


DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **PAOLA ISABELLA RACINES NAVAS**, con CC. 172162894-7, autora del trabajo de graduación intitulado: "DISEÑO DE PROCESOS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA MEDILABOR S.A. EN EL AÑO 2017-2018", previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, marzo 2018



PAOLA ISABELLA RACINES NAVAS
CC. 172162894-7



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE PSICÓLOGA
ORGANIZACIONAL

TÍTULO

DISEÑO DE PROCESOS DE SELECCIÓN Y GESTIÓN DEL DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA MEDILABOR SA EN EL AÑO 2017-2018

NOMBRE

PAOLA ISABELLA RACINES NAVAS

TUTORA

DORIS ANABEL TEJADA GUZMÁN

QUITO, 2018

DEDICATORIA

Este trabajo de investigación se lo dedico a los seres que más amo, mi familia. A mis papis, Darwin y Paola, por haberme dado su amor, su apoyo incondicional y luchar día a día por darme una buena educación. A mi ñaña, Moshura, por ser mi soporte y refugio siempre. A mis abuelitos, Papito Melo y Mamita Maya, por sus consejos y ayuda durante toda mi vida. A mi enamorado, Milton, por ser mi paz, por su amor y motivación a lo largo de mi carrera. Finalmente, quiero dedicar esta tesis a mis dos angelitos del cielo, Mamita Inés y Papito Pepe, que estarían orgullosos de este logro, y siempre me dieron el mejor consejo “Tus estudios adelante, con dignidad y honradez, te abrirán las puertas del mundo”.

AGRADECIMIENTO

Primeramente agradezco a Dios y mi Virgencita por haberme bendecido en cumplir este sueño de ser psicóloga y estudiar en una buena universidad. Agradezco a mi tutora, Doris Tejada, quien es una mujer admirable, quien supo darme las herramientas necesarias para culminar con esta meta. Agradezco a mi profesora, Wilma Riera por su paciencia y por guiarme con su conocimiento en esta investigación. Pero quien aportó no solo con el cumplimiento de este sueño sino en mi formación con su cariño, consejos, apoyo incondicional es mi tío, mi segundo padre, Papo. Gracias por contribuir siempre en mi formación profesional y personal, y permitirme realizar esta investigación en tu prestigiosa empresa Medilabor SA.

TABLA DE CONTENIDOS

ABSTRACT	1
INTRODUCCIÓN.....	2
CAPÍTULO I.....	3
1. MARCO INTRODUCTORIO.....	3
1.1. TEMA- TÍTULO.....	3
1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	3
1.2.1. Misión.....	3
1.2.2. Visión.....	3
1.3. ORGANIGRAMA.....	4
1.4. JUSTIFICACIÓN.....	6
1.5. ANTECEDENTES.....	7
1.6. OBJETIVOS.....	9
1.6.1. Objetivo General.....	9
1.6.2. Objetivos Específicos.....	9
CAPÍTULO II.....	10
2. MARCO TEÓRICO.....	10
2.1 Definición de competencias.....	10
2.1.1. Tipos de competencias.....	11
2.1.1.1. Competencias Universales.....	12
2.1.1.2. Competencias Específicas.....	12
2.1.2. Identificación de competencias por panel de expertos.....	12
2.1.3. Competencias y su relación con la inteligencia emocional.....	12
2.2 Gestión de recursos humanos y sus subsistemas.....	13
2.3 Proceso de reclutamiento basado en competencias.....	14
2.3.1. Reclutamiento Interno.....	15
2.3.2. Ventajas y Desventajas.....	15
2.3.3. Reclutamiento Externo.....	16
2.3.4. Ventajas y Desventajas.....	16
2.3.5. Reclutamiento Mixto.....	16
2.4 Proceso de selección de personal por competencias.....	17
2.4.1. Breve historia de la selección.....	18
2.4.2. Fundamentos del modelo por competencias.....	19
2.4.3. Diccionario de competencias.....	20
2.4.4. Levantamiento de perfiles por competencias.....	20
2.5 Técnicas de selección de personal.....	24
2.5.1. Entrevista por competencias.....	24
2.5.1.1. Condiciones para una entrevista exitosa.....	25
2.5.2. Assesment center por competencias.....	26
2.5.3. Incidentes críticos basados en competencias.....	26
2.5.4. Ventajas de un proceso de selección por competencias.....	27

2.6 Proceso de la gestión del desempeño por competencias.....	27
2.6.1. Breve historia de la evaluación del desempeño.....	29
2.6.2. Fundamentos del modelo por competencias.....	29
2.6.3. Métodos para la gestión del desempeño tradicional.....	30
2.6.3.1. Método de escala de puntuación gráfica.....	31
2.6.3.2. Método de Clasificación alterna.....	31
2.6.3.3. Método de comparación entre pares.....	31
2.6.3.4. Método de distribución forzada.....	31
2.6.3.5. Método de incidentes críticos.....	31
2.6.4. Modelos de gestión del desempeño en la actualidad.....	32
2.6.4.1. Método de evaluación del desempeño por objetivos.....	32
2.6.4.2. Método de autoevaluación del desempeño.....	32
2.6.4.3. Método de evaluación por competencias previas.....	33
2.6.4.4. Método de evaluación posterior al coaching.....	34
2.6.5. Evaluación de competencias.....	34
2.6.6. Problemas que se pueden presentar en la evaluación del desempeño.....	35
2.6.6.1. Sesgo.....	35
2.6.6.2. Efecto Halo.....	36
2.6.6.3. Estándares Confusos.....	36
2.6.7. Ventajas de un proceso de gestión del desempeño por competencias.....	36
CAPÍTULO III: Marco Metodológico.....	38
a. Modalidad de Investigación.....	38
b. Alcance.....	38
c. Diseño.....	38
d. Población y Muestra.....	39
e. Recolección de información.....	39
f. Diagnóstico de los procesos de selección y gestión del desempeño en Medilabor 	45
g. Resultados esperados.....	55
CAPÍTULO IV: Propuesta.....	57
4.1 Contenido de la propuesta.....	57
4.2 Diseño de los procesos.....	65
4.2.1 Flujograma proceso de selección por competencias.....	65
4.2.1.1 Detalle del proceso de selección por competencias.....	66
4.2.1.1 Beneficios del uso de la propuesta.....	68

4.2.2 Flujoograma proceso de gestión del desempeño por competencias.....	69
4.2.2.1 Detalle del proceso de gestión del desempeño por competencias.....	70
5. Matriz de marco lógico.....	72
6. Cronograma.....	75
7. Conclusiones.....	76
8. Recomendaciones.....	77
9. Referencias.....	77
10. Anexos.....	80

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Medilabor SA.....	5
Figura 2: Modelo del Iceberg.....	11
Figura 3: Selección basada en competencias.....	17
Figura 4: Elaboración de competencias.....	20
Figura 5: Gestión basada en competencias.....	28
Figura 6: Prior Learning assessment recognition.....	32
Figura 7: Fotografía de la alta dirección de Medilabor SA.....	41
Figura 8: Fotografía del entregable del diccionario de competencias de Medilabor SA.....	41
Figura 9: Ejemplo digital del diccionario de competencias de Medilabor SA.....	41
Figura 10: Flujoograma del proceso de selección por competencias.....	65
Figura 11: Flujoograma del proceso de gestión del desempeño por competencias.....	68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ventajas y Desventajas del reclutamiento interno.....	15
Tabla 2: Ventajas y Desventajas del reclutamiento externo.....	16
Tabla 3: Escala de calificación de actividades esenciales- Alfredo Asociados.....	22
Tabla 4: Grados de calificación- Alfredo Asociados.....	23
Tabla 5: Misión y Visión Medilabor 1998.....	39

Tabla 6: Misión y Visión Medilabor 2017.....	39
Tabla 7: Modelo del levantamiento de perfil por competencias.....	42
Tabla 8: Modelo entrevista estructurada.....	45
Tabla 9: Modelo de encuesta para el diagnóstico.....	60
Tabla 10: Resultados obtenidos de la encuesta del proceso de selección.....	61
Tabla 11: Resultados obtenidos de la encuesta del proceso de gestión.....	61
Tabla 12: Políticas de recursos humanos enfocados al proceso de selección y reclutamiento.....	62
Tabla 13: Políticas de recursos humanos enfocados al proceso de selección y reclutamiento.....	64
Tabla 14: Detalle del proceso de selección por competencias.....	66
Tabla 15: Detalle del proceso de gestión del desempeño por competencias.....	69

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Formato solicitud de vacante.....	80
Anexo 2: Diccionario de competencias Medilabor SA.....	81
Anexo 3: Manual de perfiles por competencias de Medilabor SA	97
Anexo 4: Formato de entrevistas de selección por competencias.....	157
Anexo 5: Tabla de evaluación de parámetros para el proceso de selección.....	158
Anexo 6: Formato de resumen de evaluación de competencias del cargo	161
Anexo 7: Formato de la solicitud de aprobación dirigida al gerente.....	162
Anexo 8: Formato de la evaluación de comparación entre pares, autoevaluación y evaluación por competencias.....	163
Anexo 9: Formato del informe sobre los compromisos acordados sobre los resultados de las evaluaciones aplicadas.....	165
Anexo 10: Certificado de validación por parte de Medilabor SA, permitiendo el uso de la información recopilada para la elaboración del diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias.....	166

ABSTRACT

Los procesos por Competencias nacen de la psicología organizacional inmersa en teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso. En las organizaciones se están implementando procesos por competencias con la finalidad de generar mayor productividad. Los procesos más ejecutados son los de selección de personal y gestión del desempeño. La empresa a la que se presentó este diseño por competencias es Medilabor SA. El giro del negocio de esta empresa se relaciona con el sector comercial, dedicada a la venta y mantenimiento de maquinarias e insumos de la línea diagnóstica. En la actualidad, la organización se encuentra creciendo competitivamente en el mercado, razón por la cual desde enero del presente año se contrató como outsourcing a la consultora Zitro consulting para que asesore a la organización en todos los subsistemas de talento humano. Para ello, se realizó un análisis previo acerca de las necesidades de la organización y surgió la propuesta de diseñar un modelo de gestión por competencias enfocado en los subsistemas de selección y gestión del desempeño, los mismos que van de la mano para la identificación adecuada de competencias, con la finalidad de implementar procesos de selección objetivos para generar mayor productividad, escogiendo al personal idóneo en base a sus competencias. El problema que existió es que la organización no tenía el área de talento humano por lo cual se empezó desde las bases para el diseño de los procesos anteriormente mencionados. La modalidad de esta investigación es no experimental puesto que se observa y levanta información en tiempo real, tomando como fuente primaria a la organización. Un instrumento que se utilizó como metodología es la encuesta y entrevista estructurada de tal forma que la información cualitativa que se recolectó se la pudo transformar a cuantitativa, este tipo de instrumentos es confiable ya que se ha utilizado en investigaciones anteriores para levantar información. Los principales resultados son los objetivos de la investigación los mismos que son la actualización del diccionario por competencias; El diagnóstico de los procesos de selección y gestión del desempeño y finalmente el diseño de ambos procesos por competencias. En el caso de no realizar este diseño, la organización no tendría herramientas para el manejo de los dos subsistemas anteriormente mencionados, impidiendo la identificación de high potentials y el desarrollo de las competencias individuales y organizacionales. Se recomienda poner en práctica el diseño del modelo de competencias que se presentará para uso de la empresa Medilabor SA.

I. INTRODUCCIÓN

En pleno siglo XXI la competitividad se convierte en un reto para las empresas y sus colaboradores, demostrando que no existe inversión más grande que captar y retener el personal idóneo para el crecimiento y sostenibilidad de una organización en el mercado. La diversidad de talentos que existen dentro de una organización es un activo que no puede ser fácilmente imitado por la competencia, lo cual da a la organización una ventaja de crecimiento continuo. Tener un sistema de recursos humanos que maneje los procesos de selección y gestión del desempeño por competencias es una gran ventaja competitiva. Estos subsistemas son fundamentales puesto que permiten integrar grandes talentos a la fuerza laboral. Es paradójico como en la era de la tecnología y globalización el colaborador tiene un valor fundamental dentro de la estructura de la gestión institucional, el éxito del giro del negocio no solamente se basa en su macro procesos sino en la gestión de su talento humano, quienes necesitan entender el propósito de la organización para la cual trabajan y comprender su misión en ella para lograr el éxito conjunto.

La gestión por competencias es un enfoque que toma en cuenta los conocimientos, las habilidades, actitudes y comportamientos del capital humano ayudando a alinear sus objetivos y metas a los de la organización (Pérez,2014).Este tipo de administración enfoca de forma integral la estrategia del negocio, el bienestar de sus colaboradores y su talento, dando relevancia a las personas no solamente porque ocupan un puesto de trabajo sino que al evaluarlos y desarrollarlos aportarán lo mejor de sí, haciendo de sus competencias un instrumento útil y de diferenciación en el mercado laboral.

Medilabor SA, consciente de la importancia de la gestión del talento humano en su organización y de los beneficios a largo plazo de una gestión por competencias, requirió un diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias. Para diseñar este proceso se partió por un direccionamiento estratégico, el diagnóstico de ambos procesos y el diseño de los mismos.

CAPÍTULO I

1. MARCO INTRODUCTORIO

1.1. TEMA- TÍTULO

Diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias para la empresa Medilabor SA en el año 2017- 2018

1.2. DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Medilabor SA, es una empresa con más de 18 años en el mercado Ecuatoriano. Posee dos sedes, la matriz se encuentra ubicada en Quito y otra sede se encuentra en Guayaquil. El giro del negocio de Medilabor SA es la venta y mantenimiento de maquinarias e insumos de la línea diagnóstica clínica. Su gerente general es el Ing. Jhonny Racines.

Esta organización fue fundada en Quito en el año 1998. En sus inicios se orientó exclusivamente a proveer el servicio técnico de equipos de diagnóstica clínica a equipos comercializados por empresas de prestigio a nivel nacional. En la actualidad se dedica a la importación y exportación de equipos médicos. Posee alianzas internacionales con proveedores que aportan en la innovación constante de la tecnología. Entre sus principales colaboradores internacionales se encuentran: Mindray, Diamond diagnostics, LW scientific, Elitech group entre otros. Su mayor competencia son empresas como Frisonex y Roche (Racines.J,2000).

1.2.1. Misión

Brindar atención oportuna y eficaz en la venta, comercialización, mantenimiento y asesoría técnica de equipos de Diagnóstica Clínica a todos los laboratorios clínicos públicos y privados en territorio ecuatoriano, mediante un trabajo honesto y eficiente, combinando de manera óptima el recurso humano y tecnológico para obtener resultados confiables a través

de procesos de calidad que garantizarán la entera satisfacción del cliente (Racines.J, 2017).

1.2.2. Visión

Ser uno de los principales proveedores de Diagnostica Clínica en el Ecuador, a través de la implementación de equipos y productos con tecnología de punta, para así brindar servicios de óptima calidad que estén acorde a las necesidades de nuestros clientes (Racines. J, 2017).

1.3. ORGANIGRAMA

El organigrama de Medilabor evidencia la estructura organizacional que permite la ejecución de la gestión del talento humano tanto en matriz como en la sucursal. Ambas sedes están alineadas y poseen el mismo organigrama.

El organigrama de la organización en 1998 tenía ciertas variaciones entre a matriz y la sede de Guayaquil. En el 2017 se buscó alinear los cargos de ambas sedes para poder alinear los procesos de la organización.

El organigrama permite tener una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de las relaciones jerárquicas y coordinación de la fuerza de trabajo. Existen diversas estructuras para realizar un organigrama, el tipo que se utilizó para realizar el de Medilabor SA es el organigrama de estructura funcional. El mismo que muestra a exactitud los departamentos y sus respectivos cargos. A su vez, el organigrama es lineal, lo cual permite establecer la subordinación entre las diversas unidades.

A continuación, se presenta el organigrama de la organización:

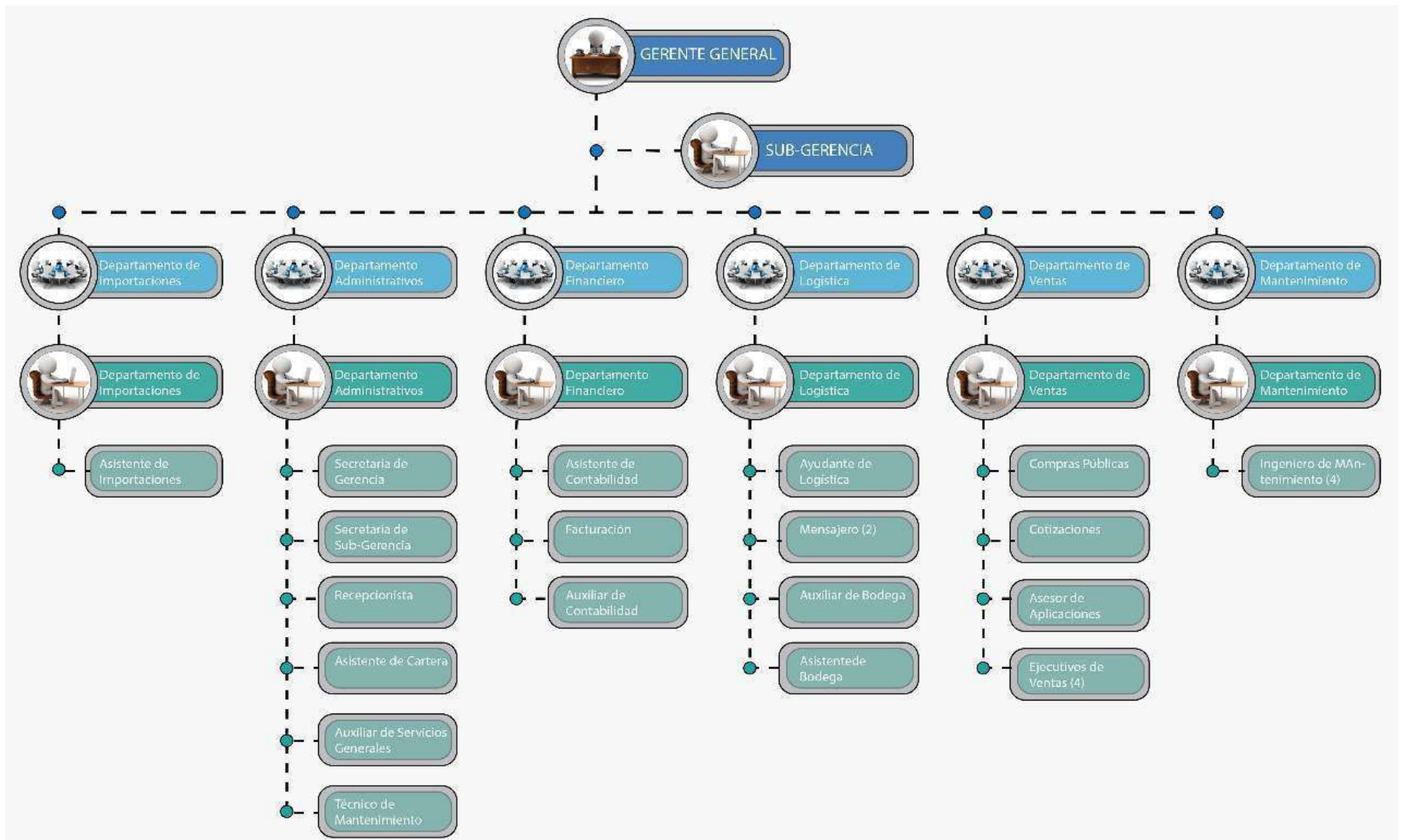


Figura 1: Organigrama Medilabor SA

Fuente: Tomado de la entrevista al Gerente General Ing. Jhonny Racines, 2017

1.4. JUSTIFICACIÓN

Una competencia laboral es una característica subyacente en un individuo que está causalmente relacionada a un estándar de efectividad o a un desempeño superior en un trabajo o situación (Alles, 2000). Razón por la cual la gestión por competencias en los subsistemas de talento humano es indispensable. En su conferencia sobre la nueva gestión de recursos humanos dictada en Quito durante el presente año, Martha Alles habló de los beneficios del modelo de la selección y gestión del desempeño por competencias, lo que permite identificar high potenciales y potencializar las competencias de los colaboradores para alcanzar las metas organizacionales. Los tres pilares para la implementación del modelo de competencias para generar un impacto en la organización son: la selección, la evaluación del desempeño y el levantamiento de perfiles por competencias como pilar fundamental para que estos procesos se lleven a cabo.

El presente proyecto tuvo como objetivo elaborar el diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias en la empresa Medilabor SA. Este proyecto de investigación es importante ya que la organización al no poseer un área de recursos humanos ha contratado un outsourcing para que le brinde soporte en los subsistemas de selección y gestión de desempeño.

Al realizar este diseño el principal beneficiario es la organización puesto que adquirió un diseño de los procesos de selección y gestión del desempeño por competencias, el mismo que es una herramienta de gran utilidad para la organización en el caso de que la implementen. A su vez, la investigadora, como autora de este diseño por competencias también es beneficiaria, ya que realizó un proyecto de investigación de su autoría para poder aplicar a un programa de estudios de cuarto nivel.

La metodología que se utilizó para el proceso de investigación es la entrevista. Este instrumento se basa en la comunicación interpersonal establecida entre el investigador y el sujeto de estudio. Al concluir este proyecto se obtuvo como resultado el diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias para la empresa

Medilabor SA. El mismo que quedó a disposición de la organización para su uso e implementación, de ser así la organización tendría varios como beneficios como la identificación de los mejores perfiles del mercado para formar parte de la empresa, el identificar competencias que sean alineadas a los objetivos de la organización, mayor productividad y disminución del nivel de rotación. Esta investigación fue factible porque contó con la autorización y permisos correspondientes de la organización para poder acceder a la información. A su vez, cuenta con los recursos necesarios para que pueda ser viable.

1.5. ANTECEDENTES

Los procesos por competencias de diversas teorías de motivación, buscando explicar el desempeño laboral exitoso mediante la identificación de altos potenciales, los mismo que pueden ser desarrollados, a su vez, formar al personal cerrando brechas para alinear su perfil a los requerimientos de la organización. Existen diversos libros y estudios acerca de las competencias y su funcionalidad, sin embargo en el libro “Selección de Personal: Enfoque Clásico y de competencias” escrito por Jaime Moreno se propone que el enfoque de competencias busca identificar a los individuos de alto rendimiento para determinar cuáles son sus características personales que los distinguen (Moreno, 2000). En las organizaciones se están implementando procesos por competencia con la finalidad de generar mayor productividad. Los procesos más ejecutados son los de selección de personal y evaluación del desempeño.

La empresa a la que se presentó este diseño por competencias es Medilabor SA. El giro del negocio de esta empresa es el sector comercial, dedicada a la venta y mantenimiento de maquinarias e insumos de la línea diagnostica clínica. En la actualidad, la organización se encuentra creciendo competitivamente en el mercado, razón por la cual desde enero del presente año se contrató como outsourcing a la consultora Zitro consulting para que asesore a la organización en todos los subsistemas de talento humano. Para ello, se realizó un análisis previo acerca de las necesidades de la organización y surgió la propuesta de diseñar un modelo de competencias enfocado en los subsistemas de selección y gestión del desempeño, con la finalidad de realizar procesos de selección

objetivos y direccionando al personal al cumplimiento de metas para generar mayor productividad y disminuir el nivel de rotación.

La selección por competencias va más allá de analizar la experiencia y conocimientos de los candidatos. Significa selección de personas con talento para tener un desempeño superior (Alles, 2006). Los sistemas de gestión del desempeño por competencias se describen como herramientas clave para transformar el talento y la motivación de las personas en una ventaja organizativa estratégica (Aguinis, 2014).

La etimología del término competencia surge del latín *comptere* que significa “ir una cosa en encuentro de otra, coincidir”, “ser adecuado, pertenecer” cuyos significados se remontan al siglo XV (Alles, 2008). La selección de personal no posee una fecha exacta de su inicio, pero se podría decir que surgió durante la primera guerra mundial donde se crea la necesidad de seleccionar a reclutas y oficiales administrando pruebas colectivas que permitieran seleccionar a los militares mejores capacitados. Una herramienta esencial para predecir el desempeño de un colaborador dentro de la organización es la gestión del desempeño por competencias, la misma que permite detectar habilidades y desarrollarlas (Wang & Cuervo-Cazurra, 2017).

Con todo este conocimiento previo se puede resaltar la importancia de una gestión por competencias. Por lo cual, este estudio se obtuvo como resultado el diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias. El mismo que quedará a disposición de la organización para su uso e implementación. Esta investigación es factible porque cuenta con la autorización y permisos correspondientes de la organización para poder acceder a la información. A su vez, cuenta con los recursos necesarios para que pueda ser viable. En el caso de no realizar este diseño, la organización no tendría herramientas para el manejo de los dos subsistemas anteriormente mencionados, impidiendo la identificación de high potentials y el desarrollo de las competencias para generar mayor productividad. Se recomienda poner en práctica el diseño del modelo de competencias que se presentará para uso de la empresa Medilabor SA.

1.6. OBJETIVOS

1.6.1. General

Diseñar los procesos de selección y gestión del desempeño por competencias para la empresa Medilabor SA durante el año 2017-2018, con la finalidad de proporcionar una herramienta que sea útil para la reducción del nivel de rotación.

1.6.2. Específicos

1. Actualizar el diccionario por competencias que la organización posee
2. Realizar un diagnóstico actual sobre el proceso de selección y gestión del desempeño
3. Elaborar un diseño del proceso de selección por competencias
4. Elaborar un diseño del proceso de gestión del desempeño por competencias

CAPÍTULO II

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de competencias

Las competencias son características que atraviesan el comportamiento y desempeño de la persona en su puesto de trabajo y son influidos por los rasgos de carácter, valores o capacidades cognitivas (Cruz Rubio, 2013).

La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo (Sánchez Rodríguez, 2005).

Una correcta selección por competencias, es susceptible de influir positivamente en el desempeño. Todo proceso de selección trata de predecir el desempeño futuro de un trabajador en un puesto, función y condiciones determinadas (Alles,2012).

Las competencias son todas aquellas características que distinguen las personas de alto rendimiento que permiten llegar a un alto desempeño. Las competencias pueden ser adquiridas y trabajadas a través de la experiencia e influyen directamente en el desempeño como un eje transversal (Cooper, 2000).

Según Shippmann et al. (2000), las competencias surgen de la integración de varias corrientes teóricas como la psicología de las diferencias individuales, los centros de evaluación (assessment center), las inteligencias múltiples de Gardner (1983), la inteligencia emocional de Goleman (1998) entre otras teorías. En sí, un modelo de competencias son todas las características personales necesarias (conocimientos, destrezas, aptitudes, rasgos de personalidad, etc) que permiten desempeñar actividades claves con un alto nivel de eficacia.

Es importante tomar en cuenta que en la actualidad muchas empresas de renombre buscan incorporar un sistema de competencias a su organización ya que están directamente relacionadas con la excelencia laboral. Para ello es importante distinguir los tipos de competencias que existen. Por lo tanto si se busca identificar las competencias adecuadas para cada cargo, es necesario centrar el análisis en el comportamiento observable del colaborador.

2.1.1. Tipos de competencias

Según diversos autores pueden existir varios tipos de competencias, pero se tomó en cuenta los tipos de competencias que son utilizados con frecuencia en el mercado laboral que son las competencias universales y específicas.

Según Spensder y Spensder (1993), en el modelo del Iceberg en el cual se dividen las competencias en dos grandes grupos, las más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y conocimientos, por otro lado, las que son más difíciles de identificar que están atravesadas por la personalidad que son las actitudes, valores y percepciones de sí mismo.



Figura 2: Modelo del Iceberg

Fuente: Tomado del libro *competence at work* de Spensder & Spensder, 1993.

2.1.1.1. Competencias Universales

Conocidas como competencias genéricas, transversales, cardinales institucionales. Hacen referencia a las competencias que están presentes en todos los colaboradores. Representan la esencia de la misión y visión de la organización (García, 2016).

2.1.1.2. Competencias Específicas

Conocidas también como competencias técnicas. Son aquellas que buscan ser desarrolladas en un individuo para desarrollar funciones propias de un cargo puntual (Simms, 2005).

2.1.2. Identificación de competencias por panel de expertos

La identificación de competencias es el método que se utiliza para establecer las competencias que se requieren para desempeñar una actividad. Las competencias se identifican fundamentalmente sobre la base de la realidad de la organización, facilitando la sinergia entre colaboradores y ayuda a predecir un rendimiento satisfactorio (Grados, 2009).

El panel de expertos consiste en una técnica en que participan un grupo de personas que forman parte de la empresa, desempeñan cargos jerárquicos altos y conocen la misión y visión de la organización. En el panel de expertos se analizan las funciones que la persona va a cubrir en un cargo especificando las competencias que predecirían un desempeño satisfactorio.

2.1.3. Competencias y su relación con la inteligencia emocional

David Goleman en su libro de Inteligencia emocional y su relación con las competencias (2013), explica que, desde el punto de vista fisiológico como social es importante utilizar positivamente nuestras emociones y orientarlas hacia la eficacia del trabajo personal y las

relaciones con otras personas. De este inicio, surge su teoría de la importancia de las competencias emocionales en el éxito laboral.

“Existen un conjunto completamente nuevo de capacidades que están comenzando a perfilarse como rasgos distintivos de los trabajadores estrella, entre las que cabe destacar la capacidad de servir de catalizador del cambio y el aprovechamiento de la diversidad” (Goleman, 2013. pp.58).

La inteligencia emocional determina la capacidad potencial que una persona dispone para aprender y ese conocimiento sea basado en la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación. Es decir, las competencias emocionales son las más difíciles de identificar pero con las cuales se puede trabajar el resto de competencias y potenciar al éxito a un trabajador.

2.2. Gestión de recursos humanos y sus subsistemas

La gestión de recursos humanos es una tendencia que se está aplicando con mucho éxito en instituciones de vanguardia en diversos países a nivel mundial buscando incrementar los niveles de productividad y rendimiento organizacional mediante la potenciación del desempeño laboral de las personas.

Conviene mencionar que diversas publicaciones empresariales como Fortune, HR magazine entre otras, subrayan el hecho de que la gestión de recursos humanos por competencias es el enfoque que utilizan las organizaciones de alto rendimiento, como su nombre lo indica, estas organizaciones se caracterizan por una fuerte orientación a lograr al máximo desempeño en cualquier aspecto de su gestión. Es importante mencionar incluso que la gestión de recursos humanos por competencias, es el enfoque requerido por las normas ISO 9001:2000 para certificar a las organizaciones en función a la gestión de calidad.

Los subsistemas que administran recursos humanos en el siglo XXI son los siguientes:

- Subsistema de reclutamiento selección e inducción
- Subsistema de gestión del desempeño
- Subsistema de desarrollo organizacional y plan carrera
- Subsistema de administración de remuneraciones
- Subsistema de capacitación
- Subsistema de seguridad industrial y salud ocupacional

2.3. Proceso de reclutamiento basado en competencias

Varios autores que señalan la importancia del reclutamiento de personal, Milkovich & Boudreau (1994) lo catalogan como un proceso de comunicación de dos canales los aspirantes desean obtener una información precisa acerca de cómo sería trabajar en la organización; las organizaciones desean obtener información precisa acerca del tipo de empleado que sería el aspirante si fuera contratado.

Por otro lado se puede definir que “Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales más tarde se seleccionará a alguno que recibirá la oferta de empleo” (Alles, 2006, pág.101). Razón por la cual un buen proceso de selección se ve directamente influenciado por un buen proceso de reclutamiento.

Cabe recalcar que el momento en que se realiza el reclutamiento de personal es crucial ya que la empresa no solo demanda un perfil específico para el candidato, sino ventajas competitivas, es decir, competencias específicas que lo hagan destacarse y ser el mejor. El reclutamiento por competencias es el proceso en el que se analiza previamente la hoja de vida de un candidato, y se realiza una pre entrevista por competencias basada en un diálogo de situaciones comunes que puede enfrentar en su rol, de tal forma que se pueda

identificar las competencias que debe tener un candidato previo a la selección, con la finalidad de optimizar tiempo y recursos (Pereda S, 2011).

Un método utilizado para elaborar las preguntas de manera que se evalúen las competencias es el llamado STAR (Situación, Tarea, Acciones y Resultados). Este método se basa en guiar al candidato para que su respuesta pueda ayudar al reclutador a evaluar si el candidato puede continuar en el proceso de selección (Alles, 2006).

2.3.1. Reclutamiento Interno

El reclutamiento interno se lleva a cabo cuando la organización busca llenar una vacante con el personal que existe dentro de la empresa, mediante “reacomodo de sus empleados, con ascensos (movimiento vertical), o transferencias (movimiento horizontal).” (Chiavenato, 2009, pág. 133).

Lo ideal para las empresas que manejan una buena práctica de gestión del talento humano es que el reclutamiento interno sea el medio que genere mayor cantidad de procesos de selección, ya que eso demuestra que existen altos potenciales dentro de la organización, se los forma, capacita y da apretura a un desarrollo.

2.3.2. Ventajas y Desventajas

Tabla 1: Ventajas y Desventajas del reclutamiento interno

VENTAJAS	DESVENTAJAS
<ul style="list-style-type: none"> • Es económico y se optimizan recursos • Genera buen clima labora • Satisfacción de los colaboradores • Oportunidades de crecimiento interno 	<ul style="list-style-type: none"> • No se mantiene la organización actualizada sobre su competencia • Evita la innovación de talentos nuevos

2.3.3. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo se lo lleva a cabo cuando existe una vacante y “la organización trata de cubrirla con personas ajenas, es decir, con candidatos externos atraídos mediante las técnicas de reclutamiento” (Chiavenato, 2009, pág. 136).

2.3.4. Ventajas y Desventajas

Tabla 2: Ventajas y Desventajas del reclutamiento externo

<i>VENTAJAS</i>	<i>DESVENTAJAS</i>
<ul style="list-style-type: none">• Renovación de nuevos talentos a la empresa• Información sobre lo que ocurre en otras empresas	<ul style="list-style-type: none">• Puede causar malestar• Los niveles de confianza son más bajos al reclutamiento interno• Es más costoso

2.3.5. Reclutamiento Mixto

Tanto el reclutamiento interno como externo se complementan, las organizaciones suelen combinar estos tipos de reclutamiento, ya que “al hacer un reclutamiento interno es necesario cubrir la posición actual del individuo que se desplaza a la posición vacante” (Chiavenato, 2009, pág. 139), de esta combinación nace el reclutamiento mixto.

La mayoría de multinacionales utilizan este tipo de reclutamiento permitiendo un crecimiento interno al momento que se abre una vacante y solamente para cubrir el cargo del colaborador que ha sido escogido internamente se aplica el reclutamiento externo. La

lógica de este procedimiento es generar confianza y compromiso en los colaboradores, formándolos para llegar a cargos directivos evitando rotación y captura externa del personal de la empresa. Generando de tal forma estabilidad en el colaborador y productividad para la organización a través de un establecimiento de plan carrera.

2.4 Proceso de selección de personal por competencias

Un estudio sobre selección y reclutamiento de personal por competencias realizado por Martha Alles en “The Global Human Capital Group, en el 2016”, afirma que la selección por competencias basada en un perfil adecuado es una herramienta esencial para captar altos potenciales y predecir su desempeño dentro de la organización.

Lograr una correcta evaluación de las competencias dentro del proceso de selección es primordial, las competencias requieren periodos extensos de tiempo para su desarrollo y en ocasiones supone una gran dificultad. Alles (2006) menciona que es siempre conveniente que las personas posean, al momento de su incorporación al puesto, las competencias requeridas al grado indicado.

Según el psicólogo Álvaro Herrera, en su publicación sobre “Selección basada en competencias”(2014), recomienda que el proceso adecuado para realizar una correcta selección y reclutamiento de personal por competencias es la siguiente:

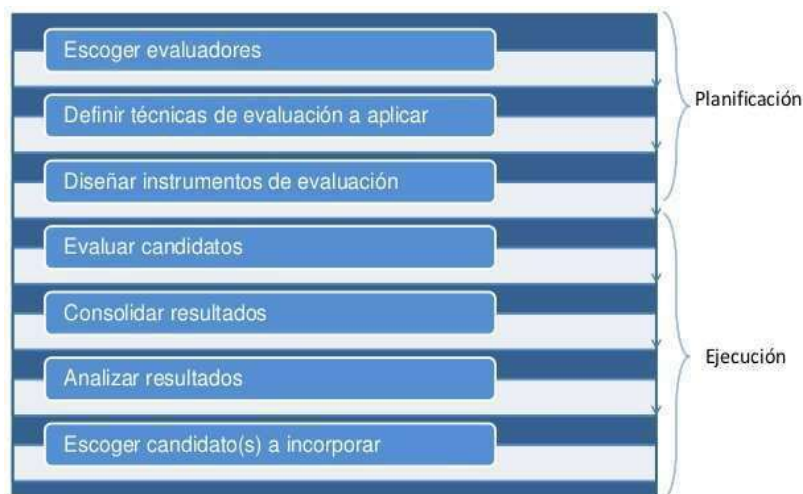


Figura 3: Selección basada en competencias

Fuente: Tomado del libro selección basada en competencias de Herrera. A,2014.

La selección por competencias consiste en la identificación de capacidades, habilidades y conocimientos de candidatos según un perfil que se realiza al cargo a evaluar; su objetivo es escoger el candidato más adecuado para un cargo determinado teniendo en cuenta su potencial y su capacidad para adaptarse y para llevar a cabo su trabajo. Por otro lado, según Villa (2004) dice que el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado, impulsando sus capacidades y competencias para alcanzar una meta se identifica con un proceso de gestión del desempeño permanente para potenciar talentos y cerrar brechas.

Lograr una correcta evaluación de las competencias dentro del proceso de selección es primordial, las competencias requieren periodos extensos de tiempo para su desarrollo y en ocasiones supone una gran dificultad. Alles (2006) menciona que es siempre conveniente que las personas posean, al momento de su incorporación al puesto, las competencias requeridas al grado indicado. Por esta razón, las empresas actuales no quieren equivocarse a la hora de gestionar su personal, y adoptan la gestión humana por competencias, que busca desarrollar en los trabajadores un alto desempeño que garantice la realización de sus tareas con eficiencia. Para contar con los trabajadores más competentes del mercado, sin lugar a dudas el primer paso es la selección de personal por competencias.

2.4.1. Breve historia de la selección

La selección de personal nació en la segunda guerra mundial, cuando se inició un proceso de reclutamiento, en el cual, se analizaba las habilidades de civiles para enviarlos al campo de guerra. Con el paso de los años en la revolución industrial se originó la necesidad de identificar trabajadores idóneos para incrementar la productividad de la industria.

Según Chiavenato en su libro "Gestión estratégica de recursos humanos publicado en el 2006 " afirma que, que los propulsores de la selección de personal fueron Frederick W.

Taylor en Estados Unidos y Fayol en Francia. La ideología de ambos autores era el seleccionar a los mejores hombres para un cargo, formarlos e incentivarlos a la productividad.

Con el paso de los años se implementaron buenas prácticas de la gestión del talento en las organizaciones viendo la fragilidad de la empresa en mantenerse vigente en el mercado, razón por la cual se empezaron a crear procesos de selección mucho más técnicos para identificar talentos, y en el año 1975, David McClelland, empezó a identificar en las entrevistas directivas que existen características específicas destacables en diferentes individuos y que no solamente se debe tomar en cuenta la inteligencia y aptitudes de los mismos, allí surgió el termino competencias.

2.4.2. Fundamentos del modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión humana por competencias fue adoptado por las empresas con el fin de competir de manera eficaz en el mercado en el que se desarrollan. Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y desarrollen las competencias que dan valor agregado a la organización y que le diferencien en su sector, proponiendo un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores habilidades y destrezas a la organización.

Para poder implantar un modelo de competencias, lo primero que se debe hacer es definir la estrategia del negocio en base a la Misión y Visión, es decir, el modelo de competencias nacen de la información estratégica de la organización.



Figura 4: Elaboración de competencias

Según la prestigiosa empresa Korn Ferry, en su artículo sobre las buenas prácticas de la gestión de recursos humanos publicada en abril del 2017 afirma que, para implementar un modelo de competencias la organización debe poseer un diccionario de competencias y un manual de perfiles por competencias actualizado de manera constante.

2.4.3. Diccionario de competencias

Cada organización acorde a su realidad, estrategia del negocio, misión y visión construye esta herramienta con una recopilación de las competencias y sus niveles para los distintos cargos de la organización. De tal forma que se puede escoger al candidato idóneo y desarrollar esas competencias para fortalecer la fuerza de trabajo.

2.4.4. Levantamiento de perfiles por competencias

Las competencias forman parte fundamental del levantamiento de perfiles por competencias. Cuando una empresa prepara su descripción de puestos de forma tradicional se enfoca netamente en su perfil soft y hard, es decir, en las tareas, obligaciones, experiencia y habilidades que se requieren para desempeñarse en el cargo de forma adecuada. Mientras que, cuando se utiliza una descripción de puestos basada en competencias el entrevistador para realizar un proceso de selección eficiente va más allá del método tradicional, se enfoca en cuáles son las competencias necesarias para ser

exitoso en el puesto y predecir la adaptabilidad y productividad del colaborador (G. López, 2010).

El desarrollo de las empresas se ve influenciado por un buen proceso de selección basado en un perfil de competencias. Los mismos que son instrumentos que han impactado fuertemente en las organizaciones. La competencia laboral es el elemento operativo que vincula la capacidad individual y colectiva para generar valor con los procesos de trabajo, por lo que constituye una nueva alternativa para mejorar el desempeño de los trabajadores y de la organización. Esta es sin dudas la finalidad de la gestión por competencias (Sánchez Rodríguez, 2007).

Por otro lado, existe un modelo de perfiles conocido como MPC, el mismo que es un método para elaborar perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas. Los perfiles o modelos de competencias son el núcleo de partida para los procesos de selección (Spencer & Spencer, 1998).

El éxito de esta herramienta se basa en la revisión periódica de la misma, tomando en cuenta que las organizaciones son cambiantes, que se modifican por causa de la dinámica del mercado, la tecnología, los negocios, la globalización, cambios en la estrategia, en si, por una variedad de necesidades para preservar su existencia y crecimiento.

Moreno (2000) señala que el modelado de perfiles por competencia (MPC) es una herramienta que permite levantar información acerca de los puestos de trabajo de una organización de manera fácil y rápida, con el fin de tener perfiles de cargo con información completa acerca de los conocimientos, habilidades, destreza y comportamientos que son necesarios para ocupar un cargo. Por lo tanto se puede concluir que el MPC, es una herramienta que permite elaborar perfiles integrales de competencias laborales de cargos, áreas u otras unidades organizativas, a través de la recolección de datos.

Para Alfredo Paredes & Asociados, un adecuado levantamiento de perfiles MPC posee:

- *Datos de la organización:* Constan los datos descriptivos del cargo como son nombre de la empresa, nombre del cargo, área a la que pertenece, personal a cargo y a quien reporta (Alfredo Paredes & Asociados, 2013).
- *Misión del puesto:* Es el propósito del cargo y en lo que aporta a la organización (Alfredo Paredes & Asociados, 2013).
- *Actividades esenciales del puesto:* Estas actividades son redactadas en verbo infinitivo. A partir de la descripción de actividades realizada de la mano del jefe de área o de una persona que ocupó previamente el cargo, se las califica tomando en cuenta tres factores que son:

F: Frecuencia

CO: Consecuencia por omisión

CM: Complejidad

Tabla 3: Escala de calificación de actividades esenciales (Alfredo Paredes & Asociados, 2013).

Factores/ Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: Cuál es el intervalo de tiempo con el que se realiza la actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencia por omisión: Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño	¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?
Complejidad: Se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desarrollar la actividad? O, alternativamente; ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos?

Tabla 4: Grados de calificación (Alfredo Paredes & Asociados, 2013).

Grado	Frecuencia (F)	Consecuencias por omisión o ejecución errada (CO)	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: La actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ Conocimientos/ habilidades
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: Pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: La actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/ Conocimientos/ habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: Repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	Complejidad moderada: La actividad requiere un grado de medio esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: Cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: La actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimientos/ habilidades
1	Otro (Bimensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: Poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	Mínima complejidad: La actividad requiere un mínimo esfuerzo/ conocimientos/habilidades

De esta manera se otorga un grado de calificación con la fórmula: $F + (CO \times CM) = TOTAL$, Las puntuaciones más altas son las actividades esenciales.

- **Conocimientos:** Los conocimientos a ser descritos son aquellas informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información que necesita el perfil del puesto (Pozo, 2010).
- *Instrucción formal:* Se debe establecer el nivel de educación requerido, capacitaciones o cursos.
- *Experiencia laboral:* Se define el tiempo de experiencia y el contenido de está para poder desarrollarse en el puesto. Hay que tomar en cuenta que en todos los aspectos se hace referencia al ideal del puesto, más no a la persona que está siendo encuestada.

- *Competencias*: Para poder determinar las competencias adecuadas para el puesto se analizan las competencias establecidas en el diccionario de competencias facilitando la codificación e identificación de las mismas (Moreno, 2000).

2.5. Técnicas de selección de personal

Para poder realizar un proceso de selección eficiente se recomienda utilizar diferentes herramientas empleadas en varias fases del proceso de selección. De tal forma que se puede tener una percepción amplia sobre el perfil del candidato (Ortiz, 2012).

2.5.1. Entrevista por competencias

La entrevista es considerada una herramienta universal dentro le proceso de selección de personal. SNEGRO (2008) menciona que las características adecuadas para su realización son dentro de un ambiente de confianza y respeto.

La entrevista por competencias, a diferencia de otras técnicas permite evaluar competencias en un tiempo no muy extenso y con un costo razonable. “La entrevista por competencias así planteada tiene una ventaja adicional: al ser muy sencilla su administración, puede ser realizada tanto por el entrevistador como por el cliente interno, no especialista en Recursos Humanos, quien debe recibir sólo un breve entrenamiento para llevarla a cabo” (Alles, 2006, pág. 267).

Este tipo de entrevista es fundamental para las empresas que hayan aplicado un esquema global de gestión por competencias y una buena práctica para todos, por su estilo objetivo de preguntar, que permite inducir al entrevistado a que responda sobre hechos y no sobre opiniones o pareceres. Este tipo de entrevista objetiviza la selección, ya que el análisis se centra sobre hechos concretos (López.G, 2010).

La entrevista por competencias requiere por parte del entrevistador no sólo capacidad de análisis sino agilidad para identificar los comportamientos que se desprenden de la narración de los hechos, debido a su duración permite evaluar mejor al postulante, utilizando como herramienta primordial el perfil de cargo y el diccionario de competencias de la organización.

La entrevista por competencias puede ser:

- *Estructurada*: Utiliza una lista de preguntas predefinida con respecto al campo del puesto que se quiere cubrir. De esta manera, el entrevistador realiza el mismo cuestionario a todos los candidatos para poder manejar la situación con más orden y también para comparar de manera equitativa el desempeño de cada uno en la entrevista (Alles,2006).
- *No estructurada*: Se trata de una entrevista libre, sin programa ni lista de preguntas. Tiende a buscar una conversación más que un vaivén de preguntas y respuestas. Dependiendo de la habilidad del entrevistador, este formato de entrevista puede ser beneficioso o no, pues puede suceder que descuide preguntas o puntos importantes por la dinámica del diálogo (Alles,2006).

2.5.1.1. Condiciones para una entrevista exitosa

Para Martha Alles en su libro “Selección por competencias” (2006) propone que para una entrevista exitosa se necesita:

- *Determinar objetivos*: Tener en claro lo que se necesita obtener del candidato en la entrevista.
- *Preparación*: Se necesita contar con toda la documentación correspondiente del postulante y haberla estudiado con anterioridad para tener noción de lo que se requiere profundizar.
- *Guía de entrevista*: Permite conocer la dirección que la entrevista debe seguir.

- *Seleccionar el escenario:* Debe ser un lugar agradable, aislado de ruidos y con la adecuada luz. Se recomienda que sea un espacio limpio, ventilado y confortable.

2.5.2. Assesment center por competencias

El Assessment Center es una técnica que se utiliza para evaluar recursos y potenciales para la gestión del talento humano, en la que se utilizan varias técnicas de evaluación. La aplicación de este método se basa en la búsqueda del potencial de las personas y se utiliza principalmente en procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades de formación, planes de carrera y desarrollo (López. G,2010).

El Assesment center utiliza diversas técnicas de evaluación, como pueden ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo y business game con la finalidad de observar su conducta y formas de razonar lo que permite identificar las competencias de cada candidato. El inconveniente del Assessment Center es su elevado costo, ya que en él, se emplean observadores, que además han tenido que ser formados y entrenados para poder evaluar utilizando este método.

2.5.3. Incidentes críticos basados en competencias

La entrevista por incidentes críticos o behavioral event interview es un método de selección que se aleja de las preguntas tradicionales. El entrevistador no realiza una secuencia de preguntas concretas, cortas y aisladas sobre diferentes temas, sino que utiliza una estrategia estructurada de investigación y prolongada en el tiempo (Alles,2004).

Según Marta Alles en su libro “Elija al mejor, como entrevistar por competencias” (2004) describe que esta herramienta de selección tiene unas fases perfectamente estructuradas que un seleccionador deberá desarrollar durante la entrevista:

- *Inducción:* Se presenta al candidato el procedimiento creando una atmósfera agradable.
- *Preguntas focales:* Se habla sobre el curriculum y la trayectoria laboral
- *Incidentes:* Se plantean situaciones con las que debería enfrentarse en el cargo al que está postulando vinculándolo con su experiencia laboral, de tal forma, que se puede analizar su comportamiento y de respuesta frente a diversas circunstancias.

2.5.4. Ventajas de un proceso de selección por competencias

- Las competencias tienen una influencia directa en el desarrollo del puesto de trabajado, y por lo tanto, en el funcionamiento de la empresa.
- La selección por competencias permite realizar un ajuste entre las competencias de la persona y las requeridas del puesto permitiendo identificar a la persona más idónea para el puesto de trabajo.
- Favorece la productividad de cada equipo de trabajo.
- Busca que las competencias de la organización estén constituidas por la integración de las competencias individuales de su fuerza de trabajo.

2.6. Proceso de la gestión del desempeño por competencias

La gestión del desempeño por competencias es un proceso de retroalimentación, determinación de idoneidad y certificación del aprendizaje adquirido por los colaboradores para el cumplimiento de metas de acuerdo con las competencias requeridas por el cargo, mediante el análisis del desempeño de las personas en diversas situaciones reales en la organización (Zabala. M, 2003). Este proceso por competencias maneja tres fases: planeación, acompañamiento y análisis de resultados, conociendo a lleno la contribución de cada empleado al cumplimiento de los objetivos de la organización.

En el libro de Álvaro Herrera, "Gestión basada en competencias" (2014), recomienda que un proceso adecuado de la gestión del desempeño por competencias se basa en difundir adecuadamente las competencias de la organización, a su vez, de un cargo en específico. Estas competencias requeridas se las puede fortalecer desarrollándolas con capacitaciones o coaching, de tal forma que se cierren brechas. Formando al personal se evaluará las competencias que requieren para poder incrementar su índice de productividad, analizar los resultados e identificar oportunidades de mejora.



Figura 5: Gestión basada en competencias

Fuente: Tomado del libro gestión basada en competencias de Herrera. A, 2014.

El proceso de gestión del desempeño por lo general se basa en dos ejes principales: los resultados y la adecuación del rol, el mismo que se basa en los requerimientos del cargo. Los resultados se basan en valorar los resultados en base a un periodo de evaluación (Aguinis.H, 2014). La gestión del desempeño no valora la persona en sí, sino su actuación en diversas situaciones buscando conocer el desempeño de la persona y su capacidad de resolver problemas que puedan surgir y a su vez, fomentar el desarrollo constante del personal. La finalidad de la gestión del desempeño es el tomar decisiones en cuanto al

entrenamiento del personal, rotación de puestos, desarrollo de personal, planes de carrera y verificación del proceso de selección.

2.6.1. Breve historia de la evaluación del desempeño

El inicio de la evaluación del desempeño tiene sus orígenes en China Imperial (siglo III a. C.), pero no era conocida como una evaluación técnica más bien, se introdujo la evaluación de habilidades (manejo del arco, caligrafía), prácticas académicas para combatir el nepotismo (Lusthaus.C, 2002).

Durante el siglo XIX, dado que el desarrollo económico provocó la movilidad social y en estas pruebas se sentaron las bases para realizar una selección más válida y efectiva. Con el paso de los años y la importancia de una buena rentabilidad de una organización, ciertas empresas comienzan a medir las competencias y habilidades requeridas para determinados puestos, además de analizar cuantitativamente el rendimiento de sus empleados.

En la actualidad, en pleno siglo XXI, la evaluación del desempeño se ha convertido en una herramienta de primera mano para las organizaciones que permite validar el adecuado proceso de selección por competencias e identificar puntos de mejora, implementando la gestión por competencias en el mismo para una mejor productividad de la fuerza de trabajo.

2.6.2. Fundamentos del modelo de gestión del desempeño por competencias

La gestión del desempeño es una herramienta estratégica con la que cuentan diversas organizaciones que participan de las buenas prácticas de la gestión del talento humano. Esta herramienta favorece el crecimiento de la organización en base a su personal y sus competencias. La gestión del desempeño no solo busca el crecimiento de la empresa como tal, busca el desarrollo de sus colaboradores para ser más competitivos.

Este subsistema de talento humano nace desde el proceso de reclutamiento y selección por competencias en que se identifican los perfiles de las personas que se requieren para cada cargo y el potencial que posee. A su vez, se toma en cuenta el entrenamiento de las personas para el cargo y su formación tanto inicial como en su transcurso laboral dentro de la organización (Aguinis.H, 2014).

Existen autores de la gestión del desempeño por competencias que lo consideran como un proceso que permite alinear la labor diaria de cada persona con el cumplimiento de los objetivos y estrategias de la organización, y para ello se debe alinear las metas del desempeño individual a las metas vinculadas con la estrategia del negocio.

2.6.3. Métodos para la evaluación del desempeño tradicional

Existen varios métodos de evaluación de desempeño, cada uno tiene características específicas y evalúan diferentes aristas del desempeño, por lo general la mayoría de métodos se ajustan a las necesidades de la organización. El método seleccionado debe ser analizado previamente ya que de éste dependen muchos procesos futuros y de éxito para la empresa y sus colaboradores.

Para la autora Dessler y Valera (2004) entre los métodos más conocidos y utilizados tenemos: El método de escala de puntuación gráfica, el método de clasificación alterna, el método de comparación entre pares, el método de distribución forzada y el método de incidentes críticos.

2.6.3.1. Método de escala de puntuación gráfica

Se basa en un listado de varias características y una escala de valores en el desempeño para cada una de ellas para valorarlas acorde al desempeño de la persona. Para poder

reducir la subjetividad del evaluador se recomienda que éste tenga experiencia amplia en la aplicación de este método.

2.6.3.2. Método de Clasificación alterna

Consiste en clasificar a los trabajadores entre el mejor y el peor desempeño acorde a las metas logradas. Se debe manejar de una forma sigilosa puesto que puede ser considerado como sesgado, razón por la cual se recomienda que se lo utilice como herramienta adicional a otro método.

2.6.3.3. Método de comparación entre pares

Consiste en evaluar ciertas características y compararlas entre varios colaboradores, analizando los mayores puntajes para identificar falencias y oportunidades de mejora. Para este método se recomienda que los evaluados deban estar en las mismas condiciones laborales.

2.6.3.4. Método de distribución forzada

“Este método es considerado como el más simple y sencillo, está enmarcado en parámetros muy rígidos que hacen de su operación un mecanismo sumamente subjetivo y es inoperable cuando los grupos a evaluarse son muy pequeños o menores a diez empleados” (Bravo, 1989, p.86).

2.6.3.5. Método de incidentes críticos

Para poder aplicar este método de forma adecuada se recomienda llevar un registro de los casos extraordinarios, positivos y negativos, aportes en el comportamiento de un trabajador y revisarlos con él para que individualmente logre identificar sus puntos fuertes y débiles. Este método es utilizado para mejorar la comunicación entre jefe y trabajador, con una constante retroalimentación del desempeño, lo cual favorece a la productividad y sentido de pertenencia en la organización.

2.6.4. Modelos de gestión del desempeño en la actualidad

En la actualidad los métodos de gestión del desempeño están evolucionando, para evaluar de manera integral al personal y de una forma más objetiva. En la gestión del desempeño actual, el centro de la evaluación es la persona, identificando sus competencias para poder aportar en su mejora continua con formación interna en la organización. Para ello, se presenta a continuación los métodos más utilizados.

2.6.4.1. Método de evaluación del desempeño por objetivos

La evaluación de desempeño es compleja ya que permite detectar falencias y carencias en las personas que ocupan determinados puestos de trabajo, las cuales pueden ser sujetas de un proceso de retroalimentación y capacitación.

Este método es manejado como un proceso administrativo ya que se basa en las metas específicas que busca cumplir la organización y es susceptible de medición para cada trabajador en forma periódica. Este método es uno de los más utilizados actualmente por su objetividad y fácil aplicabilidad, todas las metas que se establecen son medibles, verificables y tienen un puntaje específico, lo importante que todo los datos de evaluación son cuantificables (Dessler y Varela, 2004, p.150). Por lo cual es recomendado al ser un método que fomenta la creatividad y el desarrollo del personal, aporte de ideas y retroalimentación hacia la organización como tal para el cumplimiento de los objetivos.

2.6.4.2. Método de autoevaluación del desempeño

Este método es práctico ya que consiste en que el evaluado se autocalifique en los parámetros que se establezcan en la evaluación acorde a su percepción de su desempeño en el cargo “constituye un método de gran valor educativo, de concientización de éxitos y fracasos y de comprensión por parte de los evaluados acerca de la necesidad e importancia de la evaluación de desempeño” (Cuesta, 2010, p.355).

El colaborador al calificarse así mismo, realiza una retro inspección sobre sus oportunidades de mejora y fortalezas que debe explotar en su cargo para poder ser más competitivo. Por otro lado es importante que el colaborador sienta que se toma en cuenta su opinión y percepción, dándole a recursos humanos la confianza para trabajar en sus puntos débiles para que pueda aportar a la organización de manera más eficiente con sus competencias.

2.6.4.3. Método de evaluación por competencias previas

Para poder obtener mayor información de las competencias del postulante, se utiliza el método PLAR “Prior learning assessment recognition”, que también es conocido como “Proceso de reconocimiento de competencias relevantes”.

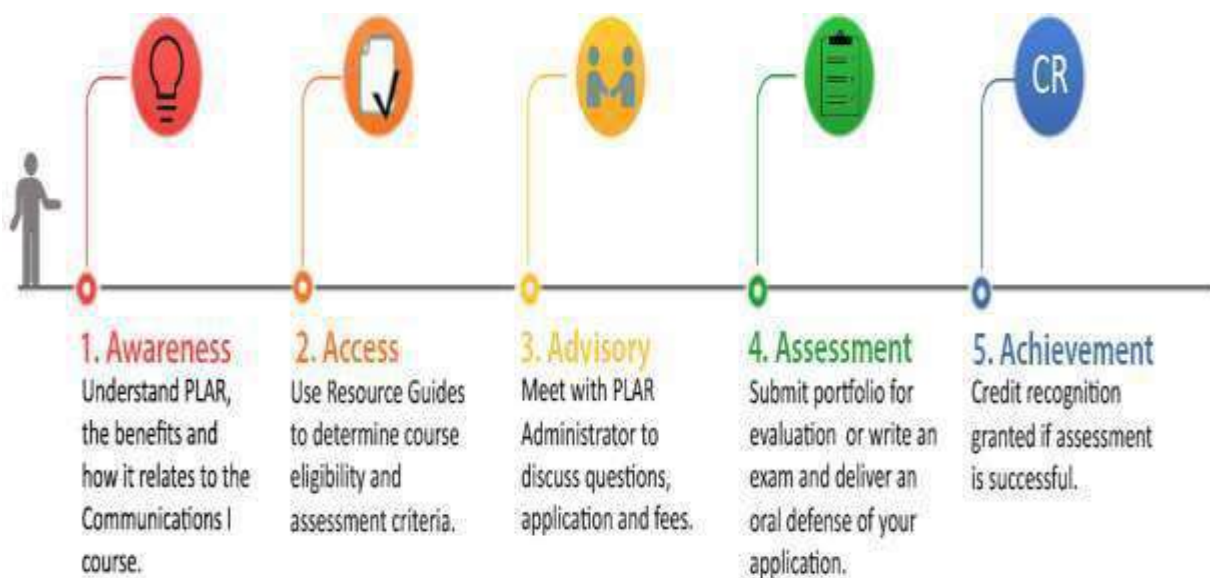


Figura 6: Prior Learning assessment recognition

Fuente: Tomado del libro Prior Learning assessment recognition de Winnipeg, 2017.

La evaluación y el reconocimiento previos del aprendizaje definen procesos que permiten a las personas identificar, documentar, evaluar y obtener reconocimiento por su aprendizaje previo. El aprendizaje puede ser formal, informal, no formal o experiencial. El contexto del aprendizaje no es clave para el proceso, ya que el enfoque está en el

aprendizaje (Winnipeg, 2017). Este tipo de método solo lo puede aplicar entidades certificadas.

Existen varios beneficios de aplicar este método:

- El proceso de introspección hacia sus experiencias pasadas y reflexionar sobre lo que aprendió puede ayudarle al aplicante a hacer un balance de sus habilidades y al entrevistador a profundizar en que sabe y lo que puede hacer con sus competencias.
- Este método permite que las organizaciones evalúen sus conocimientos y habilidades con el propósito de otorgar crédito, otorgar status profesional o avanzar en su carrera.
- Este método permite ahorrar tiempo y dinero llenando los vacíos en su aprendizaje sin tener que repetir cosas que ya sabe y puede hacer.

2.6.4.4. Método de evaluación posterior al coaching

Este método se aplica con la finalidad de cerrar brechas de los colaboradores identificando sus falencias para poder impartir un plan de capacitación y coaching para potenciar las competencias individuales y alinearlas a las competencias corporativas. Después de este proceso de formación se realiza una evaluación conductual y técnica para identificar como va progresando el colaborador en su formación y como va aportando a la organización.

2.6.5. Evaluación de competencias

Este método es utilizado actualmente por varias empresas dando un cambio institucional a una Gestión por Competencias, transformando totalmente la forma común de evaluar y sobre todo dándole mucha importancia a la gestión del desempeño. Según Cascio y Guillén (2011) “permite disponer de una información básica para posteriores medidas de

potencial de los integrantes de la empresa, haciendo referencia a los 23 componentes que le sirven de base, especificando los conocimientos, las habilidades y las actitudes, generando referentes claros para la planificación de acciones “(p. 103).

La evaluación por competencias es indispensable para identificar qué tipo de trabajador está la organización contratando y el nivel del trabajador en cuanto a sus competencias .Las competencias no son observables a simple vista, por lo cual hay que interferirlas a través del desempeño. Por lo tanto, la evaluación de competencias se refiere a la necesidad de aplicar una variedad de técnicas e instrumentos antes de contratar personal, posteriormente de haberlo contratado y formado cerrando brechas con capacitaciones se debe volverlo a evaluar para tener conocimiento de cómo el desarrollo de sus competencias ha favorecido el desarrollo de la empresa, ratificando una contratación exitosa.

2.6.6. Problemas que se pueden presentar en la evaluación del desempeño

Existen varios problemas que se pueden presentar al momento de evaluar, la mayoría de éstos se basan en apreciaciones personales del evaluador, Dessler y Varela (2004) los definen como “problemas crónicos que debilitan las evaluaciones” (p.154). A continuación se presenta los errores más comunes en el proceso de evaluación cometido por los evaluadores.

2.6.6.1. Sesgo

Este error es el más común en el proceso de evaluación y surge cuando el evaluador tiene una opinión personal o estereotipada antes de realizar el proceso. Este sesgo puede ser basado en estereotipos, como raza, religión, género, forma de vestir entre otros, los cuales pueden gravemente distorsionar la evaluación.

2.6.6.2. Efecto Halo

Otro problema que suele ser perjudicial para el aplicante al momento de evaluar es el efecto halo generado por el evaluador, y ocurre cuando el evaluador quiere dar una puntuación ya sea positiva o negativa al empleado de forma predispuesta, aún antes de llevar a cabo la observación de su desempeño, basado en la simpatía o antipatía que el empleado le produce.

2.6.6.3. Estándares Confusos

Cuando se desea valorar con “estándares de evaluación poco claros significa que la escala de puntuación queda demasiado abierta a la libre interpretación” (Dessler y Valera, 2004. p.155).

2.6.7. Ventajas de un proceso de gestión del desempeño por competencias

- La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- Identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- La gerencia del desempeño sobre la base de objetivos cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- La conciencia de los equipos de trabajo para que asuman la co-responsabilidad de su auto desarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.
- La alineación del aporte humano a las necesidades estratégicas de los negocios, la administración eficiente de los activos intelectuales centrados en los individuos.
- La sustitución urgente de las descripciones del cargo como eje de la gestión de los recursos humanos.

- La evaluación del desempeño.
- La eliminación de la costosa e improductiva práctica del adiestramiento tradicional.

CAPÍTULO III

3. MARCO METODOLÓGICO

a. Modalidad de Investigación

La modalidad de esta investigación es proyecto – producto, la misma que consiste en elaborar productos concretos o en usar los fundamentos teóricos de la planificación y los aspectos técnico - profesionales que posibilitan una acción directa en la realidad, para solucionar problemas reales y producir cambios pertinentes (PUCE,2017). A su vez, es una investigación no experimental puesto que observa y levanta información en tiempo real tomando como fuente primaria a la organización.

b. Alcance

El alcance del proyecto es descriptivo ya que se pretendió identificar el manejo de los procesos de selección y evaluación del desempeño de la empresa Medilabor SA y en base a los resultados obtenidos diseñar los procesos de selección y gestión del desempeño por competencias.

c. Diseño

El proyecto de investigación tiene un diseño no experimental Transeccional descriptivo puesto que para su elaboración se realizó levantamiento de información previo en tiempo real mediante entrevistas estructuradas, recopilando datos para obtener una idea clara de la situación actual de la organización en el manejo de los procesos de selección y gestión del desempeño. Esta información se constituirá en insumo para el diseño de procesos por competencias.

d. Población y Muestra

El total de la población de la empresa Medilabor SA abarca a treinta cargos entre la sede de Quito y Guayaquil. Dada la naturaleza del proyecto se trabajó con toda la población porque se necesita la información actual de toda la organización.

e. Recolección de información

Previo a la explicación de la etapa de recolección de información cabe recalcar que la fuente de información primaria fue la organización, la misma que me facilitó un consentimiento informado en el cual consta que toda la información obtenida dentro de la recolección de información será únicamente utilizada con fines académicos, contando con la apertura y autorización de Medilabor SA. Los instrumentos que se utilizaron son confiables ya que han sido utilizados con anterioridad en varios proyectos e investigaciones similares, estos instrumentos metodológicos diseñados fueron la entrevista estructurada y el formato de una encuesta para el levantamiento de información.

Para iniciar el proceso de recolección de información se realizó una reunión con la gerencia para conocer la situación de la empresa por lo cual se generó un plan estratégico para dar origen al área de talento humano, es decir, en esta etapa se realizó un proceso de direccionamiento estratégico de la organización con los altos directivos de la mano de la consultora Zitro consulting ya que la empresa no posee área de talento humano, iniciándose el análisis respectivo desde las bases de la organización.

La empresa Medilabor SA se fundó en el año 1998. Durante este año se definió la misión y visión de la organización, las mismas que han sido el pilar para su crecimiento en el transcurso de los años dentro del mercado. En el año 2017 la consultora Zitro Consulting- *Consultora Independiente*, empezó a trabajar junto a Medilabor como outsourcing para proporcionar servicios de talento humano para la empresa. De tal forma que se logre aportar al crecimiento de la organización y proporcionarle herramientas adecuadas al personal para un mejor desarrollo. Se realizó la actualización de la misión y visión junto a los altos directivos para poder alinear los objetivos de cada área a los objetivos organizacionales y cumplir metas acorde a donde se quiere dirigir Medilabor actualmente.

A partir de este direccionamiento estratégico, surge la actualización del diccionario de competencias que poseía la organización, como una segunda etapa de recolección de información, para proseguir como tercera etapa con el levantamiento de perfiles de cargos por competencias los mismos que describen los conocimientos, habilidades, destrezas y las competencias con los niveles requeridos para cada cargo, de tal forma que se pueda lograr los resultados esperados.

Para toda la organización es de alta relevancia tener claridad acerca de lo que la empresa busca de cada uno de sus colaboradores, que conozcan la importancia de las competencias y su funcionalidad. Razón por la cual, se realizó un taller de sensibilización donde se brindó información sobre la actualización de la misión y visión de la empresa, a su vez, se les entregó el diccionario de competencias y su respectivo perfil con el nivel específico que requieren las competencias de ese cargo.

El diccionario por competencias abarca veinte y un competencias con varios niveles de las mismas, estipulados del nivel uno como no indispensable y nivel cuatro como indispensable, las cuales tienen distinta valoración para cada cargo. Con el apoyo de los altos directivos de la organización y junto la consultora se identificó dentro de un taller las competencias que debería tener la organización como grupo de trabajo las cuales son la orientación al logro y la atención al cliente, por el giro de negocio que la misma posee. El diccionario de competencias sirve como instrumento de consulta constante de los colaboradores y se actualizó con la finalidad de ser un estímulo para la fuerza de trabajo impulsándolos a un crecimiento profesional.

A continuación se puede apreciar unas fotografías del taller realizado con las jefaturas y la gerencia para la actualización del diccionario por competencias y como quedo el entregable:



Figura 7: Fotografía de la alta dirección de Medilabor SA

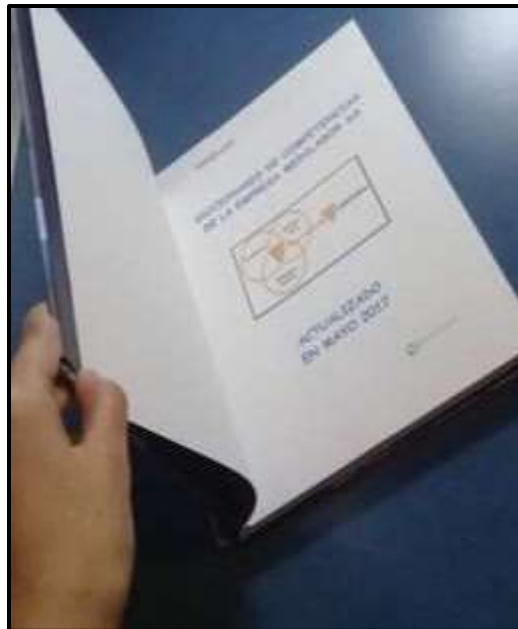


Figura 8: Fotografía del entregable del diccionario

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS DE LA EMPRESA MEDILABOR SA

ACTUALIZADO EN MAYO 2017

LAS COMPETENCIAS

Son comportamientos personales, relativamente estables, que permiten desarrollar el trabajo con alta efectividad. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

Gestión personal:

- Facilidad
- Autoconfianza
- Identificación con la organización.

Pensamiento:

- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Búsqueda de información

Logro:

- Proactividad y Orientación al logro

Influencia:

- Orientación al Consumidor
- Comprensión interpersonal
- Comprensión de la organización
- Impacto e influencia
- Desarrollo de interrelaciones

Figura 9: Ejemplo digital del diccionario de competencias de Medilabor SA

Posteriormente se realizó el levantamiento de perfiles de cargos por competencias. El número de cargos que posee Medilabor entre sus dos sedes: Quito- Guayaquil es treinta. Para el levantamiento de perfiles por competencias se utilizó el formato MPC propuesto por Alfredo y Asociados que ha sido mencionado con anterioridad. Para realizar el levantamiento de perfiles por competencias se programó una cita individual con cada colaborador para realizar el levantamiento junto a él en tiempo real. Como herramienta de apoyo para el levantamiento de perfil por competencias se utilizó el diccionario de competencias que se actualizó al inicio del proceso. Cuando se obtuvieron los perfiles de cada área, se revisó conjuntamente con la jefatura y cada colaborador en una sesión individual, de tal forma que se dio veracidad y satisfacción por parte del equipo de trabajo.

A continuación se presenta el formato del perfil de cargo que se utilizó para Medilabor SA:

Tabla 7: Modelo de levantamiento de perfil por competencias



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	
Departamento	
Jefe Inmediato	
Número de personas a cargo	
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
III. FUNCIONES:	

Actividades principales:

REQUISITOS ADICIONALES

Conocimientos requeridos en el puesto

Habilidades técnicas:

Horarios

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

Experiencia y Conocimientos adicionales

Edad / Género

V. BENEFICIOS

•

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					
Orientación a los Resultados					
Pensamiento analítico					

Trabajo en equipo					
Manejo de equipos de trabajo					
Liderazgo					
Resolución de Conflictos					
<p>1 Deseable</p> <p>2 Muy deseable</p> <p>3 Importante</p> <p>4 Muy importante</p> <p>5 La más importante</p>					
VII. SALARIO					
VIII. TIPO DE CONTRATO					
IX. INDICADORES DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO					

Finalmente al establecer una estructura de los cargos, se prosiguió por realizar un diagnóstico de los procesos de selección y gestión del desempeño, los cuales están a cargo de la jefatura de cada área. La finalidad de este diagnóstico es conocer cómo se están manejando estos procesos identificar las bases para poder iniciar el diseño de ambos subprocesos por competencias para la organización, el mismo que será una herramienta que se presentará como alternativa de uso en el caso que se abra un área de

talento humano y puedan realizar procesos más técnicos direccionados a los objetivos de la organización.

f. Diagnóstico de los procesos de selección y gestión del desempeño en Medilabor

El proceso de selección por competencias es fundamental para identificar altos potenciales que puedan desempeñarse de forma adecuada en un cargo. El poder identificar talentos en un proceso de selección es un pilar fundamental y un proceso inicial clave para que la empresa pueda destacarse y crecer en el mercado laboral. Este proceso de talento humano va de la mano con la gestión del desempeño puesto que si se realizará una selección adecuada el colaborador sabrá cumplir metas y cumplir un rol eficiente, el mismo que debe ser medido, evaluado e impulsado. Razón por la cual, se realizó una sensibilización al personal sobre la importancia del talento humano dentro de la organización y el aporte de estos subsistemas en el desarrollo organizacional y profesional.

En virtud de realizar el diseño de estos procesos fundamentales para la empresa Medilabor SA, se elaboró una entrevista estructurada como herramienta de levantamiento de información sobre el diagnóstico, dirigida a los altos directivos para identificar cómo se realizaban estos procesos y sus posibles mejoras.

A continuación se presenta el formato de las entrevistas estructuradas realizadas para ambos procesos:

Tabla 8: Modelo entrevista estructurada


 	
<p><i>Zitro consulting solicita al encargado de cada área de la empresa Medilabor SA, responder la siguiente entrevista con total transparencia ya que sus resultados serán utilizados como oportunidades de mejora para la organización. Por otro lado, se solicita la autorización del colaborador para utilizar los resultados arrojados con fines académicos para la elaboración de un diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias.</i></p> <p>Agradecemos su colaboración y tiempo</p>	
SUBSISTEMA DE SELECCIÓN Y RECLUTACIÓN	
1. ¿Existe una política de reclutamiento y selección?	
2. ¿Qué canales utiliza para el proceso de reclutamiento?	
3. ¿ Los requisitos para ocupar determinado puesto se mantienen constantes y de acuerdo con las exigencias de productividad?	
4. ¿Al momento de realizar el proceso de selección utiliza como herramienta el perfil del cargo y el diccionario de competencias?	
5. ¿ Evalúa las competencias del candidato con diversas herramientas en el proceso de selección?	
6. ¿Realiza evaluaciones de personalidad y técnicas para validar el proceso de selección?	
7. ¿Realiza pruebas psicológicas para analizar el estado emocional de la persona seleccionada?	
8. ¿Qué técnicas utiliza para la selección del personal?	
9. ¿Cuánto tiempo emplea en el proceso de selección?	
10. ¿Realiza un proceso de inducción la persona seleccionada?	
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	
1. ¿Realiza una evaluación de competencias a los candidatos previamente seleccionados para validar que el proceso de selección haya sido el adecuado?	
2. ¿Realiza una evaluación de cumplimiento de metas?	
3. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?	
4. ¿Qué métodos utiliza para la gestión del desempeño?	
5. ¿Realiza un proceso de gestión del desempeño por competencias?	
6. ¿Cómo líder como maneja una correcta gestión del desempeño?	
7. ¿Cómo líder como incentiva el cumplimiento de metas?	
8. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño permite identificar puntos de mejora en sus colaboradores?	

9. ¿Cómo líder como ayuda a sus colaboradores a cerrar las brechas identificadas en las evaluaciones por competencias?	
10. ¿Realiza una retroalimentación a sus colaboradores para una mejora en su desempeño?	

Al realizar la entrevista estructurada a los altos directivos de la organización se logró identificar oportunidades de mejora para los procesos de selección y gestión del desempeño para la empresa Medilabor SA. Los datos obtenidos en la entrevista estructurada se los subió a la página survey monkey para tabularlos, y la consolidación de resultados fue la siguiente:


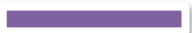
SUBSISTEMA DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO

1. ¿Existe una política de reclutamiento y selección?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	0 %
NO 	100%
TOTAL 100%	



2. ¿Qué canales utiliza para el proceso de reclutamiento?

Opciones de respuesta	Respuestas
Linked in, Multitabajos 	2 %
Recomendaciones 	97%
TOTAL 100%	



3. ¿Los requisitos para ocupar determinado puesto se mantienen constantes y de acuerdo con las exigencias de productividad?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	10 %
NO	80%
TOTAL 100%	



4. ¿Al momento de realizar el proceso de selección utiliza como herramienta el perfil del cargo y el diccionario de competencias?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	10 %
NO	80%
TOTAL 100%	



5. ¿Evalúa las competencias del candidato con diversas herramientas en el proceso de selección?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	0 %
NO	100%
TOTAL 100%	



6. ¿Realiza evaluaciones de personalidad y técnicas para validar el proceso de selección?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	0 %
NO	100%
TOTAL 100%	



7. ¿Realiza pruebas psicológicas para analizar el estado emocional de la persona seleccionada?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	0 %
NO	100%
TOTAL 100%	



8. ¿Qué técnicas utiliza para la selección del personal?

Opciones de respuesta	Respuestas
Entrevista estructurada	90 %
Entrevista no estructurada	10%
TOTAL 100%	



9. ¿Cuánto tiempo emplea en el proceso de selección?

Opciones de respuesta	Respuestas
3-8 días	1 %
1-3 días	99%
TOTAL 100%	




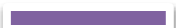
10. ¿Realiza un proceso de inducción la persona seleccionada?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	50 %
NO	50%
TOTAL 100%	




SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

1. ¿Realiza una evaluación de competencias a los candidatos previamente seleccionados para validar que el proceso de selección haya sido el adecuado?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI 	50 %
NO 	50%
TOTAL 100%	





2. ¿Realiza una evaluación de cumplimiento de metas?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI 	100 %
NO	0%
TOTAL 100%	




3. ¿Cómo evalúa el desempeño de sus colaboradores?

Opciones de respuesta	Respuestas
Cumplimiento metas semanales 	50 %
Evaluación superiores 	50%
TOTAL 100%	



4. ¿Qué métodos utiliza para la gestión del desempeño?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	0 %
NO 	100%
TOTAL 100%	



5. ¿Realiza un proceso de gestión del desempeño por competencias?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	0 %
NO	100%
TOTAL 100%	



6. ¿Cómo líder como maneja una correcta gestión del desempeño?

Opciones de respuesta	Respuestas
Cumplimiento metas semanales	50 %
Evaluación superiores	50%
TOTAL 100%	



7. ¿Cómo líder como incentiva el cumplimiento de metas?

Opciones de respuesta	Respuestas
Incentivos no remunerados	90 %
Incentivos verbales	10%
TOTAL 100%	




8. ¿Cree usted que la evaluación del desempeño permite identificar puntos de mejora en sus colaboradores?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI	100 %
NO	0%
TOTAL 100%	





9. ¿Cómo líder como ayuda a sus colaboradores a cerrar las brechas identificadas en las evaluaciones por competencias?

Opciones de respuesta	Respuestas
No se ha evaluado competencias 	100 %
x	0%
TOTAL 100%	



10. ¿Realiza una retroalimentación a sus colaboradores para una mejora en su desempeño?

Opciones de respuesta	Respuestas
SI 	92 %
NO 	8%
TOTAL 100%	



Luego de tabular los resultados de las entrevistas estructuradas realizadas a los altos directivos, es decir a las jefaturas de cada área y gerente general, se realizó el respectivo análisis:

- En primer lugar, la jefatura de cada área es la responsable de realizar el proceso de selección y gestión del desempeño pero no posee los conocimientos técnicos para realizar un buen reclutamiento y selección de personal. Esto indica que posiblemente no elija al candidato adecuado para cubrir la vacante.
- Por otro lado, la empresa al no poseer un área de recursos humanos, no posee las herramientas necesarias para una buena gestión del talento humano. En este caso no posee perfiles de cargo ni un diccionario por competencias actualizado para poder ejecutar estos subsistemas de forma eficiente.
- No existe una política de recursos humanos para el proceso de selección y gestión del desempeño que son los que influyen directamente en la rentabilidad del negocio.



Considerando el grado de importancia que tiene el proceso de selección y gestión del desempeño dentro de la organización y la empresa Medilabor pueda tener mejoras se recomienda lo siguiente:

- Implementar un área de talento humano, que maneje el proceso de selección y gestión del desempeño del personal.
- En base a las buenas practicas del talento humano, se recomienda generar políticas para los procesos anteriormente mencionados.
- Implementar herramientas adecuadas para los subsistemas de selección y gestión del desempeño como la actualización del diccionario por competencias y el levantamiento de perfiles por competencias para que sean herramientas útiles en los subsistemas anteriormente mencionados.
- Generar un modelo de gestión de recursos humanos por competencias para poder implementarlo en la organización con la finalidad de generar crecimiento organizacional, capturando los mejores talentos del mercado.

Al obtener toda esta información consolidada se realizó un taller de retroalimentación a los altos directivos de la organización para compartirles la información obtenida y explicarles la importancia y los beneficios que una adecuada estructura del talento humano podría aportar al crecimiento de la organización y de la productividad de su fuerza de trabajo. Dentro de este taller se realizó una encuesta sobre el tiempo que emplean las jefaturas al manejar el subproceso de selección y gestión del desempeño, de tal forma que todo el grupo en conjunto pueda identificar las posibles mejoras que se deben realizar.

A continuación se presenta el modelo de encuesta que se entregó en el taller:

Tabla 9: Modelo de encuesta

 				
<p><i>Zitro consulting solicita al encargado de cada área de la empresa Medilabor SA, responder la siguiente entrevista con total transparencia ya que sus resultados serán utilizados como oportunidades de mejora para la organización. Por otro lado, se solicita la autorización del colaborador para utilizar los resultados arrojados con fines académicos para la elaboración de un diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias. Agradecemos su colaboración y tiempo</i></p>				
SUBSISTEMA DE SELECCIÓN Y RECLUTACIÓN				
Pregunta	Duración del proceso			
	<i>Medio día</i>	<i>Un día</i>	<i>Semanal</i>	<i>Mensual</i>
1. Proceso de reclutamiento				
2. Entrevistas				
3. Pruebas				
4. Contratación				
5. Introducción				
SUBSISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO				
Pregunta	Duración del proceso			
	<i>Medio día</i>	<i>Un día</i>	<i>Semanal</i>	<i>Mensual</i>
1. Cumplimiento de metas				
2. Evaluación por competencias				
3. Evaluación del desempeño				
4. Evaluación de jefaturas				
5. Retroalimentación				

Al concluir el taller, entre todos los altos directivos revisando los resultados de las encuestas individuales se llegó a las siguientes conclusiones:

Tabla 10: Resultados obtenidos de la encuesta del proceso de

<i>PROCESO DE SELECCIÓN EN MEDILABOR SA</i>	
<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>
1. Reclutamiento	1 día
2. Entrevistas	1 día
3. Pruebas	1 día
4. Contratación	Medio día
5. Inducción	Medio día

Tabla 11: Resultados obtenidos de la encuesta del proceso de gestión

<i>PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO EN MEDILABOR SA</i>	
<i>Actividad</i>	<i>Tiempo</i>
1. Cumplimiento de metas	Semanal
2. Evaluación por competencias	No se realiza
3. Evaluación del desempeño	No se realiza
4. Evaluación de jefaturas	Anual
5. Retroalimentación	Semanal

El mayor problema que se logra evidenciar en estos subprocesos de talento humano es que al no poseer un área establecida con políticas de talento humano y herramientas adecuadas como un diseño de procesos de selección y gestión del desempeño, seleccionan al azar al personal sin una evaluación adecuada para identificar las competencias requeridas para un cargo. Por lo general, para no desperdiciar tiempo y recursos realizan la contratación de personas allegadas a la empresa o recomendados sin un análisis previo. Por lo tanto, una oportunidad de mejora para incrementar la productividad del personal y bajar el nivel de rotación es un diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias para que la empresa pueda utilizarlo en el caso de verlo conveniente, potenciando su fuerza de trabajo.

g. Resultados esperados

El producto que será entregado a Medilabor SA es un diseño del proceso de selección y gestión del desempeño por competencias. A su vez, se presentará la actualización del

diccionario por competencias y los levantamientos de perfiles por competencias como insumos para ambos procesos. Con estos entregables los resultados esperados son los siguientes: incrementar el índice de cumplimiento de metas de la organización mejorando el desempeño de sus colaboradores, crear un ambiente de equidad en los procesos de selección identificando los mejores perfiles del mercado y generar compromiso en los colaboradores al ser regidos por un mismo proceso y políticas internas.

CAPÍTULO IV

En este capítulo se definirá la propuesta encaminada al diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias, el mismo que tiene como objetivo ser una herramienta clave para realizar procesos eficientes en los dos subsistemas anteriormente mencionados, permitiendo identificar los mejores potenciales del mercado fuera y dentro de la organización para potencializarlos y retenerlos, con la finalidad de incrementar las competencias de la fuerza de trabajo generando como efecto una mayor rentabilidad de la empresa en el mercado laboral. Su alcance de la investigación es descriptivo para poder explicar el contexto de la investigación, identificar los puntos de mejora y plantear el diseño por competencias, el mismo que queda a criterio de la organización si será o no aplicado por el área de talento humano.

4.1 Contenido de la propuesta

Como parte de la propuesta se presentó los siguientes productos:

- **Actualización del diccionario por competencias**

El Diccionario de Competencias es una selección de competencias recopiladas en un documento interno de cada organización. Estas competencias han de estar relacionadas con las necesidades de la organización y definidas en función de la estrategia de la misma. El Diccionario no es un documento cerrado, sino que ha de estar en permanente actualización para adaptarse a situaciones futuras.

El objetivo de la elaboración del Diccionario de Competencias es que su descripción detallada de las competencias constituye una norma y un referente para todos los empleados de la organización a la hora de realizar su trabajo, permitiendo así reducir el margen de error de las interpretaciones personales.

La actualización del diccionario por competencias surgió de la actualización de la misión y visión de la organización con la finalidad de tener conocimiento de lo que busca la empresa y a dónde quiere llegar la misma para poder implementar desde ese concepto el modelo por competencias. A continuación se muestra los cuadros actualizados:

Tabla 5: Misión y Visión Medilabor (Racines,1998).

MEDILABOR SA 1998	
<i>Misión</i>	<i>Visión</i>
Brindar soluciones acerca de la comercialización y mantenimiento de equipos de Diagnostica Clínica a todos los laboratorios clínicos públicos y privados en Quito, mediante un trabajo honesto y eficiente, combinando de manera óptima el recurso humano y tecnológico para obtener resultados confiables a través de procesos de calidad que garantizaran la entera satisfacción del cliente.	Ser una de las principales empresas de Diagnostica Clínica en Quito, brindando servicios de óptima calidad que estén acorde a las necesidades de nuestros clientes.

Tabla 6: Misión y Visión Medilabor (Racines, 2017).

MEDILABOR SA 2017	
<i>Misión</i>	<i>Visión</i>
Brindar atención oportuna y eficaz en la venta, comercialización, mantenimiento y asesoría técnica de equipos de Diagnostica Clínica a todos los laboratorios clínicos públicos y privados en territorio ecuatoriano, mediante un trabajo honesto y eficiente, combinando de manera óptima el recurso humano y tecnológico para obtener resultados confiables a través de procesos de calidad que garantizaran la eterna satisfacción del cliente.	Ser uno de los principales proveedores de Diagnostica Clínica en el Ecuador, a través de la implementación de equipos y productos con tecnología de punta, para así brindar servicios de óptima calidad que estén acorde a las necesidades de nuestros clientes.

Se realizó una entrevista estructurada a la gerencia para poder tener la aprobación de la actualización de la misión y visión. Posteriormente, se procedió a la actualización del diccionario por competencias el mismo que se difundió mediante una sensibilización impartida en talleres a los colaboradores aportando una reinducción sobre este primer insumo entregado a la organización. En el *Anexo7* se encuentra el diccionario por competencias de la empresa Medilabor SA.

- **Manual de perfiles por competencias**

La selección del personal manejada con un perfil por competencias juega un papel de gran importancia en las organizaciones. Para realizar el levantamiento de perfil se utilizó el modelo de perfiles conocido como MPC, el mismo que es un método para elaborar perfiles integrales de competencia laboral de cargos, áreas u otras unidades organizativas, el mismo que fue detallado y explicado anteriormente.

El objetivo del manual de perfiles por competencias es tener una concordancia de las funciones esenciales del cargo, las competencias que el mismo requiere y su ubicación jerárquica en el organigrama. Lo esencial de los perfiles es el poder realizar un proceso de selección adecuado reteniendo los mejores talentos del mercado, identificando que las brechas sean cortas entre el perfil del candidato y el perfil de cargo.

El alcance del manual de perfiles fue la totalidad de cargos de la organización, los mismos que se encuentran en el *Anexo 8*.

- **Políticas de talento humano enfocadas en la selección y gestión del desempeño por competencias**

Para iniciar es importante recalcar que son las políticas de recursos humanos y los incalculables beneficios que arraigan. El objetivo de las políticas dentro de una organización permite regular la conducta de los colaboradores de tal forma que es más fácil guiarlos hacia los objetivos empresariales y mejorar el desarrollo corporativo. Las políticas que se implementen deben ser de manera razonada, cumpliendo con la legislación local, sin olvidar el contexto específico de cada mercado. El espíritu de esta política es enfocada a los colaboradores de la organización, los mismos que son la clave del éxito de la compañía.

En el caso de esta investigación no se realizaron políticas generales de talento humano, más bien se enfocó en crear políticas para el subsistema de selección y gestión del desempeño que es lo que la organización requiere. Las políticas que se presentarán a continuación fueron revisadas con la gerencia y los altos directivos para ser aprobadas. Finalmente, se entregó a los colaboradores un brochure con las políticas de recursos humanos enfocadas en los subsistemas anteriormente mencionados. Las políticas generadas son las siguiente:

Tabla 12: Políticas de recursos humanos enfocadas al proceso de selección y reclutamiento

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADOS AL PROCESO DE SELECCIÓN Y RECLUTAMIENTO	
<p>Objetivo: Establecer procedimientos normalizados para la contratación de personal, definiendo los criterios a tomar en cuenta a la hora de reclutar y seleccionar profesionales. Se debe verificar que las estrategias sean adecuadas para la empresa de tal forma se logre contratar a los mejores candidatos buscando disminuir la tasa de rotación.</p>	
RECLUTAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> • Tener una base de datos actualizada de los colaboradores internos de la organización • Tener una base de datos por área de aspirantes externos • Identificar medios de convocatorias: Linked In, Multitrabajos, El comercio. • Poseer alianzas con universidades para reclutar pasantes • Cuando se abra una vacante se debe iniciar una convocatoria interna de la organización para generar ascensos con la fuerza de trabajo existente en la empresa • En el caso que no se logre adecuar el perfil de cargo con el perfil de los colaboradores internos, se abrirá una convocatoria externa • El tiempo empleado en el reclutamiento de personal debe ser previamente programado en un cronograma
SELECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el diccionario de competencias como herramienta base del proceso de selección • Utilizar el perfil de cargo para iniciar cualquier proceso • Seleccionar profesionales con competencias universales requeridas por la organización que les permitan desarrollar una relación a largo plazo con la compañía. • La terna será presentada a la jefatura del área que requiere la vacante, pero la decisión final será tomada mediante los resultados de una evaluación de la jefatura calificada por el área de talento humano. • El tiempo del proceso de selección debe ser considerado en un cronograma previo de ejecución • Se debe actualizar cada año los perfiles de cargo

	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y dar preferencia al personal con mayor experiencia dentro de la empresa para cubrir puestos de gerencia y dirección. • Abrir el expediente laboral del nuevo colaborador con todos los datos personales
CONTRATACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Exigir al candidato seleccionado una carta de recomendación de trabajos anteriores • Pedir al colaborador exámenes de salud • El tiempo de contratación debe ser de un máximo de 2 días
INDUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de inducción tomará una semana • La inducción será supervisada y realizada exclusivamente por el personal de talento humano, involucrando al nuevo colaborador a la cultura de la organización • Mediante talleres lúdicos se explicará la misión, visión, políticas, competencias entre otros datos de la organización y se le entregará al colaborador su perfil de cargo • Durante la primera semana laboral se presentará al nuevo colaborador a las distintas áreas de la empresa para generar lazos de compañerismo • Durante el primer mes laboral el nuevo integrante de la empresa tendrá supervisión y seguimiento de su jefe inmediato y de talento humano para guiarlo en el cumplimiento de metas

Tabla 13: Políticas de recursos humanos enfocados al proceso de selección y reclutamiento

POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS ENFOCADOS AL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	
<p>Objetivo: El objetivo de estas políticas es el fortalecer el desempeño de los trabajadores en cada una de las sucursales, no se pretende aplicar sanciones a aquellos colaboradores que no cumplan con las expectativas; por lo tanto el punto más importante es la retroalimentación y la aplicación de políticas que mejoren los resultados encontrados en esta evaluación. Al final de esta evaluación se busca desarrollar las competencias, creando condiciones para el desarrollo del trabajador y de la organización.</p>	
EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> • El alto desempeño debe ser incentivado con compensaciones no monetarias, las mismas que serán planteadas por el área de talento humano • La evaluación del desempeño debe ser realizada semestralmente • Con los resultados de las evaluaciones se debe realizar retroalimentación impartida por la jefatura a cada uno de sus colaboradores • Se evaluará las competencias de los colaboradores utilizando el diseño de gestión del desempeño por competencias de la organización. Y si el trabajador tiene brechas el área de talento humano debe cerrarlas mediante capacitaciones y potenciación de competencias • Los ascensos se evaluarán acorde a los resultados de las evaluaciones

Con estas políticas establecidas, el área de talento humano identificará los elementos constitutivos de la organización, es decir, los reglamentos para cumplir eficientemente las actividades esenciales de la organización, centrados en estos dos subsistemas, aportando a la implementación de la estrategia institucional.

- **Manual de selección por competencias**

El manual de perfiles de selección contiene esencialmente la estructura organizacional de la cual surgió la organización jerárquica de los cargos, los mismos que contienen la descripción de las funciones esenciales y competencias necesarias para los mismos.

El diccionario por competencias, el manual de perfiles y las políticas de talento humano son insumos que forman parte del manual de selección por competencias que requiere la institución para llevar a cabo los procesos de selección de manera estructurada y eficaz.

El propósito de este manual consiste en orientar sobre la forma en que esta institución se organiza para cumplir con su objetivo, clarificar los grados de responsabilidad de las diferentes áreas que la integran. Para conservar su vigencia, se recomienda que este documento se actualice cada ocasión que la institución implementa cambios en su estructura o en las funciones que desarrolla. En caso de que no ocurran estos cambios, se recomienda someter a revisión este documento cada año con la participación de quienes cuenten con un conocimiento pleno de las condiciones de operación de la institución, de los lineamientos normativos que regulan su funcionamiento e integración, así como de sus necesidades y sus oportunidades de desarrollo.

El manual de selección consta con dos formatos esenciales para ejecutar los procesos a llevar a cabo, los formatos son los siguientes: *Formato de entrevista por competencias (una por nivel de cargo: operativo, táctico y estratégico)*, *Tabla de valoración de cada filtro del proceso de selección*. Estos insumos se encuentran en el *Anexo 4* y *Anexo 5*. El *Anexo 6* es la tabla de valoración del candidato.

- **Manual de gestión del desempeño por competencias**

Un sistema para gestionar y desarrollar al personal dentro de un ambiente organizacional se ha convertido en un punto clave del desarrollo de las instituciones, que apuntan a mejorar su estrategia de cumplimiento de metas generando un servicio de calidad. Para cuantificar la gestión del desempeño se utilizó como insumo el diccionario de competencias y estándares del desempeño para medir las funciones esenciales desplegadas en los perfiles de cargo del manual de funciones.

El objetivo de un manual de gestión del desempeño es el poder identificar el nivel de cumplimiento de las competencias para el desempeño del cargo actual generando información sobre el dominio y así motivar a los empleados a mejorar y mantener su desempeño.

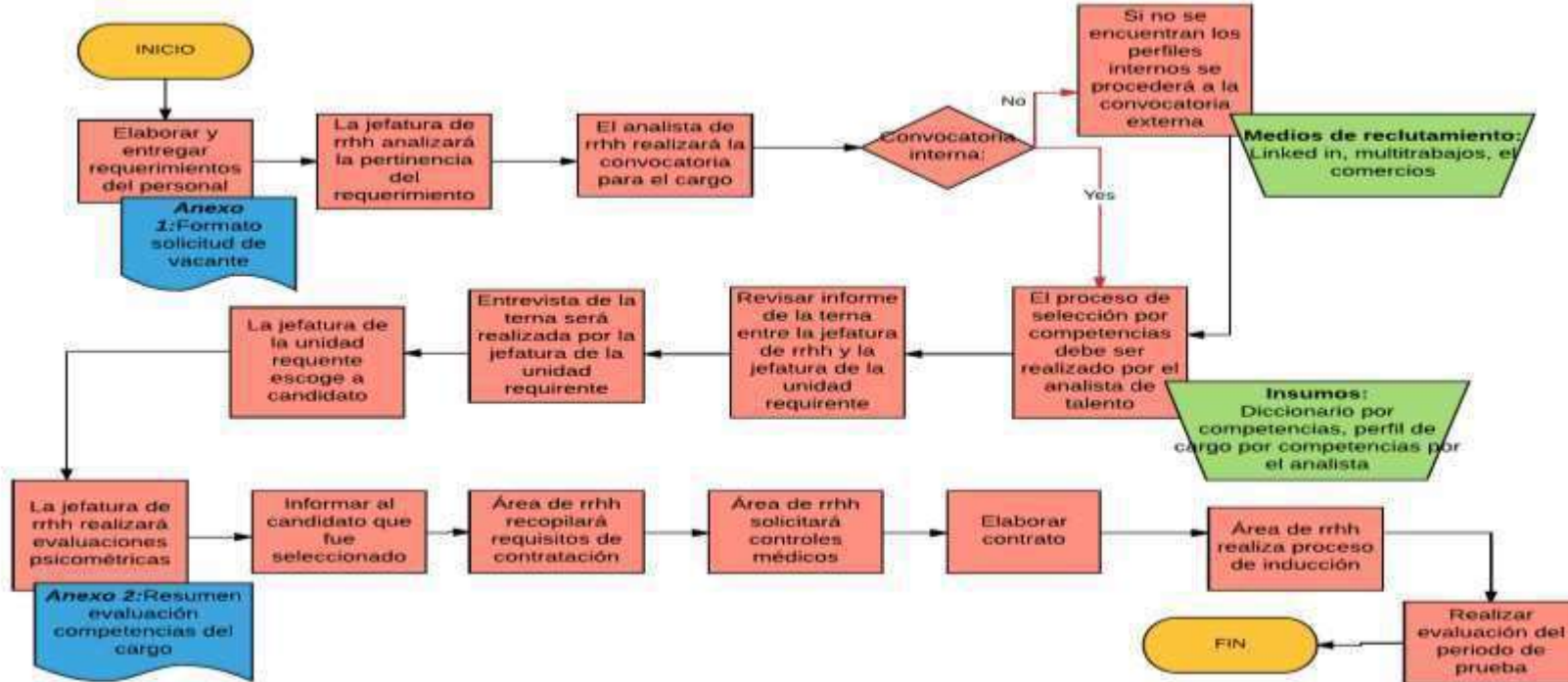
Los insumos que posee el manual de gestión del desempeño son: El diccionario por competencias, los perfiles de cargo y las políticas de talento humano enfocadas a la gestión del desempeño explicadas anteriormente. Para poder gestionar el desempeño de los colaboradores se utilizará el formato de evaluaciones ubicado en el *Anexo 8, el mismo que posee la evaluación entre pares y la autoevaluación*. Ambos formatos abiertos permiten evaluar las competencias del evaluado y el cumplimiento de sus funciones esenciales.

4.2 Diseño de los procesos

El diseño de los procesos de selección y gestión del desempeño radicó en la creación de insumos para ambos subsistemas para su adecuada ejecución y finalmente entregar el producto final que constituye el diseño de los mismos. Para iniciar con la explicación del detalle del producto de ambos subsistemas se recaudó información de la organización y con la misma, se procedió a establecer un flujograma de cada subproceso, los mismos que se presentan a continuación:

4.2.1 Flujograma proceso de selección por competencias

Figura 10: Flujograma del proceso de selección por competencias



Fuente: Elaboración propia

4.2.1.1 Detalle del proceso de selección por competencias

Tabla 14: Detalle del proceso de selección por competencias

Responsable	Actividad	Descripción
Jefatura unidad requirente	Elaborar y entregar requerimiento de personal para cubrir una vacante	La unidad que requiera cubrir una vacante por cualquier causal de desvinculación, deberá realizar el requerimiento de personal al área de talento humano utilizando el formato de solicitud (Anexo 1), el mismo que será entregado con la firma del jefe de la unidad requirente al departamento de recursos humanos.
Jefatura de rrhh	Analizar la pertinencia del requerimiento	La jefatura de rrhh recibirá la solicitud de vacante por parte de la jefatura de la unidad requirente y analizará la pertinencia de cubrir la vacante para iniciar el proceso de reclutamiento y selección.
Analista de rrhh	Realizar la convocatoria para el cargo	El analista iniciará el proceso de reclutamiento con una convocatoria interna, con la finalidad de brindar crecimiento a la fuerza de trabajo de la organización. En el caso de que ningún colaborador cumpla con el perfil de cargo para a vacante se procederá a realizar un reclutamiento externo, utilizando como medios: linked in, multitrabajos y el comercio.
Analista de rrhh	Realizar el proceso por competencias	El analista realizará el proceso de selección por competencias utilizando como insumo el diccionario por competencias y los perfiles por competencias.
Jefatura de rrhh junto a la jefatura de la unidad requirente	Revisar informe de la terna entre la jefatura de rrhh y la jefatura de la unidad requirente	La terna será analizada por la jefatura de la unidad requirente identificando el mejor candidato que cumpla con el perfil por competencias. Este análisis será asesorado por la jefatura de talento humano, quien dará su punto de vista técnico sobre las competencias y habilidades identificadas en los aplicantes.
Jefatura de la unidad requirente	Entrevistar la terna	Se realizará una segunda entrevista a los postulantes de la terna, la misma que será realizada por el jefe de la unidad requirente basándose en una entrevista estructurada elaborada previamente por el área de talento humano acorde a las necesidades

		del cargo.
Jefatura de la unidad requirente y analista de rrhh	Escoger al candidato.	Después de haber realizado la entrevista a la terna, la jefatura de la unidad requirente debe escoger al candidato. El tiempo empleado debe ser acordado previamente con el área de talento humano para tener una decisión final. El analista de rrhh se pondrá en contacto con el finalista para proseguir con las evaluaciones psicométricas.
Jefatura de rrhh	Realizar evaluaciones psicométricas.	La jefatura de recursos humanos realizará una evaluación psicométrica para analizar todos los ejes del perfil del participante. Se utilizará el formato de evaluación por competencias que se encuentra en el Anexo para realizar una evaluación minuciosa y con respaldo físico de las competencias técnicas del finalista.
Analista de rrhh	Informar al candidato que fue seleccionado.	El analista de rrhh debe ponerse en contacto con el candidato seleccionado para informarle que es parte de la fuerza de trabajo de la organización y se debe completar el proceso de contratación.
Analista de rrhh	Recopilar requisitos de contratación.	El analista de rrhh está en cargo de abrir una ficha con los datos del colaborador y adquirir los requisitos de contratación.
Analista de rrhh	Solicitar controles médicos.	El analista solicitará al colaborador nuevo que se realice exámenes médicos con la finalidad de verificar que el postulante reúne las condiciones psicofísicas que su trabajo requerirá.
Jefatura de rrhh	Elaborar y firmar el contrato	La jefatura de recursos humanos es la encargada de elaborar el contrato y recopilar las firmas respectivas.
Analista de rrhh	Realizar el proceso de inducción	La inducción será supervisada y realizada exclusivamente por el personal de talento humano cumpliendo las políticas de recursos humanos.
Analista de rrhh	Realizar evaluación del periodo de prueba.	Después de tres meses de incorporarse a la organización, el nuevo colaborador se someterá a una evaluación por desempeño.

4.3 Beneficios de la propuesta

Los beneficios que arraiga una gestión del talento humano por competencias son incalculables, sin embargo me centraré en resaltar los beneficios que el uso adecuado del proceso de selección y gestión del desempeño por competencias aportarían a Medilabor SA, y siendo los siguientes:

Proceso de selección por competencias

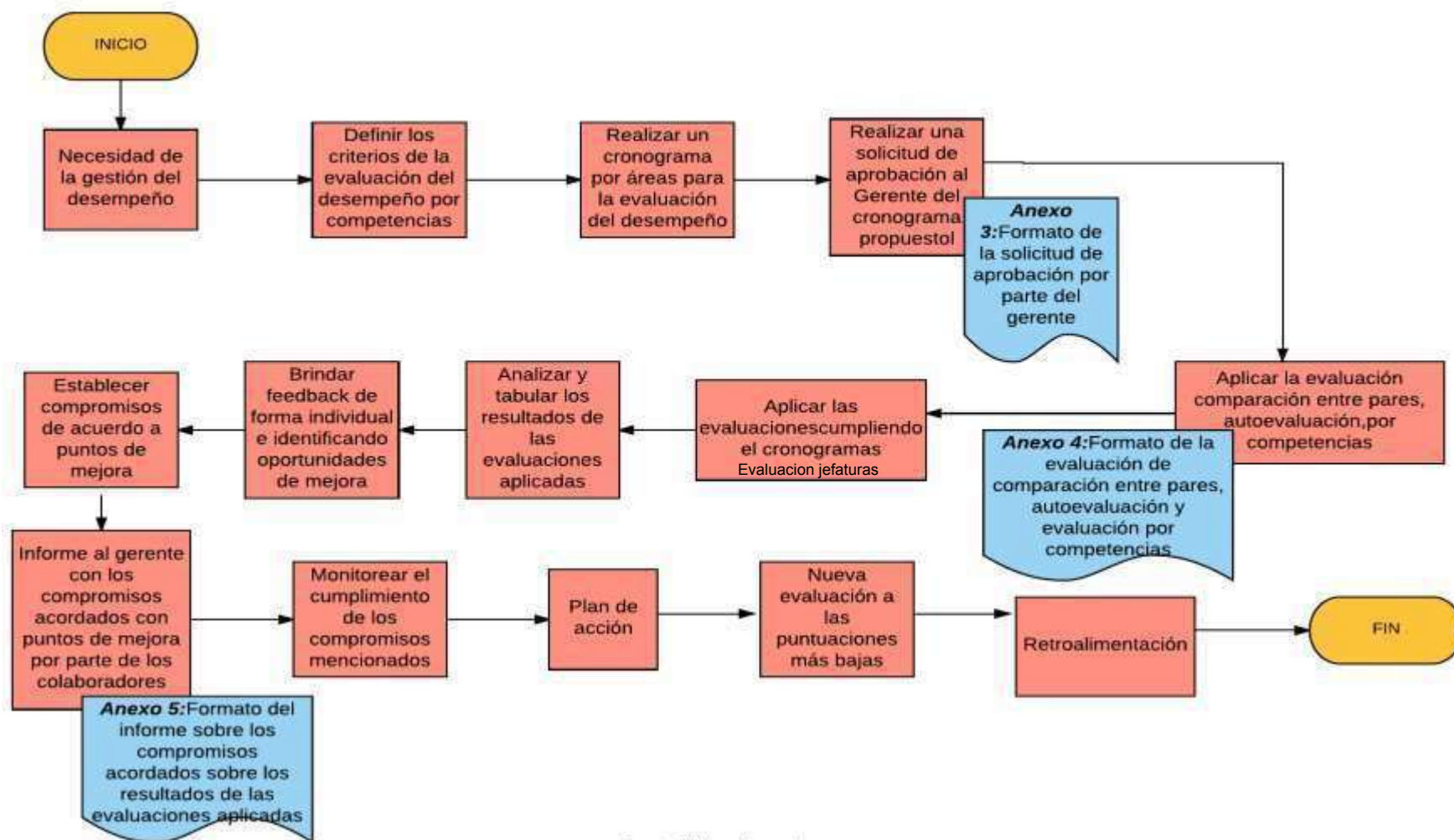
- Prevenir un desajuste de la persona y su puesto de trabajo y por ende disminuir costos de desvinculación.
- Mediante el diseño del proceso de selección por competencias realizar procesos de selección más eficientes con la finalidad de disminuir el índice de rotación.
- Fortalecer mediante las herramientas proporcionadas las habilidades técnicas que se requieren para los distintos cargos permitiendo a la organización retener a los mejores perfiles del mercado e identificando brechas, de tal forma que se puede proporcionar capacitación a los colaboradores para garantizar el desarrollo de sus habilidades y competencias, las mismas que se reflejan en el desempeño de la persona.

Proceso de gestión del desempeño por competencias

- Una continua gestión del desempeño crea una cultura de medición empresarial donde el rendimiento se percibe como algo beneficioso para todos.
- Los resultados de la gestión del desempeño por competencias se pueden utilizar para crear planes de desarrollo personalizados identificando las necesidades y falencias de cada colaborador.
- Permite medir y documentar el desempeño en relación con las competencias organizacionales y específicas del puesto, generando una mejora continua mediante la verificación del cumplimiento de metas.

4.3.2. Flujograma proceso de gestión del desempeño por competencias

Figura 11: Flujograma del proceso de gestión del desempeño por competencias



Fuente: Elaboración propia

4.3.2.1. Detalle del proceso de gestión del desempeño por competencias

Tabla 15: Detalle del proceso de gestión del desempeño por competencias

Responsable	Actividad	Descripción
Área de talento humano y Gerencia	Identificar la necesidad de la gestión del desempeño	El proceso de gestión del desempeño inicia con la identificación de la necesidad de conocer los avances y contribuciones de cada uno de los colaboradores y la urgencia de intervenir en los procesos de mejoramiento continuo.
Jefatura de rrhh	Definir los criterios de la evaluación del desempeño por competencias	A raíz de que las competencias y necesidades de la organización pueden cambiar con el transcurso del tiempo. Cada año para poder realizar una evaluación del desempeño por competencias se debe definir los criterios que se van a medir acorde a las metas que la organización y cada uno de sus colaboradores deseaba alcanzar. Así como se debe definir la metodología que se utilizará.
Analista de rrhh	Realizar un cronograma por áreas para la evaluación del desempeño	Con los criterios de evaluación previamente definidos, se realizará una reunión con las jefaturas de cada área para plantear una fecha hipotética en la cual se podrá realizar las evaluaciones al personal. Con esta información, el analista de recursos humanos realizará un cronograma en donde se especificará el día y el tiempo que se empleará en la evaluación del desempeño por competencias, el mismo que será realizado por áreas.
Jefe de rrhh	Realizar una solicitud de aprobación al Gerente del cronograma propuesto	El jefe de rrhh realizará una solicitud de aprobación del cronograma al gerente de la organización, el mismo que será anexado. Esta solicitud se realizará como protocolo ya que el gerente también será evaluado por el área de talento humano.
Área de talento humano	Aplicar la evaluación comparación entre pares, autoevaluación, por competencias.	El área de talento humano en base al cronograma aprobado con anterioridad, aplicara tres evaluaciones al personal con la finalidad de tener un panorama completo sobre su desempeño y el trabajo en sus competencias, identificando oportunidades de mejora.

Área de talento humano	Analizar y tabular los resultados de las evaluaciones aplicadas	Se realizará un informe individual de los resultados al tabularlos y analizarlos.
Área de talento humano	Brindar feedback de forma individual e identificando oportunidades de mejora	Con el informe realizado se mantendrá una reunión individual con cada colaborador para brindarle feedback sobre las oportunidades de mejora identificadas y que el colaborador genere compromiso sobre sus falencias.
Área de talento humano	Establecer compromisos de acuerdo a puntos de mejora	Se generará en mutuo acuerdo un compromiso acerca de los puntos de mejora identificados en la reunión individual.
Jefe de rrhh	Informar al gerente con los compromisos acordados con puntos de mejora por parte de los colaboradores Monitorear el cumplimiento de los compromisos mencionados	El jefe de rrhh será el encargado de realizar un informe al gerente de la organización con los compromisos acordados con cada colaborador, de tal forma que tenga conocimiento de lo que sucede con su equipo de trabajo. A su vez, el analista de rrhh se encargará de monitorear el cumplimiento de los compromisos mencionados en el informe.
Jefe de rrhh	Generar un plan de acción	El jefe de rrhh se encargará de generar un plan de acción para el cumplimiento de metas de cada área, con la finalidad de generar mayor crecimiento de la organización en el mercado y a su vez, desarrollando el potencial de cada colaborador.
Analista de rrhh	Realizar una nueva evaluación a las puntuaciones más bajas	Después de tres meses de haber realizado los compromisos por parte de los colaboradores, se realizará una nueva evaluación a los trabajadores que hayan tenido las puntuaciones más bajas. Esto se realizará con la finalidad de brindar seguimiento y cuantificar el cumplimiento de los compromisos realizados, impulsando a los colaboradores a un mejor desempeño.
Analista de rrhh	Realizar retroalimentación	Después de haber realizado la nueva evaluación se brindará retroalimentación a los colaboradores. En el caso de no tener una mejora, el área deberá cerrar ciertas brechas con acompañamiento-capacitación

5. Matriz de marco lógico de implementación

En el caso en que la organización implemente el diseño presentado por las diversas ventajas presentadas con anterioridad, para ello se requiere el apoyo de toda la organización. A continuación en el siguiente cuadro se muestra la inversión de su implementación:

Objetivo	Descripción Narrativo	Actividades	Insumos Recursos	Metodología	Indicador	Medios de verificación	Productos	Supuestos	Presupuesto
Objetivo General	Implantar los diseños de los procesos de selección y gestión del desempeño por competencias para la empresa Medilabor SA en el año 2017-2018 con la finalidad de proporcionar una herramienta que sea útil para la reducción del nivel de rotación	N/A	Papel Computador	N/A	Porcentaje de diseño de procesos implementado	Seguimiento trimestral del proceso Formatos utilizados Para la selección y gestión del desempeño por competencias	Diseño de procesos de selección y gestión del desempeño	Contar con el apoyo de los directivos	\$200
	Sensibilización del diccionario por competencias que la organización posee	Revisar un taller con el personal de talento humano para el manejo de esta herramienta Realizar un ajuste a la misión y visión de la organización cada vez que exista un reajuste en la organización	Diccionario por competencias Matriz de descripción de tipos de competencias	Panel de expertos	Tiempo del taller Número de competencias descritas	Evaluación de reacción del taller dictado	Diccionario de competencias actualizado	Contar con la aprobación del diccionario de competencias por parte del gerente general	\$20

Objetivos Específicos		<p>Actualizar el diccionario por competencias cada vez que la organización cambie su visión.</p>							
	<p>Implementación de las políticas de talento humano en la organización</p>	<p>Revisar el procedimiento que utiliza la organización para el proceso de selección mediante talleres con el área de talento humano</p> <p>Realizar un seguimiento mediante entrevistas sobre el uso de esta herramienta</p> <p>Realizar un informe sobre las falencias detentadas en el uso de este insumo</p>	<p>Documentación de los procesos realizados basados en las políticas de talento humano</p>	<p>Entrevista a las jefaturas de cada área</p> <p>Revisión del histórico, es decir la documentación utilizado para los procesos</p>	<p>Porcentaje de documentación obtenida sobre los procesos de selección realizados en el primer trimestre de la implementación del diseño</p>	<p>Documentos de antiguos procesos</p> <p>Formato de la entrevista estructurada dirigida al personal</p>	<p>Informe del diagnóstico</p>	<p>Autorización del Gerente para realizar el seguimiento</p>	<p>No tiene costo alguno</p>

	Implementación del diseño del proceso de selección por competencias	<p>Realizar los procesos en base al flujograma</p> <p>Utilizar para la entrevista por competencias los formatos del proyecto presentado y los insumos entregados</p> <p>Realizar un seguimiento sobre la eficacia de la implementación del diseño</p>	<p>Manual de cargos</p> <p>Diccionario de competencias</p> <p>Políticas de selección</p>	<p>Observación directa</p> <p>Entrevista</p> <p>Porcentaje de brecha entre el perfil de cargo y el perfil del candidato</p>	<p>Tiempo empleado en el proceso de selección</p> <p>Porcentaje de rotación</p>	Proceso de selección por competencias diseñado	Diseño de procesos de selección	<p>Contar con el apoyo de los directivos</p> <p>Contar con un grupo de talento humano capacitado</p>	\$50
	Implementación del diseño del proceso de gestión del desempeño por competencias	<p>Realizar los procesos en base al flujograma</p> <p>Determinar las competencias a evaluar</p> <p>Medir el cumplimiento de metas en base a indicadores de gestión</p> <p>Presentar diseño con herramientas para la gestión del desempeño por competencias</p>	<p>Competencias a evaluar</p> <p>Perfiles por competencias</p> <p>Diccionario de competencias</p>	<p>Informe gestión del desempeño</p> <p>Entrevista</p>	<p>Número de horas empleadas en la aplicación de formatos de evaluación</p>	Proceso de gestión del desempeño por competencias diseñado	Diseño de procesos de gestión del desempeño	Contar con el apoyo de las jefaturas	\$80

Cuadro de sostenibilidad, riesgos y monitoreo

Sostenibilidad

La sostenibilidad de este proyecto constituye un criterio esencial para evaluar su calidad. Para lograrlo es preciso que la organización coopere con la implementación en el caso de hacerla y generar una cultura de la gestión del talento humano para que el proyecto sea más viable.

Riesgos

- Falta de presupuesto
- Ausencia de disposición y cooperación de los directivos y colaboradores de la compañía
- La información recopilada de la organización cambie
- Las necesidades de la organización sean enfocadas a otras metas
- El personal contratado para que sea encargado del área de talento humano no logre crear la cultura de gestión de talento humano.

Monitoreo

En el caso de que la organización decida implementar el proyecto presentado se realizaría un seguimiento con las jefaturas de cada área cada trimestre para analizar los procesos de selección realizados y como se está efectuando la gestión del desempeño con el personal nuevo y antiguo de la organización mediante los insumos y herramientas entregadas y la valoración de las mismas junto a la retroalimentación respectiva.

6. Cronograma de implementación

En el caso de que la organización implemente el proyecto presentado, el cronograma de ejecución sería el siguiente:

Numero	Actividades	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Inducción del personal de talento humano	■	■														
2	Revisión del diccionario de competencias con el personal de talento humano			■													
3	Inducción del uso de manual de perfiles				■												
4	Implementación del diseño del proceso de selección con los formatos entregados Utilizando las políticas y el flujograma					■	■	■	■								
5	Seguimiento del proceso de selección realizado.								■	■							
6	Implementación del diseño del proceso de gestión del desempeño por competencias										■	■	■	■			
7	Retroalimentación del desempeño de los colaboradores y medición de competencias															■	
8	Realizar seguimiento mediante entrevistas a las jefaturas sobre el aporte de estos diseños.																■

7. Conclusiones

- La ausencia de un área de talento humano en la empresa Medilabor, sin duda alguna ha dado lugar a un manejo organizacional no estratégico ni normatizado.
- La implementación del área de talento humano con personal que está a cargo de los subsistemas de selección y gestión del desempeño de la empresa Medilabor S.A., ha visto la necesidad de realizar un diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias, cubriendo las necesidades que tiene la organización.
- A través de la actualización del diccionario por competencias y el levantamiento de los perfiles de cargos, los colaboradores pueden tener en claro las funciones que deben desempeñar, la misión de su cargo y las competencias que el mismo requiere para un adecuado desempeño, alineando sus objetivos personales con los objetivos de la organización.
- Se crearon políticas de recursos humanos enfocadas en los subsistemas de selección y gestión del desempeño, las mismas que fueron requeridas por la organización con la finalidad de que todo el personal conozca los procedimientos que se deben seguir el momento que se requiera cubrir una posición vacante, generando equidad e igualdad de oportunidades.
- Se realizó un diseño del proceso de selección por competencias el mismo que será de utilidad para el área de talento humano, siendo una herramienta para identificar perfiles que tengan las competencias del cargo y de la organización.
- Se realizó un diseño de procesos de gestión del desempeño con el objetivo de desarrollar las competencias de la fuerza de trabajo de la organización, de tal forma que exista un crecimiento personal de cada colaborador y un mayor posicionamiento en el mercado.

8. Recomendaciones

- Se recomienda implementar el diseño propuesto para poder realizar procesos de selección y gestión del desempeño por competencias dentro de la organización, los mismos que serán de gran aporte para el crecimiento de sus colaboradores y del posicionamiento de la empresa en el mercado.
- Se recomienda que luego de realizar un proceso de evaluación del desempeño es fundamental brindar retroalimentación constante a los colaboradores para identificar oportunidades de mejora e ir cerrando brechas identificadas con capacitación o programas de desarrollo de competencias.
- Los perfiles de cargos deben ser actualizados periódicamente acorde a los cambios que vaya teniendo la organización con el transcurso del tiempo, pues constituyen el instrumento base para todo subsistema de talento humano.
- Se recomienda que el diccionario por competencias actualizado sirva como herramienta para la elaboración de evaluaciones del desempeño, ya que servirá de guía para evaluar el cumplimiento de metas basadas en las competencias requeridas del cargo, ya que posee indicadores de gestión.
- Se recomienda poner en práctica las políticas de talento humano propuestas a la organización para que puedan manejar los procesos internos mediante un régimen con la finalidad de guiarlos hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales.
- Al momento que la organización tenga algún cambio en su estructura y procesos, se recomienda alinear los flujogramas a los mismos.

9. Referencias

- 1 Aguinis, H. (2014). Performance management. Pearson.
- 2 Alles, M. (2000). Diccionario de competencias. En M. Alles, *Diccionario de competencias* (pág. 200). Argentina: Martha Alles Internacional.
- 3 Alles, M. (2006). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- 4 Alles, M. (2008). *Diccionario de Preguntas*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.

- 5 Alles, M. (2012). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A. Alles, M. (2016). Human Resources Management . *The Global human capital group*, 30.
- 6 Asociados, Alfredo paredes &. (2013). Metodología MPC. Quito, Pichincha, Ecuador.
- 7 Bravo T, Marcelo. (1989) "El subsistema de Evaluación de desempeño en el trabajo". Tesis Pontificia Universidad Católica del Ecuador.
- 8 Cascio Andrés; Guillén Carlos (2011). Psicología del trabajo, España. 2ª ed. Planeta S.A editorial.
- 9 Chiavenato. (2006). *Gestión estratégica de recursos humanos*. Colombia: Emprendedores.
- 10 Chiavenato. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México DF: McGraw Hill/Interamericana Editores, S.A De C.V.
- 11 Cooper, K.C (2000). Effective competency modeling & reporting: A step-by-step guide for improving individual & organizational performance. New York: American Management Association.
- 12 Cruz Rubio, M. (2013). Manual de gestion de la formacion en la empresa. [Place of publication not identified]: Editorial Cep, S L.
- 13 Cuesta. (2010). *La gestion del talento humano y el conocimiento*. Bogotá: Redalyc.
- 14 Dessler, Gary; Varela Ricardo (2004) Administración de Recursos Humanos Enfoque Latinoamericano. México 2ª ed. Pearson Prentice Hall editorial.
- 15 Gardner. (1983). *Inteligencia Múltiple*. USA: Lacat.
- 16 Garcia, J. (2016). Desarrollo de competencias para el siglo XXI. *Humbolt International University Brochure*.
- 17 Goleman, D. (2013). *Inteligencia Emocional*. Boston: Amherst.
- 18 Ferry, K. (2017). artículo de buenas prácticas de RRHH. *Korn Ferry Journey*.
- 19 Grados, J. (2009). *Reclutamiento, contratación e inducción del personal*. México: El manual moderno.
- 20 Herrera, Á. (2014). Gestión basada en competencias. *Manpower Journey*. López Gumucio, J. ricardo la selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional perspectivas, núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.
- 21 López, G. (2010). *Intelligence and competences*. Houton, USA: Roderic.
- 22 Lusthaus, C. (2002). Evaluacion organizacional. *RRHHmagazine*.
- 23 McClelland. (1975). Competences. *New World Encyclopedia*.

- 24 Moreno, J. (2000). *Selección de Personal: Enfoque Clásico y de Competencias*. Quito.
- 25 rtiz Cancino, J., Rendón Morales, M., Atehortúa Ramirez, J. (2012). *Score de competencias*. Bloomington (IN): Palibrio.
- 26 Pérez, O. (2014). *12 principios básicos para incrementar la productividad del personal*. Monterrey: La piú Letera.
- 27 Perez, Eduardo;RodrigoBetritz (2014). *Desarrollo y Evaluación de Recursos Humanos*. Madrid. Ed. Pirámide S.A.
- 28 Pozo Pozo, D. S. (2010). *Diseño del proceso de reclutamiento y Selección por Competencias para los aspirantes a Policías*. Quito: Trabajo de Titulación previo a la obtención del título de especialista en Gerencia de la Calidad y Productividad con Normas ISO.
- 29 Racines Vizúete, J. (2017). *Medilabor SA*. Obtenido de Medilabor SA: <http://www.medilaborsa.com/>.
- 30 Sánchez Rodríguez, Alexander (2007). " *Competencias Laborales en instituciones privadas. Aplicación en la provincia Pichincha*. Quito; Universidad Salesiana". Tesis presentada en opción al grado científico de Ingeniería Industrial. 94h.
- 31 Schippmann, J. (1999). *Strategic job modeling: Working at the core of integrated human resources*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- 32 Simms,H. (2005). *Human Resource Planning*. En S. Helen, *HRM and competitive advantage* (pág. 340). California: Select Knowledge.
- 33 SNEGRO. (2008). *Manual de Entrevista por competencias*.
- 34 Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. New York: Wiley.
- 35 Santiago, P. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Madrid: Berrocal.
- 36 Villa, A. (2004). *Assessment of competences*. *Dynami Enviroments*.
- 37 Wang, S., & Cuervo-Cazurra, A. (2017). *Overcoming Human Capital Voids in Underdeveloped Countries*. *Global Strategy Journal*, 7(1), 36-57. <http://dx.doi.org/10.1002/gsj.1144>
- 38 Winnipeg. (2017). *Competences Skills*. *SHRM*.
- 39 Zabala, M. (2003). *Evaluacion por competencias*. Madrid.

10. Anexos

Anexo1: Formato solicitud de vacante

 FORMULARIO DE SOLICITUD DE VACANTE		
Puesto:	Departamento:	
Supervisado por:	Misión del puesto:	
Requisitos mínimos <ul style="list-style-type: none">• Formación académica:• Experiencia:	Actividades a realizar:	Solicitado por:
Fecha:	Justificación de la solicitud:	
<i>Esta solicitud será entregada al área de RRHH, quien analizará la pertinencia de la misma y se iniciará el proceso de reclutamiento acorde al perfil por competencias del cargo y el tiempo empleado será establecido mediante un cronograma previo.</i>		
EXCLUSIVO DE RRHH		
Pertinencia de la solicitud:		
APROBADO:	RECHAZADO:	
Justificativos de la decisión tomada <ul style="list-style-type: none">••		
FIRMA JEFE DE TALENTO HUMANO: FIRMA JEFE DEL ÁREA REQUIRENTE:		

DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

(Hay / Mc Ber)



2018

Quito 31 de Enero del 2018,

Ing. Jhonny Fabian Racines Vizuite
GERENTE GENERAL DE LA EMPRESA MEDILABOR SA

Estimado Ingeniero,

Agradeciéndole cordialmente por su apoyo y el de cada uno de sus colaboradores durante todo el proceso de investigación y recolección de información con la finalidad de realizar un diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias para la empresa Medilabor SA.

Gracias al trabajo en equipo realizado se cumplió con los objetivos planteados y en el presente documento se encuentra el manual de perfiles por competencias y la actualización del diccionario por competencias, los mismos que serán herramientas indispensables para el manejo de los procesos de selección y gestión del desempeño por competencias que la empresa pretende instaurar.

Si el área de talento humano o usted requiere mayor información estoy gustosa de estar en contacto con usted para solventar cualquier duda acerca del proyecto.

Saludos cordiales,

Isabella Racines
Psicóloga organizacional

INTRODUCCIÓN A LA ACTUALIZACIÓN DEL DICCIONARIO POR COMPETENCIAS

“El diccionario de competencias Hay / Mc Ber fue actualizado en 1998, documento de su clase más concienzudamente elaborado del mundo. Hay / Mc Ber lo ha desarrollado sobre la base de sus investigaciones acerca de competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado mediante numerosos modelos de competencias, en los cuales se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de Organizaciones.

El diccionario presenta las competencias organizadas en familias y describe el significado de cada una, así como los niveles de las mismas. Su uso debe estar relacionado con el perfil requerido por cada función”.

LAS COMPETENCIAS

Son comportamientos personales, relativamente estables, que permitan desarrollar el trabajo con altos estándares. Los comportamientos se identifican mediante la observación y pueden ser desarrollados mediante un enfoque adecuado.

Gestión personal

- Flexibilidad
- Autoconfianza
- Identificación con la organización

Pensamiento

- Pensamiento analítico
- Pensamiento conceptual
- Búsqueda de Información

Logro

- Proactividad y Orientación al logro

Influencia

- Orientación al Consumidor
- Comprensión Interpersonal
- Comprensión de la organización
- Impacto e influencia
- Desarrollo de interrelaciones

Gestión de Equipo

- Desarrollo de personas
- Dirección de personas
- Liderazgo
- Trabajo en equipo

Complementarias

- Preocupación por el Orden y Calidad
- Autocontrol

Comercial

- Atención al Cliente
- Identificación de Problemas
- Creatividad / Innovación
- Negociación
- Orientación al Logro

DESCRIPCIÓN

Flexibilidad

Es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien, adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien, cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Pregunta clave: ¿Puede la persona cambiar su enfoque o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieran?

- Nivel 1: Acepta la necesidad de ser flexible. Está dispuesto a cambiar las propias ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
- Nivel 2: Aplica las normas con flexibilidad. Es flexible a aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la institución o de su unidad, dependiendo de cada situación.
- Nivel 3: Adapta su comportamiento a la situación. Realiza cambios significativos en su comportamiento basándose en la situación.
- Nivel 4: Adapta su estrategia a la situación. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en su unidad o en la organización para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

Autoconfianza

Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades decisiones y opiniones.

Pregunta clave: ¿Aborda la persona situaciones arriesgadas o retadoras y se encuentra segura de sí misma?

- Nivel 1: Se muestra segura de si misma. Una vez que ha recibido los lineamientos de trabajo, lo hace sin requerir supervisión.
- Nivel 2: Actúa con independencia. Toma decisiones o actúa dentro de su ámbito de responsabilidad sin necesidad de consultar a sus superiores.
- Nivel 3: Busca retos o desafíos. Busca y disfruta con responsabilidades nuevas o desafiantes. Expresa su desacuerdo de forma educada ante personas en una posición superior o clientes, presentando su postura de forma clara y con seguridad en situaciones importantes.
- Nivel 4: Escoge retos con alto riesgo. Se ofrece para situaciones o proyectos extremadamente desafiantes, que le suponen un riesgo laboral importante (perder credibilidad e imagen profesional sino se consigue llegar a la meta). Confronta a sus superiores o clientes de forma firme y contundente presentando su posición de forma sólida y válida.

Identificación con la Organización

Es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Institución. Supone actuar en forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la organización por delante de las preferencias individuales.

Pregunta clave: ¿actúa la persona de acuerdo con la autoridad, las políticas, procedimientos, las necesidades y los objetivos de la organización?

- Nivel 1: Trabaja por adaptarse en la organización. Respeta las normas, las políticas, los procedimientos, cumple con los compromisos y obligaciones.
- Nivel 2: Es leal con la organización. Se preocupa acerca de la imagen de la organización y efectivamente está ligado a ella. Respeta y acepta lo que para la organización es importante. Realiza esfuerzos adicionales voluntariamente para cumplir con lo que se espera de él.
- Nivel 3: Apoya a la Organización Se siente comprometido y actúa públicamente a favor de la misión y los objetivos institucionales, por ello toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización.

Coopera con los demás en el logro de los objetivos organizativos y amplía su marco de responsabilidad habitual pensando en beneficio de la institución.

- **Nivel 4:** Hace concesiones profesionales o personales a favor de la organización. Por su compromiso personal con la organización apoya las decisiones que benefician a toda la entidad aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo o puedan resultar impopulares. O bien pone las necesidades organizacionales por delante de las suyas aunque esto le signifique dejar de lado situaciones extremadamente importantes (preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.).

Pensamiento analítico

Es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus aplicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Pregunta clave: ¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?

- **Nivel 1:** Separa en partes los problemas. Separa los problemas o situaciones en partes. Realiza una lista de asuntos a tratar.
- **Nivel 2:** Identifica relaciones básicas. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pro y los contra de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
- **Nivel 3:** Identifica varias soluciones problemas complejos y realiza planes. Utiliza diversas técnicas para identificar varias relaciones causales múltiples de un problema complejo y utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, además sopesa el valor de cada una de ellas.
- **Nivel 4:** Descubre nuevos conceptos. Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.

Búsqueda de Información

Es la inquietud y la curiosidad constantes por saber más sobre temas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de las que se requieren en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el clarificar discrepancias formulando una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto que pueda ser útil en el futuro.

Pregunta clave: ¿Va la persona más allá de lo evidente y busca información activamente?

- Nivel 1: Pregunta. Personalmente hace preguntas directas a las personas que están presentes o que conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
- Nivel 2: Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
- Nivel 3: Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos claves, observaciones, presentándolos en forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes.
- Nivel 4: Descubre nuevos conceptos. Para explicar situaciones o resolver problemas, descubre y desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa, nunca antes desarrollados) y que no resultan obvios para los demás.

Pensamiento conceptual

Es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Pregunta clave: ¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos? Consigue hacer un todo de las distintas partes? ¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

- Nivel 1: Utiliza reglas básicas. Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es idéntica a una situación pasada.
- Nivel 2: Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema. Encuentra a las personas relacionadas con el problema o situación aunque no estén presentes y les hace preguntas.
- Nivel 3: Investiga. Realiza un trabajo sistemático en un determinado período para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información mediante periódicos, revistas bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
- Nivel 4: Ha desarrollado sistemas propios de información. La persona ha puesto en marcha por sí misma, sistemas o prácticas personalizadas que permiten recoger información de forma habitual yendo personalmente a los sitios donde está la información, etc.

Proactividad y Orientación al logro

Consiste en identificar un problema, obstáculo u oportunidad y llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Es una preocupación por realizar bien el trabajo o superar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados),

superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o actividades que nadie ha realizado antes (innovación).

Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por alcanzar o sobrepasar unos objetivos?
¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?

- Nivel 1: Realiza bien su trabajo, reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.
- Nivel 2: Fija sus propios estándares en el trabajo, es proactivo. Se fija sus propios estándares y comprueba frente a ellos el logro de sus resultados. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista.
- Nivel 3: Se fija objetivos o metas retadoras y los alcanza. Implica fijarse metas u objetivos ambiciosos que demandan alto esfuerzo personal pues son muy difíciles de lograr y los alcanza. Demuestra la consecución exitosa de resultados en términos numéricos comparando su gestión actual con otras pasadas, propias o de otras personas.
- Nivel 4: Asume riesgos institucionales calculados, actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros en un plazo entre 1 mes a 1 año.

Orientación al Consumidor

Implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer los requerimientos o necesidades reales de los consumidores.

Pregunta clave: ¿Actúa la persona en beneficio del consumidor?

- Nivel 1: Lleva un seguimiento. Responde a las preguntas, quejas o problemas que el consumidor le plantea en ese momento. Mantiene una actitud de servicio frente al consumidor.
- Nivel 2: Mantiene una comunicación fluida. Mantiene comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información adicional que le pueda ser de utilidad o beneficio.
- Nivel 3: Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente para resolverlo con rapidez, sin presentar pretextos o excusas frente a él.
- Nivel 4: Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo. Conoce las actividades del cliente y sus necesidades reales lo que le permite enfocar sus acciones para satisfacerlas de manera que va más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el servicio, proyecto o producto a las

necesidades del cliente para que finalmente sean más ventajosas o le reporten mayor beneficio pues se interesa en visualizar al cliente de manera completa y profunda.

Comprensión interpersonal

Implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás aunque no se expresan verbalmente o se expresan parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Pregunta clave: ¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan aunque no lo digan?

- Nivel 1: Entiende los sentimientos o su razón. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
- Nivel 2: Entiende los sentimientos y a la vez su razón. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
- Nivel 3: Entiende los porqués. Entiende el por qué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
- Nivel 4: Comprende las razones de fondo. Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. Por su conocimiento profundo de la persona comprende en el plano personal además del profesional sus puntos fuertes y débiles.

Comprensión de la organización

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

Pregunta clave: ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?

- Nivel 1: Comprende la estructura. Identifica o utiliza la estructura organizacional definida, las normas, los procedimientos establecidos, etc.
- Nivel 2: Reconoce a las personas claves. Identifica a las personas claves o a las que influyen en las decisiones y que le pueden apoyar en las ocasiones cuando no puede conseguir sus objetivos laborales por la vía habitual o cuando la situación así lo amerita.

- Nivel 3: Entiende las relaciones de influencia dentro de la organización. Comprende o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización ej. Alianzas, discrepancias, etc. Con un sentido claro de lo que es influir en la organización.
- Nivel 4: Comprende asuntos de fondo de la organización. Comprende y aborda las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la organización. Ejemplo: tendencias económicas, políticas gubernamentales, acontecimientos políticos, etc.

Impacto e Influencia

Implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus objetivos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Pregunta clave: ¿Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros?

- Nivel 1: Utiliza la persuasión para influir. Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación. Muestra preocupación por la apariencia, la reputación, el estatus, etc., para causar una impresión positiva en los demás.
- Nivel 2: Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, prepara cuidadosamente los datos para una presentación, etc., los cuales no están personalizados para quienes la escuchan, pueden ser utilizados de forma estandarizada.
- Nivel 3: Calcula el impacto de las palabras o acciones. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás, piensa de antemano en el efecto de una acción, palabras, términos o de cualquier otro detalle y sea en los demás o en la imagen que los demás tienen de él o ella, para lo cual adapta la presentación o discusión. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado.
- Nivel 4: Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción a cada persona implicada. Desarrolla alianzas previas para apoyar ideas, maneja la información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas a que apoyen sus objetivos o ideas.

Desarrollo de Interrelaciones

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Pregunta clave: ¿se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?

- Nivel 1: Mantiene contactos informales. Mantiene contactos informales con los demás, así como con los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
- Nivel 2: Entabla frecuentemente relaciones informales. Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes y otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
- Nivel 3: Fomenta contactos sociales útiles. Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional.
- Nivel 4: Establece sólidas relaciones. Establece sólidas relaciones con personas que le apoyan o le ayudan a alcanzar un objetivo de negocio determinado.

Desarrollo de personas

Implica un esfuerzo constante por mejorar el desarrollo o el aprendizaje de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar educación formal.

Pregunta clave: ¿Trabaja la persona para desarrollar las capacidades, destrezas y habilidades de los demás a largo plazo?

- Nivel 1: Confía en el potencial de los demás. Actúa bajo el concepto de que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento, por ello, se refiere positivamente acerca del desarrollo de las habilidades actuales y futuras o al potencial para aprender.
- Nivel 2: Provee de aprendizaje dando instrucciones detalladas. Con el propósito de enseñar, dedica tiempo a los demás para aclarar cómo realizar los trabajos de manera detallada, efectúa demostraciones prácticas, ofrece sugerencias útiles, etc.
- Nivel 3: Lleva un seguimiento del rendimiento exigido. Establece estándares y realiza un seguimiento de los mismos, revisa además con cada persona la consecución individual de dichos estándares. Presenta abiertamente los niveles alcanzados de rendimiento
- Nivel 4: Responsabiliza a las personas de su rendimiento. Compara periódicamente el rendimiento o los resultados individuales alcanzados frente a los objetivos o los estándares asignados y establece consecuencias, hablando frontalmente con los demás para tratar los problemas de rendimiento.

Liderazgo

Supone la intención de asumir el papel de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder.

Pregunta clave: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?

- Nivel 1: Lidera bien las reuniones. Conduce reuniones eficientes, inicia a tiempo las reuniones, establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, mantiene al grupo enfocado, etc.
- Nivel 2: Mantiene a las personas informadas. En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, explicando las razones que han llevado a tomarla, aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria.
- Nivel 3: Da feedback positivo o mixto como estrategia de desarrollo global de la persona, y negativo basándose en comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente. Ofrece sugerencias específicas para mejorar y animar a los demás después de un contratiempo o revés. Recurre a varios mecanismos para ofrecer ayuda práctica o instrumentos que faciliten la comprensión de los alcances y del impacto del trabajo de cada uno.
- Nivel 4: Fomenta el desarrollo a largo plazo. Para profesionales con potencial desarrolla planes de formación guiada a largo plazo (mentoring) junto con experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades que serán requeridas para responsabilidades futuras.

Dirección de Personas

Implica utilizar apropiada y adecuadamente la autoridad personal o la que el puesto nos confiere, para decir a los demás lo que tienen que hacer y demandar su cumplimiento. El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas.

Pregunta clave: ¿Establece la persona estándares de comportamiento y demanda a los demás que los cumplan?

- Nivel 1: Da instrucciones. Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias de la tarea asignada. Maneja situaciones en las cuales fija límites y deja claro con sus colaboradores el cumplimiento y entrega del trabajo.
- Nivel 2: Cuida del grupo. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesite) para que el equipo trabaje con las herramientas suficientes y

fundamentales para generar resultados. Protege al grupo y defiende su reputación con argumentos sólidos cuando la situación lo amerita.

- Nivel 3: Promueve la eficacia del equipo. Como líder del equipo emplea estrategias complejas y variadas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para incrementar los niveles de productividad.
- Nivel 4: Comunica una visión de futuro convincente. Se asegura que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas, etc., y transmite compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Actúa como modelo a seguir por los demás con credibilidad y un carisma genuino.

Trabajo en equipo y cooperación

Implica la intención genuina de colaboración y cooperación para el logro de los objetivos del grupo del cual se forma parte, el trabajar juntos, como opuestos a hacerlo individual o competitivamente. Se considera siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un equipo.

Debe valorarse el trabajo como miembro de un grupo y no como supervisor o líder del mismo pues la naturaleza de esta competencia es para personas miembros de un equipo que comparten tareas, actividades, procesos, proyectos u objetivos comunes en su mismo departamento o entre departamentos.

Pregunta clave: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del cual es parte?

- Nivel 1: Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un “buen jugador del equipo”, realiza la parte del trabajo que le corresponde, mantiene a los demás miembros informados de lo que es importante o útil y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos)
- Nivel 2: Expresa expectativas positivas del equipo. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás miembros del grupo, por lo cual habla positivamente de ellos y mantiene una actitud abierta al aprendizaje pues valora sinceramente sus ideas, habilidades, aportaciones, etc.
- Nivel 3: Fomenta la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Promueve y coopera habitualmente y de buen grado la interacción profesional, el compartir ideas y opiniones como personas de otros departamentos o áreas de la organización o de su unidad para lograr mejores decisiones o planes.
- Nivel 4: Desarrolla el espíritu de equipo. Es un impulsor del desarrollo de un ambiente de cooperación inter departamental para lo cual actúa públicamente reconociendo el mérito de los miembros del equipo que están trabajando por un objetivo. Resuelve los conflictos o desavenencias que se puedan producir dentro del mismo, defiende la efectividad del grupo frente a terceros, etc.

Preocupación por el orden y la calidad

Se expresa en formas como el seguimiento, la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Pregunta clave: ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?
¿Es cuidadoso en su trabajo?

- Nivel 1: Demanda claridad y se preocupa por el orden. Insiste en que sus funciones, metas, expectativas, datos e información, etc. Estén claros y correctos. Mantiene el orden en su sitio de trabajo.
- Nivel 2: Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.
- Nivel 3: Realiza un seguimiento del trabajo de los demás. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse que se siguen los procedimientos establecidos. Da seguimiento a las actividades propias y a las de los demás.
- Nivel 4: Realiza un seguimiento de datos o proyectos. Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suple lagunas o errores y busca información para mantener el orden y la calidad.

Trabajo bajo presión

Es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones constantes de estrés.

Pregunta clave: ¿Controla la persona sus impulsos?

- Nivel 1: Controla sus emociones y reacciones dejando ver su
- Nivel 2: No se deja llevar por impulsos emocionales. Piensa antes de actuar, controla impulsos y emociones fuertes tales como enfado, frustración, estrés, etc.
- Nivel 3: Mantiene la calma. Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración externa o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.
- Nivel 4: Controla el estrés sostenido con efectividad. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien responde constructivamente a pesar del estrés.

Atención al Cliente

Interés por extender las expectativas del cliente. Demostrando un comportamiento total en la identificación y solución efectiva de cualquier problema.

Pregunta clave: ¿Ayuda de forma inmediata y efectiva al cliente?

- Nivel 1: Proporciona soluciones efectivas a cualquier problema que se le presenta.
- Nivel 2: Da soluciones prontas a los requerimientos de los clientes.
- Nivel 3: Direcciona al cliente hacia la persona que pueda ayudarlo a solucionar su problema o consulta.

Identificación de Problemas

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

Pregunta clave: ¿identifica con facilidad algún problema?

- Nivel 1: Identifica los problemas que impiden el cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales planteadas en el estratégico y operativo.
- Nivel 2: Identifica los posibles problemas en la entrega de sus servicios o de los productos que se genera su unidad o proceso.
- Nivel 3: Compara información sencilla para identificar los problemas

Creatividad / Innovación

Es la capacidad para proponer soluciones y/o alternativas novedosas e imaginativas para el mejoramiento de procesos funcionales, estrategias promocionales, entre otras.

Pregunta clave: ¿Da buenas ideas para resolver problemas?

- Nivel 1: Propone y encuentra nuevas formas de hacer las cosas, busca satisfacer las expectativas y necesidades que su cargo exige.
- Nivel 2: Propone ideas nuevas aunque estas no rompan por completo los esquemas tradicionales de su trabajo.
- Nivel 3: Sabe utilizar soluciones que le sirvieron para resolver una situación anterior, no es necesario tomar riesgos al momento de proponer soluciones.

Negociación

Es la capacidad de plantear soluciones y resolver diferencias de ideas u opiniones de las partes, apoyándose en la suficiente autoridad y justicias, centrándose en los intereses comunes, tratando de conciliar y medir de manera equitativa para las partes.

Pregunta clave: ¿Sabe llegar a un acuerdo con las demás personas?

- Nivel 1: Sabe llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones.
- Nivel 2: Puede llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización.
- Nivel 3: Realiza acuerdos satisfactorios para la organización, pero no siempre considera el interés de los demás.

Orientación al Logro

Es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por alcanzar O sobrepasar unos objetivos?
¿Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto?

- Nivel 1: Toma decisiones y establece prioridades y objetivos, siempre prioriza "recursos utilizados y resultados obtenidos".
- Nivel 2: Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica.

MANUAL DE PERFILES POR COMPETENCIAS



El organigrama de Medilabor evidencia la estructura organizacional que permite la ejecución de la gestión del talento humano tanto en matriz como en la sucursal. Ambas sedes están alineadas y poseen el mismo organigrama con la finalidad de alinear los perfiles de cargo de ambas sedes. El organigrama de la organización en 1998 tenía ciertas variaciones entre a matriz y la sede de Guayaquil. En el 2017 se buscó alinear los cargos de ambas sedes para poder alinear los procesos de la organización.

La organización posee seis departamentos, los cuales son: *Importaciones, administrativo, Financiero, Logística, Ventas y Mantenimiento*. Medilabor SA tiene un total de 25 cargos entre perfiles operativos, tácticos y estratégicos.

A continuación se presenta los perfiles por competencias de la organización:

1. ÁREA ADMINISTRATIVA

1.1 AYUDANTE DE LIMPIEZA



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Ayudante de limpieza
Departamento	Administrativo
Jefe Inmediato	Jefe Administrativa
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Mantener la imagen de la empresa mediante el orden y su presentación	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar la limpieza de las oficinas e instalaciones Atender al cliente interno y externo 	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<input type="checkbox"/> Realizar labores de aseo y limpieza a todas la instalaciones de acuerdo al cronograma planificado <input type="checkbox"/> Colaborar en la atención al cliente interno y externo en los eventos corporativos <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Manejo de equipos de limpieza Conocimiento del uso de sustancias de limpieza 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> X 	
Horarios	

Jornada ordinaria – 8:00 am a 4:45 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Bachillerato

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manipulación de productos
- Experiencia de 1 año en cargos similares

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Uniformes
- Seguro de salud
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias/ Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orden y calidad					x
Trabajo en equipo			x		
Orientación al cliente				x	
<i>1 Deseable</i>					
<i>2 Muy deseable</i>					
<i>3 Importante</i>					
<i>4 Muy importante</i>					
<i>5 La más importante</i>					

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

1.2 AYUDANTE DE LIMPIEZA



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Guardia
Departamento	Administrativo
Jefe Inmediato	Jefe Administrativo
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Velar por la seguridad de los colaboradores, clientes y empresa	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<input type="checkbox"/> Realizar un reporte con los datos de las personas que ingresan y salen de la organización <input type="checkbox"/> Cuidar los automóviles de los colaboradores y clientes <input type="checkbox"/> Revisar las cajas que ingresan y salen de la instalación <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de armas de fuego • Conocimiento de defensa personal 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • X 	
c) Horarios	
Rotativo	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
a) Formación Académica	
Bachillerato o tecnología Curso de seguridad	

b) Experiencia y Conocimientos adicionales

Experiencia de 2 años en cargos similares

c) Edad / Género

Hombre edad indistinta

V. BENEFICIOS

- Uniformes
- Beneficios de ley
- Seguro de salud

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados			X		
Atención al Cliente					X

- 1 Deseable
- 2 Muy deseable
- 3 Importante
- 4 Muy importante
- 5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

La mayor parte del tiempo el colaborador se encontrara caminando por las instalaciones por control rutinario. Adicional, posee una gaveta adecuada de forma ergonómica con luz necesaria, en la cual tomara registro de los visitantes de la organización.

1.3 JEFE ADMINISTRATIVA



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Jefe Administrativa
Departamento	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de personas a cargo	2 personas
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa relacionados con los procesos del negocio, diseñando y haciendo cumplir las políticas y procedimientos, flujos de efectivo, análisis financiero y el control del gasto administrativo, colaborando y asesorando a la gerencia general para el alcance de las metas propuestas.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<input type="checkbox"/> Administrativa, Contable <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Soporte al personal	
III. FUNCIONES:	
<p>Actividades principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Supervisar y controlar los recursos humanos, materiales y financieros de la empresa • Realizar los giros y requerimientos de procesos internacionales de la mano de importaciones. • Realizar el análisis de flujo de efectivo, coordinando la toma de decisiones directamente con la Gerencia General • Implementar programas tendientes al control del gasto administrando y controlando las partidas como el suministro de combustible, comprad de activos fijos, viáticos etc. • Garantizar la emisión oportuna de la nómina, verificando que los pagos realizados correspondan a la totalidad del personal autorizada por la Gerencia General • Realizar procesos de la mano del área contable- financiero: Ingresos del IESS, MINISTERIO DEL TRABAJO, vacaciones, permisos, impuestos del SRI, Municipio y certificados requerido por diferentes organismos. • Realizar la emisión de cheques requeridos en coordinación con la Gerencia General para el pago de proveedores o la ejecución de proyectos de la empresa • Realizar la supervisión de inventarios, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, gastos y pagos varios. • Realizar las gestiones necesarias con proveedores, relacionada con los periodos de financiamiento a fin de no afectar la relación comercial • Promover con el personal a su cargo la cultura de calidad para cumplir con los objetivos 	

señalados por la gestión de la ISO

- Supervisar y dar seguimiento a los procesos de facturación de la empresa, verificando en coordinación con las jefaturas de área, que las acciones de cobro se realcen oportunamente y de ser posible de acuerdo al cronograma establecido por la empresa
- Promover con el personal a su cargo la cultura de calidad, supervisando el cumplimiento de la norma ISO 9001-2008 y la normativa de la ISO 9001-2015.
- Realizar todas aquellas actividades relacionadas con su puesto y que le sean indicadas por la Gerencia General.
- Otras actividades del área que su jefe le designe

REQUISITOS ADICIONALES

Conocimientos requeridos en el puesto

- Administración de Recursos Humanos**
- Contabilidad financiera**
- Majo de Microsoft**
- Manejo de software empresarial**
- Manejo de la ISO 2015 para Recursos Humanos**

Habilidades técnicas:

- Interpretación de estados financieros
- Análisis de flujo de efectivo
- Nomina
- Pago a proveedores

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Título de tercer nivel en la carrera administrativa financiera
- Conocimiento en Talento Humano
- Conocimiento de las ISO

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema contable empresarial
- 2 años de experiencia mínima en cargos similares
- Manejo de las NIIF
- Certificación en Gestión de Talento Humano

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Beneficios de ley
- Seguro de Salud
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					X
Pensamiento analítico					X
Trabajo en equipo				X	
Manejo de equipos de trabajo				X	
Liderazgo					X
Resolución de Conflictos					X

- 1 Deseable**
- 2 Muy deseable**
- 3 Importante**
- 4 Muy importante**
- 5 La más importante**

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

1.4 RECEPCIONISTA



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Recepcionista
Departamento	Administrativo
Jefe Inmediato	Jefe Administrativo
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Brindar soporte en el área administrativa y ventas, dando seguimiento a los clientes y pedidos para aportar al crecimiento organizacional	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<input type="checkbox"/> Administrativa <input type="checkbox"/> Atención al cliente	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<input type="checkbox"/> Colaborar en el despacho de mercadería que es enviada directamente a recepción con la finalidad de mantener el orden. <input type="checkbox"/> Mantener un seguimiento con los clientes para confirmar las guías de recepción manejando del sistema empresarial <input type="checkbox"/> Manejo del sistema digital para el ingreso de ventas y mantenimiento como pedidos, transferencia, consignaciones y guías. A su vez en el espacio digital se realiza encuestas de satisfacción de ventas al cliente. <input type="checkbox"/> Colaboración y apoyo al área administrativa: como el conteo de guías para actualizar los indicadores de forma mensual, cuadro semanal de cheques a proveedores. Manejo de juego de documentos legales, elaboración de cartas y certificados del IESS <input type="checkbox"/> Atención a los clientes internos y externos <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de datos de clientes y proveedores • Manejo del sistema operativo • Manejo de software empresarial 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Atención al cliente 	

- Manejo de efectivo

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Bachillerato o tecnología
- Manejo medio del idioma Ingles
- Conocimientos informáticos y manejo de software

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema contable
- 2 años de experiencia mínima en cargos similares
- De preferencia experiencia en empresas de equipos médicos

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Boucher's para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados				X	
Atención al Cliente					X
Búsqueda de información				X	
Resolución de Conflictos				x	

- 1 Deseable
- 2 Muy deseable
- 3 Importante
- 4 Muy importante
- 5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

1.5 Asistente de gerencia



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:

Nombre del puesto	Secretaria de Gerencia
Departamento	Administrativo
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de personas a cargo	N/A

II. OBJETIVO DEL PUESTO:

Brindar soporte en el área administrativa, dando seguimiento a los clientes externos y proveedores. A su vez manejando la agenda gerencial y colaborando en la planificación semanal de actividades.

RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:

- Administrativa
- Atención al cliente externo

III. FUNCIONES:

Actividades principales:

- Colaborar en la elaboración de un cronograma semanal sobre las actividades gerenciales a realizar
- Mantener un seguimiento con los clientes externos
- Realizar reportes e informes
- Colaboración y apoyo al área administrativa
- Otras actividades del área que su jefe le designe

Requisitos Adicionales

Conocimientos requeridos en el puesto

- Conocimiento de equipos de la línea diagnóstica
- Manejo de datos de clientes y proveedores
- Manejo del Microsoft
- Manejo de software empresarial

Habilidades técnicas:

- Atención al cliente
- Manejo de efectivo

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Bachillerato o tecnología
- Manejo medio del idioma Ingles
- Conocimientos informáticos y manejo de software

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema contable
- 2 años de experiencia mínima en cargos similares
- De preferencia experiencia en empresas de equipos médicos

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados				X	
Atención al Cliente					X
Negociación- Búsqueda de información				X	
Resolución de Conflictos				x	

- 1 Deseable
- 2 Muy deseable
- 3 Importante
- 4 Muy importante
- 5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

2. ÁREA DE LOGÍSTICA

2.1 Asistente de Bodega



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
a) Fecha:	24 de Mayo del 2017
b) Nombre de la Empresa	MEDILABOR SA
c) Nombre del puesto	Asistente de Bodega
b) Departamento	Bodega y Logística
e) Jefe Inmediato	Jefe de bodega
f) Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Brindar soporte en el área de bodega y logística	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
Dar soporte al área de bodega y logística	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de despacho, perchado y verificación de envíos mediante correo electrónico • Recibir, verificar, y manejo de importaciones y compras locales: realizando inventarios cíclicos • Realizar procesos de empaquetado, etiquetado y embalado de productos de despachos a clientes públicos y privados a nivel nacional • Realizar revisión de equipos de medición de bodega: termómetros, balanzas, montacargas • Otras actividades del área que su jefe le designe 	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de sistema operativo • Manejo de software empresarial • Conocimiento de bodega • Conocimiento equipos línea diagnostica 	

Habilidades técnicas:

- X

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Bachillerato

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema empresarial
- Mínimo 2 años de experiencia en cargos a fin
- Conocimiento de metrología

Edad / Género

Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					X
Atención al cliente					X
Trabajo en equipo				X	
Flexibilidad				X	
Resolución de Conflictos					X

- 1 Deseable
- 2 Muy deseable
- 3 Importante
- 4 Muy importante
- 5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

2.2 Auxiliar de Bodega



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Auxiliar de Bodega
Departamento	Logística y Bodega
Jefe Inmediato	Jefe de bodega
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Apoyar en el área de bodega.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
Apoyar en el etiquetado de registros sanitarios	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales	
<input type="checkbox"/> Recoger el producto y etiquetarlo según los registros sanitarios que corresponden a cada producto <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de la máquina de etiquetados 	
Habilidades técnicas:	
N/A	
Horarios	
Jornada ordinaria – 8: 30 am a 1:30 pm	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	
<ul style="list-style-type: none"> • Bachillerato 	

Experiencia y Conocimientos adicionales

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Uniformes
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Atención al cliente			X		
Trabajo en equipo				X	

- 1 Deseable
- 2 Muy deseable
- 3 Importante
- 4 Muy importante
- 5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

2.3 Ayudante de logística



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Ayudante de logística
Departamento	Bodega y Logística
Jefe Inmediato	Jefe de bodega
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Brindar soporte en el área de logística , compras públicas y cotizaciones	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<input type="checkbox"/> Soporte del área de bodega y logística <input type="checkbox"/> Soporte en el área de ventas	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales	
<input type="checkbox"/> Elaboración de cotizaciones de clientes privados y públicos <input type="checkbox"/> Organizar al área de logística para elaboración de rutas, pagos, clientes. Trabajando de la mano con el Jefe de bodega y logística <input type="checkbox"/> Elaboración de compras públicas: Coordinación con el jefe de ventas para recopilar información para aplicar al proceso y ejecución de pasos en el portal <input type="checkbox"/> Recopilación de pedidos de los clientes nacionales y vincularles con los vendedores <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo del portar compras públicas- USHAY • Manejo de sistemas operativos • Manejo de software empresarial 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Compras públicas 	
Horarios	
Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo	

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Tecnología en administración o comercio
- Egresado de la carrera de administración o comercio

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema empresarial
- Mínimo 2 años de experiencia en cargos a fin

Edad / Género

Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					X
Trabajo en equipo				X	
Resolución de Conflictos					X

- 1 Deseable
- 2 Muy deseable
- 3 Importante
- 4 Muy importante
- 5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

2.4 Jefe de bodega



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Jefe de logística y bodega
Departamento	Logística y Bodega
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de personas a cargo	5
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Manejar y Dirigir el área de bodega y logística trabajando en equipo para un desarrollo empresarial, mediante la revisión, despacho y entrega de insumos, repuestos y equipos.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<input type="checkbox"/> Liderar el área de bodega y logística <input type="checkbox"/> Atención al cliente interno	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<input type="checkbox"/> Revisión de pedidos para despacho mediante correo electrónico y recepción de mercadería <input type="checkbox"/> Manejo de bodega : entrega y despacho de productos nacionales e internacionales, planificación diaria <input type="checkbox"/> Recibir, verificar y contabilizar importación: Se coordina con importaciones cuando llega la mercadería con previo aviso de productos nacionales e internacionales <input type="checkbox"/> Realizar procesos de empaquetado y despacho para clientes públicos y privados a nivel nacional de los equipos, insumos y repuestos <input type="checkbox"/> Realizar reportes solicitados por las diferentes áreas <input type="checkbox"/> Realizar inventarios generales <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento equipos línea diagnóstica • Manejo de sistemas operativos • Manejo de software empresarial 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de rutas 	

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Tecnología o bachillerato

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema empresarial
- Mínimo 3 años de experiencia en cargos a fin
- Conocimiento almacenamiento y despacho
- Conocimiento de manejo de sustancias

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Pensamiento Analítico					X
Trabajo en equipo					X
Liderazgo					X
Resolución de Conflictos					X

1 Deseable/

2 Muy deseable

3 Importante

4 Muy importante

5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

2.5 Mensajero



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Mensajero
Departamento	Bodega y Logística
Jefe Inmediato	Jefe de bodega
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Realizar entregas y tramites logísticos cumpliendo tiempos y rutas para mantener a los clientes satisfechos	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<input type="checkbox"/> Soporte en el área de logística y bodega <input type="checkbox"/> Atención al cliente	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar la entrega y recepción de productos a clientes públicos y privados a nivel nacional. Adicional manejo de devoluciones con bodega. <input type="checkbox"/> Planificación de rutas y cobros <input type="checkbox"/> Realizar indicadores de producción mensual <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe 	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto <ul style="list-style-type: none"> • Licencia de conducir tipo B • Manejo de sistema operativo (Celular adecuado para ubicación de rutas) 	
Habilidades técnicas: <ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de rutas 	
Horarios	
Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica <ul style="list-style-type: none"> • Mínimo bachillerato 	

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Mínimo 1 año de experiencia en cargos a fin
- Conocimiento de rutas en la ciudad de Quito y provincias

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Competencias

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias/ Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					X
Atención al cliente					X
Trabajo en equipo				X	
Flexibilidad		X			
Resolución de Conflictos					X

1 Deseable

2 Muy deseable

3 Importante

4 Muy importante

5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido

3. ÁREA COMERCIAL

3.1 Asesor de aplicaciones



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Asesor de aplicaciones
Departamento	Ventas
Jefe Inmediato	Jefe de ventas
f) Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Brindar capacitaciones en las líneas de distribución de la empresa otorgando herramientas al cliente para el manejo de los equipos, resolución de problemas frecuentes y rutinas de trabajo diarias de los equipos que la empresa dispone	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> Realizar capacitaciones a los clientes sobre el funcionamiento de equipo Realizar rutinas de calibración y control de calidad de equipos de diagnóstico invitado de las líneas que la empresa dispone. Revisión y seguimiento en control de calidad para las líneas que dispone la empresa Brindar asesoría técnica a los clientes sobre temas de funcionamiento de los equipos que dispone la empresa Otras actividades del área que su jefe le designe 	
Requisitos Adicionales	
Conocimiento de equipos de línea diagnóstica	
Conocimientos de procedimientos de diagnóstico In vitro	
Horarios	
Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
a) Formación Académica	
<ul style="list-style-type: none"> Tecnología, Licenciatura o ingeniería en laboratorio clínico, bioquímica o carreras a 	

fines

- Nivel alto del idioma ingles
- Licencia tipo B

b) Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema empresarial
- Mínimo 2 años de experiencia en cargos a fin o laboratorios clínicos

c) Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Movilización
- Uniformes
- Beneficios de ley
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Plan Celular
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					X
Agresividad Comercial		X			
Atención al Cliente					X
Negociación			X		
Resolución de Conflictos				x	

- 1 Deseable*
- 2 Muy deseable*
- 3 Importante*
- 4 Muy importante*
- 5 La más importante*

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Requiere Automóvil

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño.

3.2 Compras públicas



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Compras Públicas
Departamento	Ventas
Jefe Inmediato	Jefe de Ventas
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Participar en el portal para procesos de compras públicas y verificación diaria de información para la apertura de nuevos procesos.	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Revisión de correo electrónico del portal, reporte de procesos en el área del giro de negocio y /o régimen especial. <input type="checkbox"/> Descargar la información del proceso autorizado desde el portal de compras públicas, verificar fechas, contenido del proceso, elaborar documentación y envío del proceso a las entidades publicas <input type="checkbox"/> Planificar las actividades a realizarse en la semana para reportar a la jefatura de ventas <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe 	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manejo de compras públicas- Ushay <input type="checkbox"/> Manejo de Office <input type="checkbox"/> Manejo de software empresarial <input type="checkbox"/> Conocimiento equipos de la línea bio-diagnóstica Invitro 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Negociación <input type="checkbox"/> Resolución de Problemas <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Búsqueda de información <input type="checkbox"/> Redacción 	
c) Horarios	
Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo	

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

a) Formación Académica

- Bachillerato o Tecnología

b) Experiencia y Conocimientos adicionales

- 2 años de experiencia en compras publicas

a) Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Movilización
- Uniformes
- Beneficios de ley
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Plan Celular
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados				X	
Agresividad Comercial				X	
Atención al Cliente					X
Trabajo en equipo					X
Resolución de Conflictos					X

- 1 *Deseable*
- 2 *Muy deseable*
- 3 *Importante*
- 4 *Muy importante*
- 5 *La más importante*

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con

la iluminación adecuada para su salud y desempeño.

3.3 Cotizaciones



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Cotizaciones- Compras públicas
Departamento	Ventas
Jefe Inmediato	Jefe de Ventas
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Participar en el portal para procesos de compras públicas y verificación diaria de información para la apertura de nuevos procesos. A su vez trabajar de la mano con el jefe de ventas y los asesores para el cumplimiento de metas.	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Realizar cotizaciones <input type="checkbox"/> Revisión de correo electrónico del portal, reporte de procesos en el área del giro de negocio y /o régimen especial para el manejo de compras publicas <input type="checkbox"/> Brindar soporte al área de logística <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe 	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manejo de compras públicas- Ushay <input type="checkbox"/> Manejo de Office <input type="checkbox"/> Manejo de software empresarial <input type="checkbox"/> Conocimiento equipos de la línea diagnostica 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Resolución de Problemas <input type="checkbox"/> Comunicación <input type="checkbox"/> Búsqueda de información 	
c) Horarios	
Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	

a) Formación Académica

- Bachillerato o Tecnología

b) Experiencia y Conocimientos adicionales

- 2 años de experiencia en compras públicas y cotizaciones

b) Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Movilización
- Uniformes
- Beneficios de ley
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Plan Celular
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados				X	
Agresividad Comercial				X	
Atención al Cliente					X
Trabajo en equipo					X
Resolución de Conflictos					X

- 1 Deseable**
- 2 Muy deseable**
- 3 Importante**
- 4 Muy importante**
- 5 La más importante**

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño.

3.4 Jefe de ventas



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Jefe de ventas
Departamento	Ventas
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de personas a cargo	7
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Planificar y organizar el trabajo del equipo de ventas la empresa, garantizando la colocación, disponibilidad y exhibición del portafolio de productos.	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Organizar compras públicas mediante una revisión diaria del correo electrónico de los procesos publicados, clasificación de las posibles ofertas a participar, revisión del presupuesto versus los costos, toma de decisión si se trabaja el proceso, control de fechas del cronograma, revisión de precios para pujas o negociación. <input type="checkbox"/> Gestionar el cumplimiento de la meta de ventas mensual mediante la planificación semanal de ventas con el equipo de trabajo, definir montos de venta por cliente y su verificación a fin de mes para constatar cumplimiento. <input type="checkbox"/> Realizar seguimiento de ventas para el sector público y privado. <input type="checkbox"/> Revisión de cotizaciones, seguimiento y negociación de ventas en el sector privado apoyado en el equipo de trabajo (asesores de venta). <input type="checkbox"/> Planificar compras locales e importaciones en conjunto a los encargados de dichos departamentos, revisión de stocks máximos y mínimo, productos de mayor movimiento, consumo de entidades públicas y privadas, evitando el desabastecimiento de stocks de alta rotación y controlando el producto de fecha corta. <input type="checkbox"/> Gestionar y verificar el cumplimiento e implementación de la Norma ISO de la Empresa, mediante auditorías internas, verificación de indicadores, coordinación con los distintos encargados de cada procedimiento, asegurando el correcto funcionamiento del SGC de la compañía. <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe 	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de compras públicas • Manejo de Office • Manejo de software empresarial 	

- Manejo de la ISO 2015

Habilidades técnicas:

- Ventas
- Mercadeo
- Negociación
- Manejo de Clientes
- Planificación Estratégica
- Auditor Lider/ Interno ISO

c) Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

a) Formación Académica

- Dominio del idioma ingles
- Tecnología o Ingeniería Comercial, administración o carreras a fines
- 4 Nivel en áreas Comerciales

b) Experiencia y Conocimientos adicionales

- 5 años de experiencia en cargos similares manejo de líneas bio-diagnostico Invitro

C) Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Movilización
- Uniformes
- Beneficios de ley
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Plan Celular
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados				X	
Agresividad Comercial				X	
Planificación Estratégica					X
Liderazgo					X
Negociación					X
Resolución de Conflictos					X

- 1 Deseable*
- 2 Muy deseable*
- 3 Importante*
- 4 Muy importante*
- 5 La más importante*

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

3.5 Vendedor



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Vendedor
Departamento	Ventas
Jefe Inmediato	Jefe de Ventas
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Brindar soporte al área de ventas para el incremento de clientes y cumplimiento de ventas, apoyando la gestión de compras públicas y asesoría comercial a los clientes.	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Apoyar a la gestión de compras publicas realizando tramites y papeleo, entrega de documentación para la legalización de contratos <input type="checkbox"/> Ingresar a la base de datos clientes nuevos mediante cobertura de las zonas asignadas a cada vendedor, para incrementar la cartera de clientes <input type="checkbox"/> Realiza ventas y asesoría comercial a clientes públicos y privados, apoyados con el jefe de ventas en casos de cierres de ventas o apoyo técnico. <input type="checkbox"/> Revisar la proyección de ventas con clientes públicos y privados, seguimiento semanal, y verificación de cumplimiento a fin de mes <input type="checkbox"/> Dar apoyo a la recuperación de cartera de los clientes asignados <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe 	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Manejo de Cartera de Clientes asignados <input type="checkbox"/> Manejo de Office <input type="checkbox"/> Manejo de software empresarial 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Atención al Cliente <input type="checkbox"/> Negociación <input type="checkbox"/> Técnicas de Ventas <input type="checkbox"/> Resolución de Problemas <input type="checkbox"/> Cierre de Ventas <input type="checkbox"/> Conocimientos en manejo de líneas bio-diagnostico Invitro 	

c) Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

a) Conocimientos académicos

- Bachillerato o tecnología
- Licencia tipo B

b) Experiencia y Conocimientos adicionales

- 2 años de experiencia en cargos similares en líneas bio-diagnostico Invitro
- Haber manejado cartera caída
- Manejo de cartera de Clientes asignados

c) Edad / Género

- Indeterminado

Beneficios

- Movilización
- Uniformes
- Beneficios de ley
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Plan Celular
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados				X	
Agresividad Comercial				X	
Atención al Cliente					X
Negociación					X
Resolución de Conflictos					X

1 Deseable

2 Muy deseable

3 Importante

4 Muy importante

5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Se requiere vehículo

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño

4. ÁREA DE CONTABILIDAD

4.1 Auxiliar contable



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
a) Fecha:	23 de Mayo del 2017
b) Nombre de la Empresa	MEDILABOR SA
c) Nombre del puesto	Auxiliar Contable
b) Departamento	Contabilidad
e) Jefe Inmediato	Jefe de contabilidad
f) Número de personas a cargo	X
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Realizar la documentación, retenciones ingresadas a tiempo al sistema y manejar adecuadamente el archivo para tener puntualidad de proveedores junto la satisfacción del cliente.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Soporte al área contable	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<input type="checkbox"/> Ingresar las facturas de compras locales y emisión de la retención: sistema contable inventario interno. <input type="checkbox"/> Ingreso de cobros a clientes, documentos y retención ingresados al sistema <input type="checkbox"/> Realizar egresos respectivos a cada proveedor <input type="checkbox"/> Ingresas facturas de cajas chica y gastos de viaje	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad financiera • Manejo de Microsoft • Manejo de software empresarial contable 	
Habilidades técnicas:	

- Conocimientos contables
- Conocimientos tributarios

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Tecnología o Bachillerato en contabilidad

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema contable
- Actualización tributaria
- Mínimo 1 año de experiencia en cargos a fin

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Capacitación

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					X
Trabajo en equipo				X	
Orientación al cliente				X	

- 1 Deseable**
- 2 Muy deseable**
- 3 Importante**
- 4 Muy importante**
- 5 La más importante**

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

4.2 Auxiliar de cobranzas



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
a) Fecha:	23 de Mayo del 2017
b) Nombre de la Empresa	MEDILABOR SA
c) Nombre del puesto	Auxiliar de cobranzas
b) Departamento	Contabilidad
e) Jefe Inmediato	Jefe de contabilidad
f) Número de personas a cargo	x
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Mantener la cartera de clientes e ingresos de forma puntual, revisión de retenciones, y cobros pendientes para que la circulación económica no tenga problema alguno.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Soporte al área contable 	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<input type="checkbox"/> Revisión de retenciones por correo electrónico <input type="checkbox"/> Brindar seguimiento y asesoría a los clientes basándose en las fechas de vencimiento <input type="checkbox"/> Trabajar de la mano del área de administración y logística para entrega de cheques y dinero en efectivo <input type="checkbox"/> Realizar cobros a clientes que adquieren productos en la oficina	
Requisitos Adicionales	
<input type="checkbox"/> Conocimientos contables <input type="checkbox"/> Técnicas de Cobranza <input type="checkbox"/> Atención al Cliente	
Horarios	
Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo	
IV. REQUISITOS DEL PUESTO	
Formación Académica	

- Tecnología o bachillerato en contabilidad

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema Contable empresarial
- Mínimo 1 año de experiencia en cargos a fin

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Capacitación

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					X
Trabajo en equipo				X	
Orientación al cliente					x
Resolución de Conflictos					x

- 1 Deseable**
- 2 Muy deseable**
- 3 Importante**
- 4 Muy importante**
- 5 La más importante**

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

4.3 Facturación



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
a) Fecha:	29- 05-2017
b) Nombre de la Empresa	Medilabor SA
c) Nombre del puesto	Facturación
b) Departamento	Contable
e) Jefe Inmediato	<i>Jefe de contabilidad</i>
f) Número de personas a cargo	x
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Colaborar con la empresa junto al personal para dar un servicio eficiente a los clientes externos y seguir creciendo en el mercado, brindando soporte al área de ventas mediante revisión de pedidos y stock.	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> • Brindar soporte al área de ventas • Realizar pedidos y revisión de stock • Brindar soporte en los pedidos: realizar facturación, cuadro de facturas y adelantos de mercadería • Ingresar pedidos en el sistema Contable • Realizar facturas locales • Realizar cotizaciones de compras locales 	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Contabilidad financiera • Manejo de Microsoft • Manejo de software empresarial contable 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de contabilidad 	
c) Horarios	

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

a) Formación Académica

- Tecnología en contabilidad

b) Experiencia y Conocimientos adicionales

- Conocimientos de equipos de línea diagnóstica
- Mínimo 1 año de experiencia en cargos a fin

c) Edad / Género

Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Capacitación

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo				X	
Orientación a los Resultados					X
Atención al Cliente					X
Negociación				X	
Resolución de Conflictos					X

1 Deseable

2 Muy deseable

3 Importante

4 Muy importante

5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

4.4 Jefe de contabilidad



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
a) Fecha:	23 de Mayo del 2017
b) Nombre de la Empresa	MEDILABOR SA
c) Nombre del puesto	CONTADORA
b) Departamento	Contabilidad
e) Jefe Inmediato	Gerente General
f) Número de personas a cargo	3
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Brindar soporte para la toma de decisiones económicas de la empresa, generando ahorro a la misma, mediante el análisis de cuentas contables, balances y documentación empresarial.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> Liderar el área contable 	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Trabajar de la mano con el área de importaciones para la liquidación de las mismas <input type="checkbox"/> Preparación y Elaboración de documentación, tramites de impuestos empresariales e impuesto a la renta <input type="checkbox"/> Manejo del sistema IESS <input type="checkbox"/> Analizar las cuentas contables para la Presentar balances y revisarlos de la mano de Gerencia General <input type="checkbox"/> Manejo de nomina de la mano del área administrativa 	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> Microsoft Office Manejo de software empresarial contable Manejo de la ISO 2015 	
Habilidades técnicas:	
<ul style="list-style-type: none"> Conocimiento contable Conocimiento Tributario Nomina 	

- NIFSS

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Carrera de tercer nivel en contabilidad
- Pertenecer al Colegio de Contadores

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema contable
- Actualización tributaria
- Mínimo 3 años de experiencia en cargos a fin

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro Salud
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					X
Pensamiento analítico					X
Trabajo en equipo				X	
Liderazgo					X
Resolución de Conflictos					X

- 1 Deseable**
- 2 Muy deseable**
- 3 Importante**
- 4 Muy importante**
- 5 La más importante**

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

5. IMPORTACIONES

5.1 Jefe de importaciones



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Jefe de Importaciones
Departamento	Importaciones
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Aportar conocimientos en comercio exterior y con ello sea más viable en el manejo de las importaciones en la empresa y con ello lograr una mayor productividad en la empresa	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<input type="checkbox"/> Atención a clientes internos y externos <input type="checkbox"/> Soporte en relaciones exteriores e importación <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales:	
<input type="checkbox"/> Realizar la planificación de compras externas y verificación de stock: Trabajando de la mano del área de ventas en UIO y GYE <input type="checkbox"/> Generar contacto con proveedores internacionales , realizando una orden de comprar para el envío de proformas autorizadas	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento leyes aduaneras • Conocimiento de equipos línea diagnostica • Manejo de Microsoft • Manejo de software empresarial • Manejo de la ISO 2015 	

Habilidades técnicas:

- Dominio idioma ingles

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Carrera de tercer nivel en economía o administración
- Título de cuarto nivel
- Dominio idioma de ingles

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema empresarial
- Mínimo 3 años de experiencia en cargos a fin
- Conocimiento de comercio exterior
- Conocimientos sobre normativas de aduanas

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					X
Pensamiento analítico			X		
Trabajo en equipo				X	
Liderazgo				X	
Resolución de Conflictos					X

- 1 Deseable
- 2 Muy deseable
- 3 Importante
- 4 Muy importante
- 5 La más importante

VII. SALARIO
x
VIII. TIPO DE CONTRATO
Indefinido
IX. OBSERVACIONES
Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

6. MANTENIMIENTO

6.1 Ingeniero de mantenimiento



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Ingeniero de mantenimiento
Departamento	Mantenimiento
Jefe Inmediato	Jefe de mantenimiento
Número de personas a cargo	N/A
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Realizar el mantenimiento de los equipos comercializados por la empresa tanto preventiva como correctiva, buscando la satisfacción del cliente.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<ul style="list-style-type: none"> • Dar soporte a los clientes externos e internos 	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar los servicios de mantenimiento preventivo o correctivo en el taller de la empresa o en campo de acuerdo a los requerimientos de los clientes • Elaborar Cotizaciones de mantenimiento y repuestos, bajo el pedido del cliente. • Brindar asesoría técnica al cliente • Revisar y realizar las ordenes de servicio asignadas por el jefe inmediato • Otras actividades del área que su jefe le designe 	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento equipos de la línea diagnostica • Manejo de sistemas operativos • Manejo de software empresarial 	
Habilidades técnicas:	

- x

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Tecnología en electrónica
- Tercer nivel en ingeniería electrónica
- Nivel intermedio de ingles
- Licencia tipo B

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema empresarial
- Mínimo 2 años de experiencia en cargos a fin

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados				x	
Pensamiento analítico				X	
Trabajo en equipo					X
Resolución de Conflictos					X

- 1 Deseable**
- 2 Muy deseable**
- 3 Importante**
- 4 Muy importante**
- 5 La más importante**

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

6.2 Ingeniero de mantenimiento externo



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Jefe de mantenimiento externo
Departamento	Mantenimiento
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de personas a cargo	1
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Dirigir al departamento de servicio técnico externo para que puedan realizar adecuaciones, instalaciones y reparaciones de equipos de línea diagnóstica a nivel regional. Brindando un trabajo eficiente y resguardando la satisfacción al cliente mediante la adecuada asesoría, identificación de necesidades en bodega y stock, trabajando de la mano con el área de importaciones.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<input type="checkbox"/> Soporte en el área de mantenimiento <input type="checkbox"/> Atención al cliente	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales	
<input type="checkbox"/> Asesorar de forma presencial a clientes en caso de solicitud de servicio técnico o aplicaciones reactivos vendidos: clientes q se contactan por asesoría <input type="checkbox"/> Manejo de la parte administrativa de viáticos, procedimientos de ISO 2015 para el departamento. <input type="checkbox"/> Ejecutar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, capacitaciones de equipos en campo al cliente. Manejo de EPPs <input type="checkbox"/> Solicitar a bodega los productos en stock , solicitar a importaciones la compra de los productos de los repuestos requeridos: Manejo de correo <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento equipos de la línea diagnóstica • Manejo de Microsoft • Manejo de software empresarial- Sistema Alf • Manejo de la ISO 2015 	
Habilidades técnicas:	
X	

Horarios

Jornada ordinaria – 8 am a 5 pm con 1 hora de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Tercer nivel en ingeniería electrónica
- Nivel alto del idioma inglés

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema ALF
- Mínimo 3 años de experiencia en cargos a fin

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					x
Pensamiento analítico					X
Trabajo en equipo					X
Liderazgo					X
Resolución de Conflictos					X

1 Deseable

2 Muy deseable

3 Importante

4 Muy importante

5 La más importante

VII. SALARIO

X

VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES

Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido

6.3 Jefe de mantenimiento



I. IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO:	
Nombre del puesto	Jefe de mantenimiento
Departamento	Mantenimiento
Jefe Inmediato	Gerente General
Número de personas a cargo	4
II. OBJETIVO DEL PUESTO:	
Dirigir al departamento de servicio técnico para que el personal a cargo pueda realizar un trabajo eficiente, buscando la satisfacción del cliente mediante una atención oportuna.	
RESPONSABILIDAD DEL PUESTO:	
<input type="checkbox"/> Liderar el área de mantenimiento <input type="checkbox"/> Atención al cliente <input type="checkbox"/> Asesoría al equipo de trabajo en aspectos técnicos <input type="checkbox"/> Otras actividades del área que su jefe le designe	
III. FUNCIONES:	
Actividades principales	
<input type="checkbox"/> Asesorar telefónicamente a clientes en caso de solicitud de servicio técnico o aplicaciones reactivos vendidos: clientes q se contactan por asesoría <input type="checkbox"/> Manejo de la parte administrativa de viáticos, procedimientos de ISO 2015 para el departamento. <input type="checkbox"/> Ejecutar servicios de mantenimiento preventivo y correctivo, capacitaciones de equipos en campo al cliente. Manejo de EPPs <input type="checkbox"/> Solicitar a bodega los productos en stock , solicitar a importaciones la compra de los productos de los repuestos requeridos: Manejo de correo <input type="checkbox"/> Mantener contacto constante con los proveedores de los equipos que comercializa la empresa	
Requisitos Adicionales	
Conocimientos requeridos en el puesto	
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento equipos de la línea diagnostica • Manejo de sistemas operativos • Manejo de software empresarial • Manejo de la ISO 2015 	

Habilidades técnicas:

- X

Horarios

Jornada ordinaria – 8:30 am a 5:15 pm con 45 minutos de almuerzo

IV. REQUISITOS DEL PUESTO

Formación Académica

- Tercer nivel en ingeniería electrónica
- Nivel alto del idioma ingles
- Licencia tipo B

Experiencia y Conocimientos adicionales

- Manejo del sistema empresarial
- Mínimo 3 años de experiencia en cargos en línea diagnóstica

Edad / Género

- Indistinto

V. BENEFICIOS

- Beneficios de ley
- Bouchers para transporte fast line
- Uniformes
- Seguro de Salud
- Seguro de Vida
- Capacitaciones

VI. COMPETENCIAS / HABILIDADES

Competencias / Habilidades	1	2	3	4	5
Proactivo					X
Orientación a los Resultados					x
Pensamiento analítico					X
Trabajo en equipo					X
Liderazgo					X
Resolución de Conflictos					X

- 1 Deseable**
- 2 Muy deseable**
- 3 Importante**
- 4 Muy importante**
- 5 La más importante**

VII. SALARIO

X



VIII. TIPO DE CONTRATO

Indefinido

IX. OBSERVACIONES


Las condiciones del ambiente de trabajo son adecuadas, su puesto de trabajo es ergonómico con la iluminación adecuada para su salud y desempeño. El área está libre de ruido.

Anexo 4: Formato de resumen de evaluación de competencias del cargo

 FORMATO DE RESUMEN DE EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS DEL CARGO				
Nombre del cargo:			Nombre del Evaluado:	
Departamento:			Fecha:	
Evaluador:			Puntuación Total:	
<u>COMPETENCIAS</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>			Oportunidades de mejora: • • •
	<i>Regular</i> 1-4	<i>Buena</i> 5-7	<i>Excelente</i> 8-10	
Competencias Universales: • • •				
Competencias específicas: • • •				Fortalezas: • • •
Competencias del área: • • •				Comentarios: • • •
GRÁFICO DE RESULTADO TOTAL DE LA VALORACIÓN				
				
<i>La información obtenida será utilizada como una base de feedback para el candidato seleccionado por el encargado de recursos humanos.</i>				

Anexo 5: Formato de entrevistas de selección por competencias

Este formato será aplicado como un complemento de evaluación después de la entrevista planteada sobre el perfil académico y experiencia el candidato para profundizar en un grado 360 el proceso.

 FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS				
FORMATO PARA CARGOS OPERATIVOS			Nombre del Evaluado:	
Nombre del cargo:			Fecha:	
Evaluador:			Puntuación Total:	
<u>Preguntas para identificar competencias</u>				
<u>EVALUACIÓN COMPETENCIAS</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>			<u>PREGUNTAS PARA EVALUAR COMPETENCIAS</u>
	<i>Regular</i> 1-4	<i>Buena</i> 5-7	<i>Excelente</i> 8-10	
Competencias Universales: <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico • Orientación al logro • Proactividad 				<ol style="list-style-type: none"> 1. Que haces cuando tienes dificultades para resolver un problema? 2. Que ideas o proyectos han sido llevados a cabo por usted? 3. Qué problema laboral has pasado y como lo has resuelto?
Competencias específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Negociación • Flexibilidad • Atención al cliente 				<ol style="list-style-type: none"> 1. Que haces cuando tienes dificultades para resolver un problema? 2. Que recursos necesitas para llevar a cabo una meta en el día a día? 3. Como usted garantiza la buena atención al cliente?
Competencias del área: <i>Determinar acorde al cargo</i> <ul style="list-style-type: none"> • • • 				Caso con incidentes críticos acorde al perfil
<i>La información obtenida será utilizada como una base de feedback para el candidato seleccionado por el encargado de recursos humanos.</i>				

FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

FORMATO PARA CARGOS TACTICOS			Nombre del Evaluado:	
Nombre del cargo:			Fecha:	
Evaluador:			Puntuación Total:	
<u>Preguntas para identificar competencias</u>				
<u>EVALUACIÓN COMPETENCIAS</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>			<u>PREGUNTAS PARA EVALUAR COMPETENCIAS</u>
	<i>Regular</i> 1-4	<i>Buena</i> 5-7	<i>Excelente</i> 8-10	
Competencias Universales: <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico • Orientación al logro • Proactividad 				<ol style="list-style-type: none"> 1. Que haces cuando tienes dificultades para resolver un problema? 2. Que ideas o proyectos han sido llevados a cabo por usted? 3. Qué problema laboral has pasado y como lo has resuelto?
Competencias específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo • Innovación • Orden y calidad 				<ol style="list-style-type: none"> 1. Alguna vez tuvo que delegar funciones, como lo realizó? 2. Ve oportunidades que la competencia no ve? 3. Usted suele dar seguimiento a los procesos a su cargo, cómo?
Competencias del área: <i>Determinar acorde al cargo</i> <ul style="list-style-type: none"> • • • 				Caso con incidentes críticos acorde al perfil
<i>La información obtenida será utilizada como una base de feedback para el candidato seleccionado por el encargado de recursos humanos.</i>				

FORMATO DE ENTREVISTA DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

FORMATO PARA CARGOS ESTRATÉGICOS	Nombre del Evaluado:
Nombre del cargo:	Fecha:
Evaluador:	Puntuación Total:

Preguntas para identificar competencias

<u>EVALUACIÓN COMPETENCIAS</u>	<u>PUNTUACIÓN</u>			<u>PREGUNTAS PARA EVALUAR COMPETENCIAS</u>
	<i>Regular</i> 1-4	<i>Buena</i> 5-7	<i>Excelente</i> 8-10	
Competencias Universales: <ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico • Orientación al logro • Proactividad 				<ol style="list-style-type: none"> 1. Que haces cuando tienes dificultades para resolver un problema? 2. Que ideas o proyectos han sido llevados a cabo por usted? 3. Qué problema laboral has pasado y como lo has resuelto?
Competencias específicas: <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Negociación • Influencia 				<ol style="list-style-type: none"> 1. Alguna vez tuvo que delegar funciones, como lo realizó? 2. Conviene intercambiar información en un proceso de negociación y porque? 3. Como incentiva usted el crecimiento de la gente a su cargo?
Competencias del área: <i>Determinar acorde al cargo</i> <ul style="list-style-type: none"> • • • 				<i>Caso con incidentes críticos acorde al perfil</i>

La información obtenida será utilizada como una base de feedback para el candidato seleccionado por el encargado de recursos humanos.

Anexo 6: Formato de entrevistas de selección por competencias

La tabla que se despliega a continuación permite tener una ponderación de cómo se puntuará al candidato en el proceso de selección.

Nombre del candidato:		Fecha:		
Nombre del evaluador:		Cargo:		
TABLA DE PUNTUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN				
	Puntuación			
	<i>Regular(1-4 pts)</i>	<i>Buena(5-7 pts)</i>	<i>Excelente(8-10 pts)</i>	<i>Total</i>
Perfil Hard				
Perfil Soft				
Competencias Universales				
Competencias Especificas				
<i>PUNTUACION TOTAL DEL CANDIDATO</i>				

El total de la puntuación permitirá escoger la terna de los candidatos más idóneos para el cargo

Anexo 7: Formato de la solicitud de aprobación dirigida al gerente



Quito.....

Sr. Jhonny Racines Vizueté
GERENTE GENERAL

Estimado Ingeniero, el sr/srita....., representante del área....., por medio del área de talento humano solicita a usted la aprobación para cubrir la vacante de....., la misma que tiene como objetivo.....
.....y aportará a la organización de la siguiente manera:

Una vez que se cuente con su aprobación el área de talento humano iniciará el proceso de reclutamiento y selección.

De antemano, el área..... y el área de talento humano agradece su tiempo, observaciones y colaboración en la mejora continua de nuestra querida institución.

Saludos cordiales,

JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 8 Formato de las evaluaciones: Comparación entre pares y autoevaluación

, y evaluación de jefaturas

 FORMATO DE EVALUACIÓN DE COMPARACIÓN ENTRE PARES					
Nombre del cargo:		Nombre del evaluado:			
Departamento:		Fecha:			
Evaluador:		Valoración:			
COMPETENCIAS A EVALUAR					
COMPETENCIAS UNIVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPETENCIAS DEL ÁREA	<i>PUNTUACIÓN</i>		
			<i>Regular</i> 1-4 pts	<i>Buena</i> 5-7 pts	<i>Excelente</i> 8-10 pts
Evaluación de funciones esenciales acorde el cargo			<i>PUNTUACIÓN</i>		
			<i>Regular</i> 1-4 pts	<i>Buena</i> 5-7 pts	<i>Excelente</i> 8-10 pts
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
<i>La información obtenida será utilizada como una base de feedback para el colaborador.</i>					



FORMATO DE EVALUACIÓN DEL JEFE INMEDIATO

Nombre del cargo:			Nombre del evaluado:		
Departamento:			Fecha:		
Nombre del jefe inmediato:			Valoración:		
COMPETENCIAS A EVALUAR					
COMPETENCIAS UNIVERSALES	COMPETENCIAS ESPECÍFICAS	COMPETENCIAS DEL ÁREA	PUNTUACIÓN		
			<i>Regular</i> 1-4 pts	<i>Buena</i> 5-7 pts	<i>Excelente</i> 8-10 pts
Evaluación de funciones esenciales acorde el cargo <i>Trabaja de la mano con el manual de cargos</i>			PUNTUACIÓN		
			<i>Regular</i> 1-4 pts	<i>Buena</i> 5-7 pts	<i>Excelente</i> 8-10 pts
1.					
2.					
3.					
4.					
5.					
<p align="center"><i>La información obtenida será utilizada como una base de feedback para el colaborador.</i></p>					

La tabla que se despliega a continuación permite tener una ponderación de cómo se puntuará al candidato en el proceso de selección.

Nombre del candidato:		Fecha:		
Nombre del evaluador:		Cargo:		
TABLA DE PUNTUACIÓN DEL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO				
	Puntuación			
	Regular(1-4 pts)	Buena(5-7 pts)	Excelente(8-10 pts)	Total
Evaluación entre pares				
Autoevaluación				
Evaluación del jefe inmediato				
Evaluación de competencias del cargo				
PUNTUACION TOTAL DEL CANDIDATO				

El total de la puntuación permitirá identificar puntos de mejora de los colaboradores con puntuaciones bajas y a su vez permitirá generar un plan de incentivos no monetarios para los evaluados que obtengan las puntuaciones más altas para motivarlos a que continúen con su excelente rendimiento.



FORMATO DE EVALUACIÓN DE AUTOEVALUACIÓN

Nombre del cargo:						Nombre del candidato:						
Departamento:						Fecha:						
Evaluador:						Valoración:						
COMPETENCIAS			VALORACIÓN									
			Puntuación 1- 4 REGULAR				Puntuación 5-7 BUENA			Puntuación 8-10 EXCELENTE		
Univers.	Espec.	Área	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<p align="center"><i>La información obtenida será utilizada como una base de feedback para el colaborador. Si se desea evaluar actividades, favor considerar los indicadores del gestión del desempeño en el perfil de cargo.</i></p>												

Anexo 9: Formato del informe sobre los compromisos acordados sobre los resultados de las evaluaciones aplicadas



Quito.....

Sr. Jhonny Racines Vizquete
GERENTE GENERAL

Estimado Ingeniero, el sr/srita....., representante del área....., por medio del área de talento humano presenta a usted el informe de compromisos acordados por parte del colaborador.....sobre los resultados de las evaluaciones aplicadas, las misma que tiene como objetivo.....

.....y son las siguientes:

-
-
-

Con este compromiso acordado entre el colaborador y el jefe de área, talento humano se encargará de dar seguimiento al área correspondiente para que brinde feedback al colaborador, lo guíe y motive para el cumplimiento de las mismas. A continuación se despliega un cuadro en el cual se detallará las oportunidades de mejora detectadas en las evaluaciones:

OPORTUNIDADES DE MEJORA		
Evaluación 1	Evaluación 2	Evaluación 3
<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	<ul style="list-style-type: none"> • • •
Firma del colaborador:		
Firma del jefe de área:		

De antemano, el área..... y el área de talento humano agradece su tiempo, observaciones y colaboración en la mejora continua de nuestra querida institución.

Saludos cordiales,
JEFATURA DE RECURSOS HUMANOS

Anexo 10: Certificado de la organización



Quito 21 de Agosto del 2017

Magister Paulina Barahona Cruz
DECANA FACULTAD DE PSICOLOGÍA

Estimada Decana,

La señorita Paola Isabella Racines Navas, con CI.1721628947, estudiante de la facultad de psicología de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Se encuentra realizando su proyecto de disertación en la empresa Medilabor SA y cuenta con el apoyo de la gerencia y cada uno de sus colaboradores para que pueda levantar información y hacer uso de la misma con la finalidad de realizar un diseño de procesos de selección y gestión del desempeño por competencias.

Si requiere mayor información estoy gustoso de estar en contacto con usted para solventar cualquier duda acerca del proyecto que se desea realizar como requerimiento primordial de la organización.

Saludos cordiales,

 firma

Ing. Jhonny Racines
GERENTE GENERAL