Se debe tratar de vender una imagen de persona seria, responsable, organizada. Demostrar frontalidad y honestidad en el hablar. Cabe recalcar que la imagen personal se construye poco a poco y se aprende mucho de los demás.

1.5 DEFINICIÓN DE LAS 4 P'S DE MARKETING PERSONAL

Dentro del Marketing Personal de igual manera se puede determinar las 4p's: Producto, Precio, Plaza y Promoción, todo esto enfocándolo al individuo que busca adentrarse en el mercado laboral.

1.5.1 Producto

Tener talento no es suficiente, hoy más que nunca en el mercado laboral hay que volverse competitivo y verse a uno mismo como un producto.

Si el Marketing trata de comercializar los productos y servicios de la mejor manera en el mercado, al Marketing Personal lo vemos como el conjunto de distinciones, recursos y estrategias que utilizamos para “vendernos” mejor, como personas y profesionales.⁶

Se debe partir de la base que no se puede vender de manera eficaz algo que desconoce, o que a su vez se lo conoce superficialmente.

Es por esto que el primer paso para reconocer “el producto” es el Autoconocimiento. Es imprescindible, para empezar a trabajar, conocer el nivel académico, experiencia profesional previa, conocimientos de idiomas, de informática, etc.; pero también características más complejas como son el perfil personal, aficiones, gustos, aspiraciones, entre otras; todo esto conlleva a un conocimiento profundo de cada uno y en base a esto vender el producto con sus características relevantes y habilidades únicas que logren captar la atención del cliente, en este caso las empresas.

Los pasos básicos para concretar un efectivo autoconocimiento son:

- Realizar un profundo análisis de cada uno.
- Analizar Capacidades.
- Analizar preferencias.
- Conocer sus fortalezas y debilidades.
- Determinar intereses.
- Evaluar Alternativas.
- Clarificar metas.

⁶ SALMENIK, Guido H. (2009). [www.glcoaching.com]. ***Plan de Marketing Personal.***

1.5.1.1 Análisis FODA

Para arrancar con el proceso de Autoconocimiento, se debe realizar un Análisis Foda Personal, este puede ser útil para autoreflexionar y corregir errores en el camino.

TABLA N° 1

EJEMPLO DE ANÁLISIS FODA

ANÁLISIS PERSONAL	
<p><u>FORTALEZAS</u> (Puntos Fuertes): Conocimientos técnicos e información que se posee.</p> <p>HABILIDADES PERSONALES Como ejemplo puede ser Comunicación Eficaz, Facilidad para Crear Equipos, Dominar tus Emociones, Manejo del Cambio, Pensamiento Estratégico, Negociación Eficaz, entre otras.</p>	<p><u>DEBILIDADES</u> (Puntos a trabajar): Conocimientos técnicos e información que aún no se maneja o se encuentra en un nivel de competencia bajo.</p> <p>HABILIDADES PERSONALES Competencias que aún no se has desarrollado o no se encuentra en un nivel de competencias que permita ser efectivo y/o eficaz en esa área.</p>
ANÁLISIS CONTEXTUAL/MERCADO	
<p><u>OPORTUNIDADES</u> (facilitadores en el mercado):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Niveles de salarios en el mercado ✓ Demanda / oferta de la profesión ✓ Posibilidad de exportar recursos ✓ Servicios globales ✓ Crecimiento del país ✓ Crecimiento de la importancia de la tecnología en los negocios ✓ Tendencia de negocios virtuales ✓ Otras 	<p><u>AMENAZAS</u> (posibles obstáculos o desafíos):</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Países que salen a competir en el mercado con menor costo / mejor mano de obra ✓ Aspectos legales / impositivos ✓ Alta competitividad / rapidez ✓ Ofertas de trabajo roben nuestros talentos, o que exploten profesionalmente. ✓ Altas exigencias de los profesionales
<p><u>NOTA:</u> El contenido de este cuadro es a modo de ejemplo. Cada persona debería completar este cuadro con sus propios datos / apreciaciones.</p>	

Fuente: SALMENIK, Guido H. (2009). [www.glcoaching.com]. *Plan de Marketing Personal.*

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

1.5.1.2 Instrumentos y Técnicas para Facilitar el Autoconocimiento

Generalmente las personas van tomando conciencia de sí mismos a través de los logros y fracasos, sin embargo existen diversos instrumentos y técnicas que facilitan y aceleran el autoconocimiento.

A continuación se detallan algunos de estos instrumentos y técnicas, pero haciendo la aclaración de que se deberán modificar los instrumentos e realizar variaciones de acuerdo a las necesidades de cada persona.

1.5.1.2.1 Ficha para Recoger Datos Personales y Profesionales

“Es una ficha en la que se consigna datos tales como su nombre, dirección, estudios, experiencias laborales, etc.”⁷ Esto puede servir para comenzar esbozar un currículum con base.

Podemos ver un ejemplo de una ficha de recolección de datos. En ella se reseñan los datos más importantes de una manera poco estructurada.

⁷ [http://prometeo.us.es/recursos/la_orientacion/pag3.htm].

TABLA N° 2

<i>FICHA DE RECOLECCIÓN DE DATOS</i>	
Nombre:	
Dirección:	
Teléfono:	
Estudios:	
Puestos de trabajo ocupados:	

Fuente: Página de internet [http://prometeo.us.es/recursos/la_orientacion].

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

1.5.1.2.2 Ejemplos de Perfiles de Personalidad

“Son cuestionarios proyectivos que dan la oportunidad de manifestar su personalidad. Las respuestas a este tipo de cuestionarios no son nunca ni buenas ni malas. Cada cual contesta de acuerdo a sus preferencias”.⁸

En general con esta herramienta se manifiestan preferencias profesionales (artística, técnica, etc.) o las capacidades personales (organizado, dinámico, capacidad de liderazgo, etc.).

⁸ Ibidem. p. 22.

TABLA N° 3

	0	1	2	3	4
Sobrio-Realista					
Consciente De Sí Mismo					
Ejecutivo, Activo					
Decidido					
Temperamental					
Capaz De Adaptarse					
Confiable					
Abierto					
Hábil					
Creativo					
Inteligente					
Contagia El Entusiasmo					
Polivalente					
Ambicioso					
Egocéntrico					
Impulsivo					
Sociable					
Tolerante					
Comprensivo					
Equilibrado					
Transigente					
Optimista					
Amistoso					
Impaciente					
Objetivo-Neutral					
Servicial					
Capaz De Influir En Otros					
Autoritario					
Cordial					
Dominante					
Agresivo					

Fuente: Página de internet [http://prometeo.us.es/recursos/la_orientacion]

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

TABLA N° 4

ATRIBUTOS PERSONALES	1	2	3	4	5
Experiencia y conocimientos del negocio					
Capacidad Técnica y conocimientos técnicos					
Capacidad de Planificación y organización					
Practica de retroalimentación permanente					
Responsabilidad ante el trabajo					
Capacidad de trabajar en equipo					
Motivación para el logro					
Energía					
Iniciativa					
Adaptabilidad					
Persistencia en la solución de problemas					
Objetividad en análisis y planteamientos					
Flexibilidad para adaptarse a los cambios					
Capacidad de escucha					
Creatividad e innovación					
Capacidad para asumir riesgos calculados					
Capacidad de decisión					
Mentalidad positiva					
Confianza en sus capacidades					
Perseverancia					
Optimismo					
Disposición al aprendizaje					
Autocontrol emocional					
Sensatez					
Independencia					
Meticulosidad					
Habilidad de controlar emociones					
Habilidad de control					
Liderazgo					
Capacidad crítica					
Análisis de problemas					
Confiabilidad					
Conducta ética					
Empatía					
Asertividad					
Proactividad					
Tolerancia al stress					
Comunicación oral					
Comunicación escrita					
Impacto personal					
Compromiso					
Salud					

Fuente: PÉREZ VELOZ, DALIA MARÍA, (2009), [www.monografias.com].

El Hombre de Negocios como Producto en el Marketing Personal.

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

A continuación se ilustra varios rasgos de personalidad que posibilitan construir instrumentos de evaluación.

1.5.1.2.3 Lista de Algunos Rasgos de Personalidad y sus Características

TABLA N° 5

RESERVADO: Serio, prudente, crítico.	ABIERTO: afectuoso, comunicativo, participativo.
AFECTADO SENTIMIENTOS: turbable, poco estable.	EMOCIONALMENTE ESTABLE: tranquilo, maduro, afronta la realidad
CALMADO: poco expresivo, poco activo, cautela	EMOCIONABLE: impaciente, exigente, hiperactivo.
SUMISO: obediente, dócil, cede don facilidad.	DOMINANTE: agresivo, obstinado, autoritario.
SOBRIO: prudente, serio, austero.	ENTUSIASTA: animado, impetuoso.
DESPREOCUPADO: tranquilo, flemático, sin preocupaciones.	CONSCIENTE: con juicio, perseverante, sujeto a normas
COHIBIDO: tímido, sensible a la amenaza.	EMPRENDEDOR: socialmente atrevido, decidido
SENSIBILIDAD DURA: realista, confía en sí mismo.	SENSIBLE: impresionable, dependiente.
SEGURO: activo, le gusta la actividad en grupo, vigoroso.	DUBITATIVO: dudoso, reservado, individualista.
SERENO: apacible, seguro de sí mismo, confiado.	APRENSIVO: inseguro, preocupado.
SOCIABLE: atento, buen compañero.	AUTOSUFICIENTE: lleno de recursos, prefiere tomar sus decisiones.
POCO INTEGRADO: sigue sus propias necesidades, descuida las normas sociales.	INTEGRADO: autodisciplinado, control de su imagen.
RELAJADO: tranquilo, sosegado, tolerante.	TENSO: inquieto, rígido

Fuente: Página de internet [http://prometeo.us.es/recursos/la_orientacion]

Elaborado por: María Alejandra Vásconez Reyes

a) IMPLICACIÓN EN PROYECTOS TEÓRICOS

Consiste en realizar simulaciones de proyectos laborales, por ejemplo una empresa, diseñar una campaña de marketing, etc. Son fáciles de plantear y aportan una información muy real respecto a las capacidades en un ámbito concreto de intervención.

b) APRENDIZAJE DE TÉCNICAS DE BÚSQUEDA DE EMPLEO (ENTREVISTAS SIMULADAS, REALIZACIÓN DE UN CURRÍCULUM)

El proceso de aprendizaje de las técnicas de búsqueda de empleo es en sí mismo un proceso de autoconocimiento. Es investigar los procesos de reclutamiento de personal, es decir simular una entrevista, revisión de currículum, dinámicas grupales, etc.)

1.5.1.3 Desarrollo de Competencias

Según Martha Alles, Autora del libro “*Diccionario de Competencias de Martha Alles*” (2005). “La competencia laboral ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo de personal para las organizaciones de hoy, en las que el proceso de adaptarse y adelantarse a los cambios del entorno se representa como un factor determinante y es una condición que dará la pauta para el crecimiento y desarrollo de las organizaciones”.

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

Según Spencer & Spencer, *Competence at Work, Models for superior Performance*, (1993) “Una competencia es una característica subyacente en un individuo que esté causalmente relacionada a un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación”.

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.

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

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

Siguiendo a Spencer & Spencer, las competencias son en definitiva, características fundamentales del hombre e indican “formas de

comportamiento o de pensar, que generalizan diferentes situaciones y duran por un largo período de tiempo”.

1.5.1.4 Clasificación de las Competencias

Para Spencer & Spencer son cinco los principales tipos de competencias:

MOTIVACIÓN: Los intereses que una persona considera o desea consistentemente. Las motivaciones “dirigen, conllevan y seleccionan” el comportamiento hacia ciertas acciones u objetivos y lo aleja de otros.

Ejemplo: Las personas motivadas que desean éxito se establecen constantemente objetivos, toman responsabilidad propia para alcanzarlos y utilizan la retroalimentación para desempeñarse mejor.

CARACTERÍSTICAS: Características físicas y respuestas consientes a situaciones o información.

Ejemplo: Tiempo de reacción y buena vista son competencias físicas para los pilotos de combate.

CONCEPTO PROPIO O CONCEPTO DE UNO MISMO: Las actitudes, valores e imagen propia de una persona.

Ejemplo: La confianza en sí mismo, la seguridad de poder desempeñarse bien en cualquier situación, es parte del concepto de sí mismo.

CONOCIMIENTO: La información que una persona posee sobre áreas específicas.

Ejemplo: Conocimiento de la anatomía de los nervios y músculos en el cuerpo humano.

HABILIDAD: La Capacidad de Desempeñar cierta tarea física y mental.

Ejemplo: La mano de un dentista para arreglar una caries sin dañar el nervio; la capacidad de un programador para organizar 50.000 líneas de código en un orden lógico secuencial.

El conocimiento y la habilidad son relativamente más fáciles de desarrollar, la manera más económica de hacerlo es mediante capacitación.

Las competencias de motivación y características son más difíciles, desde el punto de vista de la personalidad, de evaluar y desarrollar.

Si se dividiera en la mitad a los conocimientos, las destrezas y habilidades están más en la superficie y son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y valores, el concepto de uno mismo y los rasgo más profundos de personalidad están debajo de la superficie y son más difíciles de evaluar.

Para Spencer y Spencer las competencias se pueden clasificar en:

COMPETENCIAS DE:

a) LOGRO Y ACCIÓN

- Orientación al logro
- Preocupación por el orden, calidad y precisión
- Iniciativa
- Búsqueda de información

b) AYUDA Y SERVICIO

- Entendimiento interpersonal
- Orientación al cliente

c) INFLUENCIA

- Influencia e impacto
- Construcción de relaciones
- Conciencia organizacional

d) GERENCIALES

- Desarrollo de personal
- Dirección de personas
- Trabajo en equipo y cooperación
- Liderazgo

e) COGNOSCITIVAS

- Pensamiento analítico
- Razonamiento conceptual
- Experiencia técnica/profesional de dirección

c) EFICACIA PERSONAL

- Autocontrol
- Confianza en sí mismo
- Comportamiento ante los fracasos
- Flexibilidad

Según Claude Levy Levoyer en su libro, *Gestión por Competencias*, (1992) versión traducida al español (2002) define de esta manera a las competencias: “Las competencias son comportamientos; algunas personas disponen mejor de ellas que otras, incluso son capaces de transformarlas y hacerlas más eficaces para una situación dada”.

Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de evaluación. Esas personas aplican íntegramente sus aptitudes, sus rasgos de personalidad y los conocimientos adquiridos.

Las competencias son un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir mejor las misiones profesionales prefijadas.

La misma autora presenta un listado de competencias universales para los cuadros superiores:

- Presentación oral
- Comunicación oral
- Comunicación escrita
- Análisis de problemas de la organización
- Comprensión de los problemas de la organización
- Análisis de los problemas de fuera de su organización
- Comprensión de los problemas de fuera de su organización
- Planificación y organización
- Delegación
- Control
- Desarrollo de sus subordinados
- Sensibilidad
- Autoridad sobre individuos
- Autoridad sobre grupos
- Tenacidad
- Negociación
- Vocación para el análisis
- Sentido común

- Creatividad
- Tomar riesgos
- Decisión
- Conocimientos técnicos y profesionales
- Energía
- Apertura a otros intereses
- Iniciativa
- Tolerancia al estrés
- Adaptabilidad
- Independencia
- Motivación

La autora plantea diferentes listados de competencias como el siguiente:

SUPRA COMPETENCIAS

a) Intelectuales

- Perspectiva estratégica
- Análisis y sentido común
- Planificación y organización

b) Interpersonales

- Dirigir colaboradores

- Persuasión
- Decisión
- Sensibilidad interpersonal
- Comunicación oral

c) Adaptabilidad

- Adaptación al medio

d) Orientación a resultados

- Energía e iniciativa
- Deseos de éxito
- Sensatez para los negocios

Las competencias individuales se identifican a través del análisis de los comportamientos; el diagnóstico de estas permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión que le ha sido encargada para realizarla lo mejor posible.⁹

1.5.2 Precio

Cuando se habla de Precio en Marketing Personal, se refiere al salario que debe percibir cada persona en una posición laboral, es decir se debe conocer en “cuánto” cotizar los servicios a prestar. Esto será en función de lo que se

⁹ ALLES, Martha Alicia. *Gestión por Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A. p. 295.

puede aportar a la empresa (experiencia, formación, ideas, etc.) e inclusive de las responsabilidades y el tiempo que demande la posición vacante. Por lo que cada persona debe hacer un sondeo u exploración de salarios en el mercado con respecto a las posiciones acordes al perfil y enfoque de cada una.

1.5.3 Plaza

La plaza o disponibilidad del producto, consistirá en los lugares y momentos en los cuales se va a ofrecer los servicios. Dependiendo las preferencias se puede aceptar un trabajo en la ciudad o fuera de ella, en un determinado número de horas, y aspirar a vincularse a empresas medianas o multinacionales, etc.

Para esto lo ideal es seguir estos pasos:

- 1) Establecer sectores empresariales como: Consumo Masivo, Industrial, Financiero, Comercial, Servicios, Logística, entre otras.
- 2) Clasificar las empresas de acuerdo al sector.
- 3) Seleccionar el sector y las empresas deseadas.
- 4) Investigar información propia de la compañía seleccionada.

1.5.4 Promoción

La promoción o difusión es la forma en que se dará a conocer la persona, es decir su propia publicidad.

Para dar a conocer el perfil de cada persona existen algunos pasos: El primero y más sencillo es el la presentación y publicación del currículum Vitae con la información mencionada en el capítulo anterior, posterior a esto y en base a los ejercicios de autoconocimiento también mencionados en dicho capítulo se procede con los siguientes puntos: Plan de Desarrollo y el Plan de Carrera.

1.5.4.1 Plan de Desarrollo

Dentro del Plan de Desarrollo existen etapas claves para el mismo como son:

- Identificar valores y prioridades.
- Establecer prioridades a Corto Plazo.
- Definir metas.
- Crear un cronograma de metas.
- Todos estos puntos son a corto plazo o se pueden desarrollar en poco tiempo.

Como primer punto para el plan de desarrollo es Expandir las Fortalezas y Eliminar las Debilidades. Estas normalmente son más fáciles de mejorar ya que la mayoría son cuestión de actitud que nos ayudara a mejorar y desarrollar nuestra imagen.

Luego se debe Desarrollar una Estrategia Comunicacional es decir tener coherencia entre lo que se dice, hace, y decide.

Por último y como se menciona anteriormente el que toma un poco más de tiempo es el Plan de Desarrollo de Competencias. Dentro de las fáciles por desarrollar y en forma general son las siguientes:

1. Habilidades Conversacionales es decir hablar productivamente, no excederse en temas vanales, sino ser concreto y puntual en lo que se dice, mostrando siempre respeto y amabilidad.
2. Crear relaciones de confianza y poder, la habilidad de hacer contactos es muy importante, porque en algún momento esto será de mucha utilidad para temas en específico.
3. Dominio emocional (inteligencia emocional), en este punto se debe tener en cuenta se reacciona ante las situaciones, es muy importante ser tolerante y flexible, pero sobretodo seguro de sí mismo.
4. Hablar y actuar responsablemente. En este punto hay que tener en cuenta los valores que cada uno tiene, estos siempre tienen que ser

primordiales en una relación laboral, y la responsabilidad ante todo debe ser el pilar que guie las acciones.

5. Trabajar, desarrollar y expandir la auto-confianza.

6. Capacidad de crear, mantener y desarrollar equipos efectivos, Este es un punto básico en toda organización, el trabajo en equipo representa un valor organizacional dentro de las compañías ya que se considera a cada área como un equipo importante, y es fundamental mantener una buena relación con todos los integrantes de los mismos, e inclusive ver las fortalezas y/o debilidades de ellos, para cuando se necesite brindar soporte.

7. La persona debe “ofrecerse” con poder, estar convencido de quien es y lo que puede dar. Esta es la clave de Marketing Personal, estar convencido de lo que se es, los conocimientos que se tiene y lo que cada uno puede aportar a la compañía.

1.5.4.2 Plan de Carrera

La carrera profesional está compuesta por todas las responsabilidades y posiciones que desempeña el individuo durante su trayectoria laboral, por lo que hay que distinguirla de la carrera académica.

Cabe aclarar algunas definiciones para realizar una correcta planificación, dentro de algunos términos están:

- Carrera profesional: Todos los puestos desempeñados durante la vida laboral de una persona.
- Historial profesional: El conjunto de los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades desempeñados durante la vida laboral.
- Objetivos profesionales: Los trabajos, funciones, puestos y responsabilidades que se busca desempeñar.
- Planeación de la carrera profesional: El proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina a futuro el historial profesional.
- Desarrollo profesional: El mejoramiento profesional que se lleva a cabo para lograr los objetivos deseados.

La planeación de la carrera profesional ni implica mucho esfuerzo sino más hacer un análisis a futuro, es decir cada persona debe plantearse las preguntas: ¿cuáles son mis objetivos profesionales? ¿Cuál es el primer paso que debo dar? ¿Adónde quiero llegar?

Se debe partir de la idea de que un plan de carrera es un plan de futuro profesional, es decir hacia donde se quiere llegar profesionalmente. Esto se diferencia del Plan de Desarrollo Personal ya que en este se establecen metas a largo plazo dentro de una compañía comúnmente.

La elaboración de un plan de carrera es un paso indispensable para el crecimiento en el plano laboral.

La planificación debe empezar en las primeras fases, y los pasos para hacerlo son:

1. Análisis y un diagnóstico profesional, tanto de la trayectoria anterior como de la situación actual, destacando las responsabilidades asumidas, los pasos que ha dado, los logros, los errores o fracasos y sus motivos, las competencias, aptitudes, conocimientos, etc.
2. Análisis de la empresa en la que se quiere incursionar, a las competidoras y al mercado en general. Es importante valorar los resultados, la evolución, los proyectos y sus desarrollos y la imagen que tienen en el mercado.
3. Revisar honestamente las prioridades, decidir qué es lo que se quiere en el futuro profesional, es decir determinar un puesto y una empresa en donde se sienta a gusto y pueda desempeñar correctamente sus obligaciones.
4. Fijar un nuevo objetivo, en base a las capacidades propias y posibilidades de mercado.

1.6 HERRAMIENTAS DE MARKETING PERSONAL

Así como un soldado no puede ir a la guerra sin estar armado, uno no puede salir sin estas herramientas de marketing personal:

1.6.1 El Primero y Más Importante es la Hoja de Vida o Currículum Vitae

El Currículum Vitae se lo puede publicar en páginas web especializadas en reclutamiento, bolsas de empleo o de lo contrario ir personalmente a la compañía deseada a dejarlo en Recursos Humanos.

Es importante tener a la mano la **Hoja de Vida** o Currículum Vitae, **físico y online**, ya que hoy en día la comunicación se la hace mediante correo electrónico y le es de mucha ayuda a la persona que está seleccionando personal para determinada compañía.

1.6.2 Tarjetas de Presentación

No importa si se es gerente general de una gran empresa o si se es un estudiante, todo aquel que quiera crear su marca personal tiene que tener sus tarjetas personales.

La tarjeta tiene que contener de preferencia el nombre, la profesión e información de contacto (Teléfono Domicilio, Celular, Email).

1.6.3 Crear una Cuenta en una Red Social

En la actualidad esta es una herramienta de comunicación rápida y de fácil acceso. Y en ocasiones las compañías utilizan este medio para conocer físicamente al candidato.

1.6.4 Utilizar un Email Profesional

De preferencia se puede crear uno en gmail con el nombre (ej. juanperez@gmail.com). En ocasiones puede sonar gracioso los correos y crear una imagen distorsionada del candidato.

2 GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MARKETING PERSONAL.

FUNDAMENTACIONES TEÓRICAS

Este capítulo tiene como propósito relacionar los postulados teóricos vinculados con la gestión del capital humano que una organización debe desarrollar para sistematizar la selección y formación del personal. También se realiza una primera aproximación hacia el proceso que debe desarrollar un candidato bajo los lineamientos de la teoría del Marketing. La construcción de la información del capítulo tiene como bases bibliográficas los sitios web vinculados a reclutamiento y selección de personal y de marketing personal que, juntos a la experiencia laboral de la autora en el ámbito de Recursos Humanos fue posible alinear estas dos disciplinas.

La gestión de los recursos humanos se esfuerza por movilizar a todos los miembros de una organización, para que colaboren con su estrategia eficazmente, interviniendo en todas las etapas de la vida profesional de los colaboradores: contratación, gestión de carreras, formación, evaluación del rendimiento, gestión de conflictos, concertación social, motivación e implicación del personal, comunicación, satisfacción en el trabajo, condiciones de trabajo, gestión de nómina (en relación con la contabilidad), entre otras.

El Sistema de Gestión de los Recursos Humanos de una empresa tiene como objetivo fundamental proveer a la misma de personal suficiente tanto en cantidad, como con la calidad requerida (competencias) en el momento adecuado y con la motivación suficiente.

Dentro de los procesos que forman parte de Recursos Humanos, están los siguientes:

- 1) Reclutamiento y Selección
- 2) Contratación y Vinculación
- 3) Planificación de Carrera Anual
- 4) Evaluación Semestral y Anual de Desempeño.
- 5) Encuesta de Clima Organizacional

De todos los procesos antes mencionados, el estudio de investigación estará enfocado al de reclutamiento y selección, debido a que dentro del mismo es en donde se contrata personal y en el que los estudiantes deben hacer uso del marketing personal y desarrollar las competencias necesarias.

2.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Una organización es una unidad compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efectos de alcanzar una meta o una serie de metas comunes. La forma en que esas personas trabajan e interaccionan entre sí, determinará en gran medida el éxito de la organización.¹⁰

En este sentido, la importancia que adquiere la forma en que se elige al personal es evidente. Personas poco capacitadas provocarían grandes pérdidas a las empresas tanto por errores en los diversos procedimientos, como en tiempo perdido. Igualmente, personas con un carácter no adecuado producirían conflictos, alterando la armonía que debe existir entre los individuos, lo cual inevitablemente afectará el desempeño laboral general.

¹⁰ VIGIL QUIJANO, Juan. [<http://www.monografias.com/trabajos63/reclutamiento-seleccion-personal/reclutamiento-seleccion-personal.html>]. **Reclutamiento y selección de personal.**

Por tal motivo, es necesario que exista una forma rigurosa y eficaz de reunir al mejor contingente posible para el éxito de la organización.

2.1.1 Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. A través de él la empresa divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar.¹¹

2.1.1.1 Fuentes de Reclutamiento

Son los lugares de origen donde se podrá encontrar los recursos humanos necesarios. Existen dos fuentes de principales: Interna y Externa.

- **Interna:** Se denomina interna cuando, habiendo determinado un cargo, la empresa trata de llenarlo mediante la promoción de sus empleados (movimiento vertical) o transferirlos (movimiento horizontal) o transferidos con promoción (movimiento diagonal).¹² Con este procedimiento la organización también puede aprovechar la inversión que ha realizado en reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo de su personal actual. Esto disminuirá el periodo de entrenamiento y contribuirá a mantener la alta moral del personal, al permitir que cada vacante signifique la oportunidad de ascensos.

¹¹ [<http://unamosapuntos3.tripod.com>].

¹² [<http://orbita.starmedia.com>].

El uso eficaz de éstas requiere un sistema para localizar a los candidatos calificados y permitir que quienes se consideran calificados soliciten la vacante. Entre sus limitaciones, está el hecho que a veces no es posible cubrir desde el interior de la empresa ciertos puestos de niveles medios y superiores que requieren capacitación y experiencia especializadas, por lo que se deben llenar desde el exterior.

- **Externa:** El reclutamiento externo también conocido como Head Hunting, abarca candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en el mercado laboral.

Algunos de los métodos utilizados para este tipo de reclutamiento son los siguientes:

- *Anuncios en la prensa:* Uno de los métodos más comunes de atraer solicitantes son los anuncios. Si bien periódicos y revistas especializadas son los medios más socorridos, también se utilizan la radio, la televisión, los anuncios en vía pública, los carteles y el correo electrónico. Los anuncios tienen la ventaja de llegar a una mayor cantidad de solicitantes. Los anuncios describen el empleo y las prestaciones, generalmente identifican a la compañía y proporcionan instrucciones sobre cómo presentar la solicitud de trabajo.

- *Agencia pública de colocación:* Estas agencias, enlazan a los solicitantes desempleados con las vacantes, pueden ayudar a los patrones con la prueba de selección, el análisis de puestos y las encuestas de niveles de ingresos en la comunidad.
- *Agencia para reclutamiento de ejecutivos:* Buscan candidatos con las aptitudes que requiere el cliente. Estas agencias no se anuncian en los medios de comunicación.
- *Instituciones educativas (Universidades):* Son una fuente de solicitantes jóvenes con instrucción formal, pero poca experiencia laboral y con horarios corridos.
- *Recomendaciones de empleados:* La calidad de los solicitantes recomendados por los empleados es elevada, ya que dudan en recomendar a personas que no funcionen.
- *Candidatos espontáneos:* Se presentan en las oficinas del empleador para solicitar trabajo o envían por correo su currículum vitae. Las solicitudes de interés se archivan hasta que se presenta una vacante o hasta que transcurre demasiado tiempo para que se las considere válidas (un año).
- *Organizaciones profesionales:* Muchas ofrecen el servicio de colocación a sus miembros como uno de sus beneficios. Pueden

incluir una lista de los miembros que buscan empleo en sus publicaciones, o tal vez lo anuncien en las reuniones nacionales.

Una vez finalizada la fase de reclutamiento y disponiendo de un número adecuado de candidatos, comienza la selección propiamente dicha.

Lo primero es la preselección, cuyo objetivo es llegar a una primera distinción entre candidatos posiblemente adecuados e inadecuados a base de información fácil de obtener (preselección en base al currículum y carta de presentación).

2.1.2 Selección

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

2.1.2.1 Revisión de Currículum Vitae de los Candidatos

Una vez definido el grupo de candidatos en base al perfil deseado, se procede a revisar el currículum vitae.

El currículum vitae es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida (como bien indica el

término latino vitae) independientemente del puesto de trabajo al cual se opta en el proceso de selección.¹³

El Currículum Vitae es un resumen escrito y ordenado de la experiencia académica y laboral, para demostrar la aptitud de la candidatura a un puesto de trabajo concreto y con el objetivo de acceder a la entrevista de selección.

Los datos indispensables que deben constar en un currículum, son:¹⁴

- **Datos Personales:** Nombres Completos, Fecha de Nacimiento, Número de Cédula, Teléfonos de Contacto, dirección de correo electrónico.
- **Educación:** Estudios de bachillerato y Universitarios, incluyendo el nombre del Instituto, carrera, y el año de graduación. En el caso de que aún se encuentre estudiando incluir el ciclo en curso.
- **Experiencia Profesional (Si la tiene):** Empresa(s), Cargo(s) Desempeñado(s), Período, Responsabilidades, Logros.
- **Cursos y Seminarios:** Las capacitaciones recibidas, incluyendo el nombre de la misma, quién la dictó y el año.

¹³ [<http://www.cv-resume.org/curriculumvitae/elaborarcurriculumvitae/definicion.php>].

¹⁴ Formato Ejemplo de Currículum Vitae. Ver anexo N° 21.

- **Referencias Personales y Profesionales:** Nombres de Jefes Anteriores (si es que hubiese) o de personas a quienes se pueda contactar para solicitar referencias.

2.1.2.2 Entrevistas Profesionales

Posterior a la revisión del currículum, se escoge a un grupo de candidatos posibles para la posición a quienes se les cita para una entrevista de Selección.

La entrevista es una conversación formal y profunda que se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato. Mediante esta entrevista se podrá apreciar si el candidato puede realizar el trabajo, y, como se compara con los demás postulantes.

2.1.2.2.1 Tipos de Entrevistas

Por lo general, las entrevistas se llevan a cabo individualmente entre el entrevistador y el candidato, sin embargo, a veces se realizan entrevistas colectivas.

- **Entrevistas no estructuradas:** Permiten elaborar y efectuar preguntas a medida que avanza la entrevista. Aborda diversas áreas cuando estas surgen espontáneamente, similar a una conversación amistosa, lo que genera en el candidato confianza para responder espontáneamente las preguntas. La

desventaja radica en que a cada candidato se le hacen preguntas diferentes y puede pasar por alto antecedentes o aptitudes de los mismos.

- **Entrevistas estructuradas:** Se basan en preguntas previamente elaboradas. Es de mayor confiabilidad pero no le permite al entrevistador investigar las respuestas interesantes o desacostumbradas. El resultado final es una entrevista que les parece muy mecánica a todos los interesados.
- **Entrevistas mixtas:** Es una mezcla de preguntas estructuradas y no estructuradas. Permite hacer comparaciones entre los candidatos y obtener un mayor conocimiento de las diferencias entre ellos.

2.1.2.2.2 La Presentación a una Entrevista

a) Antes de la entrevista:

- Recabar suficiente información acerca sobre la compañía, la posición vacante, responsabilidades del mismo y salario a ofrecer. Se puede obtener información básica sobre la empresa en su sitio Web o en el internet. Una vez que se tenga esta información se la puede usar para pensar por qué

se quiere ese trabajo, en qué áreas adicionales podría encajar y qué destrezas especiales podrá ofrecer.

- Es de mucha utilidad el realizar una entrevista de práctica con un amigo o un miembro de la familia y utilizar la información que se recogió anteriormente. Incluso, se puede pensar en algunas preguntas para hacerle al entrevistador. A los empleadores les gusta que se hable con conocimiento sobre la compañía.
- Planificar el camino a la entrevista y salir temprano. Se debe salir con suficiente tiempo para asegurarse de llegar a tiempo. Lo ideal es estar alrededor de 5 a 10 minutos antes.

b) En la Entrevista:

- Lucir lo mejor posible. En la vestimenta para los hombres es recomendable terno y corbata y para las mujeres traje ejecutivo clásico. La limpieza y pulcritud es importante, es decir los hombres deben estar bien afeitados y peinados. Las mujeres deben estar peinadas acorde a la situación y asegurarse de tener bien arregladas las uñas y un buen aliento.
- Llevar una copia del currículum vitae, algunas hojas de papel y un esfero en caso que se quiera tomar notas. Es importante

estrechar la mano al entrevistador y en momento de contestar las preguntas mirar fijamente a los ojos.

- Prestar mucha atención. Es importante mencionar al entrevistador al final que se tiene mucho interés en el trabajo y que se tiene las habilidades necesarias para llevarlo a cabo.
- Contestar las preguntas con honestidad y mantener una actitud positiva. A los empleadores les gusta contratar a personas positivas, entonces es importante no hablar mal de trabajos o jefes anteriores.
- Agradecer al entrevistador por tomarse el tiempo para entrevistarlo y solicitar que se le informe acerca de los siguientes pasos del proceso en caso de ser preseleccionado.

2.1.2.2.3 Parámetros que se Debe Evitar en una Entrevista

- *Llegar tarde.* La falta de puntualidad cuando ni siquiera se ha comenzado a trabajar ya da mala impresión. Por regla general es recomendable como se mencionaba anteriormente llegar unos 5 o 10 minutos antes de la hora pactada, para evitar imprevistos.
- *Presentarse mal vestido o sin arreglar.* La imagen dice mucho de la persona, así al momento de presentarse en una

entrevista, se debe tener en cuenta la imagen de la misma y procurar mostrar una imagen profesional y fiable.

- *Ir acompañado.* Aparecer en la entrevista acompañado de amigos, padres, familiares, genera una imagen de dependencia y poca iniciativa.
- *Provocar interrupciones.* Siempre que se acuda a una entrevista de trabajo hay que asegurar el tener apagado el teléfono celular, para así evitar interrupciones y perder el hilo de la conversación.
- *Mostrar nervios, ansiedad o estrés.* El lenguaje corporal cuenta mucho para el entrevistador, así que hay que evitar cualquier gesto que denote el estado de ánimo, especialmente si éste es negativo como: morderse las uñas, moverse en la silla, dar golpecitos con el bolígrafo, jugar con los anillos, etc.
- *Estar pendiente del tiempo.* Mirar constantemente el reloj provoca una imagen de ansiedad y que se tienen cosas más importantes que hacer. La persona tiene que mostrarse relajado y confiado.
- *Mostrar apatía, desprecio o pesimismo.* No importa que realmente no sea lo que se esperaba o haya cosas con las que

no se esté de acuerdo, hay que ver el lado positivo de cada situación. Sonreír y crear empatía.

- *Centrarse en el tema económico.* La entrevista de trabajo no es el momento adecuado para negociar las remuneraciones ni los salarios. Centrarse demasiado en este punto puede ser contraproducente.
- *Ser descortés.* Siempre se debe agradecer a la empresa y al entrevistador la oportunidad que brindan, y resaltar los aspectos positivos y olvidar los reproches.

2.1.2.2.4 Etapas de la Entrevista

- **Apertura**, es el inicio de la entrevista, la recepción formal del entrevistado.
- **Etapa del Rapport**, es en donde el entrevistador establece un clima de confianza o simpatía para disminuir las tensiones, el nerviosismo del entrevistado, romper el hielo con preguntas ligeras o triviales por ejemplo sobre el clima, el transito, el último evento deportivo, etc.
- Introducción sobre la posición vacante y los aspectos que se va a evaluar.

- Preguntas del entrevistador / Respuestas del candidato
- Cierre o Despedida, aquí se da la oportunidad al entrevistado de hacer preguntas sobre algún punto que no le haya quedado claro, o si desea agregar algo más.

2.1.2.2.5 Detalles a Profundizar en la Entrevista

- Historia Laboral: Trayectoria de trabajo, proyección al futuro, su estabilidad en el mismo, etc. Se complementa con el currículum.
- Historia Educacional: Nivel de estudios, la estabilidad durante los mismos, tenacidad, capacitación, etc.
- Historia Personal: En este momento se detectan las habilidades que posee el candidato. Es importante saber el lugar que ocupa en la familia, cómo eran sus relaciones con papá y con mamá, (para identificar sus actitudes ante la imagen autoridad).

Para el siguiente punto las preguntas son abiertas e interviene más el entrevistador, y se evalúan:

- Fortalezas y debilidades (el concepto de sí mismo)
- Planes (Metas a corto, mediano y largo plazo).

2.1.2.3 Pruebas de Evaluación¹⁵

La aportación práctica más importante de los psicólogos a la administración de recursos humanos es tal vez la creación de pruebas que ayudan a resolver problemas de selección, y reducción de los conflictos laborales. Las pruebas a las que se someten los solicitantes constituyen uno de los aportes con mayor eficacia en selección de personal, cuando se saben administrar con acierto. Dichas pruebas proporcionan muchas veces la información rápida y exacta que se busca respecto a las habilidades del solicitante, sus talentos, sus aptitudes y sus aspiraciones, lo cual muchas veces es difícil averiguar por otros medios. No quiere decirse con esto que las pruebas de personal constituyen la solución definitiva de los problemas relacionados con la admisión en la empresa. Ciertas características del solicitante, que pueden ser importantes para determinar su éxito o su fracaso posible en el empleo, no siempre pueden valorarse del todo en las pruebas del personal que hasta ahora se han inventado. El propósito de aplicar las pruebas es el de proporcionar un avalúo objetivo de diversas clases de características psicológicas.

2.1.2.3.1 Pruebas Psicométricas

Es la medición objetiva y estandarizada de una muestra de comportamiento humano, sometiéndose a examen bajo condiciones normativas, verificando la aptitud, para intentar generalizar y prever cómo se manifestará ese comportamiento en determinada forma de trabajo”. Consideran las diferencias individuales que pueden ser

¹⁵ Ejemplos de Pruebas Psicotécnicas pueden ser encontrados en la página web: [www.psicotecnicostest.com].

físicas, intelectuales y de personalidad, y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto.¹⁶

También determinan "cuánto" de las características evaluadas tiene el candidato. "Miden capacidades, intereses o aptitudes del individuo, como inteligencia (IQ), comprensión y fluidez verbal, intereses ocupacionales, personalidad, actitudes, etc."¹⁷

Son instrumentos o herramientas psicológicas de diagnóstico y evaluación, es por esto que deben ser aplicadas por un profesional de la psicología.

2.1.2.3.2 Test de Inteligencia

Estas pruebas miden la capacidad general de aprender y resolver problemas, se los denomina de inteligencia, pero no significa que el obtener una calificación alta garantiza que se tenga habilidades específicas completas ya que esta prueba mide habilidades individuales.¹⁸

2.1.2.3.3 Test de Aptitudes

"Evalúan las capacidades o aptitudes necesarias para la realización de tareas concretas. Pueden presentarse de forma individual para medir una aptitud concreta, o de forma agrupada para medir aptitudes relacionadas con un puesto."¹⁹

¹⁶ [<http://www.uch.edu.ar>].

¹⁷ [<http://www.psicolink.com>].

¹⁸ *Ibíd.* p. 60.

¹⁹ *Ibíd.* p. 60.

Entre los test de aptitudes más usuales, están los de aptitud verbal (capacidad para comprender conceptos expresados a través de palabras), aptitud numérica (capacidad para comprender relaciones numéricas y razonar con material cuantitativo), razonamiento abstracto, razonamiento lógico, razonamiento mecánico, relaciones espaciales, etc.

2.1.2.3.4 Test de Personalidad

“Pretenden evaluar el carácter y temperamento existentes en la persona, resultantes de procesos biológicos, psicológicos y sociales”.²⁰

Se relacionan con las actitudes, que son rasgos existentes en la persona de más difícil variación o modificación. La resolución del test no tiene un tiempo determinado y se basa en preguntas o situaciones a las que el sujeto evaluado responderá de forma personal (no hay respuestas buenas ni malas) y sincera. Los rasgos más evaluados con frecuencia son: la estabilidad emocional, extroversión - introversión, seguridad en sí mismo, sociabilidad, etc.

²⁰ *Ibíd.* p. 60.

2.1.2.3.5 Test Proyectivos

“Evalúan rasgos del carácter de la persona. Se basan en la presentación al sujeto de estímulos no estructurados produciéndose al realizarlo, una proyección del mundo interior de la persona”.²¹

Esto puede efectuarse a través de Pruebas Gráficas (Realización de Dibujos), Interpretación de Láminas (Rorschach, Zulliger y otros), Relatos, Situaciones Imaginarias, etc. Evalúan equilibrio emocional, interés, tolerancia a la frustración, autoestima, grado de ansiedad, control de impulsos, capacidad para tomar decisiones, capacidad para establecer relaciones con las personas, liderazgo, etc.²²

Tienen más dificultades que los test convencionales por la complejidad técnica de su interpretación, requiriendo su utilización la presencia de un técnico bien formado y experimentado –un psicólogo-. Por lo general se realizan en una sola sesión. Todo ello mediante la preparación de "Baterías" o conjunto pertinentemente combinado de test.

Cabe señalar que toda presentación de test en pruebas de selección, además de realizarse por personal calificado (psicólogos), debe

²¹ *Ibíd.* p. 60.

²² ALARCÓN, A.; CHELECH, S.; FLORES, C.; HARNISCH, E. y ORTIZ, A. (2002). [www.apsique.com]. **Reclutamiento y selección de personal.**

contar sólo con test que reúnan las condiciones necesarias de validez, fiabilidad y tipificación.

2.1.2.3.6 Pruebas Psicotécnicas

“Son pruebas diseñadas para evaluar habilidades concretas que se requieren en un puesto de trabajo.”²³ Éstas deben ser aplicadas por profesionales tanto de selección de personal como especialistas en la materia de que se trate, de manera que se tenga previamente muy claro las características que han de exigirse en los que van a realizar la prueba.

Dependiendo la manera que se apliquen, pueden ser orales, escritas o de realización, en las cuales se pide la ejecución práctica del trabajo.

En cuanto a conocimientos, las pruebas pueden ser generales cuando tienen que ver con nociones de cultura o conocimiento generales, y específicas cuando indagan conocimientos técnicos directamente relacionados con el cargo en referencia.

2.1.2.3.7 Dinámicas de Grupo

Es una técnica de "evaluación psicológica utilizada en selección de personal que sitúa a los sujetos o candidatos en interacción,

²³ *Ibíd.* p. 60.

con el fin de producir conductas observables que propicien la diferenciación y evaluación de rasgos actitudinales en los mismos.²⁴

Las dinámicas de grupo, se diferencian de los test y de las entrevistas de selección, en que en ellas se evalúa al candidato en conjunto, y se pueden evaluar habilidades adicionales que no surgen en los test, y se solo se demuestran en situaciones vivenciales. Suelen ser utilizadas para la selección de puestos de trabajo que requieren trabajar en equipo, contacto y relación con compañeros o con público, etc. Debe ser guiado por un profesional que sepa manejar diferentes situaciones y solucionar posibles conflictos que pudieran surgir.

2.1.2.3.8 Técnicas de Simulación

Junto con los resultados de las pruebas psicológicas y de las entrevistas, el aspirante es sometido a una situación de simulación de algún acontecimiento generalmente relacionado con el futuro papel que desempeñara en la empresa, suministrando una expectativa más realista acerca de su comportamiento futuro en el cargo.²⁵

²⁴ *Ibíd.* p. 60.

²⁵ *Ibíd.* p. 61.

2.1.2.3.9 *Grafología*

“La grafología laboral se especializa en determinar a partir del análisis de una escritura cuál es el candidato apto, es decir, aquel que reúne las mejores condiciones técnicas y de personalidad.”²⁶

La modalidad es la siguiente: Se le solicita al postulante escribir una carta o un párrafo determinado, y el profesional evaluará la escritura proporcionada, clara, legible, con buenas formas, trazos sin desviaciones, retoques; y si existe desproporciones importantes en cuanto a tamaño, altura, anchura, por ser ilegibles o de lectura difícil, por presentar trazos extraños, complicados, por observar choques entre renglón y renglón etc., se la considera negativa y advierte que existe en la persona analizada algún conflicto importante.

La Grafología permite obtener información confiable respecto de áreas como la personalidad, capacidad de atención y concentración, estabilidad emocional, rasgos de honestidad, voluntad, tipo de Voluntad, Inteligencia y sus tipos, modalidad de adaptación, rendimiento.²⁷

²⁶ *Ibíd.* p. 60.

²⁷ CENTRO DE FORMACIÓN PSI. [www.centrodeformacionpsi.com/grafologialaboral.html].

3 TENDENCIA ACTUAL DE LAS COMPAÑÍAS EN CUANTO A RECLUTAMIENTO DE PERSONAL

El desarrollo de este apartado busca armonizar las percepciones de los ejecutivos de empresas consultoras sobre la gestión de talento humano con las opiniones de las compañías consideradas líderes en el país. Este proceso de contrastación posibilita descubrir las variables claves del capital humano que deben desarrollarse.

3.1 PERCEPCIONES DE LAS PRINCIPALES EMPRESAS CONSULTORAS DE ECUADOR SOBRE EL CAPITAL HUMANO

Las empresas en el Ecuador y el mundo, han evolucionado positivamente, dando un mayor enfoque hacia el colaborador y desarrollando una cultura organizacional involucrativa.

La crisis global y nacional presentó retos importantes a las compañías, lo cuales merecían soluciones inmediatas. La presión para disminuir costos y a la vez mantener la motivación de los personas, hizo que muchas de ellas optaran por una reestructuración importante, por lo que su proceso de reclutamiento y selección se tornó más exigente y se enfocó a contratar personal joven.

Las compañías en el Ecuador tenían una visión conservadora en cuanto al Talento Humano; sin embargo los cambios tecnológicos y económicos que se han presentado en los últimos años han obligado a las mismas a darle un giro positivo a la situación.

Los jóvenes tienen la ventaja de un fácil aprendizaje, el haber nacido en una era informática les ha da esa habilidad. Adicionalmente son personas que buscan adquirir experiencia y mayores conocimientos, por lo que su enfoque no está precisamente en el tema salarial sino en el desarrollo profesional; lo que a su vez conviene a las compañías ya que generan lealtad en ellos y evitan una rotación laboral.

El desafío para las compañías es adaptarse a un ambiente jovial dentro de una cultura conservadora.

Para clarificar lo mencionado anteriormente se realizaron entrevistas a dos ejecutivos de las más relevantes consultoras de Recursos Humanos en el Ecuador.²⁸

3.1.1 Problemas Actuales que Afectan a las Compañías en el Ecuador

Las compañías se esfuerzan por contratar al mejor personal, joven, con experiencia, conocimiento y sobre todo con las competencias desarrolladas para la posición; sin embargo, a raíz de la recesión, las empresas no solo ecuatorianas atravesaron por serios problemas económicos que generaron reestructuraciones forzadas en varias áreas claves de las mismas., y han optado

²⁸ Entrevistas Realizadas a Roberto Estrada. Socio de Human capital de la Firma Deloitte & Touche; y Andrés Gaviria, Office Manager de la consultora Korn Ferry International. Ver Anexos N° 1 y N° 2.

por contratar a personal joven de excelentes universidades para desarrollarlo en la compañía y así evitar la rotación que últimos años ha crecido en las compañías.

Adicionalmente han considerado necesario el desarrollo de un plan de carrera en los trabajadores claramente por temas salariales, y de apertura al conocimiento.

3.1.2 Universidades de Preferencia en el Ecuador para Selección de Personal

Las compañías prefieren a personas que hayan estudiado en universidades como Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército, Universidad San Francisco de Quito, Escuela Politécnica Nacional, Universidad Central, entre otras. Todas estas por su prestigio, historia y fortaleza en conocimientos. Por ejemplo en el área de Mercadeo es fuerte la Universidad San Francisco, en Recursos Humanos e Ingenieros Comerciales son fuertes la Universidad Católica del Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército, en temas técnicos la Escuela Politécnica Nacional, y en temas médicos entre otros la Universidad Central del Ecuador.

3.1.3 Razones para Solicitar Personas Recién Graduadas y/o Egresadas de las Universidades

La idea de las empresas es desarrollar a los empleados para que se pueda disminuir la rotación en las mismas, y que el personal tengan crecimiento profesional y puedan aportar todos los conocimientos a la compañía.

En la actualidad las empresas buscan el contratar gente joven y con ganas de aprender, son personas con mayor apertura a escuchar y desarrollarse dentro de la compañía. Los jóvenes buscan crecimiento personal y profesional, lo que beneficia de igual manera a las empresas porque a bajos costos pueden tener buen personal que se maneje bajo presión y orientados a resultados, puntos claves para las compañías en estos tiempos.

3.1.4 Importancia de Desarrollar un Modelo de Marketing Personal para los Estudiantes de la Carrera de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador

Una de las falencias que tienen los estudiantes es que no saben “venderse” en una entrevista, son muy puntuales e inclusive no se exhiben en temas de conocimientos y experiencia adquirida. En ocasiones estudiantes de otras universidades a pesar de no tener conocimiento ni mucho menos experiencia son arrolladores y logran convencer al entrevistador.

Es una oportunidad para los estudiantes ya que es más fácil el desarrollar competencias en un joven que en una persona con experiencia, ya que estos últimos son más reacios al cambio; y esto a su vez beneficia a la universidad por el prestigio que se puede incrementar, al saber que sus estudiantes están teniendo éxito en la inserción laboral, en empresas destacadas y con cargos importantes.

3.2 TENDENCIAS Y DECISIONES QUE LAS EMPRESAS LÍDERES EN EL ECUADOR HAN DESARROLLADO

Para conocer cuáles son las tendencias, estrategias, decisiones que empresas líderes en Ecuador han desarrollado para manejar con éxito los cambios del entorno en cuanto a “talento humano”, basándonos en información y mediante la colaboración de la firma Deloitte & Touche se llevaron a cabo una serie de entrevistas con sus principales ejecutivos del área de Recursos Humanos.

Las empresas seleccionadas²⁹ fueron aquellas que se destacan en el medio y que adicionalmente tienen un excelente manejo en cuanto a Talento Humano, desarrollando proyectos y planes para el crecimiento de su personal.

Los tópicos tratados fueron:

- Identificar las competencias que hoy en día requieren las empresas en cuanto a su fuerza laboral.
- Programas especiales orientados al desarrollo del talento.
- La tecnología y su impacto en la forma de trabajar en la actualidad y las características de la fuerza laboral perteneciente a la nueva generación.
- Cambios importantes identificados en cuanto a las expectativas demostradas por las personas en las empresas, y sus aspiraciones profesionales.

²⁹ Empresas y Ejecutivos participantes. Ver Anexo N° 3.

De una forma u otra, en el Ecuador se viene atravesando por momentos difíciles en los últimos diez años y para quienes están inmersos en el mundo laboral, no es novedad tener que, de vez en cuando, hacer frente a nuevos escenarios, que parecería se complican cada vez más.

Ésta información servirá para intercambiar criterios, generar ideas, evaluar nuevas prácticas y enfoques, y fundamentalmente servirá de utilidad para los estudiantes de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.

3.2.1 AMANCO

IMAGEN N° 1



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.1.1 Competencias Buscadas en Amanco-Plastigama

- Liderazgo
- Visión Estratégica
- Compromiso
- Trabajo en Equipo
- Innovación

³⁰ Entrevista realizada a Gustavo Caicedo. Gerente de Gestión Humana de Amanco Plastigama. Ver Anexo N° 4.

- Orientación al cliente
- Orientación al Resultado.

3.2.1.2 Aspiraciones del Talento para ser Parte de una Organización

- Oportunidades de Desarrollo
- Competitividad Salarial
- Buen Ambiente de Trabajo
- Posibilidad de trabajar bajo prácticas de clase mundial.

3.2.1.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Plan general de capacitación orientado a mejorar el desempeño del puesto y desarrollo.
- Plan de reforzamiento de competencias de liderazgo para el primer y segundo nivel gerencial y de desarrollo de competencias de liderazgo para ocupantes de puestos estratégicos y en línea de sucesión (se lo hace mensualmente a través de charlas replicables).

3.2.1.4 Manejo de las Personas Jóvenes y su Vinculación a la Cultura Organizacional

Para esta compañía, los jóvenes tienen la ventaja sobre el resto: haber nacido en el tiempo de la comunicación e informática, es por esto que poseen mucha facilidad para el uso de estas herramientas y

adicionalmente sus competencias de innovación y apertura al cambio son en promedio mejores que las demás generaciones.

En Amanco se busca reclutar profesionales recién graduados que posean estas características, necesarias en el mundo actual y a la vez manejan con mucho cuidado sus expectativas y motivación.

3.2.1.5 Cambios o Expectativas a Nivel Operativo en la Actualidad

Elevación de los salarios. Por esta razón, se ha desarrollado un plan un plan de comunicación permanente sobre el importe de los beneficios extras que recibe el personal, haciéndoles notar que sumado a su salario base nominal, la cifra total, supera la meta a la que espera llegar el Gobierno. “Buscamos con esto que ellos vean el esfuerzo que hace la compañía por ser competitiva en materia salarial”.

3.2.2 Artefacta

IMAGEN N° 2



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

³¹ Entrevista realizada a Sergio Fernández. Gerente de Recursos Humanos - Artefacta. Ver Anexo N° 5.

3.2.2.1 Competencias Buscadas en ARTEFACTA

- **Liderazgo**

Capacidad de conducción utilizando varias herramientas gerenciales, Por ejemplo: control, innovación, coaching, administración por objetivos, entre otros. Básicamente es conducir al grupo “marcando el paso” en la delantera del equipo.

- **Capacidad de comunicación**

Habilidad para comunicarse con el equipo más allá de limitarse a solamente “informar”. Se necesita estar en contacto con la gente, lo cual es una herramienta fundamental para el proceso de retroalimentación.

- **Conocimiento del entorno**

Que implica tener la suficiente “sensibilidad” para conocer lo que está pasando en el ámbito social, político y económico (local, regional e internacional), de manera que pueda tomar o ayudar a tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

- **Transparencia y honestidad**

Dominio de su área de resultados (es decir que posea conocimientos teóricos, prácticos y experiencia en su función).

3.2.2.2 Aspiraciones del Talento para ser Parte de una Organización

- Velocidad en la implementación de cambios.
- “Aggiornamento” (que la empresa esté al día con las tendencias de administración y tecnológicas).
- “Juventud”: que sea una empresa joven, es decir, de espíritu abierto, auto-exigente, competitiva, auto-cuestionadora e “inconforme”.

3.2.2.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Planes de post-gradados y masterados para jóvenes profesionales (managers trainee).
- Planes de capacitación técnica permanente.
- Coaching.
- Procesos continuos de planeamiento estratégico, entre otros.

3.2.2.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

En Artefacta no creen en las diferencias generacionales. Creen en personas que se adapten al estilo de la empresa y que, fundamentalmente, estén abiertas a los cambios y con alta creatividad para operar nuevos procesos que ayuden a ganar liderazgo en el día a día.

3.2.3 Banco del Pacífico

IMAGEN N° 3



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.3.1 Competencias Buscadas en Banco del Pacífico

- Preparación técnica.
- Orientación al servicio y a los resultados.
- Pensamiento estratégico.

³² Entrevista realizada a María Cristina Hidalgo. Directora de Desarrollo Humano. Banco del Pacífico. Ver Anexo N° 6.

- Profundo conocimiento del negocio y la industria en la cual operan a nivel nacional e internacional.
- Capacidad de innovación.
- Adaptación al cambio constante (y al cambio que llega a ser dramático).
- Manejo de red de relaciones a nivel empresarial, pública, asociaciones y profesionales en general.

3.2.3.2 Aspiraciones del Talento para ser Parte de una Organización

- Contar con posibilidades de desarrollo profesional concretas.
- Considerar sus opiniones como insumos para mejorar la gestión empresarial.
- Tener empoderamiento y acceso a la toma de decisiones.
- Sistemas y procesos simples que generen un trabajo agradable y por ende un servicio de calidad.
- Flexibilidad laboral especialmente en los niveles bajos de la pirámide.

- Excelente ambiente de trabajo (ambiente físico y administración adecuada del talento).
- Trato justo y respetuoso.
- Acceder a sistemas de remuneración por incentivos en reconocimiento a los logros conseguidos y un fuerte peso de la marca (de la empresa) en el medio.

3.2.3.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Sistema de Trabajo orientado a resultados.
- Convenios especiales con universidades para obtener descuentos, especialmente en estudios de pre y post grado.
- Reclutamiento Interno lo que genera atraktividad y baja tasa de rotación.
- Planes de Capacitación y desarrollo para la actualización, el crecimiento y competitividad de nuestros colaboradores.

3.2.3.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

El uso de la tecnología es una característica muy diferenciadora de la generación “Y” (personas jóvenes), y en el Banco del Pacífico se preocupan por promover la tecnología, no tienen políticas extremadamente rígidas para el uso equipos tecnológicos personales, (telefonía móvil, equipos de computación, ipods); en la medida en que estos no sean utilizados en áreas de atención al público para no interferir en el servicio a sus clientes, ni en actividades que atenten contra sus normas, reglamentos y código de ética. Se realiza seguimiento permanente dentro de la inducción y socialización para evitar inconvenientes en el proceso de adaptación a fin de solucionarlo a tiempo.

Se atiende con cierta flexibilidad la ubicación de este personal en oficinas cuyos horarios no afecten el plan de estudio de los colaboradores.

Se mantiene políticas claras en cuanto al desarrollo profesional: el que es competente asciende sin importar la antigüedad y eso se lo formaliza de manera continua a través de concursos de méritos, con evaluaciones de conocimientos técnicos y competencias, para lograr promociones internas.

Existe una política de permisos para estudios la misma que permite un margen en el horario de entrada y salida de sus labores y no interrumpir su carrera.

En los procesos de reclutamiento y selección se desarrollan talleres o juegos de roles, a fin de ubicar al colaborador en situaciones reales de “interacción con clientes o de relaciones/conflictos interpersonales” y que esto a su vez sirva para alinear mejor sus perfiles a las demandas internas de los cargos.

Promoción de actividades culturales/deportivas (música, pintura, fotografía, gastronomía, deportivas, etc.) a fin de atender la parte sociocultural de los colaboradores que tienen perfiles multidisciplinarios y multi intereses.

3.2.3.5 Cambios o Expectativas a Nivel Operativo en la Actualidad

Para Banco del Pacífico, en los niveles operativos de la pirámide organizacional la gente es más joven y aspira a que todo sea rápido, desean hacer varias carreras simultáneamente y a la vez ascender en el corto plazo.

Valoran mucho la capacitación práctica tipo taller, porque gustan de un aprendizaje real y concreto que puede aplicarse. La gente en este nivel aspira a que se respeten sus horarios de estudios, ya que la preparación profesional es su meta principal, son bastante competitivos.

Más que salarios fijos, esperan incentivos que resalten sus contribuciones individuales y grupales en relación a otros.

Tienen mucho interés por los incentivos no monetarios y a generar relaciones cercanas con sus superiores a quienes miran como iguales, rechazan de algún modo el modelo jerárquico exageradamente vertical. Les agrada que los traten como pares y como parte activa del equipo.

3.2.4 BAYER

IMAGEN N° 4



33

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.4.1 Competencias Buscadas en BAYER

- Enfoque a objetivos
- Adaptarse a los requerimientos
- Formar grupos que trabajen eficazmente
- Liderazgo en equipos interfuncionales

Desafiar el status quo

Quienes demuestran estas aptitudes logran mejoras a través de las personas, transformando y dirigiendo a una organización hacia una nueva

³³ Entrevista realizada a Manuel Pinzón. Gerente de Recursos Humanos. Bayer Ecuador. Ver Anexo N° 7.

dirección que implica retos, especialmente evadiendo las situaciones innecesariamente complejas.

Buscan nuevas soluciones para nuestros clientes de hoy y de mañana.

Flexibilidad y adaptación al entorno

Las personas que demuestran estas aptitudes visualizan un panorama que va más allá de su propia área y ámbito de influencia. La flexibilidad y la adaptación se pueden aplicar a una función o proceso, un producto y mercado, una unidad de negocios o una entidad corporativa que abarque varios negocios local y/o internacionalmente.

Servicio al cliente

Piensan en dar servicio al cliente. Esta aptitud se puede aplicar tanto a los clientes internos como a los externos. Colocan al cliente en primer lugar y buscan llegar a conocer sus necesidades gracias a la cercanía de la relación y cooperación.

Proporcionan productos y servicios rápidamente y con calidad. Establecen relaciones a largo plazo con los clientes, ganándose su confianza y respeto.

Desarrollarse a sí mismo y a otros

Significa estar dispuesto a desarrollar las capacidades de otras personas, así como las propias; ser un buen directivo en la actualidad no garantiza serlo en el futuro.

Un directivo tiene que buscar el desarrollo personal, pero también garantizar que las personas a su alrededor mejoren y se vuelvan más eficaces.

3.2.4.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de una Organización

- El clima laboral, es decir un buen ambiente de trabajo.
- Plan de carrera: posibilidad de crecimiento profesional y personal.
- Oportunidad de carrera internacional, paquete salarial y de beneficios flexible, de acuerdo a sus necesidades.
- Nombre e importancia de la compañía.

3.2.4.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Plan de carrera formalmente establecido a nivel local e internacional.

- Plan de sucesiones.
- Orientation Center.
- Programa de detección de potenciales.
- Programas de capacitación y desarrollo en temas técnicos y organizacionales (Ej.: líderes en acción, líderes emergentes, talleres, clases de inglés, post -grados, etc.).
- Cooperativa mutua de inversión (el empleado ahorra una parte y la compañía le da otra parte).
- Horario flexible.

3.2.4.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

Se los incluye dentro del programa de potenciales y anualmente patrocinan 2 ó 3 personas de este grupo de profesionales, en el sistema Dual de la cámara Ecuatoriano Alemana y el colegio Alemán.

3.2.5 DOLE

IMAGEN N° 5



34

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásconez Reyes

3.2.5.1 Competencias Buscadas en DOLE

- Orientación a resultados.
- Trabajo en equipo.
- Compromiso con la calidad.
- Flexibilidad y liderazgo (especialmente a partir de los mandos medios).

3.2.5.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

- El buen nombre de una empresa, esto decir que posea una cultura que reconozca al desarrollo del Talento Humano como una de sus más importantes fortalezas.

³⁴ Entrevista realizada a Javier Villacís. Director de Recursos Humanos. DOLE Ecuador. Ver anexo N° 8.

- Estabilidad laboral y las posibilidades de desarrollo profesional.
- Remuneración.

3.2.5.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Estrategia comunicacional que posibilite socializar los retos que la empresa mantiene.
- Evaluación de la competitividad.
- Desarrollo de proyectos de capacitación enfocados a la estrategia de la empresa. Política de becas de estudios superiores en inglés y ayudas para graduación profesional.

3.2.5.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

Para Dole los jóvenes son un permanente reto, ya que personas que demandan una relación laboral un poco más flexible, con ciertos requerimientos de, permanentemente, enfrentarse a desafíos profesionales. Por lo que Dole ha fijado y/o establecido el trabajo por objetivos.

3.2.6 Ecuador Bottling Company

IMAGEN N° 6



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásconez Reyes

3.2.6.1 Competencias Buscadas en EBC

Las competencias que consideran claves para sobresalir en el mercado laboral son:

- **Liderazgo**

Estar atento e informado de las capacidades actuales y potenciales de los colaboradores y pares. Facilitar el aprendizaje, explicando cómo y por qué se hacen las cosas de determinada manera.

- **Planificación**

Poseer la capacidad de administrar y distribuir los recursos asignados de acuerdo a los requerimientos del sistema. Determinar la asignación de recursos de acuerdo a las condiciones técnico-económicas más adecuadas para cada caso.

³⁵ Entrevista realizada a Alfredo Camacho. Director de Talento Humano. EBC. Ver Anexo N° 9.

- **Toma de decisiones**

Analizar la información comercial, detectar oportunidades de mercado y tomar decisiones en base a esa información.

- **Orientación a resultados**

Monitorear el cumplimiento de sus objetivos y estrategias a través de indicadores. Responder por los objetivos que le son asignados.

- **Trabajo en equipo**

Valorar y promover el trabajo en equipo y aprovechar las ventajas y beneficios del mismo para conseguir objetivos. Poseer la habilidad de trabajar con personas de diferentes regiones, creencias o niveles culturales, respetando siempre las diferencias.

3.2.6.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

- Desarrollo profesional.
- Planes de carrera.
- Capacitación interna y externa (presencial, semipresencial o en línea).

- Estilo de liderazgo.
- Valoración salarial de acuerdo a factores tales como: nivel de conocimiento, experiencia, competencias, gestión interna, y resultados acorde al mercado.
- Empoderamiento.
- Comunicación.

3.2.6.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Planes de capacitación.
- Desarrollo profesional.
- Préstamos especiales para vehículo y vivienda.
- Sistema de valoración de cargos - información salarial de mercado.
- Medición de clima laboral y desempeño.
- Programas de reconocimiento.

3.2.6.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

Para Ecuador Bottling Company este tipo de personas en las organizaciones tienden a ser muy proactivas, razón por la cual el tener en la empresa mucha diversidad en las labores cotidianas hace que los

involucrados sean capaces de movilizarse rápidamente y no mantenerse en actividades rutinarias. El negocio del consumo masivo e industrial es muy dinámico y ejerce una presión para mantenerse activo.

Estas personas actúan rápidamente, son veloces en dar sus opiniones, no están sujetas a normas específicas que regulan su trabajo, razón por la cual se acoplan al giro de negocio; ya que al igual que todos los colaboradores requieren una competencia adicional que es ser proactivos.

Estas personas requieren de mucha independencia y de reto, la estrategia es darles espacios para que se desarrollen de una manera autónoma con retos laborales.

3.2.7 ENAP SIPETROL S.A.

IMAGEN N° 7



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.7.1 Competencias buscadas en ENAP SIPETROL

- Orientación a resultados
- Orientación a la agregación de valor

³⁶ Entrevista realizada a Juan Carlos Bonilla. Gerente de Recursos Humanos. ENAP Sipec. Ver Anexo N° 10.

- Trabajo en equipo con integridad
- Impecabilidad en el trabajo
- Actitud emprendedora e innovadora

3.2.7.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

- Salario atractivo o competitivo.
- Compañía dentro de “Great Place to Work”.
- Ambiente Laboral de respeto e integración.
- Plan de carrera y perspectivas de crecimiento.
- Posibilidad de desarrollar cosas innovadoras.

3.2.7.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

Tener una cultura organizacional muy arraigada, ya que ésta es el catalizador que filtra la gestión para transformarla en una organización exitosa.

Los planes de retención no deben ser solo económicos o monetarios. Hacen énfasis en que la gente no solo busque rédito económico.

Para Enap Sipec es importante generar planes y programas enfocados al personal en general y también a aquellos considerados claves para la organización, pasando por beneficios especiales, planes de carrera, incentivos variables, entre otros.

3.2.7.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

La empresa no hace distinción alguna de generaciones, si bien es cierto existen diferencias entre sí, pero la cultura organizacional es algo que atraviesa transversalmente la organización y no hace segmentación generacional.

3.2.8 Global Crossing

IMAGEN N° 8



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.8.1 Competencias Buscadas en GLOBAL CROSSING

- **Visión global/pensamiento estratégico:**

Es decir que pueda realizar escenarios de alternativas potenciales, prevea posibles soluciones y defina el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado. Que optimice el posicionamiento de la compañía, buscando sopesar los riesgos y beneficios y aprovechando oportunidades.

³⁷ Entrevista realizada a Laura Helena Calvache. Gerente de Recursos Humanos. Global Crossing. Ver Anexo N° 11.

- **Gestión de personas/liderazgo:**

Se refiere a la capacidad de fomentar el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, con un nivel apropiado de análisis de las necesidades, capacitación y demás soportes. Persona que asigna tareas que implican un desafío a largo plazo.

Mantiene conversaciones de desarrollo en forma regular. Está enterado y ayuda a identificar las metas de carrera de sus dependientes. Diseña planes de desarrollo y los lleva a cabo. Maneja con eficacia las cuestiones de desempeño. Guía a su gente, motivando e involucrándolos con respecto a los objetivos. Asume el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Motiva, integra y promueve un clima de equipo. Cuida al grupo.

- **Orientación a resultados:**

Se ofrece voluntariamente y asume responsabilidades adicionales para ayudar a los demás o al negocio, toma decisiones rápidamente y en forma proactiva para resolver problemas.

Mantiene una perspectiva positiva y responde de manera optimista cuando enfrenta desafíos o contratiempos.

- **Flexibilidad:**

Lidera procesos de cambio. Adecúa el propio comportamiento a interlocutores y situaciones diferentes. Se adapta y actúa con prontitud y eficacia en situaciones de cambio o incertidumbre. Entiende y valora posturas distintas, y/o puntos de vista encontrados.

- **Excelente relación con los clientes:**

Concentra sus esfuerzos y sus acciones de trabajo para comprender y satisfacer las necesidades del cliente. Se evidencia alto compromiso con el cliente. Resuelve necesidades no evidentes del cliente. Actúa como consejero de confianza del cliente.

- **Trabajo en equipo:**

Integra equipos de trabajo. Participa y colabora dentro de un equipo. Se inclina hacia resultados grupales por encima de los resultados personales.

3.2.8.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de una Organización

- Posibilidad de crecer profesional y personalmente.
- Remuneración Competitiva.

- Plan de capacitación y carrera para los colaboradores.
- Buen Ambiente de Trabajo.

3.2.8.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Entrega de acciones (stock options): es discrecional de la compañía, pagar el variable al personal en acciones.
- “High potentials”: se hace un ejercicio anual con el grupo de alta dirección de cada región y país, para identificar altos potenciales y se establece un plan de acción específico para cada uno de ellos. Se apoyan en un consultor externo.
- Remuneración variable: existe una escala de porcentaje de pago variable mensual en el que participa todo el personal. Se hace un pago anual en el mes de abril, sobre un porcentaje y cálculo mensual.

3.2.8.4 Manejo de las Personas Jóvenes y su Vinculación a la Cultura Organizacional

Este grupo se caracteriza sobre todo por su gran orientación a nuevos conocimientos, a buscar nuevas responsabilidades, buscan mucha movilidad, son menos ajustados a la autoridad. Por lo que en Global Crossing se preocupan por formarlos, invierten en ellos, buscan que sean

productivos, y están conscientes que su nivel de pertenencia es menor al estándar de otras generaciones.

3.2.9 Grupo DIFARE

IMAGEN N° 9



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.9.1 Competencias Buscadas GRUPO DIFARE

- Pensamiento estratégico
- Innovación
- Facultamiento
- Desarrollo de la gente
- Negociación

3.2.9.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

- Oportunidad para desarrollar conocimientos y destrezas.
- Imagen de la compañía y el respeto que posea por el ser humano.
- Política de compensaciones adecuada.

³⁸ Entrevista realizada a Juan Camacho. Gerente de Recursos Humanos. Grupo Difare. Ver Anexo N° 12.

3.2.9.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Excelentes bonificaciones por resultados,
- Programas de formación permanente,
- Adecuado clima laboral (a pesar de la carga de trabajo)
- Liderazgo marcado en el día a día por el Presidente Ejecutivo
- Plan de carrera y diversos eventos de integración para el empleado y su familia.

3.2.9.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

La filosofía de la Presidencia del Grupo DIFARE está dirigida a fomentar el desarrollo de la gente joven y por esa razón, el promedio de edad en el Grupo es bajo. A las personas jóvenes que tienen excelente actitud, se les brinda oportunidades para que crezcan de forma horizontal (entre diferentes negocios del grupo) y luego verticalmente.

El Grupo DIFARE siempre está a la vanguardia de tecnología y esto atrae y gusta a la gente joven.

Muchos de los directivos principales se encuentran en el rango entre 27 y 35 años.

3.2.9.5 Cambios o Expectativas a Nivel Operativo en la Actualidad

Según el Grupo Difare a nivel operativo quieren oportunidad de seguir estudiando, culminar su carrera o iniciar sus estudios, por lo que están en búsqueda de alianzas con universidades del medio nacional y en algunos casos, fuera del Ecuador.

También la gente más joven demanda más tiempo para su vida personal, buscan tener calidad de vida.

3.2.10 HOLCIM

IMAGEN N° 10



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.10.1 Competencias Buscadas en HOLCIM

- Visión estratégica
- Agudeza financiera y del negocio.

³⁹ Entrevista realizada a José Villalobos. Gerente de Desarrollo de Capital Humano. Holcim. Ver Anexo N° 13.

- Foco en el cliente
- Liderazgo en el desempeño
- Promover el trabajo en equipo y la colaboración.

3.2.10.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

- Desarrollo profesional.
- Buen paquete económico.

3.2.10.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Programas de capacitación.
- Plan de pensiones.
- Transferencias internacionales del personal.
- Asociación de empleados (para ahorros y ayudas).
- Plan de beneficios que consiste principalmente en: seguros médicos, de accidentes y vida.

3.2.11 Ideal Alambrec Bekaert

IMAGEN N° 11



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.11.1 Competencias Buscadas en Ideal Alambrec Bekaert

- Liderazgo.
- Planificación y organización.
- Alto sentido de la libertad y a la vez responsabilidad.
- Capacidad para escuchar.
- Conciencia y dimensión del servicio.

3.2.11.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

- Buen salario
- Estabilidad Laboral
- Respeto y consideración.

⁴⁰ Entrevista realizada a Walter Salvador. Gerente de Recursos Humanos. Ideal Alambrec Bekaert. Ver Anexo N° 14.

3.2.11.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

Además de ofrecer un sólido paquete salarial y de beneficios altamente competitivos, ofrecen dos cosas más: una visión clara, positiva y alentadora del futuro; y un ambiente de mucha consideración y respeto.

3.2.12 INTERAGUA

IMAGEN N° 12



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásconez Reyes

3.2.12.1 Competencias Buscadas en INTERAGUA

- Orientación a resultados.
- Control de gestión (Manejo de indicadores).
- Administración de personas (coaching).
- Ética y responsabilidad.

3.2.12.2 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Programas de desarrollo de habilidades gerenciales.

⁴¹ Entrevista realizada a Celeste Viteri. Directora de Recursos Humanos. Interagua. Ver Anexo N° 15.

- Cursos de Certificación de las Competencias Técnicas, por área de especialidad, que son muy importantes para el giro del negocio, tales como: agua potable, alcantarillado, programa para asistentes, fiscalizadores, que cuentan con aval universitario.
- Plan de ascensos internos.

3.2.12.3 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

Uno de los factores de mayor atracción y demanda por parte de la Generación “Y” es la tecnología, por lo que la organización tiene la filosofía de cero papeles es decir los procesos en su gran mayoría están automatizados.

3.2.13 ITABSA

IMAGEN N° 13



Fuente: Investigación realizada
Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

⁴² Entrevista realizada a Ana María Molina. Directora de Recursos Humanos. Itabsa. Ver Anexo N° 16.

3.2.13.1 Competencias Buscadas en ITABSA

- Eficiencia
- Comunicación clara y constructiva
- Coraje gerencial
- Inteligencia emocional
- Espíritu empresarial

3.2.13.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

Para Itabsa los jóvenes buscan espacio para aprender y experimentar en ambientes dinámicos, con jefes de mayor experiencia y donde tengan desafíos. A diferencia de lo que regularmente se piensa, consideran que el salario no necesariamente pesa a la hora de tomar decisiones, especialmente para los más jóvenes. El paquete de compensación adquiere mayor relevancia cuanto más experiencia tenga el ejecutivo.

3.2.13.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Promover internamente a los talentos antes de contratar personal externo; las vacantes se ofrecen vía intranet a través de Job Postings y aplica quien se considere que puede tener el perfil. Se realizan Asessment Grupales con la participación de los directores del área (dependiendo de la posición) y siempre con la presencia del supervisor directo y el Business Partner de Recursos Humanos.

- Estimular el intercambio entre departamentos. Buscan generalistas más que especialistas y les interesa que el ejecutivo amplíe sus horizontes y conozca el negocio de manera holística. Es muy común hacer movimientos interdepartamentales de finanzas a ventas; de asuntos corporativos a recursos humanos; de trademarketing a sales information; de RR.HH a ventas, entre otros.
- Asignaciones internacionales: Las asignaciones van de mínimo un año con un paquete especial de remuneración, hasta 2 a 3 años como máximo. Si bien esta oportunidad es sólo para un puñado de ejecutivos, también se da espacio a nivel operativo, pero en este caso es por un tiempo menor.

3.2.14 Petrobras

IMAGEN N° 14

PETROBRAS⁴³

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.14.1 Competencias Buscadas en PETROBRAS

- Creatividad e innovación
- Visión sistémica de la empresa

⁴³ Entrevista realizada a Ewald Utreras. Gerente de Recursos Humanos. Petrobras. Ver Anexo N° 17.

- Trabajo en equipo
- Conocimiento
- Flexibilidad

3.2.14.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de una Organización

- Trabajo desafiante
- Estabilidad Laboral
- Remuneración competitiva.

3.2.14.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Remuneración Competitiva.
- Beneficios adicionales, tales como excelentes coberturas para salud que permitan al colaborador y a su familia acceder a una medicina de calidad.
- Sistemas eficientes de seguridad industrial que protejan al trabajador no solo de posibles accidentes sino también de problemas o enfermedades relacionadas con el trabajo.
- Continua actualización de conocimientos y refrescamiento de actitudes que propendan a un crecimiento y desarrollo permanentes en un contexto integral de la persona.

- Excelente clima de trabajo, para lo cual se monitorea con encuestas de clima y otros métodos de contacto más personal el "sentimiento" de la fuerza laboral y sus percepciones sobre los asuntos que son importantes para ellos; posteriormente se elabora planes de acción, conjuntamente con representantes de los empleados para ponerlos en marcha y al final de un período mostrar a todos el cumplimiento del plan, y así sucesivamente, año tras año ir construyendo un clima laboral y una cultura organizacional donde la mayoría de las personas sienta que su trabajo se desarrolla en un ambiente favorable para sus expectativas el logro de los resultados organizacionales.

3.2.14.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

Petrobras tiene un programa de jóvenes profesionales orientado a personas recién egresadas o graduadas de las Universidades o Escuelas Politécnicas. El programa selecciona a los candidatos a través de un proceso de assesment en que los gerentes y ejecutivos de las áreas interesadas evalúan al candidato. Los seleccionados rotan por diversos trabajos del área asignándole un tutor que siempre es el jefe del área o el supervisor de la sección. En este período que puede durar de uno a dos años, se analizan conjuntamente entre el candidato y el tutor, sus competencias y sus áreas de interés.

Finalmente, en una decisión conjunta el joven profesional es asignado a una posición definitiva.

Este proceso ayuda a que el joven profesional tenga una percepción bastante seria de qué es lo que le interesa en el trabajo y se produce un acoplamiento saludable y con conocimiento de causa. A nivel local e internacional este programa tiene mucho éxito y es la fuente principal de reclutamiento e incorporación del talento humano.

3.2.15 PETROAMAZONAS

IMAGEN N° 15



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.15.1 Competencias Buscadas en PETROAMAZONAS

- Flexibilidad y capacidad de adaptación
- Creatividad
- Orientación por los resultados.

⁴⁴ Entrevista realizada a Luis Eduardo Dávila. Gerente de Recursos Humanos. Petroamazonas. Ver Anexo N° 18.

3.2.15.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

- Posibilidades reales de crecimiento profesional.
- Excelente clima organizacional.
- Estabilidad laboral.

3.2.15.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Programa de oportunidades internas que permite cubrir vacantes promoviendo personal propio personal.
- Plan anual de capacitación.
- Planes de carrera y sucesión.
- Desarrollo de competencias técnicas y de gestión.
- Programas de formación tales como maestrías y diplomados.
- Programas de gerenciamiento del clima organizacional.

3.2.15.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

En Petroamazonas valoran la diversidad, por tanto procuran no diseñar ninguna estrategia focalizada para ningún grupo poblacional específico;

sin embargo, de manera general buscan crear un ambiente de innovación y reto permanente donde los jóvenes puedan explotar su talento y competencias.

3.2.16 PRODUBANCO

IMAGEN N° 16



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.16.1 Competencias Buscadas en PRODUBANCO

- **Orientación al servicio:**

Es decir, colaboradores que siempre piensen en superar las expectativas del cliente. Tratar de ir más allá.

- **Orientación a resultados:**

Se trabaja por objetivos, pero cuidando también la forma como en que logran los resultados, buscando siempre un equilibrio.

⁴⁵ Entrevista realizada a Ethna de Montenegro. Vicepresidenta de Recursos Humanos. Produbanco. Ver Anexo N° 18.

- **Apertura al cambio:**

Personas tengan absoluta flexibilidad al cambio. Que sean muy abiertos a ver nuevos enfoques y que se concienticen que el cambio inicia desde sus propios hogares.

- **Trabajo en equipo:**

Fijan objetivos por áreas evaluando el nivel de contribución de cada miembro del equipo que aporte a los resultados Institucionales.

- **Iniciativa:**

“Empoderamiento” a las personas, como conedores de los procesos que administran, para que ellos tomen iniciativas y den recomendaciones que puedan ser útiles.

3.2.16.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

Para posiciones más operativas, sin duda pesa la parte económica más que nada, debido a la difícil situación que se vive en la actualidad y al alto nivel de desempleo que existe.

A niveles ejecutivos, además de lo económico, indudablemente, son otros los aspectos que tienen importancia: reputación y valores de la Organización y posibilidades de desarrollo profesional.

3.2.16.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Facilidad para acceder a estudios universitarios en condiciones preferenciales a través de convenios.
- Aplicación de la política “primero los nuestros” en la que dan prioridad al empleado para llenar vacantes.
- Ejecución de escuelas de formación en productos y servicios, ventas, y, liderazgo.
- Programas de formación humanista, que consisten en talleres para padres, liderazgo para jóvenes, “hágalo usted puede”, entre otros.

3.2.16.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

Desde que ingresan al banco, les dan una amplia explicación de la filosofía y valores de nuestro Grupo Financiero. Son personas que tienen aspiraciones de progreso en muy corto plazo.

3.2.16. PRONACA

IMAGEN N° 17



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.2.16.5 Competencias Buscadas en PRONACA

- Liderazgo.
- Visión de largo plazo.
- Vivencia de valores.
- Poder de negociación y comunicación.

3.2.16.6 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de una Organización

- Excelente imagen corporativa.
- Potencial de desarrollo.
- Posibilidades de carrera.
- Remuneración competitiva.

⁴⁶ Entrevista realizada a Mauricio Padilla. Director de Recursos Humanos. Pronaca. Ver Anexo N° 19.

3.2.16.7 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Planes de carrera para el personal.
- Planes de desarrollo en competencias, (que incluyen formación, capacitación y entrenamiento).
- Sistema de remuneración equitativa y competitiva.

3.2.17 Repsol YPF

IMAGEN N° 18



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásconez Reyes

3.2.17.1 Competencias Buscadas en REPSOL

- **Responsabilización y Orientación a Resultados**

Ser decisivos y ejecutivos. Asumir plenamente las responsabilidades y actuar conforme a ellas, con lealtad hacia la empresa y sus interlocutores, si eludir la toma de decisiones y asumiendo las consecuencias de los posibles errores.

⁴⁷ Entrevista realizada a Juan Francisco Toledo. Gerente de Recursos Humanos. Repsol YPF. Ver Anexo N° 20.

- **Espíritu emprendedor**

Ser emprendedores y agentes de cambio. Actuar con iniciativa y proactividad, yendo más lejos de lo que resulta “posible” y de lo que se puede. Establecer objetivos retadores.

- **Reconocer en función de méritos**

Recompensar en función de los resultados obtenidos y del desempeño. Diferenciar adecuando el desempeño y la recompensa.

- **Desarrollar personas**

Crear oportunidades de desarrollo profesional para las personas, evitando patrimonialismos; con un estilo de liderazgo basado en la cooperación y la delegación, el feedback honesto y constructivo y el reconocimiento de los éxitos y las aportaciones de los equipos.

- **Colaboración**

Confianza y generosidad en las relaciones dentro de la organización. Orientarse más al éxito conjunto que al individual y actuar con visión global, más allá del corto plazo y del área propia de responsabilidad.

3.2.17.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

- Imagen de la compañía, y una trayectoria reconocida de la misma en el medio.
- Remuneración y política de beneficios competitiva.
- Proyección de carrera a nivel local e internacional.

3.2.17.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

- Gestión por competencias
- Planes de formación y aprendizaje
- Gestión del talento
- Movilidad interna a nivel local e internacional
- Retribución y reconocimiento sobre la mediana del mercado
- Gestión por comportamientos (qué se hace y cómo se consigue).

3.3 COMPENDIO SOBRE LAS COMPETENCIAS, ASPIRACIONES DE TALENTO HUMANO Y PROGRAMAS EMPRESARIALES

Estas valiosas opiniones son de ayuda y reflexión acerca de la evolución que cada día se proyecta en la gestión del talento humano. Estar al corriente de los tiempos, y de sus exigencias, puede ser la clave para sobrevivir en un mundo empresarial cada vez más competitivo.

Se ha dicho en reiteradas ocasiones que el rol de recursos humanos debe ir acompañando a la estrategia del negocio. Si bien es cierto, eso parte de una base teórica real, no siempre se ve en las acciones implementadas en las empresas. Las experiencias recogidas en estas entrevistas, son una prueba fehaciente de que la gestión de personas agrega valor y es un soporte imprescindible en los planes del negocio.

El entorno se vuelve cada vez más competitivo, y las organizaciones buscan estar actualizadas para vencer los obstáculos que se presenten, es por esto que los departamentos de Recursos Humanos de las compañías en Ecuador están optando por contratar a personas jóvenes para desarrollarlas y que puedan crecer dentro de la misma.

La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, es una de las universidades con mayor reconocimiento en el país, se ha ganado un prestigio a lo largo de los años; por lo que es de interés para las compañías el contratar personal que haya desarrollado sus estudios en la misma y que obviamente cumpla con los requerimientos que la empresa impone.

Por ende los estudiantes de esta universidad, si saben manejarse correctamente y causan una buena impresión tiene un punto adicional ante las compañías, por lo que se considera importante que cada estudiante “sepa venderse” ante los demás.

3.3.1 Matriz de Competencias, Aspiración del Talento Humano y Programas Empresariales Según las Compañías Seleccionadas

TABLA N° 6

	AMANCO	ARTEFACTA	BANCO DEL PACIFICO	BAYER	DOLE	ECUADOR BOTTLING COMPANY
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Visión Estratégica • Compromiso • Trabajo en Equipo • Innovación • Orientación al cliente • Orientación al Resultado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Capacidad de comunicación • Conocimiento del entorno: • Transparencia y honestidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación técnica • Orientación al servicio y a los resultados • Pensamiento estratégico • Profundo conocimiento del negocio y la industria en la cual operan a nivel nacional e internacional. • Capacidad de innovación. • Adaptación al cambio constante (y al cambio que llega a ser dramático) • Manejo de red de relaciones a nivel empresarial, pública, asociaciones y profesionales en general. 	<ul style="list-style-type: none"> • Enfoque a objetivos • Adaptarse a los requerimientos • Formar grupos que trabajen eficazmente • Liderazgo en equipos interfuncionales • Definir status quo • Flexibilidad y adaptación al entorno. • Servicio al cliente. • Desarrollarse a sí mismo y a otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Trabajo en equipo • Compromiso con la calidad • Flexibilidad y liderazgo (especialmente a partir de los mandos medios). 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Planificación • Toma de Decisiones • Orientación a Resultados • Trabajo en Equipo

	AMANCO	ARTEFACTA	BANCO DEL PACIFICO	BAYER	DOLE	ECUADOR BOTTLING COMPANY
ASPIRACIONES TALENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades de Desarrollo • Competitividad Salarial • Buen Ambiente de Trabajo • Posibilidad de trabajar bajo - prácticas de clase mundial. 	<ul style="list-style-type: none"> • Velocidad en la implementación de cambios. • Que la empresa esté al día con las tendencias de administración y tecnológicas. • Que sea una empresa joven, es decir, de espíritu abierto, auto-exigente, competitiva, auto-cuestionadora e “inconforme”. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contar con posibilidades de desarrollo profesional concretas. • Considerar sus opiniones como insumos para mejorar la gestión empresarial. • Tener empoderamiento y acceso a la toma de decisiones. • Sistemas y procesos simples que generen un trabajo agradable y por ende un servicio de calidad. • Flexibilidad laboral • Excelente ambiente de trabajo • Trato justo y respetuoso. • Acceder a sistemas de remuneración por incentivos en reconocimiento a los logros conseguidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • El clima laboral, es decir un buen ambiente de trabajo. • Plan de carrera: posibilidad de crecimiento profesional y personal. • Oportunidad de carrera internacional, paquete salarial y de beneficios flexible, de acuerdo a sus necesidades. • Nombre e importancia de la compañía. 	<ul style="list-style-type: none"> • El buen nombre de una empresa. • Estabilidad laboral y las posibilidades de desarrollo profesional. • Remuneración 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional • Planes de carrera • Capacitación interna y externa (presencial, semipresencial o en línea) • Estilo de liderazgo • Valoración salarial de acuerdo a factores. • Empoderamiento • Comunicación

	AMANCO	ARTEFACTA	BANCO DEL PACIFICO	BAYER	DOLE	ECUADOR BOTTLING COMPANY
PROGRAMAS EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Plan general de capacitación. • Plan de reforzamiento de competencias de liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de post-gradados y masterados para jóvenes profesionales (managers trainee). • Planes de capacitación técnica permanente. • Coaching • Procesos continuos de planeamiento estratégico, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de Trabajo orientado a resultados. • Convenios especiales con universidades • Reclutamiento Interno. • Planes de Capacitación y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan de carrera. • Plan de sucesiones • Orientation Center • Programa de detección de potenciales • Programas de capacitación y desarrollo en temas técnicos y organizacionales • Cooperativa mutua de inversión. • Horario flexible. 	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la competitividad. • Desarrollo de proyectos de capacitación • Política de becas de estudios superiores en inglés y ayudas para graduación profesional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de capacitación • Desarrollo profesional • Préstamos especiales para vehículo y vivienda • Sistema de valoración de cargos - información salarial de mercado • Medición de clima laboral y desempeño • Programas de reconocimiento

	ENAP SIPETROL	GLOBAL CROSSING	GRUPO DIFARE	HOLCIM	IDEAL ALAMBREC	INTERAGUA
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados • Orientación a la agregación de valor • Trabajo en equipo con integridad • Impecabilidad en el trabajo • Actitud emprendedora e innovadora 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión global/pensamiento estratégico • Gestión de personas/liderazgo • Orientación a resultados • Flexibilidad • Excelente relación con los clientes • Trabajo en equipo 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento estratégico • Innovación • Facultamiento • Desarrollo de la gente • Negociación 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión estratégica • Agudeza financiera y del negocio. • Foco en el cliente • Liderazgo en el desempeño • Promover el trabajo en equipo y la colaboración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo. • Planificación y organización. • Alto sentido de la libertad y a la vez responsabilidad. • Capacidad para escuchar. • Conciencia y dimensión del servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación a resultados. • Control de gestión (Manejo de indicadores). • Administración de personas (coaching). • Ética y responsabilidad.
ASPIRACIONES TALENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Salario atractivo o competitivo. • Compañía dentro de “Great Place to Work”. • Ambiente Laboral de respeto e integración • Plan de carrera y perspectivas de crecimiento • Posibilidad de desarrollar cosas innovadoras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de crecer profesional y personalmente. • Remuneración Competitiva. • - Plan de capacitación y carrera para los colaboradores. • - Buen Ambiente de Trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad para desarrollar conocimientos y destrezas. • Imagen de la compañía y el respeto que posea por el ser humano. • Política de compensaciones adecuada. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo profesional. • Buen paquete económico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Buen salario • Estabilidad Laboral • Respeto y consideración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de desarrollo de habilidades gerenciales. • Cursos de Certificación de las Competencias Técnicas. • Plan de ascensos internos.

	ENAP SIPETROL	GLOBAL CROSSING	GRUPO DIFARE	HOLCIM	IDEAL ALAMBREC	INTERAGUA
PROGRAMAS EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de Carrera • Planes de Retención • Beneficios Especiales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega de acciones (stock options) • “High potentials” • Remuneración variable. 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelentes bonificaciones por resultados, • Programas de formación permanente • Adecuado clima laboral • Liderazgo marcado en el día a día por el Presidente Ejecutivo • Plan de carrera y diversos eventos de integración. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programas de capacitación. • Plan de pensiones. • Transferencias internacionales del personal. • Asociación de empleados (para ahorros y ayudas). • Plan de beneficios 	<ul style="list-style-type: none"> • Sólido paquete salarial y beneficios altamente competitivos. • Buen Ambiente Laboral. 	

	ITABSA	PETROBRAS	PETROAMAZONAS	PRODUBANCO	PRONACA	REPSOL
COMPETENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Eficiencia • Comunicación clara y constructiva • Coraje gerencial • Inteligencia emocional • Espíritu empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> • Creatividad e innovación • Visión sistémica de la empresa • Trabajo en equipo • Conocimiento • Flexibilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad y capacidad de adaptación • Creatividad • Orientación por los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al servicio • Orientación a resultados • Apertura al cambio • Trabajo en Equipo • Iniciativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Visión de largo plazo. • Vivencia de valores • Poder de negociación y comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilización y Orientación a Resultados • Espíritu emprendedor • Reconocer en función de méritos • Desarrollar personas • Colaboración

ASPIRACIONES TALENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Aprender y experimentar en ambientes dinámico • Jefes de mayor experiencia y donde tengan desafíos 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo desafiante • Estabilidad Laboral • Remuneración competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidades reales de crecimiento profesional. • Excelente clima organizacional • Estabilidad laboral. 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración • Valores • Desarrollo Profesional 	<ul style="list-style-type: none"> • Excelente imagen corporativa • Potencial de desarrollo • Posibilidades de carrera • Remuneración competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Imagen de la compañía, y una trayectoria reconocida de la misma en el medio. • Remuneración y política de beneficios competitiva. • Proyección de carrera a nivel local e internacional.
PROGRAMAS EMPRESARIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Promover internamente a los talentos. • Estimular el intercambio entre departamentos. • Asignaciones internacionales 	<ul style="list-style-type: none"> • Remuneración Competitiva. • Beneficios adicionales, tales como coberturas para salud. • Sistemas eficientes de seguridad industrial. • Continua actualización de conocimientos y refrescamiento de actitudes. • Excelente clima de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de oportunidades internas. • Plan anual de capacitación • Planes de carrera y sucesión • Desarrollo de competencias técnicas y de gestión. • Programas de formación tales como maestrías y diplomados • Programas de gerenciamiento del clima organizacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad para acceder a estudios universitarios. • Reclutamiento Interno. • Escuelas de formación en productos y servicios, ventas, y, liderazgo. • Programas de formación humanista 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de carrera para el personal • Planes de desarrollo en competencias. • Sistema de remuneración equitativa y competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión por competencias • Planes de formación y aprendizaje • Gestión del talento • Movilidad interna a nivel local e internacional • Retribución y reconocimiento sobre la mediana del mercado • Gestión por comportamientos (qué se hace y cómo se consigue).

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

3.3.2 Conclusiones Sobre las Variables Evaluadas

3.3.2.1 Competencias Buscadas

Cada compañía busca que su personal posea competencias determinadas y estas varían de acuerdo al giro de negocio y a las estrategias a la que estén enfocados. Adicionalmente cada posición y nivel jerárquico tiene sus competencias específicas.

Entre las más comunes dentro de las compañías están: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Orientación al cliente, Flexibilidad al cambio, entre otras.

3.3.2.2 Aspiraciones del Talento para Ser Parte de Una Organización

En la actualidad un aspirante lo que busca en una compañía es: Estabilidad Laboral, Remuneración Competitiva y Desarrollo Profesional.

Las compañías con el tiempo van evolucionando positivamente y se han preocupado por dar beneficio mutuo, es decir que gane tanto la compañía como el empleado.

Están conscientes que la situación económica del país genera incertidumbre y por ende los trabajadores se vuelven más demandantes; necesitan buena remuneración para cubrir sus gastos, estabilidad laboral

y sobretodo desarrollo profesional que a su vez genere en ellos crecimiento y adquisición de conocimientos.

3.3.2.3 Programas para Atraer, Desarrollar y Retener el Talento

El área de Recursos Humanos, es aquella que está enfocada hacia el trabajador, y en la actualidad el entorno les ha obligado a enfocarse aún más e inclusive a involucrar el ámbito personal con el profesional, todo con el propósito de hacer que el empleado se sienta más a gusto en la compañía, sienta que su trabajo está dando frutos.

De acuerdo a las estrategias y políticas internas planteadas, crean programas para atraer, desarrollar y retener al talento, dentro de los más comunes están: Reclutamiento Interno, es decir promociones internas o llenar una vacante con personal propio; Plan de Desarrollo, en este caso se preocupa por desarrollar competencias que cada persona carezca o que posea pero no en la medida que la compañía lo requiere; Plan de Carrera y Plan de Sucesión en este caso se colabora con el empleado brindándole los conocimientos y competencias necesarias que ayuden a crecer jerárquicamente, entre otros.

3.3.2.4 Manejo de las Personas Jóvenes y Su Vinculación a la Cultura Organizacional

Para las compañías, los jóvenes o la también llamada “Generación Y” son un reto y una ventaja, ventaja porque al estar vinculados a la era

tecnológica saben manejar muy bien las herramientas informáticas y tienen una capacidad de aprendizaje mucho más ágil; y reto porque son personas muy dinámicas y proactivas que necesitan estar en constante movimiento, aprendiendo nuevas cosas, dando a conocer sus ideas y opiniones, caso contrario tienden a aburrirse y eso no le conviene a la organización.

Es por esta razón que las compañías están procurando atraer a talento joven y desarrollar planes para vincularlos adecuadamente a la cultura organizacional y a su vez generar en ellos una fidelidad hacia las compañías, sin descuidar sus motivaciones y desarrollo profesional.

3.3.2.5 Cambios o Expectativas a Nivel Operativo en la Actualidad

La mayoría de personal joven se encuentra en las áreas operativas de la organización, y como se menciona anteriormente se han tornado más demandantes, en el sentido de que quieren ser escuchados, que sus ideas se tomen en cuenta, obtener mayor capacitación, en sí sentirse parte útil de la organización.

4 LINEAMIENTOS DE MARKETING PERSONAL PARA SER APLICADOS POR LOS ESTUDIANTES DE LA CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL DE LA PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

En este capítulo se desarrolla la investigación de campo con el propósito de poner en práctica los postulados teóricos del marketing personal; así como también se proponen una serie de recomendaciones para alinear el Marketing Personal al perfil de la carrera.

4.1 FASE EXPLORATORIA

4.1.1 Instrumento de Recolección de Información⁴⁸

4.1.1.1 Método de Investigación

En esta etapa de investigación se recurrirá a realizar entrevistas personalizadas con preguntas abiertas a dos estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Las preguntas que se van a realizar miden las variables que se quieren evaluar durante la investigación para así poder verificar o descartar la hipótesis planteada al inicio.

⁴⁸ Cuestionario de Evaluación Fase Exploratoria. Ver Anexo N° 22.

Las variables a analizar son las siguientes:

- Posiciones Laborales.
- Empresas de Preferencia.
- Preparación para la vinculación laboral.
- Exigencias de las compañías en cuanto a selección de Personal.
- Información del Currículum Vitae.
- Conocimiento de Marketing Personal.
- 4 P's del Marketing Personal.

4.1.1.2 Análisis de Resultados

La investigación tiene un carácter cualitativo cuyo propósito es encontrar información que pueda proporcionar las bases para la puesta en marcha para información. Sin embargo puede ser necesario recurrir a la fase descriptiva para inferir datos de la población estudiada.

4.2 FASE DESCRIPTIVA

4.2.1 Universo

El universo se lo tomó de los estudiantes matriculados en el segundo semestre del año 2010 en la facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. El total de ellos es de 1373.⁴⁹

⁴⁹ Fuente: Asociación Escuela de Administración y Auditoría.

4.2.2 Proceso de Muestreo

La muestra se la obtiene mediante la fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2 * (N-1) + z^2 * p * q}^{50}$$

Donde:

$$p = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$z = 1.96$$

$$N = 1373$$

$$e = 5\%$$

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 1373}{(0.05)^2 * (1373-1) + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \underline{\underline{300}}$$

Por lo tanto; con los datos mencionados anteriormente el total de encuestas a aplicar es de 300.

⁵⁰ Fuente Propia: Cuaderno de la Materia de Investigación de Mercados. (2009).

4.2.3 Instrumento de Recolección de Información⁵¹

Se utilizó un cuestionario de evaluación que consta de 10 preguntas con diferentes opciones de selección múltiple, tomando en cuenta las variables y los rangos obtenidos en la fase previa

4.2.4 Métodos de Investigación

Para efectos de la investigación se procederá a realizar una encuesta, cuyo cuestionario fue desarrollado en base a las variables obtenidas en la etapa anterior. El mismo está compuesto por 10 preguntas de selección múltiple; y en algunas de ellas se solicita opciones adicionales y el porqué de la selección de una determinada respuesta.

La investigación será aplicada a 300 estudiantes de la facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

4.2.5 Análisis de Resultados

De acuerdo a los resultados obtenidos en la investigación, se puede concluir que los estudiantes de la facultad de ciencias Administrativas y contables de la Pontificia Universidad del Ecuador se han vinculado al mercado laboral desde temprana edad, pero no lo han hecho correctamente es más sienten que aún les falta mucho por aprender.

⁵¹ Cuestionario de Evaluación. Ver Anexo N° 23.

En cuanto a las preguntas realizadas, los resultados fueron los siguientes:

1) De acuerdo a su área de especialización o enfoque (o interés laboral).

¿A qué tipo de puestos se ha direccionado su búsqueda de empleo?

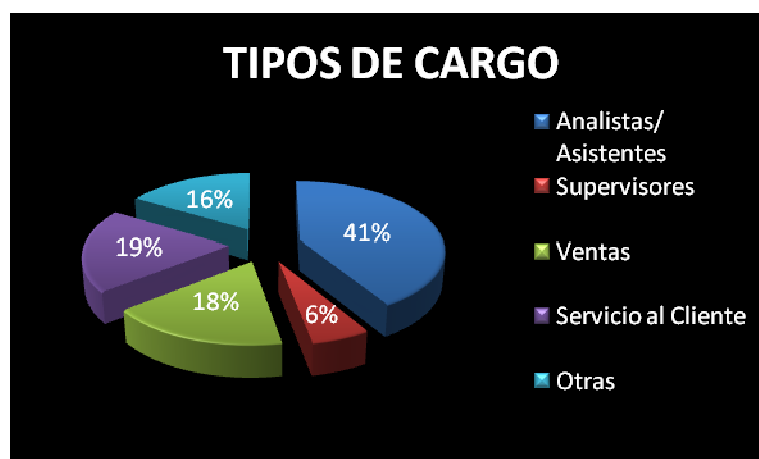
TABLA N° 7

TIPOS DE CARGO		TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Analistas/ Asistentes		124
Supervisores		17	6%
Ventas		52	17%
Servicio al Cliente		58	19%
Otras		49	16%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

GRÁFICO N° 1



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

Al estar evaluando estudiantes entre los 18 y 24 años los cargos a los que postulan en su mayoría son Analistas y/o Asistentes, ya que son posiciones de soporte y menor responsabilidad en áreas específicas. En las compañías

de igual manera, para llenar estos cargos se enfocan en personas jóvenes, ya que son posiciones en las que se puede hacer carrera dentro de una compañía. Los estudiantes que escogieron “Otras” indicaron que: no aplicaron a una posición en específico sino pasantías de 3 meses en las compañías, inclusive muchos de ellos rotaron por algunas áreas, y en otros cargos como Ejecutivos de Cuenta, y Coordinadores de Área.

2) ¿A qué tipo de empresas te has enfocado?

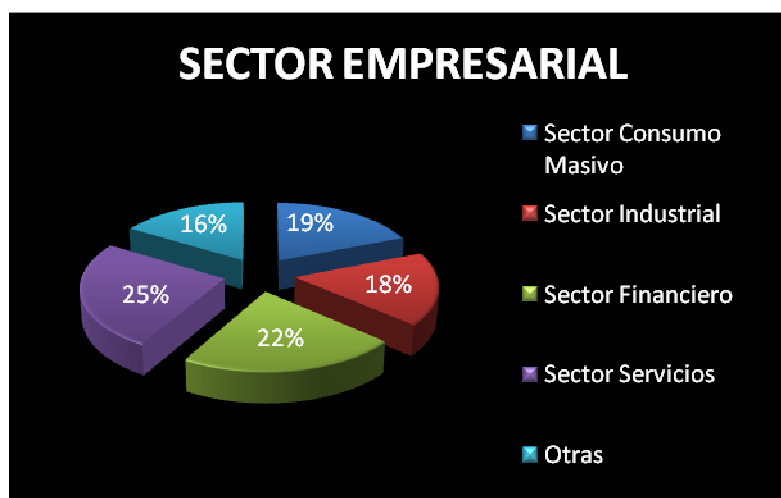
TABLA N° 8

SECTOR EMPRESARIAL	TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Sector Consumo Masivo	57
Sector Industrial	52	17%
Sector Financiero	66	22%
Sector Servicios	76	25%
Otras	49	16%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

GRÁFICO N° 2



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

El Sector Empresarial que tiene un poco más de acogida, es el Sector de Servicios donde se encuentran empresas como Aseguradoras, Consultoras, Auditoras, Servicios Petroleros, etc. Sin embargo todo esto depende de los gustos de cada estudiante y de su enfoque empresarial; o como en la mayoría de casos depende de las empresas que les contacten para las posiciones vacantes.

En el punto “Otras” se indicó que son: Empresas florícolas, comerciales o distribuidores, empresas de logísticas, empresas farmacéuticas, entre otras.

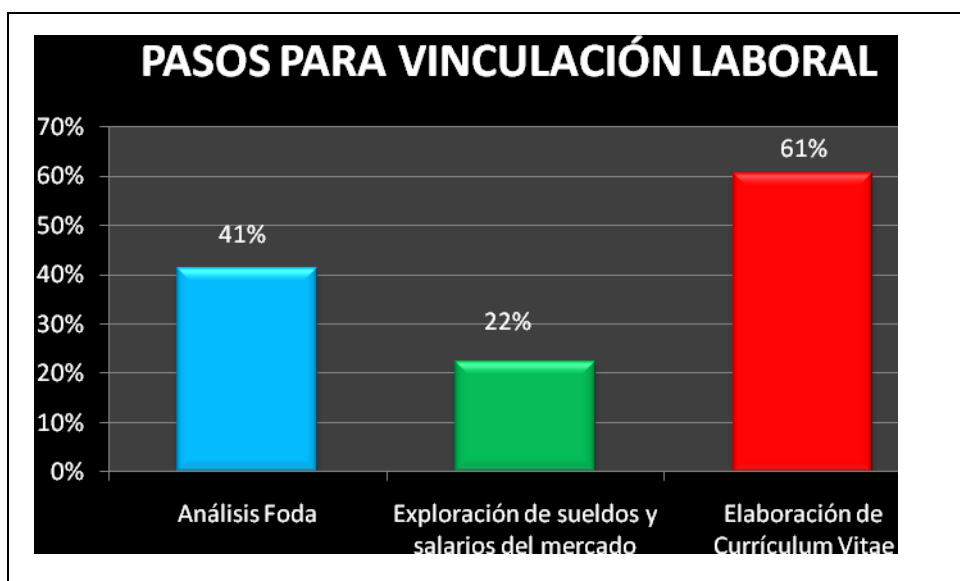
3) De los puntos mencionados a continuación, ¿Cuáles de ellos analizas para la vinculación al mercado laboral? Señala al menos DOS.

TABLA N° 9

PASOS PARA VINCULACIÓN LABORAL		TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Análisis FODA	124	41%
	Análisis de empresas de interés	52	17%
	Investigación de la empresa	62	21%
	Exploración de sueldos y salarios del mercado	67	22%
	Elaboración de Currículum Vitae	182	61%
	Análisis de posibles test psicológicos	51	17%
	Preparación de la Entrevista	46	15%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

GRÁFICO N° 3

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásconez Reyes

En esta pregunta, se le solicitó al estudiante escoger 2 opciones, y las más rankeadas fueron la Elaboración de Currículum Vitae, Análisis Foda, y la Exploración de Sueldos y Salarios del mercado. Los primeros puntos son aquellos que dentro de la carrera se les ha enseñado a los estudiantes y que son puntos frecuentemente evaluados por las compañías. En el caso de la exploración de sueldos y salarios, quienes escogieron estos puntos son estudiantes que ya se encuentran vinculados al mercado laboral y que para un cambio necesitan hacer una exploración de sueldos del mercado; e inclusive estudiantes que ya han participado en procesos de selección y tienen conocimiento de los salarios del mercado.

- 4) De las siguientes opciones, señala según tu opinión, únicamente las DOS exigencias más importantes en la actualidad para las empresas en cuanto a selección de Personal.

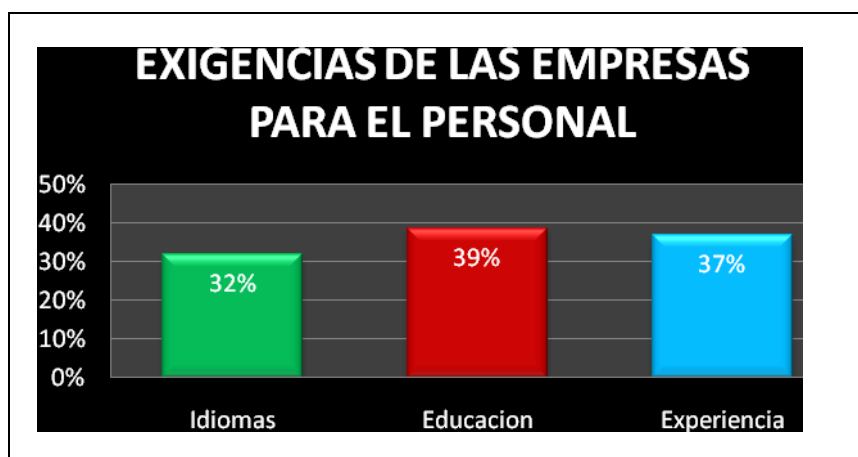
TABLA N° 10

EXIGENCIAS DE LAS EMPRESAS PARA EL PERSONAL		TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Edad	62	21%
	Sexo	39	13%
	Capacitación	46	15%
	Idiomas	96	32%
	Educación	116	39%
	Experiencia	111	37%
	Habilidades Informáticas	60	20%
	Competencias Personales	69	23%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

GRÁFICO N° 4



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

De igual manera que en la pregunta anterior, las opciones más rankeadas fueron Educación, Experiencia e Idiomas, todo esto de acuerdo a los procesos de selección en los que han podido participar.

5) ¿Cuáles de las siguiente etapas mencionadas acerca del proceso de selección de Personal, conoces? Señala todas las necesarias.

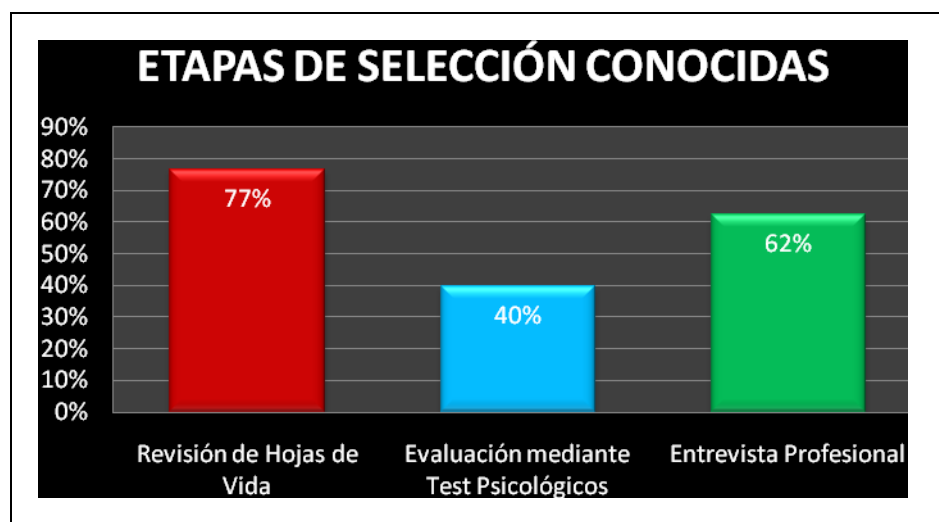
TABLA N° 11

ETAPAS DE SELECCIÓN CONOCIDAS		TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Reclutamiento		62
Revisión de Hojas de Vida		39	13%
Evaluación mediante Test Psicológicos		46	15%
Entrevista Profesional		96	32%
Contratación y Vinculación		116	39%
Otras		111	37%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

GRÁFICO N° 5



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

Los puntos más rankeados son Revisión de Hojas de Vida, Entrevista Profesional, Contratación y Vinculación; pero en el caso de Contratación y Vinculación quienes escogieron este punto son estudiantes que han sido contratados por las compañías y se han involucrado en este proceso.

6) En tu criterio ¿Qué información debería contener un Currículum Vitae? Señala todas las necesarias.

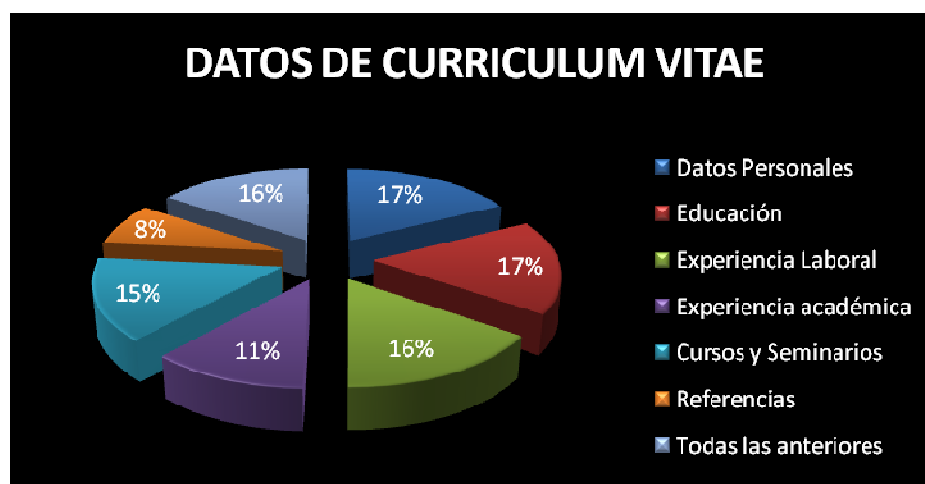
TABLA N° 12

DATOS DE CURRICULUM VITAE		TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Datos Personales	168	56%
	Educación	164	55%
	Experiencia Laboral	149	50%
	Experiencia académica	110	37%
	Cursos y Seminarios	142	47%
	Referencias	75	25%
	Todas las anteriores	149	50%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

GRÁFICO N° 6



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

7) ¿Qué te hace falta para mejorar tu desempeño durante una entrevista laboral?

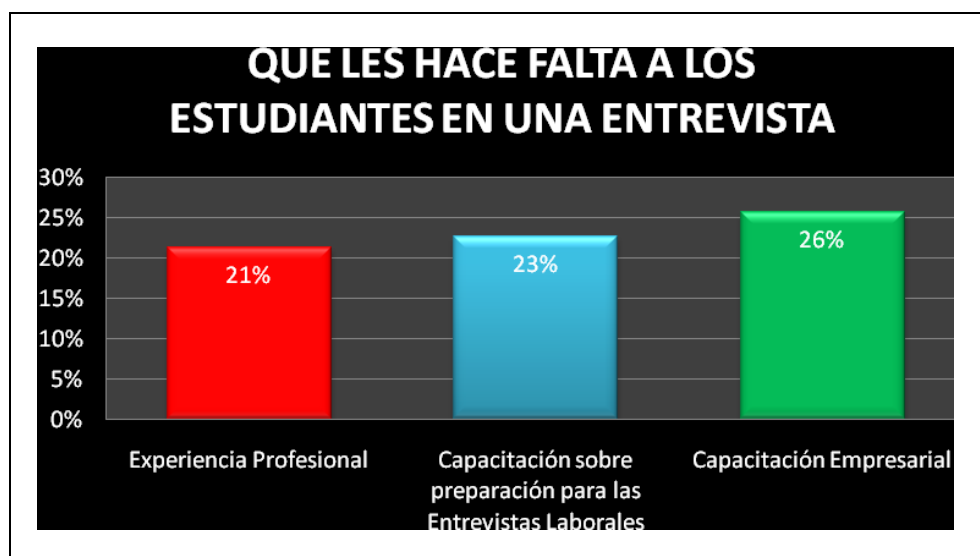
TABLA N° 13

QUE LES HACE FALTA A LOS ESTUDIANTES EN UNA ENTREVISTA		TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Experiencia	168	56%
	Conocimiento de la Empresa	164	55%
	Información salarial	149	50%
	Responsabilidades de la posición vacante	110	37%
	Desarrollo	142	47%
	Impacto e Imagen	75	25%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

GRÁFICO N° 7



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

8) Según tu percepción ¿Qué les haría falta a los estudiantes de la facultad para desenvolverse con éxito en una posición laboral?

TABLA N° 14

QUE LES FALTA PARA DESENVOLVERSE CON ÉXITO EN UN CARGO		TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Experiencia Profesional	79	26%
	Ambición profesional	61	20%
	Redacción y Ortografía	26	9%
	Saber hablar en público	53	18%
	Capacidad de negociación	114	38%
	Capacitación sobre preparación para las Entrevistas Laborales	131	44%
	Conocimientos de las competencias y responsabilidades de la posición vacante	160	53%
	Capacitación Empresarial	54	18%
	Alineamiento a los valores organizacionales	57	19%
Otras	0	0%	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásconez Reyes

GRÁFICO N° 8



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásconez Reyes

Dentro de las varias opciones que se les dio en ésta pregunta, las predeterminantes fueron Experiencia Profesional, Capacación sobre preparación para las Entrevistas Laborales, Capacitación Empresarial.

4.2.6 Verificación de Hipótesis

La Hipótesis planteada en un inicio fue: Los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial siguen los lineamientos de Marketing personal para establecer y su plan de carrera personal y profesional.

Después de haber realizado la investigación y en base a la pregunta realizada en la encuesta, que dice lo siguiente:

4.2.6.1 Nivel de Conocimiento de Marketing Personal

TABLA N° 15

CUANTO CONOCEN DE MARKETING PERSONAL		TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Mucho	0	0%
	Medio	73	24%
	Poco	94	31%
	Nada	132	44%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

GRÁFICO N° 9



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

Fue posible determinar que los estudiantes en su mayoría no tienen conocimientos sólidos acerca de Marketing Personal, menos aún de sus lineamientos y aplicación al ámbito profesional. Tienen noción de que en una entrevista laboral deben mostrarse “bien” para ser escogidos, pero no hacen un análisis profundo de que es lo que deben hacer para ser exitosos.

Inclusive se consultó a los estudiantes:

4.2.6.2 Preferencia de la Inclusión de Marketing Personal Como Materia de Pensum Académico o Como Tema Específico de Una Materia

TABLA N° 16

COMO PREFIERE QUE SE DICTE MARKETING PERSONAL		TOTAL RESPUESTAS OBTENIDAS	PORCENTAJE EQUIVALENTE
	Materia		219
Tema		80	27%

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

GRÁFICO N° 10



Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

Con lo cual se pudo concluir que más del 70% de los estudiantes de la muestra prefiere que se adicione Marketing Personal como una materia dentro del pensum académico de la facultad. Dentro de las razones mencionadas están que lo consideran importante para su vinculación laboral, ya que esperan tener éxito en un proceso de selección, en el que se aprecie de forma clara sus conocimientos experiencia y habilidades.

Adicionalmente se hizo referencia a que en la actualidad el mundo empresarial es muy competitivo, y Marketing Personal les servirá para conocerse aún más, aprovechar sus fortalezas,, mejorar sus debilidades y así destacar entre los candidatos postulantes e impactar a la empresa que requiere cubrir una vacante.

4.3 PROPUESTA DE MODELO DE MARKETING PERSONAL APLICADO AL PLAN DE CARRERA DE LA UNIVERSIDAD

4.3.1 Ejemplo de Modelo de Marketing Personal

Para realizar este ejemplo se tomo como base la información personal de la autora:

TABLA N° 17

PRODUCTO	PRECIO	PLAZA	PROMOCIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Análisis Foda - Ficha de Atributos Personales - Currículum Vitae - Plan de Desarrollo 	<ul style="list-style-type: none"> - Aspiración salarial: Rango entre USD. 700 y USD. 750 brutos 	<ul style="list-style-type: none"> - Empresas Multinacionales - Empresas de Consumo Masivo - Empresas Farmacéuticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Currículum Vitae subido a páginas web de reclutamiento. - Red de Contactos en Recursos Humanos - Bolsa de Empleo de la FCAC de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador - Cuenta en Redes Sociales.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

4.3.1.1 Producto

4.3.1.1.1 Análisis FODA

FORTALEZAS:

- Conocimiento de mercado laboral
- Estudios Universitarios culminados
- Trabajo bajo Presión
- Perseverancia
- Orientación a Resultados
- Experiencia profesional en Recursos Humanos
- Orientación al Cliente
- Planificación y Organización (en procesos)
- Comunicación Oral y Escrita

DEBILIDADES:

- No poseer aún título universitario.
- Manejo numérico
- Flexibilidad al cambio
- Negociación Estratégica
- Delegación
- Asumir riesgos
- Impaciente

- Desorganización (en papeles)
- Desarrollo de Personas

OPORTUNIDADES:

- Crecimiento de Mercado en el área de Recursos Humanos.
- Tendencia de las compañías a contratar personal joven
- Nivel salarial en el mercado
- Alta demanda de personal en área de selección.
- Selección es un área clave en las compañías.

AMENAZAS:

- Situación Económica del país.
- Alta Rotación.
- Alta competitividad
- Cambios en la legislación Ecuatoriana.
- Reestructuraciones en las Compañías

4.3.1.1.2 *Ficha de Atributos Personales***TABLA N° 18**

ATRIBUTOS PERSONALES	1	2	3	4	5
Experiencia y conocimientos del negocio					X
Capacidad Técnica y conocimientos técnicos				X	
Capacidad de Planificación y organización					X
Responsabilidad ante el trabajo					X
Capacidad de trabajar en equipo					X
Motivación para el logro				X	
Energía				X	
Iniciativa					X
Adaptabilidad			X		
Persistencia en la solución de problemas				X	

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

4.3.1.1.3 *Curriculum Vitae*

En el Anexo N° 22 se muestra los parámetros y el ejemplo propuesto de una hoja de vida.

4.3.1.1.4 *Plan de Desarrollo o Plan de Carrera*

En este caso, como la autora no se encuentra laborando, se realizará un Plan de Desarrollo en Competencias, que, se debe al menos cumplir en un 80% en un plazo de un año.

TABLA N° 19

COMPETENCIA A DESARROLLAR	PLAZO	EJERCICIOS A REALIZAR
Flexibilidad al cambio	1 año	Ejercicios que impliquen cambios inesperados y que modifiquen procesos.
Impaciencia	1 año	Ejercicios de Respiración y Serenidad
Manejo Numérico	1 año	Capacitación y cursos de manejo numérico.
Negociación Estratégica	1 año	Ejercicios para mejorar la negociación.

Fuente: Investigación realizada

Elaborado por: María Alejandra Vásquez Reyes

4.3.1.2 Precio

Aspiración salarial: Rango entre USD. 700 y USD. 750 brutos

4.3.1.3 Plaza

El enfoque de búsqueda para la vinculación laboral está dirigido a:

- Empresas Multinacionales
- Empresas de Consumo Masivo
- Empresas Farmacéuticas

4.3.1.4 Promoción

Para la promoción de la autora se ha recurrido a realizar a publicar el Currículum Vitae en los siguientes lugares:

- Páginas web de reclutamiento de personal.
- Red de Contactos en Recursos Humanos.
- Bolsa de Empleo de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- Cuenta en Redes Sociales.

4.3.2 Análisis de Percepción Sobre la Incorporación de la Materia Marketing Personal en el Currículum

Como resultado de la investigación se pudo determinar que los estudiantes prefieren que Marketing Personal se dicte como una materia dentro del pensum de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables, ya que consideran que independientemente de la especialización o del enfoque que tengan necesitan “saber venderse”, todos en algún momento se verán involucrados en un proceso de selección, en su necesidad de vincularse al mercado laboral, y para ello es importante causar una buena impresión ante la compañía.

Se sugiere que para iniciar con la inclusión de Marketing Personal como materia, la facultad podría analizar la posibilidad de que sea dictada en los primeros semestres de la carrera y en horario de Martes y Jueves, una hora de clases (2 horas reloj); sin embargo esto dependerá de cómo finalmente se estructure el pensum. Y para el contenido de la materia Marketing Personal se puede recurrir a los capítulos de esta tesis.

5 CONSIDERACIONES FINALES

5.1 CONCLUSIONES

1. Las tendencias actuales de las compañías en cuanto a selección de personal, están dirigidas a la contratación de personal joven y de capacidad de aprendizaje.

La última crisis que sufrió el mundo en el año 2009 y parte de 2010 obligó a las compañías a eliminar costos y por ende a realizar reestructuraciones dentro de las mismas. Las empresas actualmente han optado por contratar personal joven de excelentes universidades para desarrollarlo en la compañía y así evitar la rotación que últimos años ha venido incrementándose.

2. Las compañías consideran el contratar a estudiantes o personas recién graduadas como una fortaleza, ya que están dispuestas a aprender y su mayor interés es desarrollarse, adquirir experiencia y diversificar sus conocimientos beneficiando en gran manera a la compañía ya que genera lealtad hacia la misma. La capacidad para aprender rápidamente es un plus que tienen los jóvenes, lo que los hace de igual manera ser más atractivos para las empresas.
3. Las entrevistas realizadas a los Ejecutivos del área de Recursos Humanos fueron de mucha ayuda para determinar que la gestión de personas agrega valor a la

estrategia empresarial y el que se actualicen constantemente actualización es un soporte para sobresalir en el entorno competitivo.

4. Las compañías de renombre en Ecuador que fueron seleccionadas para esta investigación, tienen requerimientos individuales de acuerdo al giro de negocio y estrategias de cada una. El rol de Recursos Humanos juega un papel determinante en las mismas, por lo que en la actualidad están desarrollando una estrategia integradora con el empleado, para construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad que genere mayor eficiencia en la fuerza de trabajo y por ende en la consecución de los objetivos, estrategias y desempeño operativo de la empresa.
5. Cada compañía busca que su personal posea competencias determinadas y estas varían de acuerdo al giro de negocio, a la posición y al nivel jerárquico. Entre las más comunes dentro de las compañías seleccionadas están: Liderazgo, Trabajo en Equipo, Orientación a Resultados, Orientación al cliente, Flexibilidad al cambio, entre otras; las mismas que con práctica son de fácil aprendizaje y desarrollo y que, pueden ser aplicadas a todos los niveles jerárquicos de la organización.
6. Las motivaciones y aspiraciones de los solicitantes de empleo han cambiado conforme pasa el tiempo y las organizaciones van evolucionando con mayor rapidez y cambio en su cultura organizacional. En la actualidad lo que un aspirante lo que busca en una compañía es: Estabilidad Laboral, Remuneración Competitiva, Desarrollo Profesional, Capacitación y Excelente Ambiente de Trabajo.

7. El aspirante se ha vuelto más exigente debido a que las compañías se han preocupado mucho más por sus empleados, les han hecho sentirse una parte fundamental para el desarrollo y crecimiento de la compañía, y los directivos están de acuerdo ya que necesitan asegurarse que sus empleados sean productivos y se sientan lo mejor posible dentro de la compañía para que conjunto se pueda llegar al cumplimiento de los objetivos.
8. Para mantener el grado de compromiso y esfuerzo en los empleados, las compañías han establecido estrategias y/o mecanismos en el área de Recursos Humanos. Estos planes estratégicos se han desarrollado con el fin de que el personal sea eficiente y eficaz en el logro de objetivos y metas de la organización, aporte con ideas y proyectos y al mismo tiempo se sienta a gusto con su desarrollo profesional. Los programas empresariales que destacaron en la investigación realizada a las compañías son: Reclutamiento Interno, Plan de Desarrollo y Carrera, Plan de Capacitación, Planes de Estudio de Cuarto Nivel, entre otros.
9. Para las compañías seleccionadas, los jóvenes o la también llamada “Generación Y” son un reto y una ventaja, ventaja porque al estar vinculados a la era tecnológica saben manejar muy bien las herramientas informáticas y tienen una capacidad de aprendizaje mucho más ágil; y reto porque son personas muy dinámicas y proactivas que necesitan estar en constante movimiento, aprendiendo nuevas cosas, dando a conocer sus ideas y opiniones, caso contrario tienden a aburrirse y eso no le conviene a la organización.
10. Es por esta razón que las compañías están procurando atraer a talento joven y desarrollar planes para vincularlos adecuadamente a la cultura organizacional y a

su vez generar en ellos una fidelidad hacia las compañías, sin descuidar sus motivaciones y desarrollo profesional.

11. Dentro de los procesos que se manejan en el área de Recursos Humanos, al que se ha hecho enfoque y el que más detalle requiere es el de Reclutamiento y Selección; dentro del que se encuentran diferentes etapas como es: Reclutamiento de Candidatos, Revisión de Hoja de Vida, Entrevista Profesional, Evaluación de Competencias, Test Psicológicos y Psicotécnicos, Evaluaciones Grupales y Selección del Candidato Idóneo.
12. El reclutamiento es un conjunto de procedimientos utilizados para atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Puede ser Interno, donde se buscan candidatos dentro de la misma compañía; o Externo, donde se buscan candidatos disponibles en el mercado laboral. En este punto se escogen los candidatos potenciales para el proceso que se está manejando y se solicita el Currículum Vitae.
13. El Currículum Vitae es un resumen escrito y ordenado de las experiencias formativas y laborales, para demostrar la idoneidad de una candidatura a un puesto de trabajo concreto y con el objetivo de acceder a la entrevista laboral. La información que debe contener un Currículum Vitae son: Datos Personales, Educación, Experiencia Profesional, Cursos y Seminarios, Referencias Personales y Profesionales. La revisión del currículum es la primera fase del proceso de Selección.

14. Posterior a la revisión del currículum, se escoge a un grupo de candidatos posibles para la posición a quienes se les cita para una entrevista de Selección. Esta es una conversación formal y profunda que se lleva a cabo para evaluar la aceptabilidad de un candidato. Mediante esta entrevista se podrá apreciar si el candidato puede realizar el trabajo, y, como se compara con los otros candidatos. Y existen entrevistas estructuradas y no estructuradas, todo depende de la cantidad de información que se quiera obtener. En esta se evalúan la historia Personal, Laboral y Académica; se profundiza en las habilidades de cada persona y sus proyectos a futuro.
15. Las pruebas psicológicas y psicotécnicas son una herramienta de apoyo para la selección de un candidato, ya que proporcionan información más certera en cuanto a las habilidades y personalidad del mismo. Algunas de ellas son: Pruebas Psicométricas, Test de Inteligencia, Test de Aptitudes, Test de Personalidad, Test Projectivos, Pruebas Psicométricas, Dinámicas de Grupo, Técnicas de Simulación, Grafología, entre otras.
16. El Marketing Personal representa la aplicación de las técnicas de marketing al individuo con la finalidad de ayudarlo a conseguir sus metas profesionales, intentando llegar a un estado de equilibrio entre su “esfera de valores” y la necesidad de integrarse en el entorno socioeconómico. Involucra diferentes estrategias a seguir para promover y vender las habilidades y aptitudes propias de cada ser humano.
17. Dentro del Marketing Personal también existen estrategias clave para llegar al éxito y estas 5 son las más importantes: Activar la Comunicación Persuasiva

(Prestar atención a lo que se está preguntando), Analizar el metamodelo del lenguaje (Estudiar cómo se expresa el entrevistador), Utilizar la técnica del Acompasamiento (observar e imitar los gestos del entrevistador), Observar el entorno (Observar el entorno de la compañía en los minutos de espera antes de la entrevista), Construir una imagen propia (Construir una imagen verdadera y adecuada para la entrevista).

18. El Marketing Personal también posee sus 4P's que son: Producto (Persona), Precio (Salario), Plaza (Empresa donde se quiere trabajar), Promoción (Publicidad de cada persona sobre su perfil). Todos estos puntos siempre enfocándolos al individuo que busca adentrarse en el mercado laboral. Si el Marketing trata de comercializar los productos y servicios de la mejor manera en el mercado, al Marketing Personal lo vemos como el conjunto de distinciones, recursos y estrategias que utilizamos para "vendernos" mejor, como personas y profesionales.

19. "Producto" es cada individuo que se encuentra en la búsqueda de empleo, no se puede vender algo que se desconoce, o que se conoce superficialmente. Por lo que el Autoconocimiento es este punto es indispensable y se puede soportar en herramientas de ayuda como son: Análisis Foda, Ficha para recolección de Datos, Perfiles de Personalidad, Implicación en Proyectos Teóricos, Aprendizaje de Técnicas de Empleo.

20. En la actualidad las compañías basan su selección en Competencias, que son características que tiene cada persona, o que con la práctica se pueden desarrollar en el caso de que no las tengan. Las competencias individuales se identifican a

través del análisis de los comportamientos; el diagnóstico de éstas permiten saber lo que cada individuo aporta al ejercicio de una misión. Estas varían de acuerdo al negocio, posición y nivel jerárquico.

21. El “Precio” en Marketing Personal se refiere al salario que se debe recibir en un empleo, es decir debemos saber en cuanto cotizar los servicios. Esto será en función de lo que se puede aportar a la empresa (experiencia, formación, ideas, etc.) e inclusive de las responsabilidades y el tiempo que demande la posición vacante.
22. “Plaza” se refiere a los lugares y momentos en los cuales vamos a ofrecer nuestros servicios. Es decir escoger el Sector Empresarial y en si la empresa donde la persona quisiera trabajar. Adicionalmente la ciudad donde tiene sus sucursales para decidir en qué ciudad quisiera aplicar.
23. La “Promoción” o difusión es la forma en que se dará a conocer la persona, es su propia publicidad. Es decir el cómo y dónde se publicitaran los servicios profesionales de cada persona. Al individuo en este punto se lo debe ver como una marca que necesita crecimiento para llegar a un mayor mercado, y en base al autoconocimiento desarrollado en un punto anterior (Producto) se procede a establecer un Plan de Desarrollo y Carrera Personal. La promoción se la puede hacer difundiendo el perfil profesional por páginas de internet de búsqueda de empleo, red de contactos, entre otras.
24. Para soportar la correcta y eficaz “venta profesional” de un individuo se puede recurrir a algunas herramientas de Marketing Personal como son: El Currículum

Vitae, Tarjetas de Presentación, cuentas en redes sociales, utilizar un mail profesional. Estas herramientas son muy útiles y la ventaja que tienen es que son fáciles de crear y de actualizar, poniendo la información relevante conforme se la vaya adquiriendo.

25. La idea de este proyecto es desarrollar un modelo de Marketing Personal para los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables de la Pontificia Universidad Católica, por lo que se realizó una investigación para evaluar que tanto conocen los estudiantes del tema, y que tan necesario lo consideran para su vida profesional.

Como resultado se obtuvo que los estudiantes no poseen mayores conocimientos sobre el tema, y con las nuevas normativas que impuso la facultad lo consideran fundamental para vincularse exitosamente al mercado laboral.

5.2 RECOMENDACIONES

1. Las tendencias de las compañías en cuanto a reclutamiento de personal varían de acuerdo a las necesidades del mercado y de la compañía en sí, por lo que es importante que se actualice constantemente esta información, es decir se investigue cuales son los requerimientos más destacados de las compañías y así realizar un correcto enfoque.
2. La Pontificia Universidad Católica del Ecuador, es una de las universidades con mayor reconocimiento en el país, se ha ganado un prestigio a lo largo de los años; por lo que es de interés para las compañías el contratar personal que haya

desarrollado sus estudios en la misma y que obviamente cumpla con los requerimientos que la empresa impone. Por lo que se recomienda que los estudiantes se preocupen por causar una buena impresión ante las empresas, demostrando el perfil que poseen los estudiantes de la Facultad de Ciencias Administrativas y Contables.

3. El Currículum Vitae debe contener toda la información necesaria, detallándola adecuadamente para transmitir todos los conocimientos y experiencia adquiridos. Para la entrevista se debe enviar el currículum online y en el día pactado para la misma llevar un físico adicional por precaución. Este se lo puede publicar en páginas de internet de reclutamiento, red de contactos, o a su vez si ya se tiene seleccionada la empresa deseada, se lo puede llevar directamente al área de Recursos Humanos de la misma.
4. Las entrevistas tienen preguntas similares en todas las compañías, ya que la idea es obtener información del candidato. Por lo que es importante que la persona preste mucha atención a las preguntas realizadas, para que en el caso de no ser elegida para la vacante en ese momento, en una futura ocasión esté preparado de mejor manera para contestar dicha pregunta.
5. Siempre hay un antes, durante y después de una entrevista, en ambos momentos hay que causar una buena imagen a la compañía. Algunos tips son:
 - Antes de la entrevista: Recabar suficiente información de la compañía, simular una entrevista con una persona de confianza, Planificar el camino a la entrevista y salir con tiempo.

- Durante la Entrevista: Lucir lo mejor posible, Prestar mucha atención, Contestar las preguntas con honestidad y seguridad, Mirar a los ojos al entrevistador, No hablar mal de jefes y empresas anteriores, Evitar jugar con accesorios o las manos porque puede mostrar nerviosismo y agradecer al entrevistador por su tiempo.
 - Después de la Entrevista: Solicitar información del proceso y su avance, y de no seguir con el proceso, pedir retroalimentación.
 - Se debe evitar: llegar tarde, ir acompañado, provocar interrupciones, estar pendiente del reloj, Mostrar desgana o pesimismo, Centrarse en el tema económico, ser descortés, divagar en las preguntas.
6. En el momento de rendir las pruebas psicotécnicas y psicológicas, la persona debe estar muy relajada, y tener en cuenta que estas pruebas no contienen respuestas correctas o erróneas, sino que miden habilidades o rasgos de personalidad, en base a estímulos presentados y cada persona reacciona diferente de acuerdo a su forma de ser. Y en ocasiones el estado de ánimo puede influenciar en el resultado obtenido. La entrevista junto con el resultado de estas pruebas apoya la toma de decisión, por lo que se recomienda a la persona, que de no ser elegida, solicite una retroalimentación de dichas pruebas.
7. En la entrevista, el Marketing Personal es muy importante ya que es la manera más precisa donde se puede tener una interacción con la compañía y el candidato. Se recomienda que la persona tenga muy en cuenta todos los detalles desde el entorno empresarial, hasta los gestos del entrevistador. Lo ideal es generar un

ambiente de confianza y seguridad fluya de manera más agradable. Es importante mencionar ejemplos concretos donde se pueda demostrar la habilidad o característica que posee cada uno.

8. Para el punto de “Producto” parte de las 4P’s de Marketing Personal, se recomienda realizar todas las herramientas de Autoconocimiento, empezando por el Análisis Foda, enfocándolo siempre al tema profesional, la ficha de recolección de datos servirá para la elaboración del Currículum Vitae, los Perfiles de Personalidad ayudaran a interactuar con las competencias, y los ejercicios de proyectos y análisis de técnicas de Entrevista, ayudarán a mejorar el desenvolvimiento y seguridad cuando la persona está siendo evaluada.
9. Cuando se esté topando el punto de Precio, la persona debería realizar un estudio salarial de mercado de la posición a la que se está aplicando, es decir investigar las empresas y cargos para comparar el nivel salarial. Así en el momento que pregunte el entrevistador la aspiración salarial, el candidato pueda contestar un valor que este dentro del rango de dicha posición.
10. En Plaza se deber hacer un estudio empresarial es decir: Seleccionar el Mercado Objetivo, Sector Empresarial, Establecer las empresas pertenecientes a ese sector, Seleccionar la Empresa deseada, Obtener información sobre la empresa, y Determinar la ciudad y el cargo a aplicar.
11. Para conocer cuáles son las competencias base de una empresa y posición, se puede recurrir a revisar los valores organizacionales, que con frecuencia están publicados en la página web de la compañía. Y para conocer las competencias de

una posición se debería consultar las responsabilidades de la posición, para así determinar cuáles podrían ser las habilidades o características que debería tener la persona ideal para dicha posición.

12. En cuanto al Plan de Desarrollo y Carrera Profesional, se debe establecer un cronograma a corto plazo, lo ideal es poner en el Plan de Desarrollo, las debilidades o puntos que carece, el tiempo en el que se espera mejore, y los ejercicios a realizar. Y en el caso de que ya se encuentre trabajando desarrollar el Plan de Carrera estableciendo los puntos que carece para avanzar al nivel jerárquico deseado, el tiempo en el que se debe desarrollar y los ejercicios que ayudaran a cumplir el plan.
13. El Marketing Personal siendo una eficaz herramienta para “vender” la imagen profesional requiere una mayor difusión en el campo académico en los centros de estudio permitirá que un segmento considerable de la comunidad estudiantil pueda sacar ventaja en la presentación de su hoja de vida, al momento de aplicar a un determinado puesto de trabajo.
14. Después de haber realizado la investigación en la facultad de Ciencias Administrativas y Contables se pudo determinar que los estudiantes tiene limitados conocimientos de Marketing Personal; sin embargo lo consideran un tema muy importante para su desarrollo profesional y vinculación al mercado laboral. Por lo mencionando anteriormente se recomienda un análisis riguroso para evaluar la pertinencia de incluir la materia de Marketing Personal en el currículum.

BIBLIOGRAFÍA

1. AAKER, D. & DAY, G. (1989). *Investigación de Mercados*. México: McGraw-Hill.
2. ACOSTA VERA, José María. (2006). *Modelo de Marketing Personal*. España: Segunda Edición: Esic Editorial.
3. ALLES, Martha Alicia. (2005). *Gestión por competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
4. ALLES, Martha Alicia. *Diccionario de Competencias*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
5. BIBLIOTECA DE MANUALES PRÁCTICOS DE MARKETING. (1980). *Plan de Marketing Personal*. Ediciones Díaz de Santos.
6. BORDIN FILHO, Sady. (2002). *Marketing Personal, 100 claves para valorar su imagen*. Brasil: Editorial Lectorium.
7. CABREJOS, Belisario G. (1989). *Investigación de mercados*. Medellín, Colombia: Centro de publicaciones EAFIT.
8. DAY, George. (2000). *La organización que actúa en función del mercado*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
9. ESTRADA VERA, WILLIAM, (2009), *Modelo de Marketing Personal para la Inserción Laboral*.
10. FISHER, Laura & NAVARRO, Alma. (1990). *Introducción a la investigación de mercados*. México: McGraw-Hill.
11. HARRIS, Edward. (1990). *Investigación de mercados*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
12. KINNEAR, T. & TAYLOR, J. (1989). *Investigación de mercados. Un enfoque aplicado*. Bogotá, Colombia: Mc Graw-Hill.
13. LEVY LEBOYER, Claude. (2003). *Gestión de las competencias*. Barcelona, España: Versión traducida al español. Editorial Gestión 2000.
14. SPENCER, Lyle M. y SPENCER, Signe M. (1993). *Competence at Work, Models for superior Performance*. Nueva York: John Wiley & Sons.
15. WERTHER, William B., JR. y DAVIS, Heith. (1995). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: Edición Mc Graw Hill.

Internet:

1. ALARCÓN, A.; CHELECH, S.; FLORES, C.; HARNISCH, E. y ORTIZ, A. (2002). [www.apsique.com]. **Reclutamiento y selección de personal.**
2. CONTRERAS, José. [http://www.joseacontreras.net]. **Planeación de Carrera Profesional.**
3. GONZÁLEZ, Jordi Pascual. (2006). [http://www.gestiopolis.com]. **La filosofía del Marketing.**
4. GUEVARA, Roberto. [http://mercadoynegocios.net/tu-marca-lo-es-todo-personal-branding.html]. **Personal Branding.**
5. LÓPEZ MATOSAS, Luis. [www.scribd.com]. **Personal Branding y Marketing Personal aplicado al desarrollo de nuestra carrera profesional.**
6. PÉREZ VELOZ, Dalia María. (2009). [www.monografias.com]. **El Hombre de Negocios como Producto en el Marketing Personal.**
7. SALMENIK, Guido H. (2009). [www.glcoaching.com]. **Plan de Marketing Personal.**
8. VIGIL QUIJANO, Juan. [www.monografias.com]. **Reclutamiento y selección de personal.**
9. [http://orbita.starmedia.com].
10. [http://prometeo.us.es/recursos/la_orientacion].
11. [http://unamosapuntos3.tripod.com].
12. [www.apsique.com].
13. [www.articuloz.com].
14. [www.bibliotecavirtualut.suagm.edu].
15. [www.carrerallaboral.com/marketing-personal-promoverse-a-uno-mismo].
16. [www.cem.itesm.mx].
17. [www.centrodeformacionpsi.com/grafologialaboral.html].
18. [www.cv-resume.org].
19. [www.elmarketingpersonal.com].
20. [www.modelocurriculum.net].
21. [www.monografias.com].

22. [www.portalfitness.com].
23. [www.psicolink.com].
24. [www.thebeehive.org].
25. [www.uch.edu.ar].
26. [www.upc.edu.pe].
27. [www.wikipedia.org].
28. [www.youblisher.com/files/publications/7/41986/pdf.pdf].
29. [www.youblisher.com/p/41986-marketing-personal/].

ANEXOS

Entrevista realizada a Roberto Estrada, Socio de Human Capital de la Firma Deloitte & Touche.

1. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a las compañías en el Ecuador en la actualidad?

Son varios; sin embargo todo se conjuga en una sola palabra “costos”. Las compañías se esfuerzan por contratar al mejor personal, joven, con experiencia, conocimiento y sobre todo con las competencias desarrolladas para la posición; sin embargo la última recesión ha generado que las compañías se tornen más estrictas en temas de selección de personal, y han optado por contratar a personal joven de excelentes universidades para desarrollarlo en la compañía y así evitar la rotación que últimos años ha crecido en las compañías.

2. ¿Cuáles son las principales universidades del Ecuador que las compañías prefieren en cuanto a selección de personal, y por qué?

Depende del proceso de selección y el área de la compañía que este solicitando el personal; sin embargo de los procesos que se ha manejado en Deloitte hasta el momento, las compañías prefieren a personas que hayan estudiado en universidades como Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército, Universidad San Francisco de Quito, Escuela Politécnica Nacional, Universidad Central, entre otras. Todas estas por su prestigio, historia y fortaleza en conocimientos. Por ejemplo en el área de Mercadeo es fuerte la Universidad San Francisco, en Recursos Humanos e Ingenieros Comerciales son fuertes la Universidad Católica del Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército, en temas técnicos la Escuela Politécnica Nacional, y en temas médicos entre otros la Universidad Central del Ecuador.

3. ¿Por qué se está solicitando personas recién graduadas y/o egresadas de las universidades antes mencionadas?

La idea de las empresas es desarrollar a los empleados para qué, cómo te mencionaba antes se pueda disminuir la rotación en las mismas, y que los empleados tengan crecimiento profesional y puedan aportar todos los conocimientos a la compañía. Cabe mencionar que en la mayoría de estas universidades se permite el trabajar y estudiar al mismo tiempo, lo que genera que los estudiantes tengan una fortaleza más que es la experiencia profesional. Las personas jóvenes están dispuestas a aprender y el interés es desarrollarse lo que es interesante para las compañías porque las beneficia en gran manera al poder generar una lealtad en ellos.

4. ¿Usted cree importante el desarrollar un modelo de Marketing Personal para los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

Es muy importante y considero una muy buena oportunidad por desarrollar en la Universidad. Una de las falencias que tienen los estudiantes es que no saben “venderse” en una entrevista, son muy puntuales e inclusive no se explayan en temas de conocimientos y experiencia adquirida. En ocasiones estudiantes de otras universidades a pesar de no tener conocimiento ni mucho menos experiencia son arrolladores y logran convencer al entrevistador. Me parece una muy buena idea que deberían considerarla y tomarla como ejemplo inclusive en otras facultades.

Entrevista realizada a Andrés Gaviria, Office Manager Ecuador, de la consultora Korn Ferry International.

1. ¿Cuáles son los principales problemas que afectan a las compañías en el Ecuador en la actualidad?

A raíz de la recesión, las compañías no solo ecuatorianas atravesaron por muchos problemas económicos lo que generó reestructuraciones forzadas en varias áreas claves de las mismas. El tema de costos en toda compañía es clave, y el recurso humano es lo que genera ingresos, por lo que se han considerado necesario el desarrollar un plan de carrera en los trabajadores; adicionalmente una de las soluciones para evitar mayores problemas es contratar a personal joven que quiera aprender y pueda desarrollarse dentro de la empresa, claramente por temas salariales, y de apertura al conocimiento.

2. ¿Cuáles son las principales universidades del Ecuador que las compañías prefieren en cuanto a selección de personal, y por qué?

Yo soy colombiano pero estoy manejando la compañía en Ecuador desde hace tres años, y de los procesos que hemos manejado las Universidad que prefieren las empresas han sido Pontificia Universidad Católica del Ecuador, Escuela Politécnica del Ejército, Universidad San Francisco de Quito, Escuela Politécnica Nacional, Universidad Central, Universidad Santiago de Guayaquil, Universidad de Especialidades Espíritu Santo, por temas de prestigio y de nivel social que muchas veces las compañías también analizan en temas de selección de personal.

3. ¿Por qué se está solicitando personas recién graduadas y/o egresadas de las universidades antes mencionadas?

En la actualidad las empresas buscan el contratar gente joven y con ganas de aprender, son personas con mayor apertura a escuchar y desarrollarse dentro de la compañía. Los jóvenes buscan crecimiento personal y profesional, lo que beneficia de igual manera a

las empresas porque a bajos costos pueden tener buen personal que se maneje bajo presión y orientados a resultados, puntos claves para las compañías en estos tiempos.

4. ¿Usted cree importante el desarrollar un modelo de Marketing Personal para los estudiantes de la carrera de Ingeniería Comercial de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador?

Lo Considero muy importante para beneficiar a la Universidad y más aún a los estudiantes, para que se puedan enfocar profesionalmente para lo que son buenos y en donde que les gustaría aplicar sus conocimientos y desarrollarse. Es una oportunidad para ellos porque es más fácil el desarrollar competencias en un joven que en una persona con experiencia, ya que estos últimos son más reacios al cambio. Y beneficia a la universidad por el prestigio que se puede incrementar al saber que sus estudiantes están teniendo éxito en la inserción laboral, en empresas destacadas y con cargos importantes.

Participantes

- Gustavo Caicedo - Gerente de Gestión Humana - **AMANCO PLASTIGAMA**
- Sergio Fernández – Gerente de Recursos Humanos - **ARTEFACTA**
- María Cristina Hidalgo - Directora de Desarrollo Humano - **BANCO DEL PACÍFICO**
- Manuel Pinzón - Gerente de Recursos Humanos - **BAYER**
- Javier Villacís - Director de Recursos Humanos - **DOLE**
- Alfredo Camacho - Director de Recursos Humanos - **ECUADOR BOTTLING COMPANY**
- Juan Carlos Bonilla - Gerente de Recursos Humanos - **ENAP SIPETROL**
- Juan Hidalgo - Gerente de Recursos Humanos - **GRUPO DIFARE**
- José Villalobos - Gerente de Desarrollo de Capital Humano - **HOLCIM**
- Walter Salvador - Gerente de Recursos Humanos - **IDEAL ALAMBREC BEKAERT**
- Celeste Viteri - Directora de Recursos Humanos - **INTERAGUA**
- Ana María Molina - Directora de Recursos Humanos - **ITABSA**
- Ewald Utreras - Gerente de Recursos Humanos - **PETROBRAS**
- Luis Dávila - Gerente de Recursos Humanos - **PETROAMAZONAS**
- Ethna de Montenegro - Vicepresidenta de Recursos Humanos - **PRODUBANCO**
- Mauricio Padilla - Director de Recursos Humanos – **PRONACA**
- Juan Francisco Toledo - Business Partner de Recursos Humanos - **REPSOL ECUADOR**



Gustavo Caicedo
Gerente de Gestión Humana
AMANCO PLASTIGAMA

1) Las Competencias que buscamos en Amanco-Plastigama:

Consideramos que existen competencias críticas que deben poseer las personas en la actualidad, si desean sobresalir en el campo profesional.

Los líderes deben demostrar visión estratégica, ser impulsores de un desempeño superior y mucho compromiso.

Mientras que, para nuestros colaboradores en general, requerimos que sepan trabajar en equipo, sean innovadores y posean alta orientación al cliente y a los resultados.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Somos conscientes que actualmente las personas buscan encontrar oportunidades de desarrollo, competitividad salarial, un muy buen ambiente de trabajo y ser parte de empresas que tengan la posibilidad de trabajar bajo prácticas de clase mundial.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en Amanco- Plastigama?

Contamos con diversos programas para atraer y desarrollar el talento que necesitamos, tales como:

- Plan general de capacitación orientado a mejorar el desempeño del puesto y desarrollo (en función de la evaluación de desempeño se define las necesidades de desarrollo).

- Plan de reforzamiento de competencias de liderazgo para el primer y segundo nivel gerencial y de desarrollo de competencias de liderazgo para ocupantes de puestos estratégicos y en línea de sucesión (se lo hace mensualmente a través de charlas replicables).

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

En cuanto a las brechas generacionales que se marcan con los trabajadores de la “nueva era”, consideramos que la diferencia principal es que, por haber nacido en los tiempos de la comunicación e informática, tienen mucha facilidad para el uso de estas herramientas y adicionalmente sus competencias de innovación y apertura al cambio son en promedio mejores que las del resto.

En Amanco tenemos actualmente un 5% de personas que son parte de esta generación. Buscamos reclutar profesionales recién graduados que posean estas características, necesarias en el mundo actual y a la vez manejamos con mucho cuidado sus expectativas y motivación.

5) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

La difícil situación económica nos ha llevado a ser creativos y por eso se desarrolló el proyecto “innovación rentable”, el mismo que comparte los beneficios generados por sugerencias y recomendaciones provenientes de los mismos trabajadores. Esto ha generado una cultura de mejoramiento continuo y disminución de los costos.

La gratificación económica que puede recibir un colaborador por este concepto, puede llegar a ser muy interesante (hasta el 5% del beneficio real en un período de un año). Esta política aplica desde el nivel de jefatura, hasta los más operativos.

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Actualmente sentimos que existe mucha expectativa en nuestros colaboradores en relación a la elevación de los salarios que se ha anunciado. Por esta razón, venimos trabajando en mantener un plan de comunicación permanente sobre el importe de los beneficios extras que recibe nuestro personal, haciéndoles notar que sumado a su salario base nominal, la cifra total, supera la meta a la que espera llegar el Gobierno. “Buscamos con esto que ellos vean el esfuerzo que hace la compañía por ser competitiva en materia salarial”.



Sergio Fernández
Gerente de Recursos Humanos
ARTEFACTA

1) Las competencias que buscamos en ARTEFACTA

Queremos gente que posea:

- **Liderazgo**

Que es la capacidad de conducción utilizando varias herramientas gerenciales, Por ejemplo: control, innovación, coaching, administración por objetivos, entre otros. Básicamente es conducir al grupo “marcando el paso” en la delantera del equipo.

- **Capacidad de comunicación**

Habilidad para comunicarse con el equipo más allá de limitarse a solamente “informar”. Se necesita estar en contacto con la gente, lo cual es una herramienta fundamental para el proceso de retroalimentación.

- **Conocimiento del entorno:**

Que implica tener la suficiente “sensibilidad” para conocer lo que está pasando en el ámbito social, político y económico (local, regional e internacional), de manera que pueda tomar o ayudar a tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.

- **Transparencia y honestidad:**

Como dice el refrán “la mujer del César no solo debe serlo, sino parecerlo”, dominio de su área de resultados (es decir que posea conocimientos teóricos, prácticos y experiencia en su función).

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Velocidad en la implementación de cambios: “aggiornamento” (que la empresa esté al día con las tendencias de administración y tecnológicas); “juventud”: que sea una empresa joven, es decir, de espíritu abierto, auto-exigente, competitiva, auto-cuestionadora e “inconforme”. Estos aspectos hacen que la gente de talento desee trabajar para una organización hoy en día.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en ARTEFACTA?

Ofrecemos como parte de nuestra estrategia, planes de post-gradados y masterados para jóvenes profesionales (managers trainee); planes de capacitación técnica permanente; coaching; procesos continuos de planeamiento estratégico, entre otros.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

No creemos en las diferencias generacionales. Creemos en personas que se adapten al estilo de la empresa y que, fundamentalmente, estén abiertas a los cambios y con alta creatividad para operar nuevos procesos que ayuden a ganar liderazgo en el día a día.

5) ¿Poseen alguna política especial de trabajo remoto (a distancia-virtual)?

No contamos con políticas específicas, aunque utilizamos la tecnología para estar conectados dentro y fuera de la oficina, utilizándola para lograr mejores resultados, sabiendo que el éxito está en tomar decisiones adecuadas en el momento adecuado.

Procuramos velocidad en la toma de decisiones, para lo cual aprovechamos la tecnología y el trabajo remoto, cuando éste aplica.

6) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

No hemos trabajado en proyectos innovadores especiales, al contrario, utilizamos procesos conocidos y probados: análisis de puestos, “achatación” de estructuras que mejoren el contacto gerencial con sus respectivos equipos, reducción del número de personas y mejora de la remuneración de quienes quedaron formando parte del equipo.

Trabajamos con un fuerte componente variable que depende, tanto de la propia gestión como de la del equipo, con lo cual procuramos empujar a que los resultados no sean el logro de unos pocos sino de la mayoría.

7) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Notamos un gran temor hacia la pérdida del empleo, fundamentalmente por la situación actual del mercado laboral, y por el proceso de optimización de estructuras.

Sin embargo, hemos visto que en niveles profesionales (aún aquellos operativos), hay un importante nivel de “exigencia” para lograr resultados más rápidos.



María Cristina Hidalgo
Directora de Desarrollo Humano
Banco del Pacífico

1) Las competencias que buscamos en BANCO DEL PACÍFICO:

Preparación técnica, orientación al servicio y a los resultados, pensamiento estratégico, profundo conocimiento del negocio y la industria en la cual operamos a nivel nacional e internacional, capacidad de innovación, adaptación al cambio constante (y al cambio que llega a ser dramático), manejo de red de relaciones a nivel empresarial, pública, asociaciones y profesionales en general.

2) Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Contar con posibilidades de desarrollo profesional concretas; considerar sus opiniones como insumos para mejorar la gestión empresarial, tener empoderamiento y acceso a la toma de decisiones, sistemas y procesos simples que generen un trabajo agradable y por ende un servicio de calidad.

Que exista flexibilidad laboral especialmente en los niveles bajos de la pirámide; excelente ambiente de trabajo (ambiente físico y administración adecuada del talento); trato justo y respetuoso, acceder a sistemas de remuneración por incentivos en reconocimiento a los logros conseguidos y un fuerte peso de la marca (de la empresa) en el medio.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en Banco del Pacífico?

Tenemos un sistema de trabajo orientado a resultados como parte de nuestra cultura organizacional, esto conlleva a gestionar todos los subsistemas de Desarrollo Humano bajo esta visión. Los “retos y desafíos” generan una fuerte motivación hacia el logro e impulsa la necesidad individual y grupal de prepararse en la parte académica la misma que se fomenta, difunde e incentiva en todos los niveles.

Disponemos de convenios especiales con universidades para obtener descuentos, especialmente en estudios de pre y post grado.

Nuestro proceso de selección busca el talento al interior de nuestra propia organización, inclusive para posiciones de Dirección. Solo buscamos externos en la base de la pirámide y cargos de elevada especialización difícil de localizar internamente. Esto genera atraktividad y baja tasa de rotación.

Por otro lado mantenemos planes de capacitación y desarrollo permanente ya que lo consideramos vital para la actualización, el crecimiento y competitividad de nuestros colaboradores.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

Promovemos el uso de la tecnología, más allá de que es uno de los insumos básicos de nuestro negocio en todos los procesos que manejamos.

No tenemos políticas extremadamente rígidas para el uso equipos tecnológicos personales, (telefonía móvil, equipos de computación, ipods); en la medida en que estos no sean utilizados en áreas de atención al público para no interferir en el servicio a nuestros clientes, ni en actividades que atenten nuestras normas, reglamentos y código de ética. El uso de la tecnología es una característica muy diferenciadora de la generación Y, que no podemos excluirla del perfil al incorporar personal a nuestra institución.

Hacemos seguimiento permanente dentro de la inducción y socialización para evitar inconvenientes en el proceso de adaptación a fin de solucionarlo a tiempo.

Atendemos con cierta flexibilidad la ubicación de este personal en oficinas cuyos horarios no afecten el plan de estudio de los colaboradores.

Mantenemos políticas claras en cuanto al desarrollo profesional: el que es competente asciende sin importar la antigüedad y eso lo formalizamos de manera continua a través de concursos de méritos, con evaluaciones de conocimientos técnicos y competencias, para lograr promociones internas.

Disponemos de una política de permisos para estudios la misma que permite un margen en el horario de entrada y salida de sus labores y no interrumpir su carrera.

En los procesos de reclutamiento manejamos en complemento al proceso ortodoxo de selección, talleres o juegos de roles a fin de ubicar al colaborador en situaciones reales de “interacción con clientes o de relaciones/conflictos interpersonales” a fin de alinear mejor sus perfiles a las demandas internas de los cargos. Somos una empresa que vive de las relaciones y esta competencia es crítica.

Promovemos actividades culturales/deportivas (música, pintura, fotografía, gastronomía, deportivas, etc.) a fin de atender la parte sociocultural de los colaboradores que en la actualidad tienen perfiles multidisciplinarios y multintereses.

5) ¿Poseen alguna política especial de trabajo remoto (a distancia-virtual)?

Está focalizada para personal del Área de Medios Tecnológicos que por su actividad así lo requieren.

Sin embargo en general para los ejecutivos altos y medios, funcionarios de negocios se dispone de equipos tecnológicos (telefonía móvil, blackberrys, tocking, laptops) a través de los cuales se puede realizar el trabajo desde sitios remotos.

Dentro de nuestro plan interno de continuidad del negocio, tenemos definidas políticas y estrategias claras para trabajar desde zonas remotas que han sido determinadas y preparadas para operar.

6) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

La institución ha tomado medidas durante los años anteriores especialmente en el control del gasto y manteniendo un perfil conservador en las estrategias comerciales.

Esto ha permitido mantener tarifas bajas en los servicios, lo cual ha hecho que no nos afecten regulaciones que han recortado y eliminado los costos de los servicios. Nuestra estrategia no ha sido obtener ingresos vía tarifas de servicios, sino en el spread del negocio (captación-colocación) con alto valor agregado.

Somos muy vigilantes de nuestra liquidez. Tenemos una cultura de trabajo muy orientada a resultados y buscamos ser innovadores en nuestros servicios. Nos dirigimos a segmentos de mercado que no han sido atendidos.

No dejamos de lanzar productos independientes de la situación en que se encuentre el país, puesto a que para nosotros como Institución siempre hay oportunidades de hacer negocios en cualquier circunstancia.

7) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

En los niveles operativos de la pirámide organizacional la gente es más joven y aspira a que todo sea rápido, desean hacer varias carreras simultáneamente y a la vez ascender en el corto plazo.

Valoran mucho la capacitación práctica tipo taller, porque gustan de un aprendizaje real y concreto que puede aplicarse. La gente en este nivel aspira a que se respeten sus horarios de estudios, ya que la preparación profesional es su meta principal, son bastante competitivos.

Más que salarios fijos, esperan incentivos que resalten sus contribuciones individuales y grupales en relación a otros.

Tienen mucho interés por los incentivos no monetarios y a generar relaciones cercanas con sus superiores a quienes miran como iguales, rechazan de algún modo el modelo jerárquico exageradamente vertical. Les agrada que los traten como pares y como parte activa del equipo.



Manuel Pinzón

Gerente de Recursos Humanos

BAYER

1) Las competencias que buscamos en BAYER:

Las personas que demuestran estas aptitudes pueden permanecer enfocadas en objetivos, adaptarse a los requerimientos y formar grupos que trabajen eficazmente. Esta aptitud implica roles de liderazgo en equipos interfuncionales, interorganizacionales o por proyecto, así como puestos gerenciales convencionales.

Para nosotros, el líder inspira en los demás la pasión por el éxito, brindándoles todo lo necesario para que alcancen un óptimo desempeño. Muestra valor, decisión y una actitud segura, incluso cuando enfrenta una dificultad o situación que implica un reto. Proporciona instrucciones claras y convence a los demás de que deben seguirla.

Se asegura de que los miembros entiendan claramente la dirección y metas del equipo. Brinda a los miembros del equipo todo lo necesario, delegando apropiadamente las tareas, proporcionando recursos y eliminando los obstáculos.

Brinda retroalimentación abierta y honesta, y premia y reconoce con imparcialidad el buen desempeño. Fomenta la iniciativa propia y la responsabilidad personal.

- **Desafiar el status quo**

Quienes demuestran estas aptitudes logran mejoras a través de las personas, transformando y dirigiendo a una organización hacia una nueva dirección que implica retos, especialmente evadiendo las situaciones innecesariamente complejas.

- **Flexibilidad y adaptación al entorno**

Las personas que demuestran estas aptitudes visualizan un panorama que va más allá de su propia área y ámbito de influencia. La flexibilidad y la adaptación se pueden aplicar a una función o proceso, un producto y mercado, una unidad de negocios o una entidad corporativa que abarque varios negocios local y/o internacionalmente.

- **Servicio al cliente**

Esta aptitud se puede aplicar tanto a los clientes internos como a los externos. Coloca al cliente en primer lugar y busca llegar a conocer sus necesidades gracias a la cercanía de la relación y cooperación.

Proporciona productos y servicios rápidamente y con calidad. Establece relaciones a largo plazo con los clientes, ganándose su confianza y respeto.

- **Desarrollarse a sí mismo y a otros**

Significa estar dispuesto a desarrollar las capacidades de otras personas, así como las propias; ser un buen directivo en la actualidad no garantiza serlo en el futuro.

Un directivo tiene que buscar el desarrollo personal, pero también garantizar que las personas a su alrededor mejoren y se vuelvan más eficaces.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Consideramos que son diversos los aspectos que busca el trabajador:

- El clima laboral, es decir un buen ambiente de trabajo.
- Plan de carrera: posibilidad de crecimiento profesional y personal.
- Oportunidad de carrera internacional, paquete salarial y de beneficios flexible, de acuerdo a sus necesidades.
- Nombre e importancia de la compañía.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en BAYER?

Contamos con programas que apalancan directamente nuestro plan estratégico y el desarrollo de las competencias que hemos decidido fortalecer en todos y cada uno de los colaboradores de la organización. Todo esto para mantener un negocio exitoso y sostenible en el largo plazo.

En general se aplican a todos los niveles de la organización, sin embargo, los planes de carrera, Los “orientation center”, planes de sucesión y assessment se implementan y desarrollan en los grupos de profesionales jóvenes con potencial y ejecutivos de la organización.

Además podemos señalar:

- Plan de carrera formalmente establecido a nivel local e internacional.
- Plan de sucesiones
- Programa de detección de potenciales
- Programas de capacitación y desarrollo en temas técnicos y organizacionales (Ej: líderes en acción, líderes emergentes, talleres, clases de inglés, post -grados, etc.)
- Cooperativa mutua de inversión (el empleado ahorra una parte y la compañía le da otra parte)
- Horario flexible.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

Los tenemos dentro de nuestro programa de potenciales y anualmente patrocinamos a 2 ó 3 personas de este grupo de profesionales, en el sistema Dual de la cámara Ecuatoriano Alemana y el colegio Alemán.

5) ¿Poseen alguna política especial de trabajo remoto (a distancia-virtual)?

Actualmente solo se aplica con la fuerza de ventas, quienes tienen equipos (PC) de la compañía en sus respectivas residencias, con el propósito que puedan desde la misma realizar actividades concernientes a comunicaciones organizacionales, reportes de ventas, facturación.

6) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Bayer ha implementado algunos proyectos que buscan apostar por nuevos nichos de mercado, invirtiendo en la gente, infraestructura, así como lanzamientos de nuevos productos en las diferentes unidades de negocio.

Vemos la problemática mundial como una oportunidad. También tenemos proyectos para racionalizar gastos y hacer más eficaz y productiva nuestra estructura.



Javier Villacís

Director de Recursos Humanos

DOLE

1) Las competencias que buscamos en DOLE:

Queremos personas que demuestren orientación a resultados, trabajo en equipo, compromiso con la calidad, flexibilidad y liderazgo (especialmente a partir de los mandos medios).

2) Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

El buen nombre de una empresa, esto es, que posea una cultura que reconozca al desarrollo del Talento Humano como una de sus más importantes fortalezas. La estabilidad laboral y las posibilidades de desarrollo profesional. En el campo de las remuneraciones, consideramos que es un factor de higiene, no necesariamente un factor de atracción para el talento.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en DOLE?

Todas las empresas a nivel mundial viven momentos de recesión, unas en una mayor magnitud que otras. En Dole estamos desarrollando una estrategia comunicacional que posibilite socializar los retos que la empresa mantiene. Adicionalmente, permanentemente evaluamos nuestra competitividad, desarrollamos proyectos de capacitación enfocados a la estrategia de la empresa. Mantenemos una política de becas de estudios superiores en inglés y ayudas para graduación profesional entre otros programas.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

Es un permanente reto. Son personas que demandan una relación laboral un poco más flexible, con ciertos requerimientos de, permanentemente, enfrentarse a desafíos profesionales. Los procesos deben asegurar éxito y una de nuestras opciones es el fijar objetivos.

5) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Establecer una dinámica de entrenamiento en competencias como liderazgo, comunicación y negociación. El perfil de los gerentes y mandos medios ha cambiado y se ha hecho necesario reforzar estas competencias. Por otro lado, el desarrollo de la metodología de Administración de Proyectos, ha hecho que en las inversiones que realice le empresa, se busque siempre un retorno

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Definitivamente la presión es diferente. En los actuales momentos, dada la situación del país debemos mantener una actitud mucho más proactiva y participativa. Es importante reposicionar la imagen del empresario en los trabajadores. Para lograr esto, debemos canalizar manera positiva sus inquietudes y requerimientos_ para que se sientan escuchados.



Alfredo Camacho
Director de Talento Humano
Ecuador Bottling Company

1) Las competencias que buscamos en EBC:

Las competencias que consideramos claves para sobresalir en el mercado laboral son:

- **Liderazgo**

Estar atento e informado de las capacidades actuales y potenciales de los colaboradores y pares. Facilitar el aprendizaje, explicando cómo y por qué se hacen las cosas de determinada manera.

- **Planificación**

Poseer la capacidad de administrar y distribuir los recursos asignados de acuerdo a los requerimientos del sistema. Determinar la asignación de recursos de acuerdo a las condiciones técnico-económicas más adecuadas para cada caso.

- **Toma de decisiones**

Analizar la información comercial, detectar oportunidades de mercado y tomar decisiones en base a esa información.

- **Orientación a resultados**

Monitorear el cumplimiento de sus objetivos y estrategias a través de indicadores. Responder por los objetivos que le son asignados.

- **Trabajo en equipo**

Valorar y promover el trabajo en equipo y aprovechar las ventajas y beneficios del mismo para conseguir objetivos. Poseer la habilidad de trabajar con personas de diferentes regiones, creencias o niveles culturales, respetando siempre las diferencias.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Consideramos que los aspectos que más atraen al personal con talento son:

- Desarrollo profesional
- Planes de carrera
- Capacitación interna y externa (presencial, semipresencial o en línea)
- Estilo de liderazgo
- Valoración salarial de acuerdo a factores tales como: nivel de conocimiento, experiencia, competencias, gestión interna, y resultados acorde al mercado.
- Empoderamiento
- Comunicación

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en EBC?

Actualmente la organización cuenta con los siguientes programas enfocados a retener, motivar y desarrollar su talento:

- Planes de capacitación
- Desarrollo profesional

- Préstamos especiales para vehículo y vivienda
- Sistema de valoración de cargos – información salarial de mercado
- Medición de clima laboral y desempeño
- Programas de reconocimiento

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

Este tipo de personas en las organizaciones tienden a ser muy proactivas, razón por la cual el tener en la empresa mucha diversidad en las labores cotidianas hace que los involucrados sean capaces de movilizarse rápidamente y no mantenerse en actividades rutinarias. El negocio es muy dinámico y ejerce una presión para mantenerse activo.

Estas personas actúan rápidamente, son veloces en dar sus opiniones, no están sujetas a normas específicas que regulan su trabajo, razón por la cual se acoplan al giro de negocio; ya que al igual que todos los colaboradores requieren una competencia adicional que es ser proactivos.

Estas personas requieren de mucha independencia y de reto, la estrategia es darles espacios para que se desarrollen de una manera autónoma con retos laborales.

5) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

La situación del país ha sido una oportunidad de consolidación y crecimiento para la organización.

En este año, la empresa ha ingresado nuevos productos y nuevos tamaños que satisfagan las necesidades de los consumidores tales como Jugos del Valle, Nестea entre otros, con el fin de mantener en alto la marca Coca Cola y seguir siendo pioneros en el mercado.

Los resultados de esta introducción son excelentes ya que estos productos han tenido una gran acogida por los consumidores.

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Se han mantenido reuniones con toda la fuerza de ventas y área de operaciones con el fin de conocer sus necesidades y dar solución a sus inquietudes y problemas. Se ha visto que sus pedidos e inquietudes son cada vez más exigentes a medida que se van cubriendo las necesidades básicas.



Juan Carlos Bonilla
Gerente de Recursos Humanos
Enap Sipetrol

1) Las competencias que buscamos en ENAP SIPETROL:

Buscamos varias características en las personas. A continuación detallamos las más importantes, conjuntamente con los aspectos que implican cada una de ellas.

- **Orientación a resultados**

Generar actividades correctivas, hacer cambios en los cursos de acción para economizar recursos, proponerse objetivos desafiantes, fijarse metas reales con base en un análisis costo-beneficio y superar estándares.

- **Orientación a la agregación de valor**

Promover y generar sugerencias, identificar riesgos potenciales y cómo actuar frente a ellos y sugerir temas estratégicos.

- **Trabajo en equipo con integridad**

Capacidad para acordar términos y condiciones claras, comunicación constante, monitorear el cumplimiento, proponer e implementar soluciones, modelar el uso de mejores prácticas y facilitar la gestión grupal.

- **Impecabilidad en el trabajo**

Asegurar que la información que se recibe/entrega sea la correcta, ser ordenado y planificador, conocer, cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas, tener compromiso con las acciones y responsabilidad con los resultados.

- **Actitud emprendedora e innovadora**

Generar ideas de gran impacto, promover iniciativas, enfrentar las situaciones, identificar beneficios y recompensar la innovación en el equipo.

2) **¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?**

Evidentemente no es solo un salario atractivo o competitivo, sino otros intangibles de gran valor como son: Ser un Gran Lugar Para Trabajar dentro de un ambiente de respeto e integración, no solo del colaborador sino de su familia, posibilidad de ofrecer un plan de carrera y perspectivas de crecimiento así como la posibilidad de hacer cosas innovadoras.

3) **¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en Enap Sipetrol?**

Tener una cultura organizacional muy arraigada, ya que ésta es el catalizador que filtra la gestión para transformarla en una organización exitosa.

Los planes de retención no deben ser solo económicos o monetarios. Hacemos énfasis en que la gente no solo busca rédito económico.

Es importante generar planes y programas enfocados al personal en general y también a aquellos considerados claves para la organización, pasando por beneficios especiales, planes de carrera, incentivos variables, entre otros.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

Nosotros tenemos una cultura organizacional claramente definida, compuesta por misión, visión y principios, los mismos que están íntimamente vinculados con nuestro Balanced Scorecard, el cual constituye nuestro timón estratégico y a su vez se encuentran vinculados todos los empleados ya que además de poseer comités mensuales ejecutivos, tenemos comités ampliados trimestrales en el cual está incluido todo el personal. Nuestra empresa no hace distinción alguna de generaciones, si bien es cierto existen diferencias entre sí, pero la cultura organizacional es algo que atraviesa transversalmente la organización y no hace segmentación generacional.

Nuestra cultura la evaluamos dentro del programa de evaluación de desempeño dentro de lo cual tiene que haber una alineación total, ya que inclusive tiene más peso que los objetivos trazados.

5) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Hemos comenzado por hacer un especial y más fuerte énfasis en las personas, que finalmente son nuestro dínamo productivo. Estamos implementando beneficios no monetarios orientados a la calidad de vida de las personas, que a su vez les permita ser mejores administradores de sus ingresos económicos y de sus familias, creemos que la solución al problema no es incrementar los sueldos en forma desproporcionada ya que ello los orienta hacia la creación de nuevas necesidades y por ende nuevos gastos.

Nuestro personal tiene un bajísimo nivel de endeudamiento comercial y no existe deudas con la corporación.

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Tanto el personal nuevo como el antiguo considera que hemos tenido un adecuado manejo de la situación durante la crisis económica, ya que lejos de reducir nuestra

nómina o nuestros gastos asociados al personal, los hemos mantenido y en algunos casos los hemos incrementado (vale la pena resaltar que producto del Mandato 08, tuvimos que duplicar nuestra nómina durante este último año).

Consideramos que no es en los gastos de personal donde se debe optimizar, no es ahí donde está la “calentura”, nuestro colaboradores perciben que existe estabilidad y que este es un gran lugar para trabajar y así lo ratifica Great Place To Work, y esto es un gran termómetro para nosotros.



Laura Helena Calvache
Gerente de Recursos Humanos
Global Crossing

1) Las competencias que buscamos en GLOBAL CROSSING:

Queremos gente que tenga:

- **Visión global/pensamiento estratégico:**

Es decir que pueda realizar escenarios de alternativas potenciales, prevea posibles soluciones y defina el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado. Que optimice el posicionamiento de la compañía, buscando sopesar los riesgos y beneficios y aprovechando oportunidades.

- **Gestión de personas/liderazgo:**

Se refiere a la capacidad de fomentar el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores, con un nivel apropiado de análisis de las necesidades, capacitación y demás soportes. Asigna tareas que implican un desafío a largo plazo.

Mantiene conversaciones de desarrollo en forma regular. Está enterado y ayuda a identificar las metas de carrera de sus dependientes. Diseña planes de desarrollo y los lleva a cabo. Maneja con eficacia las cuestiones de desempeño. Guía a su gente, motivando e involucrándolos con respecto a los objetivos. Asume el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Motiva, integra y promueve un clima de equipo. Cuida al grupo.

- **Orientación a resultados:**

Se ofrece voluntariamente y asume responsabilidades adicionales para ayudar a los demás o al negocio, toma decisiones rápidamente y en forma proactiva para resolver problemas.

Mantiene una perspectiva positiva y responde de manera optimista cuando enfrenta desafíos o contratiempos.

- **Flexibilidad:**

Lidera procesos de cambio. Adecúa el propio comportamiento a interlocutores y situaciones diferentes. Se adapta y actúa con prontitud y eficacia en situaciones de cambio o incertidumbre. Entiende y valora posturas distintas, y/o puntos de vista encontrados.

- **Excelente relación con los clientes:**

Concentra sus esfuerzos y sus acciones de trabajo para comprender y satisfacer las necesidades del cliente. Se evidencia alto compromiso con el cliente. Resuelve necesidades no evidentes del cliente. Actúa como consejero de confianza del cliente.

- **Trabajo en equipo:**

Integra equipos de trabajo. Participa y colabora dentro de un equipo. Se inclina hacia resultados grupales por encima de los resultados personales

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

La posibilidad de crecer profesional y personalmente (incluso a otros países). Una remuneración que sea competitiva, es decir que tenga equidad y buen posicionamiento frente al mercado.

Contar con buenos elementos de empleabilidad: es decir un plan de capacitación y carrera para los colaboradores, entendiendo que todo este esfuerzo eleva potencialmente su capacidad. Es un precio que como empresa estamos dispuestos a pagar. Y ser parte de un buen equipo de trabajo que genere un ambiente propicio para la colaboración.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en GLOBAL CROSSING?

- Entrega de acciones (stock options): es discrecional de la compañía, pagar el variable al personal en acciones.
- “High potentials”: se hace un ejercicio anual con el grupo de alta dirección de cada región y país, para identificar altos potenciales y se establece un plan de acción específico para cada uno de ellos. Nos apoyamos en un consultor externo.
- Remuneración variable: existe una escala de porcentaje de pago variable mensual en el que participa todo el personal. Se hace un pago anual en el mes de abril, sobre un porcentaje y cálculo mensual. Los comerciales y gerente de producto reciben variable mensual y trimestral respectivamente.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

A pesar de que aún no hemos encarado formalmente este tema, consideramos que el concepto de empleabilidad podría ser una estrategia que se ajusta a este grupo de personas, que debe ser analizada con profundidad.

Este grupo se caracteriza sobre todo por su gran orientación a nuevos conocimientos, a buscar nuevas responsabilidades, buscan mucha movilidad, son me os ajustados a la autoridad. Los formamos, invertimos en ellos, buscamos que sean productivos.

Estamos conscientes que su nivel de pertenencia es menor al estándar de otras generaciones.

5) ¿Poseen alguna política especial de trabajo remoto (a distancia-virtual)?

Para el grupo ejecutivo tenemos instaladas facilidades que les permiten trabajar desde la casa o desde el hotel donde se encuentren.

Esta política fue promovida hace dos años y ha tenido un retroceso al momento, por ver incompatibilidad aún con la cultura latinoamericana.

Fue necesario vencer una fuerte cultura orientada a la capacitación presencial; sin embargo, la dinamia y flexibilidad que caracteriza a la cultura de la compañía, ha permitido que al momento, esta percepción de inicio se haya revertido y al día de hoy tenemos una tendencia creciente del e-learning.

6) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Para apoyar la crisis y evitar la desvinculación de un grupo importante del personal, se tomaron algunas acciones. Detallamos dos de las más relevantes:

Se potenció toda la comunicación virtual, utilizando ready access, live meeting, etc., ahorrando importantes valores generados por viajes y gastos relacionados. Hasta el momento, hemos alcanzado muy buenos resultados.

Se inició un programa de reconocimiento a todas las buenas iniciativas que tengan que ver con ahorros para la compañía. Tuvo una muy buena respuesta y participación por parte del personal. En el resto del mundo excepto Latinoamérica, se inició un plan de vacaciones sin pago.



Juan Hidalgo
Gerente de Recursos Humanos
Grupo Difare

1) Las competencias que buscamos en GRUPO DIFARE:

Las principales competencias que buscamos en las personas son:

- **Pensamiento estratégico**

Ya que queremos gente que no sólo prepare información, sino que analice el impacto en el entorno global de todo el Grupo, que conlleva esa información.

- **Innovación**

El concepto se traduce en ver oportunidades de negocios nuevos en las diferentes interacciones internas y externas que se tenga con el entorno, transformándolo en una oportunidad rentable y diferente para el Grupo.

- **Facultamiento**

Se refiere a empoderamiento, delegación, dar independencia a la gente para que aprende de la experiencia.

- **Desarrollo de la gente**

Significa que cada gerente, jefe, mando medio, se preocupe por su gente (por su desarrollo), que cada uno sea un Líder de Recursos Humanos para su gente.

- **Negociación**

Lograr acuerdos comerciales que apunten a un ganar para el Grupo y la sociedad.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Consideramos que principalmente 3 cosas:

- Oportunidad para desarrollar conocimientos y destrezas.
- Imagen de la compañía y el respeto que posea por el ser humano.
- Política de compensaciones adecuada.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en GRUPO DIFARE?

Son varios: excelentes bonificaciones por resultados, programas de formación permanente, adecuado clima laboral (a pesar de la carga de trabajo que solemos tener), liderazgo marcado en el día a día por el Presidente Ejecutivo, plan de carrera y diversos eventos de integración para el empleado y su familia.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

La filosofía de la Presidencia del Grupo DIFARE está dirigida a fomentar el desarrollo de la gente joven y por esa razón, el promedio de edad en el Grupo es bajo. A las personas jóvenes que tienen excelente actitud, les brindamos oportunidades para que crezcan de forma horizontal (entre diferentes negocios del grupo) y luego verticalmente.

El Grupo DIFARE siempre está a la vanguardia de tecnología y esto atrae y gusta a la gente joven.

Muchos de los directivos principales se encuentran en el rango entre 27 y 35 años.

5) ¿Poseen alguna política especial de trabajo remoto (a distancia-virtual)?

Solo para nuestro grupo de Representantes de Ventas, Asesores Comerciales y Visitadores Médicos. Ellos tienen acceso a Internet a través de sus laptops y acceso a nuestros programas especiales para atención al cliente, análisis financiero, cartera, entre otros.

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

A nivel operativo quieren oportunidad de seguir estudiando, culminar su carrera o iniciar sus estudios. Estamos buscando alianzas con universidades del medio nacional y en algunos casos, fuera del Ecuador.

También la gente más joven demanda más tiempo para su vida personal, buscan tener calidad de vida.



José Villalobos

Gerente de Desarrollo de Capital Humano

HOLCIM

1) Las competencias que buscamos en HOLCIM:

Buscamos personas que demuestren visión estratégica, agudeza financiera y del negocio, foco en el cliente, que puedan liderar el desempeño y que sean promotores del trabajo en equipo y la colaboración.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Consideramos que la gente con talento está en la búsqueda de dos cosas fundamentalmente: desarrollo profesional y buen paquete económico.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en HOLCIM?

Programas de capacitación (a nivel internacional incluso), plan de pensiones, transferencias internacionales del personal, asociación de empleados (para ahorros y ayudas) y un plan de beneficios que consiste principalmente en: seguros médicos, de accidentes y vida.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

En realidad no hacemos diferenciación en el personal en función de la generación a la cual pertenecen. Tratamos de medir a todos con los mismos parámetros y buscando

equidad. Hacemos especial énfasis en las personas que consideramos son más susceptibles de retención.

5) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Hemos emprendido varias acciones para enfrentar los tiempos actuales. A continuación describimos las principales:

- Reducción de gastos en todos los niveles de la organización y en todas las cuentas.
- Capacitación focalizada en casos estrictamente necesarios y con proveedores que no demanden mayor costo, por ejemplo: Cámaras de Industriales,
- Cámaras de la Construcción, Cámara de Comercio, hacer uso del beneficio CNCF y capacitación gratuita por parte de nuestros proveedores.
- Reducir inventarios de bodegas de repuestos.
- Optimización logística en los despachos de hormigón.
- Fortalecer las relaciones con los clientes.
- Poner en práctica las capacitaciones recibidas en años anteriores con recordatorios, seguimiento y aplicación de gestión del desempeño.

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

De acuerdo a la última encuesta de satisfacción, hemos visto que los resultados indican que la gente se siente orgullosa de pertenecer a Holcim y a la estabilidad que brinda la empresa a sus trabajadores, aún así hemos identificado personal clave en cada operación para retenerlos mediante diferente métodos, y analizando lo que para la gente es motivante e importante.



Walter Salvador
Gerente de Recursos Humanos
Ideal Alambrec Bekaert

1) Las competencias que buscamos en Ideal Alambrec Bekaert:

Para nuestra organización, son muy importantes las siguientes competencias en las personas: liderazgo (pero entendido como capacidad de visión de futuro), planificación y organización, alto sentido de la libertad y a la vez responsabilidad, capacidad para escuchar, conciencia y dimensión del servicio.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Una empresa que le ofrezca un buen salario, estabilidad laboral, respeto y consideración.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en Ideal Alambrec Bekaert?

Además de ofrecer un sólido paquete salarial y de beneficios altamente competitivos, dos cosas más: una visión clara, positiva y alentadora del futuro y un ambiente de mucha consideración y respeto.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

No aplicamos ninguna política especial. No creemos en ese tipo de clasificaciones.

Todos los seres humanos tienen el mismo componente espiritual. Los jóvenes nacidos en los ochenta, tienen las mismas tribulaciones que quienes nacieron en los sesenta, antes o después.

5) ¿Poseen alguna política especial de trabajo remoto (a distancia-virtual)?

Claro que sí, nos parece muy importante contar con esta alternativa. De hecho, la mayor parte de nuestro equipo comercial, trabaja fuera de las instalaciones y está permanentemente comunicado a través de los recursos que ponemos a su disposición.

6) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Cada vez nos esforzamos más por liderar con el ejemplo, planificar, ser prudentes en los gastos y las inversiones. Ser agresivos en el sentido comercial. Ser muy exigentes en nuestro proceso industrial. Creemos que estamos haciendo lo normal en este tipo de circunstancias.

7) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Los trabajadores operativos quieren tener un mejor nivel de vida, un trato digno y mucha consideración. Y eso estamos tratando de proporcionarles.



Celeste Viteri

Directora de Recursos Humanos

INTERAGUA

1) Las competencias que buscamos en INTERAGUA

Queremos que nuestros colaboradores demuestren orientación a resultados, control de gestión (que sepan manejar indicadores), administración de personas (coaching), ética y responsabilidad y el dominio de sus competencias técnicas según su área de especialidad, que para nosotros significa saber hacer.

2) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en INTERAGUA?

Tenemos programas formativos internos orientados al desarrollo de habilidades gerenciales. Además hemos desarrollado cursos de Certificación de las Competencias Técnicas, por área de especialidad, que son muy importantes para el giro de nuestro negocio, tales como: agua potable, alcantarillado, programa para asistentes, fiscalizadores, que cuentan con aval universitario. Además, contamos con un plan de ascensos internos, que funciona cuando hay vacantes, las cuales serán cubiertas por nuestro propio personal.

3) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

Consideramos que las conductas no se evidencian en gran medida en el campo laboral, no obstante, la organización tiene la filosofía de cero papeles por lo que nuestros procesos en su gran mayoría están automatizados lo que nos lleva a estar acorde con la

tecnología (que es uno de los factores de mayor atracción y demanda por parte de la Generación Y).

4) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Hemos implementado un programa de optimización de recursos: humanos y materiales. También de mejora de procesos. Buscamos ser más eficientes en el consumo de los recursos energéticos (siempre teniendo en cuenta que no se afecte la calidad). Además hemos llevado adelante el programa de las 3R.

5) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Es evidente que debido a la crisis económica, los empleados quieren y necesitan ganar más dinero, lo cual no siempre es posible cumplir.

Como réplica, estamos implementando programas normativos internos, con el objetivo de que estén preparados para ocupar posiciones de mayor complejidad cuando se dé la oportunidad.



Ana María Molina
Directora de Recursos Humanos
ITABSA

1) Las competencias que buscamos en ITABSA

En ITABSA consideramos que es prioritario que nuestros colaboradores demuestren las siguientes competencias, que las hemos clasificado por grandes grupos, que a su vez tienen otras competencias relacionadas:

- **Eficiencia**, que implica tener: orientación a resultados, establecer prioridades, resolver problemas, independencia en la toma de decisiones y ser buen planificador.
- **Comunicación clara y constructiva**, que implica tener: orientación al cliente, buenas relaciones con todos sus colegas, dirigir y desarrollar equipos, ser íntegro y generar confianza.
- **Coraje gerencial**, que para nosotros tiene un significado de decir las cosas a tiempo, a la persona correcta y en la manera correcta.
- **Inteligencia emocional**, que implica poseer compostura, autoconocimiento, saber escuchar, entender a los demás y motivar a su equipo.
- **Espíritu empresarial**, que significa tener capacidad de rápido aprendizaje y agilidad organizativa.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Nosotros consideramos que la mejor forma de atraer el talento consiste en ofrecer oportunidades para el desarrollo profesional.

Los jóvenes buscan espacio para aprender y experimentar en ambientes dinámicos, con jefes de mayor experiencia y donde tengan desafíos. A diferencia de lo que

regularmente se piensa, creemos que el salario no necesariamente pesa a la hora de tomar decisiones, especialmente para los más jóvenes. El paquete de compensación adquiere mayor relevancia cuanto más experiencia tenga el ejecutivo.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en ITABSA?

Hemos desarrollado varias políticas orientadas a conseguir este fin. Entre las cuales tenemos:

- Promover internamente a nuestros talentos antes de contratar personal externo; las vacantes se ofrecen vía intranet a través de Job Postings y aplica quien se considere que puede tener el perfil. Hacemos Assessment Grupales con la participación de los directores del área (dependiendo de la posición) y siempre con la presencia del supervisor directo y el Business Partner de Recursos Humanos.
- Estimular el intercambio entre departamentos. Buscamos generalistas más que especialistas y nos interesa que el ejecutivo amplíe sus horizontes y conozca el negocio de manera holística. Es muy común hacer movimientos interdepartamentales de finanzas a ventas; de asuntos corporativos a recursos humanos; de trademarketing a sales information; de RR.HH a ventas, entre otros, sólo para mencionar algunos de los últimos cambios realizados este semestre.
- Asignaciones internacionales: Solo en lo que va del presente año, siete ejecutivos de diversas áreas con mucho potencial de crecimiento y desarrollo, han sido enviados a diversas afiliadas en Phillip Morris International en el mundo para que adquieran experiencia, conocimiento, exposición internacional. Las asignaciones van de mínimo un año con un paquete especial de remuneración, hasta 2 a 3 años como máximo. Si bien esta oportunidad es sólo para un puñado de ejecutivos, también damos espacio a nivel operativo, por ejemplo, durante este verano, 8 técnicos en TANASA fueron enviados por un mes para aprender nueva tecnología en Argentina y en Colombia, lo que ha sido un real estímulo para personal de fábrica. Dentro del plan de tres años en ventas también se está contemplando similar ejercicio para la fuerza de ventas, incluyendo supervisores.

En Philip Morris estamos firmemente comprometidos con el desarrollo de nuestro personal a todo nivel. Creemos que la mejor escuela son los desafíos que tenemos a diario en nuestros trabajos y aprendiendo de nuestros jefes y compañeros. Continuamente trabajando desde el Management Team en reforzar el liderazgo y capacidad analítica de nuestros mandos medios así como en aspectos técnicos, especialmente en las áreas de ventas y operaciones. En ese aspecto contamos con un plan de capacitación que abarcará hasta el 2011.

Basado en estadísticas probadas, aplicamos el principio 70/20/10, donde se ha demostrado que el 70% de lo que aprendemos es en nuestros puestos de trabajo; el 20% de nuestros compañeros y de la experiencia de otros (buenas o malas) y apenas el 10% en cursos formales. El jefe está obligado a enseñar a su equipo y esa competencia es clave para ser promovido dentro de la organización.

4) ¿Poseen alguna política especial de trabajo remoto (a distancia-virtual)?

La política de trabajo remoto o virtual, es aún una asignatura que tenemos que desarrollar en Ecuador. A nivel administrativo ejecutivo queda a discreción del supervisor directo otorgar permisos para atender temas personales.

Somos flexibles en los horarios cuando se trata de mujeres del personal embarazadas o madres con niños pequeños. Los mandos medios cuentan con PC portátil y algunos gerentes tienen acceso a internet remoto pagado por la empresa. Además, prácticamente a esos niveles todos usan blackberry y auto de la empresa. Nuestra filosofía es "a mayor libertad, mayor compromiso".

Nuestra gente nos ha demostrado que en momentos difíciles, podemos contar con ellos de manera incondicional.

5) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Por fortuna, hemos venido implementando una estrategia focalizada en mantener un ambiente laboral saludable donde se den oportunidades desafiantes a nuestro personal a

todo nivel. Cuidamos a nuestros mejores talentos y los compensamos no sólo a través de paquetes competitivos, sino a través de otras oportunidades de desarrollo (promoción interna, expatriaciones, task force, exposición al Senior Management Regional, viajes de aprendizaje, etc.).

Lo anterior ha traído como resultado que prácticamente no tengamos pérdida de talento y casi ninguna rotación.

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Generalmente el personal operativo se encuentra amparado bajo contrato colectivo y sus incrementos salariales, además de los beneficios colectivos, está alineado en base a la inflación oficial.

Sin embargo, la tendencia en Phillip Morris International, a nivel global, consiste en compensar al personal en estos rangos bajo parámetros de productividad y eficiencia. Actualmente, nuestra Matriz está evaluando un programa denominado P4P (Pay for Performance) que se encuentra en una fase de prueba y probablemente se hagan oficiales lineamientos globales para el 2010.



Ewald Utreras
Gerente de Recursos Humanos
Petrobras

1) Las competencias que buscamos en PETROBRAS.

Buscamos que la gente demuestre:

- **Creatividad e innovación**

Capacidad de imaginación para generar e incentivar nuevas ideas, despojándose de paradigmas para crear soluciones no usuales y alcanzar mejores objetivos. Que involucren a otros en la búsqueda de alternativas, propongan mejoras, cuestionen constructivamente procesos y métodos de trabajo, den reconocimiento a la innovación y promuevan la utilización de herramientas que generan imaginación y creatividad en los equipos.

- **Visión sistémica de la empresa**

Las personas están en la búsqueda de un trabajo que sea desafiante, tener estabilidad y una remuneración competitiva.

- **Trabajo en equipo**

Capacidad para trabajar cooperativamente, integrando Interés s individuales y grupales para lograr un objetivo común. Se necesita compartir experiencias, intervenir en las discusiones, proponer ideas, agregar calidad al trabajo, integrar a las personas, estimular al equipo a concentrarse en el trabajo y en el alcance de resultados.

- **Conocimiento**

Capacidad de buscar, aprender, aplicar, gestionar y divulgar conocimientos entre los colaboradores o compañeros; incluye aprender de las experiencias propias y de otros. Significa buscar oportunidades de aprendizaje, compartir conocimientos, lograr que el aprendizaje individual se convierta en organizacional, facilitar la investigación y gestionar el conocimiento.

- **Flexibilidad**

Tener la capacidad para adaptarse a los cambios internos o externos con soluciones y respuestas rápidas y originales. Permitir la crítica constructiva y los cuestionamientos, percibir los cambios tecnológicos, sociales, económicos, psicológicos y políticos, desaprender formas que ya no aportan a los logros y liderar el cambio cuando sea necesario.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Las personas están en la búsqueda de un trabajo que sea desafiante, tener estabilidad y una remuneración competitiva.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en PETROBRAS?

Nuestra política de remuneraciones es muy competitiva, ya que nos ubicamos entre la mediana y el tercer cuartil del mercado aplicados a todos los niveles y posiciones a fin de mantener en la organización al personal capacitado y no perder la experiencia y el conocimiento logrados en algunos años.

Ofrecemos una serie de beneficios adicionales, tales como excelentes coberturas para salud que permitan al colaborador y a su familia acceder a una medicina de calidad; sistemas eficientes de seguridad industrial que protejan al trabajador no solo de posibles accidentes sino también de problemas o enfermedades relacionadas con el trabajo; continua actualización de conocimientos y refrescamiento de actitudes que propendan a un crecimiento y desarrollo permanentes en un contexto integral de la persona.

Excelente clima de trabajo, para lo cual monitoreamos con encuestas de clima y otros métodos de contacto más personal el "sentimiento" de la fuerza laboral y sus percepciones sobre los asuntos que son importantes para ellos; posteriormente elaboramos planes de acción, conjuntamente con representantes de los empleados para ponerlos en marcha y al final de un período mostrar a todos el cumplimiento del plan, y así sucesivamente, año tras año ir construyendo un clima laboral y una cultura organizacional donde la mayoría de las personas sienta que su trabajo se desarrolla en un ambiente favorable para sus expectativas el logro de los resultados organizacionales.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

Petrobras tiene un programa de jóvenes profesionales orientado a personas recién egresadas o graduadas de las Universidades o Escuelas Politécnicas. El programa selecciona a los candidatos a través de un proceso de assesment en que los gerentes y ejecutivos de las áreas interesadas evalúan al candidato. Los seleccionados rotan por diversos trabajos del área asignándole un tutor que siempre es el jefe del área o el supervisor de la sección. En este período que puede durar de uno a dos años, se analizan conjuntamente entre el candidato y el tutor, sus competencias y sus áreas de interés.

Finalmente, en una decisión conjunta el joven profesional es asignado a una posición definitiva.

Este proceso ayuda a que el joven profesional tenga una percepción bastante seria de qué es lo que le interesa en el trabajo y se produce un acoplamiento saludable y con conocimiento de causa. A nivel local e internacional este programa tiene mucho éxito y es nuestra fuente principal de reclutamiento e incorporación del talento humano.

5) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

En el campo técnico ha dado resultado analizar nuevos procesos de producción y estimulación de los pozos de producción sin recurrir necesariamente a las técnicas

usuales de perforación o workover que suponen altas inversiones. El trabajo en equipo y la administración del conocimiento ha sido la clave. El resultado es que se mantiene por más de un año la producción.

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Se ha acentuado la necesidad de estabilidad entre el personal operativo. Se cumplen de mejor manera y con mejores resultados las normas de salud y seguridad industrial en todos los trabajos.

Están mejor dispuestos a recibir capacitación y entrenamiento. Muchos aspiran a ser polifuncionales.



Luis Eduardo Dávila
Gerente de Recursos Humanos
Petroamazonas

1) Las competencias que buscamos en PETROAMAZONAS:

Nos orientamos a buscar personas que posean las siguientes competencias: flexibilidad y capacidad de adaptación, creatividad y orientación por los resultados.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Las personas buscan organizaciones que estén en capacidad de ofrecerles posibilidades reales de crecimiento profesional, un excelente clima organizacional y gozar de una mínima estabilidad laboral.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en PETROAMAZONAS?

Contamos con un programa de oportunidades internas que nos permite cubrir vacantes promoviendo nuestro propio personal. Tenemos un plan anual de capacitación, planes de carrera y sucesión, desarrollo de competencias técnicas y de gestión. El marco legal nos permite ofrecer apoyo a nuestros colaboradores en programas de formación tales como maestrías y diplomados; y somos muy activos en cuanto a llevar adelante programas de gerenciamiento del clima organizacional.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

Valoramos la diversidad, por tanto procuramos no diseñar ninguna estrategia focalizada para ningún grupo poblacional específico; sin embargo, de manera general buscamos crear un ambiente de innovación y reto permanente donde los jóvenes puedan explotar su talento y competencias.

5) ¿Poseen alguna política especial de trabajo remoto (a distancia-virtual)?

No tenemos una política formal, debido a que las regulaciones para las empresas del sector público no posibilitan esta alternativa. En la práctica buscamos implementar alternativas flexibles, siempre que las mismas estén dentro de la ley.

6) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Con el apoyo del gobierno estamos desarrollando nuevos campos para incrementar nuestro nivel de producción y al mismo tiempo hemos llevado adelante programas intensivos de control y reducción de costos con el objetivo de garantizar la sustentabilidad de nuestra operación.

7) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

En la actualidad, Petroamazonas es una de las más importantes empresas del sector hidrocarburífero, en la cual siempre se están desarrollando nuevos proyectos de exploración y perforación; este dinamismo motiva y atrae a los profesionales del ramo, quienes sienten que nuestra empresa les puede brindar no solo estabilidad laboral; sino la posibilidad de hacer una carrera en el área petrolera.



Ethna de Montenegro

Vicepresidente de Recursos Humanos

PRODUBANCO

1) Las competencias que buscamos en PRODUBANCO

Queremos personas que posean:

- **Orientación al servicio:**

Es decir, colaboradores que siempre piensen en superar las expectativas del cliente. Tratar de ir más allá. Para esto, tenemos un programa de monitoreo diario del servicio, que nos permite medir los indicadores de respuesta y satisfacción de nuestros clientes. En estas épocas difíciles, nuestro personal tiene muy claro que NO queremos perder un solo cliente. El mensaje de nuestro Presidente Ejecutivo al respecto, es muy claro: “ningún cliente saldrá insatisfecho de Produbanco”. En la selección del personal se hace mucho más énfasis en detectar la predisposición de las personas para servir al cliente, no solo con orientación de servicio, sino con verdadera “vocación” para hacerlo.

- **Orientación a resultados:**

Trabajamos por objetivos, pero cuidando también la forma como logramos los resultados. Buscamos siempre un equilibrio. Somos medidos por resultados. Tenemos un sistema de monitoreo mensual a nuestros colaboradores para medir sus progresos.

- **Apertura al cambio:**

Queremos que las personas tengan absoluta flexibilidad al cambio. Para contribuir con ese propósito, hemos realizado programas de capacitación en liderazgo y administración del cambio para sensibilizar y preparar a nuestro personal. Buscamos que nuestros colaboradores sean muy abiertos a ver nuevos enfoques y que se concienticen que el cambio inicia desde sus propios hogares.

- **Trabajo en equipo:**

No deseamos tener estrellas sino un cielo imponente lleno de ellas porque buscamos la excelencia, y, por ello, fijamos objetivos por áreas evaluando el nivel de contribución de cada miembro del equipo que aporte a los resultados Institucionales.

- **Iniciativa:**

“Empoderamiento” a las personas, como conocedores de los procesos que administran, para que ellos tomen iniciativas y den recomendaciones que puedan ser útiles. Contamos con un programa que se llama “Produideas” que estimula el pensamiento creativo e incentiva a los colaboradores para que participen aportando con sugerencias.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Hay que diferenciar las necesidades y prioridades que tienen las personas de acuerdo a su nivel.

Para posiciones más operativas, sin duda pesa la parte económica más que nada, debido a la difícil situación que se vive en la actualidad y al alto nivel de desempleo que existe. A niveles ejecutivos, además de lo económico, indudablemente, son otros los aspectos que tienen importancia: reputación y valores de la Organización y posibilidades de desarrollo profesional.

3) Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en PRODUBANCO?

A la facilidad para acceder a estudios universitarios en condiciones preferenciales a través de convenios y la aplicación de la política “primero los nuestros” en la que damos prioridad al empleado para llenar vacantes, y, la ejecución de escuelas de formación en productos y servicios, ventas, y, liderazgo, hemos implementado programas de formación humanista, que consisten en talleres para padres, liderazgo para jóvenes, “hágalo usted puede”, entre otros. Estamos convencidos que si la persona está bien consigo misma, todo lo demás (incluyendo el trabajo) funcionará óptimamente.

4) ¿Cómo manejan a las personas de la llamada Generación Y, para involucrarlos efectivamente en su cultura organizacional?

Desde que ingresan al banco, les damos una amplia explicación de la filosofía y valores de nuestro Grupo Financiero. Son personas que tienen aspiraciones de progreso en muy corto plazo.

5) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Nuestra Institución, a lo largo de los años, se ha caracterizado por velar por sus colaboradores, otorgándoles beneficios que son extensivos a sus familias.

Adicionalmente, hemos puesto en práctica distintos programas que consideramos han tenido gran repercusión en toda la Institución.

Los más relevantes son:

- **“Mi día libre”**: El programa mi día libre está orientado a generar una dinámica interna diferente entre los colaboradores de una misma área, se postulan candidatos para ganar un día libre y, los integrantes del área votan entre los participantes para escogerlo en base a su actitud positiva y trabajo en equipo, este día es de uso personal y no se suma a las vacaciones, el esquema opera a través de un sistema automático y bastante simple de operar.

- **“Tiempo compensatorio para ejecutivos”**: a aquellos ejecutivos que han tenido jornadas y horarios inusuales de manera reiterativa, debido a proyectos especiales o alguna situación en particular, se les otorga la facultad de gozar de hasta 3 días libres para compensar aquella dedicación extraordinaria que hayan realizado. Esta es la manera en la cual queremos demostrarles nuestro reconocimiento por su esfuerzo especial.

- **“Pago por reemplazos”**: si algún ejecutivo reemplaza en sus funciones (de manera temporal) a un funcionario que esté ausente o en sus vacaciones, se le reconoce un porcentaje adicional, del salario del ejecutivo (además de su sueldo regular).

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?.

Sin duda, la experiencia que pueden adquirir en una de las mejores instituciones del país, que se refleja en los múltiples reconocimientos recibidos en diferentes ámbitos: del negocio, servicios, y, clima laboral, así como, la estabilidad laboral y la posibilidad de crecimiento dentro de la institución.



Mauricio Padilla

Director de Recursos Humanos

Pronaca

1) Las competencias que buscamos en PRONACA

Queremos contar con personas que posean y demuestren: liderazgo, visión de largo plazo, vivencia de valores, poder de negociación y comunicación.

2) ¿Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Las personas se sienten atraídas hacia empresas que posean una excelente imagen corporativa, que brinden potencial de desarrollo, posibilidades de carrera y ofrezcan una remuneración competitiva.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en PRONACA?

Contamos con planes de carrera para el personal, planes de desarrollo en competencias, (que incluyen formación, capacitación y entrenamiento) y un sistema de remuneración equitativa y competitiva.

4) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Hemos implementado algunos:

- Proideas: Que es básicamente un programa con base en la metodología de buzón de sugerencias.
- Planes de reducción de costos: Alineados a la eficiencia operacional.
- Programa de Trainees de Alto Potencial
- (TAPS): que es un incubador de nuevos gerentes.

5) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Los niveles operativos se han vuelto más demandantes tanto de información como de retribuciones. Hemos aplicado un nuevo estudio de clima y cultura y estamos armando planes de trabajo para cada uno de nuestros centros de operación.

Sin duda el panorama político legal del país ha alentado a los colaboradores a buscar nuevas formas de solicitud de sus derechos.



Juan Francisco Toledo
Business Partner de Recursos Humanos
Repsol Ecuador

1) Las competencias que buscamos en REPSOL

- **Responsabilización y Orientación a Resultados**

Ser decisivos y ejecutivos. Asumir plenamente las responsabilidades y actuar conforme a ellas, con lealtad hacia la empresa y sus interlocutores, si eludir la toma de decisiones y asumiendo las consecuencias de los posibles errores.

- **Espíritu emprendedor**

Ser emprendedores y agentes de cambio. Actuar con iniciativa y proactividad, yendo más lejos de lo que resulta “posible” y de lo que se puede. Establecer objetivos retadores.

- **Reconocer en función de méritos**

Recompensar en función de los resultados obtenidos y del desempeño. Diferenciar adecuando el desempeño y la recompensa.

- **Desarrollar personas**

Crear oportunidades de desarrollo profesional para las personas, evitando patrimonialismos; con un estilo de liderazgo basado en la cooperación y la delegación, el feedback honesto y constructivo y el reconocimiento de los éxitos y las aportaciones de los equipos.

- **Colaboración**

Confianza y generosidad en las relaciones dentro de la organización. Orientarse más al éxito conjunto que al individual y actuar con visión global, más allá del corto plazo y del área propia de responsabilidad.

2) Qué busca el talento en la actualidad para ser parte de una organización?

Imagen de la compañía, y una trayectoria reconocida de la misma en el medio. Que esta posea una buena ubicación salarial en el mercado y una política de beneficios competitiva. Y también que ofrezca proyección de carrera a nivel local e internacional.

3) ¿Con qué programas para atraer, desarrollar y retener el talento, cuentan en REPSOL?

Hemos desarrollado varias iniciativas, entre las cuales contamos con: gestión por competencias, planes de formación y aprendizaje, gestión del talento, movilidad interna a nivel local e internacional, retribución y reconocimiento sobre la mediana del mercado y lo que conocemos como gestión por comportamientos (qué se hace y cómo se consigue).

4) ¿Poseen alguna política especial de trabajo remoto (a distancia-virtual)?

Contamos con desarrollos muy interesantes en nuestras operaciones de España y Argentina.

Esperamos ir desplegando en el Ecuador estas acciones, que hasta el momento se han visto detenidas principalmente por temas de costos.

5) Coméntenos acerca de alguna idea o proyecto innovador que haya sido emprendido para hacer frente a la situación económica actual.

Un proyecto que consideramos innovador es el Plan Puntos, una especie de acumulación de millas (puntos) a cambio de premios. Lo lanzamos en junio pasado. Se ha lanzado el proyecto con una aceptación y respuesta muy halagadora por parte del personal en cuanto a resultados.

6) ¿Qué cambios o nuevas expectativas siente usted que se han despertado en su nivel operativo en la actualidad?

Hemos notado cambios, sobre todo en el aspecto remunerativo y de desarrollo. Las expectativas de crecimiento son mayores y el sentimiento de inestabilidad hacia el futuro es creciente.

Para ello hemos decidido cambiar nuestra referencia salarial en mercado y hemos lanzado varios planes de conciliación entre la vida personal y laboral.

FORMATO EJEMPLO DE CURRÍCULUM VITAE*Nombres y Apellidos*

Dirección domicilio

Quito – Ecuador

Teléfonos: casa / celular

e-mail:

C.I.

OBJETIVO

Ejemplo: Vincularme a una empresa multinacional que me permita enriquecer y compartir mis conocimientos con el fin de obtener un sólido crecimiento profesional; basándose en el desempeño de una gestión estratégica que favorezca el desarrollo de la empresa.

EDUCACIÓN

- **Diplomado o Maestría:** (Indicar si es Diplomado o Maestría, presencial o a distancia) Tecnológico Monterrey (on line) Ecuador – MBA especialización Marketing. Agosto 2004 agosto 2006.
- **Instrucción Superior:** “Universidad Central del Ecuador” – Ingeniero Comercial. Agosto 1998 agosto 2003.
- **Instrucción Secundaria:** “Colegio La Salle” - Bachiller en Ciencias Físico-Matemático. Julio 1990

EXPERIENCIA

11 – 2003 / Presente

NOMBRE DE LA EMPRESA

(Actividad Comercial de la Empresa) INDUSTRIAL

(Posición Actual)

Reporta a: (Nombre y cargo de la persona)

Le Reportan: (nombre y cargo de reportes directos)

Responsable de: (los escritos a continuación son ejemplos)

- Definición e implementación de la estrategia comercial de las marcas de la compañía.
- Maximizar ventas, presencia y rentabilidad de las marcas, mediante el desarrollo de planes por Distribuidor para lograr la construcción de marca y lograr los objetivos de crecimiento.
- Administrar las ventas con los distribuidores actuales y potenciales.
- Responsable por la definición e implementación de la estrategia comercial de las marcas de la compañía. Desde Octubre 2003.

Logros Relevantes: (que hayan aportado cualitativa o cuantitativamente al desarrollo de la empresa)

- Incremento en ventas totales en cajas de 20.606 en el años 2002 a 37.081 en el año 2004.
- Incremento de rentabilidad en miles de dólares de US\$ 4.50 en el año 2002 a US\$9.30 en el año 2004.

- Lanzamientos de marcas como Flash y Oro Azul.

NOMBRE DE LA EMPRESA

(Actividad comercial de la empresa)

09 – 1998 / 10 – 2003

(Posición)

Reportaba a: (Nombre y Cargo)

Le reportaban: (nombre y cargos de reportes directos)

Responsable de:

- Desarrollar la estrategia de Mercadeo de la compañía.
- Ejecutar los planes de Mercadeo en Aruba.
- Seguimiento y control de la estrategia.
- Implementar las actividades On Trade y Off Trade.
- Desarrollo de planes comerciales para incrementar la Visibilidad de las Marcas en puntos de venta tanto Off como On Trade.
- Desarrollar planes comerciales específicos para altas temporadas.

Logros Relevantes : (que hayan aportado cualitativa o cuantitativamente al desarrollo de la empresa)

- Reducción de costos superiores al 60% en contratación de eventos.
- Implementación de 30.000 eventos en un año fiscal.
- Desarrollar un programa de Visibilidad en el On y off trade que incremento las ventas de la compañía en 5% en los lugares establecidos.
- Implementar un plan de reclutamiento de establecimientos, logrando 30 nuevos lugares de venta (incremento la base de datos en 100%).

NOMBRE DE LA EMPRESA

(Actividad comercial de la empresa)

1996 / 09 – 1998

(Posicion)

Reportaba a: (Nombre y Cargo)

Le reportaban: (nombre y cargo de reportes directos)

Responsable de:

- Desarrollar estrategias comerciales.
- Administrar ventas a través de los distribuidores.
- Manejar de ventas directas.
- Negociar con lugares de consumo actividades de Trade Marketing.
- Impulsar la venta de los productos.
- Organizar logística de los diversos eventos.
- Manejar el área de Trade Marketing para la Costa Atlántica.
- Seleccionar y capacitar las impulsadoras (modelos).

Logros Relevantes: (que hayan aportado cualitativa o cuantitativamente al desarrollo de la empresa)

- Consolidación de un grupo de Distribuidores (Los 4 más grandes).
- 100 % de Incremento en las ventas durante 8 meses.
- Exitoso lanzamiento de la marca Pal Buy en la costa atlántica.
- Codificación de las marcas en el 100% de las cadenas de supermercados.

DESCRIBIR TODA LA EXPERIENCIA LABORAL NECESARIA EN EL MISMO FORMATO INDICADO EN LAS LÍNEAS PRECEDENTES

ACTIVIDADES Y LOGROS EXTRACURRICULARES

- Ganador Nacional y Regional de Representantes de Ventas 2003.
- Pre-Candidato a la Vicepresidencia del Consejo Estudiantil

REFERENCIAS PERSONALES

- José Jiménez – Gerente XXX Teléfonos: (celular) (oficina)
- José Jiménez – Gerente XXX Teléfonos:
- José Jiménez – Gerente XXX Teléfonos:

FECHA:

MARÍA ALEJANDRA VÁSCONEZ REYES**DATOS PERSONALES**

Fecha de Nacimiento: 03 de Junio de 1986.
Estado Civil: Soltera
Número de Cédula: 172089786-5
Dirección Domicilio: Pasaje Romualdo Navarro N24-42 y Av. La Gasca.
Teléfono Domicilio: (02) 2555404
Teléfono Celular: (09) 2588112
Email: malevare@hotmail.com

EXPERIENCIA LABORAL

Enero 2010- Agosto 2010
DELOITTE & TOUCHE

Firma Multinacional líder en servicios de Auditoría, Enterprise Risk Services y Soluciones Gerenciales.

Consultor Semi Senior de Selección.

Responsabilidades del cargo:

- Desarrollo y Definición del perfil Requerido.
- Desarrollo y Definición de la estrategia de búsqueda de candidatos idóneos, según Cargo objetivo.
- Identificación de prospectos de todos los niveles jerárquicos a través de Bases internas y externas, conexiones con universidades de todo el país. Elaborar la Bases de Datos de procesos de Head Hunting, para cargos Directivos, Gerenciales, Gerencia Media y Jefaturas en Compañías Multinacionales y Nacionales.
- Contacto con Candidatos Potenciales, entrevistas por competencias, entrevistas profundas.
- Presentación al cliente de un informe de candidatos preseleccionados del proceso que se está llevando a cabo.
- Aplicación de test y baterías psicotécnicas
- Toma de Referencias y Elaboración de Informes
- Coordinación de entrevistas entre el Candidato y el Cliente.
- Seguimiento de resultados y avances de proceso.

Junio 2008 – Agosto 2009
KORN FERRY INTERNATIONAL

Empresa Multinacional Norteamericana líder a nivel mundial en soluciones integrales de capital humano.

Research Associate. Especialista de Selección.

Responsabilidades del cargo:

- Desarrollo y Definición del perfil Requerido.
- Desarrollo y Definición de la estrategia de búsqueda de candidatos idóneos, según Cargo objetivo.
- Identificación de prospectos de todos los niveles jerárquicos a través de Bases internas y externas, conexiones con universidades de todo el país. Elaborar la Bases de Datos de procesos de Head Hunting, para cargos Directivos, Gerenciales, Gerencia Media y Jefaturas en Compañías Multinacionales y Nacionales.
- Contacto con Candidatos Potenciales, entrevistas por competencias, entrevistas profundas.
- Presentación al cliente de un reporte de progreso del proceso que se está llevando a cabo.
- Coordinación de entrevistas entre el Candidato y el Cliente.
- Seguimiento de resultados y avances de proceso.
- Aplicación de la Herramienta exclusiva de la compañía que es una Evaluación Gerencial basada en Competencias según cargo objetivo.
- Toma de Referencias y Elaboración de Informes.

Enero 2008- Junio 2008
SAMPER HEAD HUNTING

Empresa de servicios de búsqueda y selección de ejecutivos a nivel internacional.

Especialista Junior de Selección

Responsabilidades del cargo:

- Levantamiento de Perfil para el cargo requerido.
- Elaboración y supervisión de bases de Datos.
- Entrevista profesional.
- Evaluación por competencias.
- Elaboración de informes por competencias, referencias profesionales y personales.
- Presentación de Bases de Datos a los Clientes y terna finalista.

Abril 2007 – Diciembre 2007
DELOITTE & TOUCHE

Firma Multinacional líder en servicios de Auditoría, Enterprise Risk Services y Soluciones Gerenciales.

Asistente de Recursos Humanos
Pasantía.

Responsabilidades del cargo:

- Contacto con universidades para obtener currículums y proceder contactar a los candidatos potenciales
- Aplicación de evaluaciones a candidatos para las distintas vacantes, y presentación de resultados.
- Elaboración de trámites de ingreso y egreso del personal.
- Actualización del Head Count de la oficina de Quito
- Trámite y actualización de la base de datos de vacaciones del personal.
- Manejo y supervisión los beneficios corporativos de los empleados
- Supervisión de los expedientes y documentación de los empleados.
- Apoyo en la organización de las capacitaciones para las distintas áreas.

EDUCACIÓN

Superior:

Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
Ingeniería Comercial con Mención en Marketing
Egresada, Diciembre 2009. Elaborando Tesis.

Secundaria:

Unidad Educativa “San Francisco de Sales”
Bachiller Físico Matemático, 2004.

IDIOMAS

Inglés: Hablado y escrito 65%

CURSOS REALIZADOS

- Programas de técnicas de lectura integral y selectiva. (21 niveles). Técnicas americanas de estudio. 2006
 - Certificación Lominger en Leadership Architect & Interview architect. Entrevistas por competencias. Lominger. Jun 2008.
-

REFERENCIAS PERSONALES

Sandra Acosta
Panamericana de Seguros

Gonzalo Checa
Corporación Financiera Nacional

Santiago Márquez
ENAP SIPEC

REFERENCIAS PROFESIONALES

Juan Carlos Cevallos
Ministerio de Educación

María del Carmen Sevilla
Samper Head Hunting

Sofía Chiriboga
Korn Ferry International

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN FASE EXPLORATORIA

- 1) ¿En qué tipo de puestos se ha direccionado tu búsqueda de empleo?
- 2) ¿A qué tipo de empresas te has enfocado?
- 3) ¿Cómo preparas tu vinculación al mercado laboral? (Preparación de la entrevista, conocimiento de Test psicológicos)
- 4) ¿Según tu opinión cuales son las exigencias actuales de las empresas en cuanto a selección de Personal? (Edad, Sexo, Conocimientos, etc.)
- 5) ¿Conoces las etapas que abarca la selección de Personal? (Preselección, Entrevistas, etc.)
- 6) En tu criterio ¿qué información debería contener un Currículum Vitae?
- 7) En tu criterio ¿qué les haría falta a los estudiantes de la facultad para desenvolverse con éxito en una posición laboral?
- 8) ¿Qué te hace falta para mejorar tu desempeño durante una entrevista laboral?
- 9) ¿Qué Conoces de Marketing Personal? (qué es, para que sirve, herramientas)
- 10) ¿Podrías tu definir las 4ps del Marketing Mix de una persona que desee ingresar al mercado laboral?
- 11) Para insertarse en el mercado laboral, ¿qué tipos de análisis personales realizaste? (Análisis Foda, las empresas más atractivas, etc.)
- 12) ¿Por qué consideras importante el Marketing Personal como herramienta para tu vinculación en el mercado laboral?
- 13) En tu opinión como sería más útil para tu vinculación laboral: ¿Que el Marketing Personal sea parte del Pensum o como Materia? Porqué?

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN FASE DESCRIPTIVA

1) De acuerdo a su área de especialización o enfoque (o interés laboral). ¿A qué tipo de puestos se ha direccionado su búsqueda de empleo?

Analistas/ Asistentes () Ventas ()
 Supervisores () Servicio al Cliente ()

Otras (Indique cuáles)

.....

2) ¿A qué tipo de empresas te has enfocado?

Sector Consumo Masivo () Sector Financiero ()
 Sector Industrial () Sector Servicios ()
 (Aseguradoras, Auditoras, Consultoras, etc.)

Otras (Indique cuáles)

3) De los puntos mencionados a continuación, ¿Cuáles de ellos analizas para la vinculación al mercado laboral?. Señala al menos DOS.

Análisis Foda () Elaboración de Currículum Vitae ()
 Análisis de empresas de interés () Análisis de posibles test psicológicos ()
 Investigación de la empresa () Preparación de la Entrevista ()
 Exploración de sueldos ()
 y salarios del mercado

4) De las siguientes opciones, señala según tu opinión, únicamente las DOS exigencias más importantes en la actualidad para las empresas en cuanto a selección de Personal.

- | | | | |
|--------------|-----|--------------------------|-----|
| Edad | () | Educación | () |
| Sexo | () | Experiencia | () |
| Capacitación | () | Habilidades Informáticas | () |
| Idiomas | () | Competencias Personales | () |

5) ¿Cuáles de las siguiente etapas mencionadas acerca del proceso de selección de Personal, conoces? Señala todas las necesarias.

- | | | | |
|---------------------------|-----|----------------------------|-----|
| Reclutamiento | () | Entrevista Profesional | () |
| Revisión de Hojas de Vida | () | Contratación y Vinculación | () |
| Evaluación mediante | () | | |
| Test Psicológicos | | | |

Otras (Indique cuáles)

.....

6) En tu criterio ¿Qué información debería contener un Currículum Vitae? Señala todas las necesarias.

- | | | | |
|----------------------|-----|-----------------------|-----|
| Datos Personales | () | Experiencia académica | () |
| Educación | () | Cursos y Seminarios | () |
| Experiencia Laboral | () | Referencias | () |
| Todas las anteriores | () | | |

7) ¿Qué te hace falta para mejorar tu desempeño durante una entrevista laboral?

- | | | | |
|----------------------------|-----|--|-----|
| Experiencia | () | Responsabilidades de la posición vacante | () |
| Conocimiento de la Empresa | () | Desenvolvimiento | () |
| Información salarial | () | Impacto e Imagen | () |

8) Según tu percepción ¿Qué les haría falta a los estudiantes de la facultad para desenvolverse con éxito en una posición laboral?

- | | |
|------------------------------|--|
| Experiencia Profesional () | Capacitación sobre preparación ()
para las Entrevistas Laborales |
| Ambición profesional () | Conocimientos de las competencias ()
y responsabilidades de la posición
vacante |
| Redacción y Ortografía () | Capacitación Empresarial () |
| Saber hablar en público () | Alineamiento a los valores ()
organizacionales |
| Capacidad de negociación () | |

Otras Indique ¿Cuáles?

.....

9) ¿Cuánto conoces acerca de Marketing Personal?

- | | |
|-----------|----------|
| Mucho () | Poco () |
| Medio () | Nada () |

10) En tu opinión ¿Qué sería más útil para tu vinculación laboral:

**Que Marketing Personal se dicte como materia del pensum?, o
Cómo un tema que sea parte de una materia en específico? ¿Por qué?**

- | |
|--------------------------|
| Materia del Pensum () |
| Parte de una materia () |

¿Por qué?

.....
.....