

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA

SEDE CUENCA

CARRERA DE PSICOLOGÍA DEL TRABAJO

**TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO
DE LICENCIADA EN PSICOLOGÍA DEL TRABAJO**

TÍTULO

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE SELECCIÓN POR
COMPETENCIAS PARA LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ,
DURANTE EL PERÍODO
SEPTIEMBRE 2015 – MARZO 2016”**

AUTORAS:

**RUTH CATALINA CORNEJO CARVALLO
JUANA CATALINA VINTIMILLA GARCIA**

DIRECTORA:

MSC. DIANA CAROLINA ZÚÑIGA ORTEGA

Cuenca, marzo de 2016

Lcda. Carolina Zúñiga Ortega, Msc. docente de la Universidad Politécnica Salesiana

Sede Cuenca

CERTIFICA:

Que el trabajo intitulado: “ELABORACIÓN DEL MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ, DURANTE EL PERÍODO SEPTIEMBRE 2015 – MARZO 2016”, fue realizado por las estudiantes Ruth Catalina Cornejo Carvallo y Juana Catalina Vintimilla García. Dirigido y revisado en su contenido y habiendo cumplido con todos los requisitos exigidos, autorizo su presentación.



Msc. Carolina Zúñiga Ortega.

DIRECTORA

DECLARATORIA DE AUTORÍA

El trabajo de titulación que presentamos, es original y basado en el proyecto de intervención, establecido en la Carrera de Psicología del Trabajo de la Universidad Politécnica Salesiana.

Los conceptos desarrollados, análisis y criterios vertidos en la presente práctica de intervención, son de exclusiva responsabilidad de las autoras, citando fuentes correspondientes y respetando las disposiciones legales.

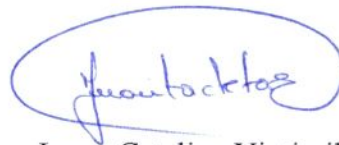
A través de la presente declaración, cedemos los derechos de propiedad intelectual correspondiente a este trabajo, a la Universidad Politécnica Salesiana según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normativa vigente.

Cuenca, marzo de 2016



Ruth Catalina Cornejo Carvallo

0103355855



Juana Catalina Vintimilla García

0103131520

DEDICATORIA

Todo el esfuerzo que he realizado por alcanzar mi título profesional quiero dedicar a mis tres preciosas y queridas hijas Ana Sofía, Camila Alejandra y Danna Caridad, motivos de inspiración y superación; pequeñas que han tenido muchas veces que estar solas, que apoyarse entre ellas porque su mamá estaba haciendo deberes o estudiando, gracias por estar siempre ahí, por permitirme alcanzar mi sueño de ser una Licenciada en Psicología del Trabajo, título que sin duda servirá para que juntas podamos tener una vida mejor.

A mi madre querida también dedico mi sueño alcanzado, aunque ella no pueda estar a mi lado festejando mi triunfo, estoy segura que desde el cielo junto a los ángeles y querubines me estará enviando su bendición.

Ruth Catalina Cornejo Carvallo

DEDICATORIA

A quienes han sido mi fortaleza, mi guía y mi apoyo para mantenerme de pie a pesar de todas las adversidades: Dios, mi Madre con inmenso amor y mi Hermano quien a pesar de no estar físicamente, sé que me apoyaría incondicionalmente.

A mis nietos Martín y Agustín quienes me han dado la oportunidad de sentir un amor puro y sincero.

A mis hijos Paul, Juan Diego y Francisco a quienes dedico especialmente todo el trabajo que ha significado alcanzar esta meta, y a pesar de lo que hemos sacrificado me han sabido comprender.

A Eduardo por haberme permitido alcanzar lo que en realidad constituye una realización personal pero muy importante para mí.

Juana Catalina Vintimilla García

AGRADECIMIENTO

Son muchas las personas a las que debo agradecer por el apoyo brindado en el proceso de mi formación profesional, primeramente a Dios por haberme dado la vida para poder ver que mi objetivo se ha cumplido, a mi Padre, Hermanas y a todo mi familia por estar a mi lado dándome ánimos para que siempre surja, a Lorena Cañizares amiga y Directora de Carrera que conjuntamente con mis docentes me proporcionaron sus enseñanzas, cariño, dedicación y tiempo; a mis compañeras y compañeros de carrera porque con sus experiencias y vivencias me dieron la oportunidad de aprender cada día algo diferente.

También agradezco a mi consejera Violeta Astudillo, que siempre estuvo a mi lado en los momentos más importantes de mi vida, ya que gracias a ella tuve la oportunidad de trabajar en el Área de Talento Humano y como no agradecer a mi querida Empresa ETAPA EP por ser la facilitadora de mi profesionalización otorgándome el auspicio y los permisos correspondientes para poder hoy en día ser una Psicóloga del Trabajo.

Un agradecimiento especial a Carolina Zúñiga, docente, tutora y amiga quien me dedicó su tiempo y me brindó sus amplios conocimientos, siempre motivándome con sus palabras y diciéndome que soy capaz de dar mucho más.

A Juanita Vintimilla, por su amistad incondicional y cariño, con quien he compartido muchas experiencias y hemos aplicado lo aprendido en las aulas al realizar nuestro proyecto.

Finalmente, debo reconocer todo el apoyo que me ha brindado Juan Carlos, amigo, compañero de trabajo y papito de Dannita por haberle cuidado mucho mientras yo estudiaba y hacía mi trabajo de titulación.

Ruth Catalina Cornejo Carvallo

AGRADECIMIENTO

Mi sincero agradecimiento, acompañado de una promesa de recuperar el tiempo perdido a mi esposo Eduardo, mis hijos Paúl, Juan Diego, Francisco y Belén, a mis dos queridos nietos Martín y Agustín, entiendo el tiempo que deje de lado por una carrera profesional y agradezco por la comprensión y apoyo, sin ello no lo hubiera culminado.

Agradezco de una manera muy sincera a la Universidad y el grupo de docentes que me han formado profesionalmente, especialmente a Carolina Zúñiga directora de este proyecto y que sobre todo ha sabido ser una amiga; de igual manera a Lorena Cañizares, directora de carrera, profe, confidente, consejera pero sobre todo mi amiga.

A mi amiga Caty Cornejo, ya que con el transcurso de estos años juntas aprendimos lo que es apoyar cuando se necesita, hemos construido una sincera amistad, por la paciencia brindada mutuamente y sobre todo por el trabajo en equipo de años.

Una mención muy especial para Ana María Vintimilla, enlace de gran importancia con la Joyería Guillermo Vázquez, y sobre todo por el tiempo y apoyo brindado.

A mis amigos Pablo, Vivy, y Any por haber sido un pilar fundamental durante toda mi carrera, estuvieron siempre cerca de mí y sobre todo por no haberme permitido desistir.

Juana Catalina Vintimilla García

Índice

FORMATO 1. DIAGNÓSTICO.....	1
1. Objetivos del diagnóstico	1
2. Caracterización del contexto	2
3. Metodología de levantamiento de la información	7
4. Procesamiento de la información	11
5. Identificación y priorización de problemas.....	13
6. Análisis de problemas	15
7. Conclusiones y recomendaciones	22
8. Referencias	24
9. Anexos.....	24
FORMATO 2 DISEÑO DEL PROYECTO DE INTRVENCIÓN.....	25
1. Denominación del proyecto	25
2. Naturaleza del proyecto	25
2. a Descripción del proyecto.....	25
2. b Fundamentación o justificación	26
2. c Marco institucional.....	28
2. d Objetivos	29
2. e Beneficiarios	30
2. f Localización.....	30
3. Resultados o productos	31
MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	31
4. Especificación de actividades y tareas a realizar.....	33
La elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez se desarrolla en varias fases:.....	33
5. Cronograma	33
En el cronograma para la elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias se encuentra la descripción de las actividades y tareas para el desarrollo del proyecto, detallado el tiempo de ejecución por actividades y en forma semanal. (Anexo 4).	33
6. Recursos	34
7. Indicadores de evaluación del proyecto.....	34

8. Factores externos	35
9. Referencias	36
10. Anexos	36
Todos los anexos del proyecto se encuentran adjuntos luego del formato 5	36
FORMATO 3 INFORME DE EJECUCIÓN Y MONITOREO	37
1. Datos Generales	37
1. a Título o nombre del proyecto	37
1. b Localización Geográfica	37
1. c Institución responsable	37
1. d Responsables del proyecto	37
1. e Período de ejecución del proyecto	38
1. f Fecha del informe	38
2. Resumen ejecutivo	38
3. Introducción – Contexto	39
4. Avance del proyecto	42
5. Análisis del presupuesto	43
6. Matrices de análisis	44
7. Plan de monitoreo	44
8. Programación futura	45
9. Anexos	45
10. Referencias	46
FORMATO 4: INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA	47
1. Antecedentes	47
1.a Nombre de la entidad ejecutora	47
1.b Nombre del proyecto	47
1.c Fecha de implementación del proyecto y duración total	47
1.d Monto presupuestado por fuentes de financiamiento	47
2. Descripción del proceso de evaluación	49
2.a Participantes	49
2.b Lugares de trabajo	49
2.c Instrumentos de recolección de información	50
2.d Fuentes de información	50
3. Hallazgos	51

3.a Avance de logro de los resultados y objetivos	51
3.b Deficiencias y limitaciones	52
3.c Resultados no previstos	52
3.d Gestión del proyecto	53
4. Conclusiones	53
4.a Sobre el equipo responsable del proyecto	53
4.b Sobre la relación entre actividades-resultados-objetivos del proyecto	54
4.c Sobre la gestión del proyecto	54
4.d Perspectivas futuras del proyecto	54
5. Recomendaciones	55
6. Referencias	56
FORMATO 5: INFORME DE SISTEMATIZACION DE LA EXPERIENCIA	57
Primera parte	57
1. Datos informativos del proyecto	57
1.a Nombre del proyecto	57
1.b Nombre de la institución	57
1.c Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)	57
1.d Localización	58
2. Objetivo de la sistematización	59
3. Eje de la sistematización	59
4. Objeto de la sistematización	59
5. Metodología de la sistematización	61
6. Preguntas claves	62
6.a Preguntas de inicio	62
6.b Preguntas interpretativas:	64
6.c Preguntas de cierre:	65
7. Organización y procesamiento de la información	66
8. Análisis de la información	66
Segunda parte	68
1. Justificación	68
2. Caracterización de los beneficiarios	69
3. Interpretación	70
4. Principales logros del aprendizaje	72

4.a ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?	72
4.b ¿Qué productos generó el proyecto de intervención?	73
4.c ¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no? ¿Por qué?	73
4.d ¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?	74
4.e ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?	74
4.f ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó?	74
4.g ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?	75
5 .Conclusiones y recomendaciones	75
6. Referencias	77
7. Anexos	78
ANEXO 1 ORGANIGRAMA	80
ANEXO 2 ENTREVISTA REALIZADA CON FIRMAS CORRESPONDIENTES	84
ANEXO 3 INFORME VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN	87
ANEXO 4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES	89
ANEXO 5 PRESUPUESTO DETALLADO / RECURSOS	90
ANEXO 6 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS	91
ANEXO 7 ANÁLISIS DE PROBLEMAS	92
ANEXO 8 ANÁLISIS DE OBJETIVOS	93
ANEXO 9 MATRIZ DE MARCO LÓGICO	94
ANEXO 10 AVANCE EN LA CONSECUCIÓN DE LOS RESULTADOS	95
ANEXO 11 AVANCE EN LA CONSECUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO	96
ANEXO 12 PLAN DE MONITOREO	97
ANEXO 13 AUTORIZACIÓN DE LA GERENCIA GENERAL	98
ANEXO 14 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	99
ANEXO 15 MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ	100

FORMATO 1. DIAGNÓSTICO

La Joyería Guillermo Vásquez sustenta una necesidad imperante de reformular el proceso de reclutamiento y selección de personal, cuyos argumentos fueron expuestos por la Ingeniera Ana María Vintimilla, Gerente de Administración y Talento Humano, vinculada a la empresa desde el año 2005; y la Ingeniera María José González, Coordinadora de Talento Humano colaboradora desde el 2015; quienes mediante una entrevista explicaron las condiciones actuales en las que se lleva a cabo mencionado proceso.

El realizar el diagnóstico de la necesidad de la Joyería tomó un tiempo aproximado de quince días, se ejecutó bajo la supervisión de la Máster Carolina Zúñiga Ortega en calidad de Tutora y desarrollado por las autoras Catalina Cornejo Carvallo y Juana Vintimilla García.

1. Objetivos del diagnóstico

Objetivo General

Determinar la necesidad de reformular el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Joyería Guillermo Vásquez.

Objetivos específicos

- Recopilar y analizar la información que evidencie el proceso actual de reclutamiento y selección; así como la realidad organizacional en factores adheridos.
- Especificar de una manera adecuada los elementos y procesos que llevará el manual de selección por competencias.

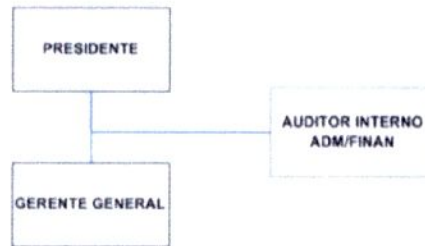
2. Caracterización del contexto

La Joyería Guillermo Vázquez fue fundada por Guillermo Vázquez Astudillo, quien se inició como aprendiz de orfebre a los 14 años de edad, desarrollando sus habilidades de joyero; en el año de 1943 abre su primera joyería junto a sus hermanos Polivio y Maruja Vázquez, confeccionando joyas en oro de 18 Kts. con gemas preciosas y semipreciosas, siendo éstas las primeras joyas finas elaboradas por artesanos ecuatorianos. La elaboración de cada pieza era supervisada y ninguna joya salía al mercado sin su aprobación. La materia prima debía ser de óptima calidad por lo que se encargaba personalmente de la compra del oro y de las gemas.

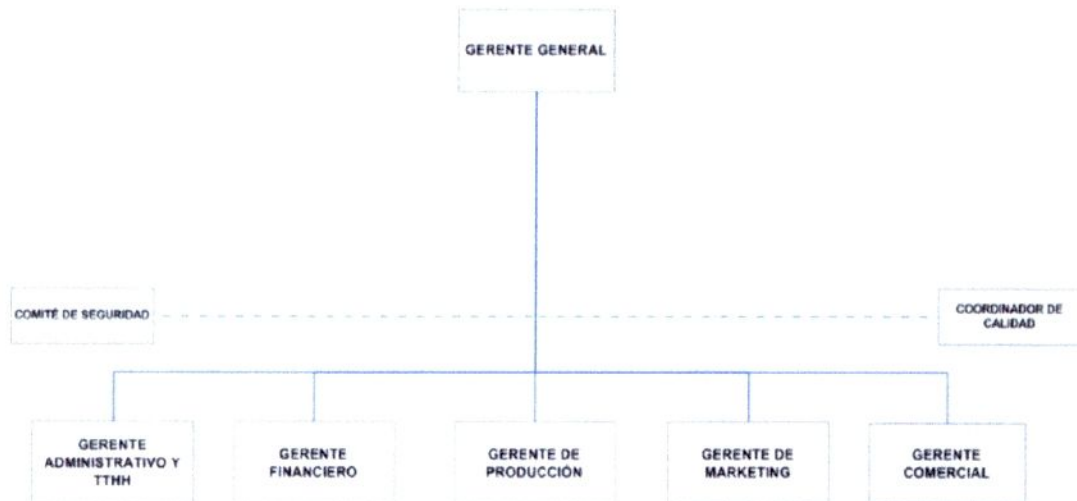
La empresa estaba encabezada por su fundador en el área de Producción y Procesos Administrativos y por sus hermanos en el área de Ventas, creciendo notablemente hasta posicionarse como la mejor joyería ecuatoriana. Quienes fundaron la Joyería ya fallecieron, pero sus descendientes de segunda y tercera generación continúan

dirigiendo y trabajando para esta gran empresa.¹ Actualmente cuentan con 81 colaboradores, distribuidos de la siguiente manera²: (Anexo 1)

Gerencia General



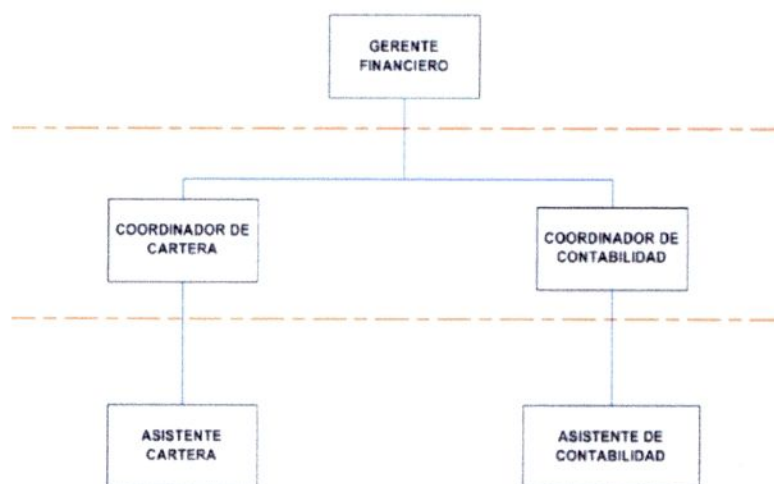
Comité Directivo



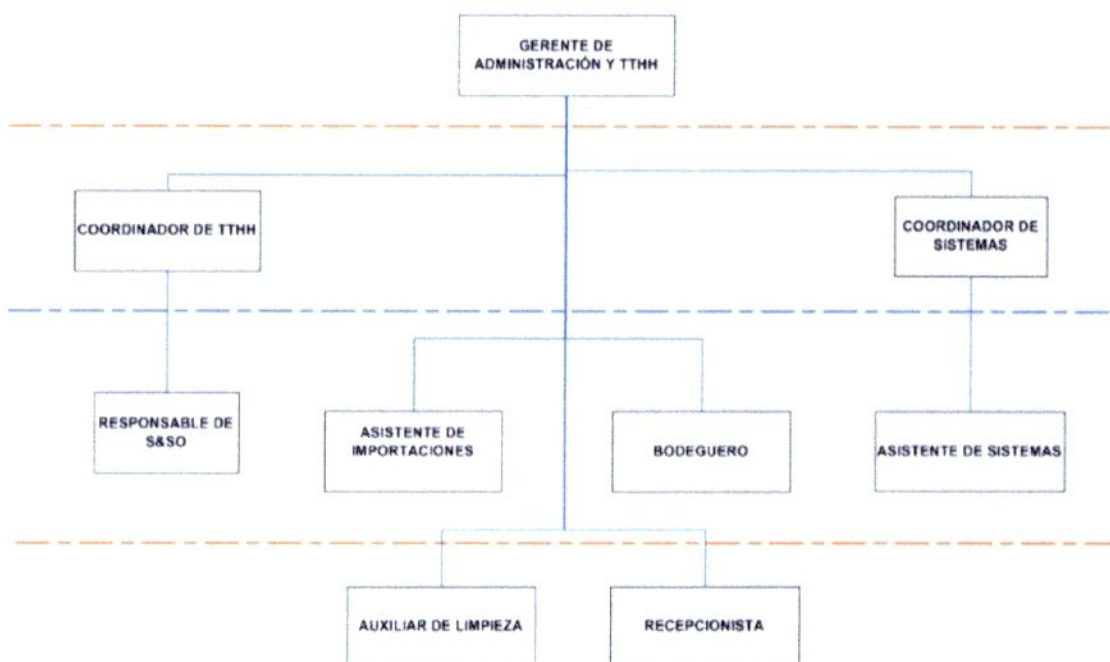
¹ La información fue proporcionada vía mail, por la Coordinadora de Talento Humano, bajo la autorización de la Subgerente Administrativa.

² Elaborado a partir del Organigrama proporcionado por la Joyería Guillermo Vázquez autorizado el 22 de octubre de 2015, (Anexo 1)

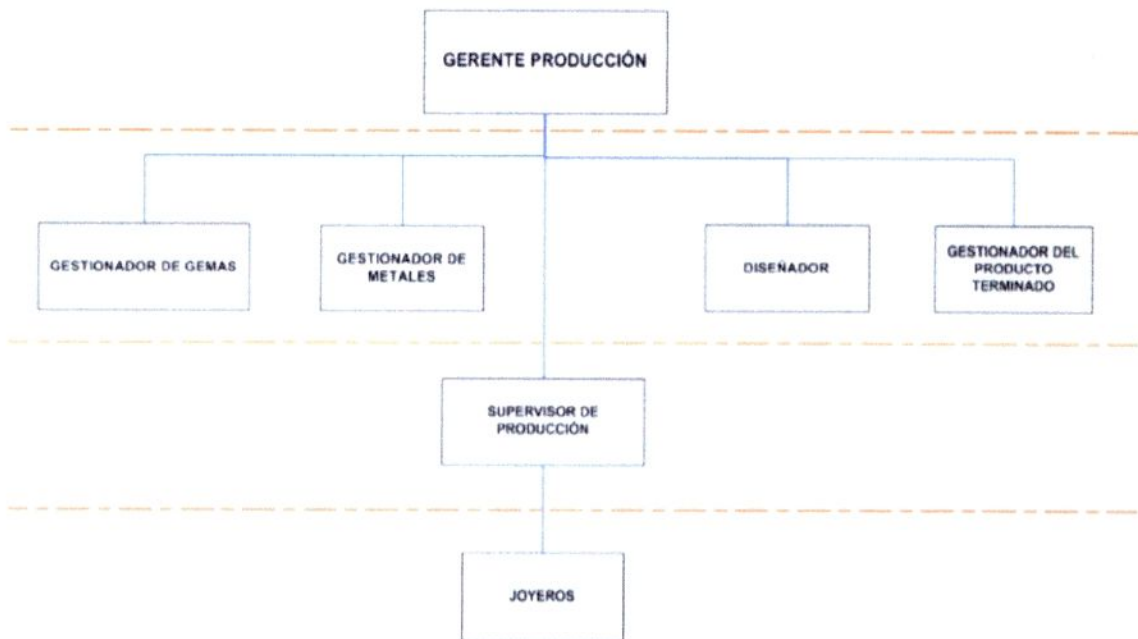
Finanzas



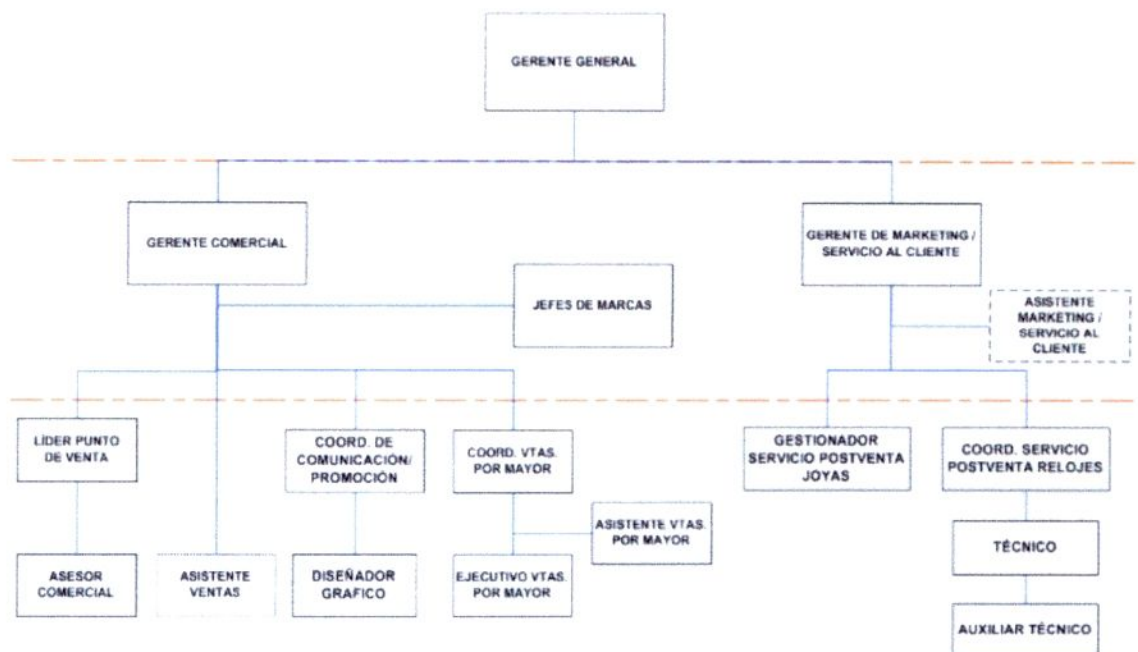
Proceso Administrativo



Proceso de Producción



Proceso Comercial



Misión

“A través de nuestra historia hemos inspirado confianza y emociones mediante innovación, lujo y exclusividad, creando un nuevo estilo de vida e identidad. El cliente y la excelencia en el servicio son nuestros fundamentos. Con todo esto buscamos generar un alto nivel de bienestar para accionistas, empleados y la sociedad.”

Visión

“Consolidar a nuestra empresa en el 2020 como líder en el mercado nacional de joyería y relojería de lujo asequible, generando tendencia y estilo con presencia en mercados internacionales.”

Valores y principios

- Integridad: Honestidad, respeto al individuo y justicia en nuestras acciones.
- Trabajo en equipo: Énfasis en la colaboración y capacidad de emprender proyectos exitosos como equipo.
- Compromiso: Sentido de pertenencia, convicción en la misión y proactividad para la consecución de la visión.
- Innovación: Información actualizada de las tendencias del mercado y liderazgo en innovación de productos y sistemas de gestión.
- Orientación al cliente: Búsqueda de oportunidad para servir mejor a nuestros clientes y obtener retroalimentación sobre nuestro desempeño.

Objetivos organizacionales

- Ofrecer a los clientes productos y servicios diferenciados.
- Fortalecer la motivación de nuestros colaboradores.
- Obtener una mayor rentabilidad.
- Lograr una mayor participación en el mercado.

Objetivos de calidad

- Cumplir características de calidad del producto
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Asegurar procesos productivos eficaces y eficientes
- Tener proveedores que cumplan requisitos de la Empresa
- Asegurar la mejora permanente del sistema de gestión³

3. Metodología de levantamiento de la información

Para obtener información relevante de los procesos que la Joyería Guillermo Vásquez utiliza para el reclutamiento y selección de personal, se realizó un diagnóstico el cual evidenció que deben ser modificados ajustándose a las necesidades actuales de la empresa.

³ Misión, Visión, Valores de la Empresa y Objetivos empresariales fueron proporcionados por la Joyería Guillermo Vásquez.

Para obtener esta información se realizó una entrevista inicial con la Gerente de Administración y Talento Humano y la Coordinadora de Talento Humano, quienes son las personas encargadas de vigilar y ejecutar el reclutamiento y la selección de personal dentro de la Joyería.

La entrevista constó de 13 preguntas, con las cuales se obtuvo información sobre el proceso de reclutamiento y selección, herramientas utilizadas, beneficios que se obtendrían si cambia el proceso; es decir, identificar y sustentar las necesidades para establecer un sistema acorde a las exigencias basadas en el crecimiento de la empresa.

La entrevista fue aplicada el 23 de septiembre de 2015 y el cuestionario fue el siguiente:

CUESTIONARIO

1. ¿Cuántos años tiene en el mercado Joyería Guillermo Vázquez?

Desde 1943

2. ¿Cuál es el mecanismo o proceso actual que utiliza la Joyería Guillermo Vázquez para reclutar al personal?

Se da a conocer al personal de Joyería Guillermo Vázquez la vacante para saber si alguien está interesado en aplicar.

Adicionalmente se publica en una página web la oferta laboral, se recopila las carpetas y se llama a una entrevista personal.

En la entrevista se conoce la personalidad del candidato, en algunos cargos se realiza una prueba escrita sobre conocimientos.

Se selecciona 3 candidatos y tiene una entrevista final con su jefe directo.

3. ¿Cuántas personas aproximadamente de las contratadas permanecen en la empresa y por cuánto tiempo?

Nosotros tenemos un contrato indefinido con 3 meses de prueba. Desde Enero hasta la fecha han salido 18 personas y han ingresado 15.

4. ¿Tienen mecanismos o procesos diferenciados para los diferentes cargos de la Joyería Guillermo Vázquez?

La diferencia es la prueba de conocimientos.

5. ¿Una vez reclutado el personal que mecanismo utilizan para la selección de personal?

Entrevista personal y prueba de conocimientos.

6. ¿Considera que su mecanismo o proceso para realizar el reclutamiento y selección de personal es adecuado y productivo o debería cambiar?

Deseamos cambiar por el método de Assessment Center

7. ¿Es necesario contar con un Manual de Selección por Competencias para realizar el proceso de selección en la Joyería Guillermo Vázquez?

Si

8. ¿Cuáles son los instrumentos con los que la Joyería Guillermo Vázquez cuenta para realizar la selección de personal?

Entrevista personal y prueba de conocimientos.

9. ¿Conoce alguna herramienta que le ayudaría en su proceso de selección?

Assessment Center

10. ¿Tienen conocimiento sobre un Manual de Selección por Competencias?

Sí, pero actualmente no se está aplicando en Joyería Guillermo Vázquez

11. ¿La organización cuenta con una gestión por competencias y en qué procesos?

Tenemos actualmente los perfiles por competencias y evaluaciones por desempeño

12. ¿Qué beneficios consideran que tendrían al utilizar un Manual de Selección por Competencias?

Contar con personal competente y en menos tiempo

13. ¿Cuáles son las expectativas al requerir este documento?

Tener un procedimiento claro, adecuado y detallado a las necesidades de la empresa, donde se optimice tiempo y recursos del proceso de Talento Humano.

4. Procesamiento de la información

Se realizó un análisis por medio de una entrevista, la cual se realiza para obtener información referente a datos generales sobre la constitución de la Joyería Guillermo Vázquez, así como del mecanismo y proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de identificar las prácticas que realizan en la actualidad, determinar las necesidades y realizar una investigación orientada a proponer mejoras referentes a dicho proceso.

La entrevista al ser una técnica que permite la interacción de las dos partes por medio de la palabra y tomando nota de las respuestas obtenidas se desprenden criterios, conceptos, datos, entre otros que recaen en la parte cualitativa; lo que dificulta un procesamiento de información de manera estadística. Transcripción de entrevista. (Anexo 2)

Análisis de las autoras:

Del análisis de las respuestas obtenidas en la entrevista (Anexo 2), se desprende que:

- Existe un gran número de personas que se desvinculan de la empresa pero de la misma forma el ingreso es masivo.
- Al hablar del proceso de selección que utilizan para los diferentes cargos, manifiestan que se realiza una entrevista y la prueba de conocimientos como factores determinantes para la contratación, por lo cual indican que su interés es contar con un proceso de selección por competencias utilizando la técnica

de Assessment Center y de esta manera seleccionar al personal adecuado para los cargos vacantes.

- La Joyería Guillermo Vázquez cuenta con los perfiles de cargos y realizan la evaluación del desempeño por competencias pero no cuentan con un proceso de selección por competencias; identificándose claramente una brecha entre estos dos procesos.
- Otro aspecto identificado es la necesidad de reducir costos y optimizar el tiempo en el proceso de selección.
- El rendimiento y productividad del personal sustentado en un modelo de gestión tradicional será menor con respecto al desempeño basado en un modelo de gestión por competencias, son las inquietudes obtenidas en la entrevista, esperando que el índice de rotación de personal disminuya.

Se puede concluir que a pesar de que la Joyería Guillermo Vázquez no tiene un alto grado de rotación entre sus colaboradores del área administrativa, se evidencia que esta situación se presenta en el área de ventas, específicamente entre el personal que labora en las diferentes sucursales que son locales comerciales, por lo que la Selección de Personal por Competencias hará que los candidatos escogidos se ajusten a los perfiles de cargos con los que cuenta la empresa.

Sugieren que si se utiliza la técnica del Assessment Center, ésta les permitirá identificar adecuadamente los conocimientos, personalidad, habilidades y destrezas, lo cual impacta directamente en el desempeño y en el logro de los objetivos de la Empresa.

5. Identificación y priorización de problemas

En el organigrama que contempla la estructura de la Joyería Guillermo Vázquez, se detecta que no existe una relación de coordinación entre los diferentes departamentos con los procesos que ejecuta Talento Humano, por lo que no existe una relación de corresponsabilidad entre ellos cuando se lleva a cabo la selección de personal que es trascendental para la permanencia y en sí de todos los demás sub-procesos colindantes.

Los indicadores en los cuales nos basamos para realizar la entrevista fueron vinculación, desvinculación y rotación, realizando un análisis porcentual de la siguiente manera:

Vinculación:

$$\frac{\text{Número de personas contratadas}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$$

$$\boxed{\text{VINCULACIÓN}} \quad \frac{15}{81} \left(100 \right) 18,52\%$$

El proceso de vinculación ha dado como resultado un porcentaje de 18,5%, durante el período comprendido de enero a septiembre del 2015.

Desvinculación:

$$\frac{\text{Número de personas desvinculadas}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$$

DESVINCULACIÓN	$\frac{18}{81} \left(100 \right)$	22,22%
-----------------------	------------------------------------	--------

Al hablar de desvinculación se puede observar que el porcentaje que se ha obtenido es de 22,2%, durante el período comprendido de enero a septiembre del 2015.

Rotación:

$$\frac{\text{Número de ingresos} - \text{número de desvinculaciones}}{\text{Número total de trabajadores}}$$

ROTACIÓN	$\frac{15 - 18}{81}$	-0,03%
-----------------	----------------------	--------

El porcentaje de rotación es de - 0,03 %, durante el período comprendido de enero a septiembre del 2015.

Una vez realizado el análisis de los resultados, se observa que el porcentaje de vinculación y desvinculación en la Joyería Guillermo Vázquez no presentan mayor diferencia, ya que el número de personas que ingresan (15) y las personas que dejan de prestar sus servicios son (18), lo cual genera un alto nivel de rotación. Tomando en cuenta que este proceso implica mucho tiempo y recursos económicos en términos generales y siendo más específicos se debe contemplar la baja productividad, el tiempo extra de los empleados que deben cubrir la vacante, gastos por el proceso de selección de un nuevo colaborador. Es necesario tomar medidas para reducir este índice, el mismo que representará un ahorro significativo para la empresa⁴ (Anexo 3).

6. Análisis de problemas

La evolución de la gestión del Talento Humano se caracteriza fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un gasto para pasar a entenderse como un recurso, que juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional.

La gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales por lo que requiere comprender y manejar un modelo que propicie una dinámica de desarrollo humano y crecimiento continuo.

⁴ La Joyería Guillermo Vázquez entregó el listado de ingresos y desvinculaciones del personal correspondiente al período enero – septiembre 2015, anexo 3

En tal virtud, se hace necesario hacer una selección efectiva de las personas que van a llevar a cabo los procesos de la empresa; siendo importante contar con un proceso sistemático y con herramientas e instrumentos que permitan identificar adecuadamente los conocimientos, habilidades y destrezas.

El proceso de selección es una actividad propia del área de gestión humana y tiene como fin determinar el grado de congruencia entre las exigencias de un determinado rol de trabajo y las características de una persona, para establecer su probabilidad de éxito en el mismo y decidir su contratación, su ascenso o recomendar un proceso de desarrollo.

Una selección inadecuada de personal provoca problemas a las empresas ya que impacta de manera negativa a la productividad teniendo como resultado un desequilibrio entre los objetivos de la organización y los logros obtenidos, por consecuencia a aquel empleado que no cumple con sus funciones por falta de similitud necesaria con el perfil del puesto será necesario reemplazarlo por un nuevo empleado con mayor afinidad al perfil buscado, originando uno de los principales problemas de toda organización en el recurso humano, que es la rotación de personal, un fenómeno que se presenta en toda organización y si no se toman acciones traerá consecuencias serias para la empresa.

La rotación no sólo se origina por el reemplazo de empleados que no cumplan las características que demanda el puesto, sino también se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros y el promedio del personal trabajando en

cierto periodo. Entonces la rotación de personal puede deberse tanto a factores internos como externos de la organización.

Como ejemplos de factores externos se encuentran: oferta laboral del mercado externo, situación económica, la oferta y demanda del recurso humano.

Como factores internos: sueldo y prestaciones, condiciones físicas del área de trabajo, políticas de reclutamiento y selección, horarios de trabajo.

Cualquiera de estos factores que esté provocando la rotación de personal en las empresas, representa un costo considerable para las organizaciones ya que no solo tendrá que invertir en el reclutamiento, selección, contratación y capacitación de los nuevos empleados sino que pierde competitividad por la renovación de su nómina.

Con este proyecto se busca proporcionar a la Joyería Guillermo Vázquez, los lineamientos necesarios para estructurar el proceso de reclutamiento y selección de personal, elaborando un Manual de Selección por Competencias durante el periodo comprendido desde septiembre del 2015 hasta marzo 2016, debido a que la Empresa no cuenta con un sistema acorde a las exigencias del mercado, por lo tanto se considera necesario definir herramientas básicas para crear políticas de reclutamiento para los diferentes cargos, integrando métodos prácticos y eficientes.

La técnica que se propone para la selección del personal es el Assessment Center por ser una evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las

empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo.

El proceso del Assessment Center sirve para optimizar el tiempo empleado en la búsqueda del candidato y se puede utilizar en procesos de selección múltiple cuando es necesario cubrir varios puestos de similares características.

Puede resultar beneficioso también para el candidato ya que no se lo evalúa por una sola actividad o respuesta, sino que tiene varias oportunidades para demostrar sus habilidades y destrezas. Así mismo, podrá darse cuenta de cuáles son las exigencias reales del puesto y cuál es el ámbito de trabajo en el que se desenvolverá y hasta pueda llegar a conocer a varios de sus superiores.

A través de los distintos modos de participación los moderadores podrán llegar a conclusiones tales como “es concreto”, “es racional”, “no tiene miedo de preguntar”, “sugiere”, “sabe delegar”, etc. La ventaja fundamental del Assessment Center, es que permite al entrevistador ver el potencial y como el postulante se desenvuelve en situaciones que deberá enfrentar en el día a día en su puesto de trabajo. Es la manera más práctica y concreta de detectar fortalezas y debilidades de los candidatos e identificar sus necesidades de capacitación y entrenamiento.

Por otra parte el Assessment Center, permite obtener resultados objetivos y confiables debido a su estandarización ya que la evaluación y comparación de sus resultados recae sobre un grupo de personas capacitadas y entrenadas. Para poder llevar a cabo un Assessment Center es necesario una inversión previa por parte de la

compañía, debido a su diseño e implementación que es más complejo que una entrevista o una prueba psicométrica.

Es fundamental que las actividades que se realicen estén pensadas y adaptadas para las competencias y conductas que el puesto requiere, y que realmente reflejen la realidad del día a día de la empresa. Muchos de los problemas en las técnicas de los Assessment Center surgen por el diseño deficiente de las actividades y ejercicios. Si todas las etapas del proceso son diseñadas y evaluadas con rigurosidad, la capacidad de predecir comportamientos aumenta.

Reclutamiento es el proceso de identificar y atraer a un grupo de candidatos, de los cuales se seleccionará a quien recibirá la oferta de empleo.

Selección, como su nombre lo indica, es el proceso de elección de una persona en particular en función a criterios preestablecidos. Se inicia definiendo correctamente el perfil requerido, dejando en claro las expectativas y las posibilidades de satisfacerlas.

La selección de personal, dentro de cualquier organización no se encuentra regida por normas legales, las buenas prácticas sugieren utilizar medios profesionales para realizarla; por otra parte el sentido común nos dice que es mejor seleccionar a la persona indicada para cada puesto, es decir, no se trata de seleccionar a la mejor persona posible o disponible que la Empresa pueda contratar, sino a la mejor persona en relación al puesto que va a ocupar. Hacer bien una selección es de sentido común; por lo tanto es importante que exista una norma que rija el proceso de selección. Las

buenas prácticas indican que es conveniente para todos los involucrados llevar a cabo un procedimiento profesional en materia de selección de personas; si además se pretende seleccionar por competencias, esto sería imprescindible.

Dentro de toda empresa es necesario contar con un organigrama como instrumento de análisis con el fin de detectar fallas estructurales, ya que representa gráficamente las unidades y relaciones. A través de análisis periódicos de los organigramas se puede identificar cuando el espacio de control de un área excede a su capacidad o nivel y en cualquiera de estos casos recomendar la modificación de la estructura.

Con el objeto de eliminar la falta de coordinación antes expuesta, podemos indicar que son las diferentes áreas de la Empresa los que en definitiva prestan el auxilio a talento humano, dando criterios técnicos o efectuando los requerimientos del personal que necesitan, debiendo señalar las tareas, actividades, aptitudes, habilidades, etc; que se requieran y es talento humano con este insumo quien debe efectuar su trabajo al determinar las competencias específicas y perfiles de la o las personas que se requiere para un determinado cargo, todo este trabajo se efectiviza o se hace visible objetivamente en un Manual de Selección por Competencias.

Al detectar que el proceso de reclutamiento y selección de personal que se aplica en la actualidad en la Joyería Guillermo Vázquez no se enmarca dentro de un proceso de gestión por competencias, es necesario que se reglamente por medio de un Manual de Selección por Competencias cuya base son los perfiles por competencias con los que cuenta la Joyería, lo cual permitirá que el personal que se contrate sea el que se ajuste de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

Constituye un reto para toda empresa, el poder mantener la estabilidad de la fuerza de trabajo y calidad de compromiso que tienen los colaboradores con la organización a la que pertenecen, es por eso que con el desarrollo del presente proyecto de intervención se pretende apuntalar a estas causas entre otras relacionadas.

Se ha observado que la Joyería Guillermo Vázquez cuenta con los perfiles de cargos por competencias, realiza la evaluación del desempeño sin contar con un proceso de selección por competencias identificándose claramente una brecha entre estos procesos; al ser la evaluación de desempeño un medio por el cual se estima el rendimiento global del empleado poniendo énfasis en que cada persona no es competente para todas las tareas, es necesario contar con el proceso de selección por competencias para que se contrate a la persona que cumpla con el perfil que requiere el cargo vacante, con lo cual se pretenderá eliminar la brecha existente.

Identificada la problemática, consideramos que al contar con un Manual de Selección por Competencias, donde se especifican las actividades que realiza una persona en su cargo, en el cual se puede conocer las competencias que tiene cada individuo; ya que es un descriptivo de conocimientos, destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto con competencia; se estaría generando un proceso de mejora que sin duda beneficiará a la Empresa y a los futuros colaboradores.

7. Conclusiones y recomendaciones

Una vez identificados los problemas existentes en la Joyería Guillermo Vázquez al no contar con un proceso debidamente estructurado para llevar a cabo la selección de personal se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- Al realizar un proceso tradicional de selección donde únicamente se considera una entrevista directa y pruebas de conocimiento se hace necesario que se implemente un sistema basado en competencias donde se enmarquen características que las personas requieren para la realización de un trabajo, que al estar estrechamente relacionadas con el contexto laboral son mucho más dinámicas, fluidas y complejas que los conceptos tradicionales.
- Por lo tanto, es necesario que la empresa decida aceptar el enfoque por competencias, trabajando sistemáticamente para determinar cuáles son las que requiere su personal, porque no es conveniente hacer que se utilicen modelos desarrollados para otras empresas, pues las responsabilidades que caracterizan los cargos deben estar sujetas a las políticas de la Joyería.
- Como se ha mencionado, el método utilizado en la actualidad para la selección del personal no se ajusta a las necesidades de la Joyería, es prioritario generar un modelo de gestión por competencias como herramienta indispensable para optimizar los procesos, convirtiéndose en una guía para quien se integre a un puesto de trabajo; ayudando de esta manera a disminuir la rotación.

- Con la aplicación de un Manual de Selección por Competencias se pretende asegurar un mejor desempeño laboral en todos los niveles, incluyendo el gerencial.
- Siendo una problemática identificada el hecho de que en la actualidad no se coordinan los procesos de las diferentes áreas con la gestión que realiza Talento Humano, la implementación de la gestión por competencias permitirá el ordenamiento de los procesos y de la organización en general, porque requiere precisar claramente cuál es la dirección a seguir en sus diferentes áreas, logrando de esta manera alcanzar las metas de la empresa.

Recomendaciones

- Mejorar los canales de comunicación interna, poniendo especial énfasis en el despacho de solicitudes y entrega de requerimientos de las diferentes áreas de la empresa.
- Para la Joyería Guillermo Vázquez contar con un Manual de Selección por Competencias, representará una herramienta fundamental ya que al estar enfocado en la observación mediante pruebas situacionales, determinará de manera más clara las competencias propias de cada colaborador o aspirante a un cargo, incluso pudiendo predecir conductas futuras que pueden influir en el desempeño de un colaborador.
- Se considera importante recomendar que las competencias requeridas sean exigidas para todos los cargos existentes en la Joyería, esto debido a que identificar las competencias necesarias ayudan a un eficiente desempeño en el cargo para el cual se postuló.

8. Referencias

Las referencias bibliográficas que corresponden a este formato se encuentran agrupadas en el formato 5 del proyecto.

9. Anexos

Todos los anexos del proyecto se encuentran adjuntos luego del formato 5

FORMATO 2 DISEÑO DEL PROYECTO DE INTRVENCIÓN

1. Denominación del proyecto

El tema del proyecto es “Elaboración del Manual de Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez durante el período Septiembre 2015 – Marzo 2016”.

2. Naturaleza del proyecto

2. a Descripción del proyecto

Para el desarrollo del proyecto se ha contado con la colaboración de las Ingenieras Ana María Vintimilla y María José González, Gerente de Administración y Talento Humano; y Coordinadora de Talento Humano respectivamente, quienes dieron a conocer la necesidad de modificar el proceso que llevan a cabo para la selección de personal para lo cual fue necesario realizar un diagnóstico que reflejó la necesidad de contar con un proceso adecuado que será de utilidad para la Joyería Guillermo Vázquez.

Por lo tanto, es necesario realizar el Manual de Selección por Competencias que permita identificar las capacidades requeridas para cada cargo, ya que al contar con personal competente se logra empatar objetivos, funciones y responsabilidades del cargo con los objetivos organizacionales a través de uno de los recursos más importantes con los que cuenta la organización, como es su talento humano.

El Manual de Selección por Competencias que se va a elaborar para la Joyería Guillermo Vásquez incluye el proceso de reclutamiento que tiende a atraer a los potenciales candidatos mediante un sistema de información y el de selección que realiza una comparación entre las cualidades de los aspirantes y las exigencias del cargo mediante el empleo de técnicas; con el objeto de cotejar la evaluación del desempeño, los perfiles por competencias y la selección de personal por competencias.

En tal virtud, lo que se pretende es que el proceso de reclutamiento y selección que llevará la empresa una vez implementado el proyecto se ajuste a las necesidades organizacionales y sobretodo que sea un referente para los potenciales candidatos a ocupar las vacantes y para los empleados que ya colaboran en la misma.

2. b Fundamentación o justificación

Es importante mencionar que la Joyería Guillermo Vásquez únicamente contaba con una persona para la elaboración de roles de pago, a partir del 25 de mayo del 2015 se instauró el Área de Talento Humano, la cual al momento está conformada por la Gerente de Administración y Recursos Humanos, la Coordinadora de Talento Humano y la Asistente de Talento Humano quienes realizan el proceso de selección del personal basados en una metodología tradicional donde únicamente se valen de una entrevista y prueba de conocimientos; esta manera de llevar el proceso y el crecimiento de la empresa han dado lugar a que se generen inconsistencias al realizar la selección de personal por lo que es necesario un cambio en la metodología aplicada.

La empresa maneja altos estándares de calidad, lo cual le permite mantener su competitividad, de ahí la importancia del recurso humano; por lo tanto un modelo de gestión por competencias le proporcionará una visión más clara acerca del desempeño y habilidades que deben poseer las personas que vayan a laborar en la organización.

En la actualidad la Joyería presenta un alto grado de rotación que prácticamente iguala al porcentaje de ingresos especialmente entre el personal que labora en las diferentes sucursales que son locales comerciales ⁵, debido a que no se están especificando las habilidades y las competencias adecuadas para el cargo en mención; además cuentan con perfiles por competencias y la evaluación de desempeño también es realizada en base a las competencias del personal evidenciándose que la brecha se genera por no llevar a cabo un adecuado proceso de selección; siendo prioritario contar con el Manual de Selección por Competencias que sea ejecutado adecuadamente y de acuerdo a las políticas que se establecerán en el mismo, con la finalidad de optimizar tiempo y recursos reflejándose en los resultados de un correcto proceso de reclutamiento y selección de personal.

Este procedimiento permitirá identificar cuáles son las competencias cardinales que la organización desea que el personal las posea y desarrolle, y las específicas; que se requieren en cada puesto de trabajo, aportando así un valor agregado a la empresa, pues contará con recurso humano más capacitado, con destrezas y habilidades para llevar a cabo las tareas asignadas a sus puestos de trabajo, cumpliendo con las expectativas y necesidades que se presentan en la organización, planteándose de esta

⁵ Las afirmaciones vertidas sobre los datos organizacionales fueron detectadas en el Diagnóstico desarrollado en el formato I del proyecto de intervención.

manera que la Gestión por Competencias es una alternativa que permite que la gestión del recurso humano sea integral.

2. c Marco institucional

Joyería Guillermo Vázquez, es una empresa cuencana, reconocida como la principal productora de joyas del país, especializada en joyas de alto valor, es la única importadora de perlas del país las cuales las trae desde Japón también importa orfebrería de plata proveniente de Perú.

La Joyería como tal es fundada en el año de 1943, siendo Guillermo Vázquez quien inició la distribución de relojes suizos para Ecuador en la década de los 60's, incursionando además en el negocio "Retail" tras haber sido exclusivamente mayorista.

En el año 1974, se inaugura un fastuoso local en el centro de Cuenca, en las calles Gran Colombia y Luis Cordero y actualmente cuentan con locales en Cuenca, Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Manta, Loja y Machala.

Uno de los trabajos reconocidos a nivel nacional e internacional fue la confección del fabuloso bikini que usó Miss Ecuador, María Susana Rivadeneira, durante el desfile de traje de baño en 2004.

Además de la comercialización de joyas finas, distribución exclusiva de relojes, la empresa cuenta con servicio de diseños personalizados, realiza cualquier tipo de

producto en su mayoría alianzas matrimoniales de forma exclusiva y a la medida del cliente, tanto en componentes como en modelos, hace reparaciones de productos propios ya sea con la aplicación de garantías o sin ellas.

Como se ha mencionado anteriormente en la actualidad la empresa cuenta con un área de Talento Humano como tal; antes de establecerlo las funciones eran delegadas a los Gerentes de área, quienes buscaban la mejor manera de desarrollar la respectiva competencia de sus colaboradores, debido a que no cuentan con planes de capacitación o entrenamiento.

Por la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001 se realizó el levantamiento de los perfiles por competencias para los cargos existentes surgiendo así la necesidad imperante de la elaboración del Manual de Selección por Competencias para que los procesos que lleva a cabo la organización se ajusten y vayan acorde a lo que en realidad necesita la Joyería.

Cabe mencionar que la empresa no dispone de un estudio de clima laboral y satisfacción del personal pero cuentan con programas de motivación que se realizan dos veces al año y que son extensivos para todo el personal.

2. d Objetivos

Objetivo General

- Proporcionar a Joyería Guillermo Vázquez un Manual de Selección por Competencias.

Objetivos Específicos

- Elaborar una base teórica que sustente el desarrollo del trabajo de intervención.
- Recopilar la información que servirá de soporte para el avance del proyecto.
- Elaborar un Manual de Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez.

2. e Beneficiarios

En el Manual de Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez, se puede identificar tanto beneficiarios directos como indirectos.

Los directos son aquellas personas que se beneficiarán de los resultados primarios del presente proyecto, como son Talento Humano, los colaboradores actuales, los candidatos potenciales y todas las áreas de la Empresa.

Los beneficiarios indirectos como los clientes, proveedores y la sociedad en general serán los que reciban el beneficio de que la Joyería cuente con personal calificado y que la calidad de servicio mejore.

2. f Localización

La Joyería Guillermo Vázquez se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca – Ecuador, en las calles Gran Colombia 7-87 y Luis Cordero, sus oficinas

administrativas se encuentran en el sexto piso del edificio Torre de Negocios El Dorado, en la misma dirección. Actualmente cuentan con locales en Cuenca, Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Manta, Loja y Machala; la oficina principal es la de la ciudad de Cuenca, local en el cual se desarrollará el proyecto, específicamente en el Área de Talento Humano.

3. Resultados o productos

El talento humano es la ventaja competitiva de las organizaciones, ya que con sus habilidades, motivación y compromiso harán la diferencia entre el fracaso y el éxito. Al encontrarse el proceso de reclutamiento y selección de personal ligado a la estrategia de la organización se deberá seleccionar al personal que colaborará efectivamente en el logro y consecución de las metas institucionales; los perfiles y descripción de funciones por competencias con que se cuenta, las pruebas de conocimiento, evaluaciones psicológicas y entrevista de personal permitirán evaluar de manera más objetiva a cada aspirante.

Por lo tanto, en el manual se establecerán las políticas y procedimientos a seguir para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal que permitan aprovisionar de manera adecuada y oportuna el personal calificado que la Joyería Guillermo Vázquez necesita. (Anexo 15)

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

El Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez se encontrará estructurado de la siguiente manera:

Introducción, contiene una breve explicación de lo que trata el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez.

Alcance, el cual indica los cargos y áreas que deberán sujetarse a la normativa expuesta en el manual.

Objetivo, indica los procedimientos a seguir para el reclutamiento y selección de personal.

Definiciones básicas, donde se encuentran los conceptos de los términos más utilizados en el manual.

Responsables, establece las actividades y responsabilidades que tendrán cada persona involucrada para la ejecución del proceso.

Políticas del procedimiento de reclutamiento y selección de personal, se constituye los lineamientos a seguir para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal en la Joyería Guillermo Vázquez.

Desarrollo del Procedimiento de reclutamiento y selección de personal, contiene una descripción de los pasos a seguir durante el proceso los cuales son:

Para el reclutamiento es necesario contar con el requerimiento de personal, difusión de la vacante, recepción de documentos.

La selección comprende la preselección, entrevista inicial, confirmación de referencias, realización de pruebas, entrevista final, notificación de resultados.

4. Especificación de actividades y tareas a realizar

La elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez se desarrolla en varias fases:

Entrevista	Reunión con la Gerente de Administración y Talento Humano para conocer cómo se llevaba el proceso de selección. Se determina la necesidad de actualizar el procedimiento.
Análisis de datos	En base a la información remitida por la Joyería se identificó los índices de vinculación, desvinculación y de rotación de personal.
Mesas de trabajo	A los Gerentes de Área se les dio a conocer los resultados del diagnóstico y lo que se pretende realizar para mejorar el proceso de selección.
Elaboración del Manual de Selección por Competencias	Contendrá las políticas para llevar a cabo el reclutamiento y selección de personal
Matriz de destrezas	Diseñada en base a la misión de cada cargo y señala las destrezas que requieren los candidatos
Casos de Assessment Center	Que permitirán valorar habilidad, conocimientos y destrezas de los aspirantes.

5. Cronograma

En el cronograma para la elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias se encuentra la descripción de las actividades y tareas para el desarrollo del proyecto, detallado el tiempo de ejecución por actividades y en forma semanal. (Anexo 4).

6. Recursos

Para la elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez, se han utilizado recursos materiales, tecnológicos y financieros, los cuales se detallan en el anexo 5.

El recurso humano que ha intervenido durante el proceso ha sido por parte de la Joyería Guillermo Vázquez la Gerente de Administración y Talento Humano conjuntamente con la Coordinadora de Talento Humano quienes han proporcionado la información necesaria y como apoyo los Gerentes de área.

Por la Universidad el trabajo ha sido dirigido, supervisado y aprobado por la Magíster Carolina Zúñiga en calidad de tutora del proyecto, la elaboración del manual a cargo de Catalina Cornejo Carvallo y Juana Vintimilla García.

7. Indicadores de evaluación del proyecto

	OBJETIVO	INDICADOR	META
a)	Elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias contextualizado en la Joyería Guillermo Vázquez	# Manuales producidos	1 = 100%
		% Satisfacción del producto entregado	90% de satisfacción
b)	Diseños de casos de Assessment Center	# Casos diseñados por cargo	2 casos por cargo = 100%

8. Factores externos

Dentro de los factores externos que podrían afectar la realización del proyecto de intervención que se llevará a cabo en la Joyería Guillermo Vázquez podemos mencionar:

Economía, aspecto que necesariamente obligaría a la Joyería a prescindir de los servicios de un grupo del personal con que cuenta ya que no le sería posible sustentar los gastos que genera el rol en la empresa.

Migración, como factor determinante en la falta de mano de obra calificada, ya que por razones económicas las personas se ven obligadas a salir del país y prestar sus servicios por un valor remunerativo mucho más alto con relación al que perciben en su país natal.

Era de la Tecnología y del Conocimiento, es un elemento que afectaría al proyecto ya que muchas de las personas podrían ser reemplazadas por las máquinas y no se llevaría a cabo el proceso de selección, adicionalmente si el personal no actualiza constantemente sus conocimientos también tendrán que prescindir de sus servicios.

Comunidad, es un componente externo que influiría ya que los productos que brinda la Joyería van dirigidos para la colectividad en general y si la misma no los adquiere la rentabilidad de la empresa disminuiría, pudiendo originarse desvinculación de personal.

9. Referencias

Las referencias bibliográficas que corresponden a este formato se encuentran agrupadas en el formato 5 del proyecto.

10. Anexos

Todos los anexos del proyecto se encuentran adjuntos luego del formato 5.

FORMATO 3 INFORME DE EJECUCIÓN Y MONITOREO

1. Datos Generales

1. a Título o nombre del proyecto

“Elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez durante el período septiembre 2015 – marzo 2016”.

1. b Localización Geográfica

La Joyería Guillermo Vázquez se encuentra ubicada en las calles Gran Colombia 7-87 y Luis Cordero, Cuenca – Ecuador, las oficinas administrativas se encuentran en el sexto piso del edificio Torre de Negocios El Dorado. Actualmente cuentan con locales en Cuenca, Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Manta, Loja y Machala.

1. c Institución responsable

La institución responsable del proyecto es la Universidad Politécnica Salesiana.

1. d Responsables del proyecto

Responsables del desarrollo del proyecto: Ruth Catalina Cornejo Carvallo y Juana Catalina Vintimilla García.

1. e Período de ejecución del proyecto

El proyecto se ejecutará período septiembre 2015 – marzo 2016.

1. f Fecha del informe

El informe será presentado a marzo del 2016.

2. Resumen ejecutivo

Hoy en día las empresas adoptan sistemas y modelos de gestión, con el fin de establecer cuáles son las competencias que requieren las personas que integrarán la organización, con la finalidad de contratar a quienes posean el talento definido.

El modelo de gestión por competencias, es una herramienta que permite mejorar aspectos dentro de la organización, razón por la cual la concepción básica de este proyecto es resaltar las competencias que debe poseer una persona para acceder a laborar en la Joyería Guillermo Vásquez.

La elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería, representa un aporte para la empresa ya que optimizará el proceso de reclutamiento y selección de personal, permitirá que se unifiquen la evaluación del desempeño, los perfiles de cargos con la selección por competencias; consiguiendo por lo tanto que todos los procesos vayan ajustados a los objetivos institucionales, ya

que la forma en la que se está realizando la selección para los cargos vacantes no resulta aplicable a la realidad de la organización.

También permitirá que la comunicación entre las personas que se encuentran involucradas en los procesos que lleva a cabo Talento Humano mejore, ya que todos utilizarán el mismo lenguaje y sentirán que forman parte de activa de la empresa, generándose un sentido de pertenencia.

Al ser la rotación uno de los problemas detectados en la empresa, en especial en el área de ventas; el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias permitirá que los aspirantes sean seleccionados de acuerdo a las competencias, habilidades, destrezas y personalidad requeridas para el cargo en mención y en general para todos los cargos que promocióne la organización.

Con el objeto de ajustar el manual con las necesidades de la Joyería para la selección de personal, llevamos a cabo reuniones con los Directivos y los Gerentes de Área; socialización del contenido del manual tanto para el nivel jerárquico superior como para los colaboradores; dimos a conocer cómo se realizará la implementación de la técnica del Assessment Center con el planteamiento de casos y su respectiva rúbrica de evaluación.

3. Introducción – Contexto

La competencia laboral es el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas tanto en un empleo como en la generación de ingresos por cuenta propia,

se traducen en resultados efectivos que contribuyen al logro de los objetivos de la organización o negocio, razón por la cual en la actualidad la gestión por competencias se encuentra en auge ante la necesidad de gestionar organizaciones de forma muy distinta a cómo lo hacíamos hace sólo 4 o 5 años, ya que ahora los directivos reconocen la importancia de invertir en el talento de su organización.

Por lo expuesto, podemos afirmar que el modelo de gestión tradicional que utiliza la Joyería Guillermo Vásquez es obsoleto surgiendo la necesidad imperante de contar con un Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias que se convierta en una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, siendo este proyecto un reto para la organización que deberá enfrentarse al cambio y a un nuevo aprendizaje donde se experimentarán cosas nuevas y habrá que dejar de lado aquellos procesos que ya no funcionan; manual que permitirá que la empresa optimice y mejore procesos, reduzca gastos.

Es importante recalcar que lo que se pretende es que la brecha existente entre los perfiles de los cargos y la evaluación por competencias que llevan a cabo anualmente disminuya cuando se cuente con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias, inclusive dará lugar a la revisión del organigrama de la organización para que en el mismo se pueda evidenciar la coordinación existente entre los diferentes áreas al momento no existe.

Con la finalidad de proceder a elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vásquez, se solicitó a la Gerente de Administración y Talento Humano Ingeniera Ana María Vintimilla se coordine una

reunión con los Gerentes de Área y con el personal de Talento Humano, con la finalidad de realizar una entrevista, la cual permitió conocer su concepción sobre el proceso que estamos llevando a cabo y sobre todo reconfirmar la necesidad que tiene la Empresa de contar con el manual.

Esta entrevista se llevó a cabo el día miércoles 11 de noviembre del 2015 a las 11h00, en las instalaciones de la Joyería y se contó con la presencia del Economista Francisco Guillén, Gerente Comercial; Ingeniera de Empresas Judith Matute Gerente de Producción; Ingeniera Ana María Salazar, Gerente de Marketing; Ingeniera de Empresa María José González, Coordinadora de Talento Humano y Gerente de Administración y Talento Humano y las responsables del proyecto Catalina Cornejo Carvallo y Juana Vintimilla García.

La entrevista inició con una introducción breve sobre el proyecto que estamos llevando a cabo, la explicación sobre qué es un manual, sus ventajas y expusimos sobre la técnica del Assessment Center, para lo cual les vamos a facilitar casos que serán aplicados a los cargos con los que cuenta la Empresa y su respectiva rúbrica de evaluación; por lo expuesto se indicó que el proyecto tiene como finalidad elaborar el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias ajustado a las necesidades de la organización, ya que cuando realizamos un diagnóstico inicial pudimos detectar que existe un brecha entre los perfiles con los que cuentan, la evaluación de desempeño que realizan y el proceso de selección, además se evidenció un alto porcentaje de desvinculación del personal en especial en el área de ventas; factores que se espera disminuyan una vez que se cuente con un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal. (Anexo 3).

De acuerdo a la información recopilada mediante la entrevista que se realizó con los Gerentes de Área, se considera importante indicar que el método que actualmente se utiliza para seleccionar al personal es tradicionalista, volviéndose subjetivo y sin sustento técnico que garantice efectividad en el proceso, que no se obtengan buenos resultados sino por el contrario implique gastos en recursos y pérdida de tiempo; por lo enunciado, lo que la Joyería necesita es un Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias que alinee las personas a los objetivos empresariales, es decir un procedimiento más dinámico y flexible de acuerdo a la naturaleza del cargo.

En resumen, este modelo de selección por competencias permite aplicar instrumentos y herramientas prácticas para contratar al personal, por lo que se considera que la teoría que más encaja con lo que requiere la Joyería Guillermo Vásquez para llevar a cabo la selección por competencias es la de Martha Alicia Alles, ya que es un modelo que responde a la estrategia de la Empresa y que considera que todo proceso debe partir de la misión y visión empresarial y que se compagina con los otros subsistemas de Talento Humano como es la evaluación del desempeño, la capacitación y los planes de desarrollo; así también la autora relaciona la gestión por competencias con el co-desarrollo y la interacción entre la Empresa y colaborador, generando un sentido de pertenencia desde los mismos procesos de selección, es decir previo a ingresar a la Empresa.

4. Avance del proyecto

Del proyecto planteado en el formato dos no han surgido cambios, demoras, ni desviaciones que hayan afectado al desarrollo de las actividades expuestas en el

proyecto, por lo tanto no ha sido necesario realizar medidas correctivas y se ha avanzado tal cual lo establecido, es decir con los datos organizacionales remitidos por la Joyería se efectuó el diagnóstico situacional del proceso de reclutamiento y selección de personal y por medio de reuniones, entrevistas y encuesta mantenidas con el personal de la empresa se realizó la validación de la información, la cual acoplamos al marco determinado por la Universidad que rige el desarrollo del proyecto de intervención obteniendo como resultado el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias y el diseño de los casos de Assessment Center.

5. Análisis del presupuesto

De los valores presupuestados dentro del formato dos se han presentado pequeñas variantes, cabe mencionar que no se encuentran los valores correspondientes a impresiones y empastado del producto final ya que son gastos posteriores, lo invertido hasta el presente informe se detalla en el siguiente cuadro:

RECURSOS						
MATERIALES, TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTADO	VARIACION HASTA FORMATO 3	INVERTIDO HASTA FORMATO 3	DIFERENCIA
Libros	2	\$25,00	\$50,00	2	\$50,00	\$ 0,00
Resma de papel	3	\$4,00	\$12,00	5	\$20,00	\$ 8,00
Esferos	12	\$0,30	\$3,60	12	\$3,60	\$ 0,00
Copias	60	\$0,10	\$6,00	90	\$9,00	\$ 3,00
Internet mensual	6	\$23,00	\$138,00	6	\$138,00	\$ 0,00
Movilización aprox. galones Gasolina	30	\$2,54	\$76,20	50	\$127,00	\$ 50,80
TOTAL			\$ 285,80		\$ 347,60	\$ 61,80

6. Matrices de análisis

En la matriz de análisis se encuentra detallado la consecución de los resultados del proyecto (Anexo 10).

En la matriz de avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto se describen las acciones realizadas para la elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias y el diseño de los casos de Assessment Center para la Joyería Guillermo Vázquez. (Anexo 11)

Dentro del plan de monitoreo se encuentra detallado las actividades que han sido ejecutadas dentro del plazo establecido hasta el reporte del formato 3, las que están en proceso y las que están pendientes de efectuar hasta la culminación del plazo establecido para la entrega del proyecto. (Anexo 12)

7. Plan de monitoreo

Las actividades se dividieron en un cronograma elaborado, el cual sirvió como base para el desarrollo del proyecto dentro de plazos previamente establecidos en el período de septiembre 2015 hasta marzo de 2016, las actividades han avanzado de la siguiente manera:

- Durante el primer mes de trabajo se diagnosticó la situación organizacional que sirvió como base para la elaboración de las herramientas las cuales

fueron validadas por el personal directivo de la Joyería, información que fue utilizada en el desarrollo del formato uno del proyecto que hace referencia al diagnóstico.

- En el mes posterior se llevó a cabo la elaboración del formato dos en el cual se ejecutó el diseño propiamente dicho del proyecto; el mismo que fue socializado con los Gerentes de Área quienes expusieron sus requerimientos y necesidades en cuanto a la mejora del proceso de reclutamiento y selección de personal.
- En la preparación del formato tres que trata del informe de ejecución y monitoreo se detallan las acciones y actividades planteadas con la finalidad de consolidar los productos como son el Manual de Reclutamiento y Selección de Personal por Competencias y el Diseño de los casos de Assessment Center así como la socialización y validación de los mismos.

8. Programación futura

Durante el desarrollo del proyecto de intervención no se han realizado medidas correctivas por lo tanto no ha sido necesario una reprogramación de las actividades; por cuanto el avance del proyecto ha sido conforme a lo planificado.

9. Anexos

Todos los anexos del proyecto se encuentran adjuntos luego del formato 5

10. Referencias

En este apartado no existen referencias bibliográficas por cuanto se trata del desarrollo del proyecto basado en el avance de las actividades.

FORMATO 4: INFORME DE EVALUACIÓN INTERMEDIA

1. Antecedentes

1.a Nombre de la entidad ejecutora

La entidad en la cual se ha ejecutado el Proyecto de Intervención es la Joyería Guillermo Vázquez.

1.b Nombre del proyecto

“Elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez durante el periodo septiembre 2015 – marzo 2016”.

1.c Fecha de implementación del proyecto y duración total

Se tiene previsto que la implementación del proyecto sea a partir del mes de abril del 2016 y el desarrollo del mismo ha tenido un periodo de duración de 6 meses, comprendido desde septiembre de 2015 hasta marzo de 2016.

1.d Monto presupuestado por fuentes de financiamiento

El presente proyecto no ha contado con fuentes de financiamiento externas, los valores invertidos corresponden a los gastos realizados durante su desarrollo, los mismos que fueron presupuestados al inicio del proyecto y modificados sin mayor

incremento en el transcurso de la ejecución; para la elaboración del presupuesto se realizó una proyección tomando en cuenta recursos materiales, tecnológicos y financieros los cuales fueron distribuidos de la siguiente manera:

Presupuesto inicial

RECURSOS			
MATERIALES, TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS			
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Libros	2	\$25,00	\$50,00
Resma de papel	3	\$4,00	\$12,00
Esferos	12	\$0,30	\$3,60
Copias	60	\$0,10	\$6,00
Internet mensual	6	\$23,00	\$138,00
Movilización aprox. galones Gasolina	30	\$2,54	\$76,20
Impresiones	3	\$15,00	\$45,00
Documentación (empastar, anexos, gráficos, reportes, etc)	3	\$65,00	\$195,00
TOTAL			\$525,80

Variación del presupuesto

RECURSOS						
MATERIALES, TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS						
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	PRESUPUESTADO	VARIACION HASTA FORMATO 3	INVERTIDO HASTA FORMATO 3	DIFERENCIA
Libros	2	\$25,00	\$50,00	2	\$50,00	\$ 0,00
Resma de papel	3	\$4,00	\$12,00	5	\$20,00	\$ 8,00
Esferos	12	\$0,30	\$3,60	12	\$3,60	\$ 0,00
Copias	60	\$0,10	\$6,00	90	\$9,00	\$ 3,00
Internet mensual	6	\$23,00	\$138,00	6	\$138,00	\$ 0,00
Movilización aprox. galones Gasolina	30	\$2,54	\$76,20	50	\$127,00	\$ 50,80
TOTAL			\$ 286,80		\$ 347,60	\$ 61,80

2. Descripción del proceso de evaluación

2.a Participantes

Para el desarrollo del proyecto se trabajó de manera directa con la Gerente de Administración y Talento Humano y la Coordinadora de Talento Humano de la Joyería Guillermo Vázquez, quienes proporcionaron la información requerida, se recibió apoyo de forma indirecta de los Gerentes de Área, que dieron a conocer las necesidades de sus áreas, ajustándose el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias a los requerimientos de la Joyería.

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
Colaboradores actuales	Clientes
Candidatos potenciales	Proveedores
Departamento de Talento Humano	Sociedad en general
Todas las áreas	

2.b Lugares de trabajo

El desarrollo del proyecto de intervención se concentró en un solo lugar, en las oficinas administrativas de la Joyería Guillermo Vázquez, que se encuentran en el sexto piso de la Torre de negocios del Hotel el Dorado ubicada en la Gran Colombia 7-87 y Luis Cordero en la ciudad de Cuenca - Ecuador, el resto de locales son puntos de ventas.

2.c Instrumentos de recolección de información

Para recolectar la información realizamos varias entrevistas principalmente con la Gerente de Administración y Talento Humano, la Coordinadora de Talento Humano y con los Gerentes de Área.

Para consultas generales y aclaración de dudas utilizamos correos electrónicos y llamadas telefónicas.

2.d Fuentes de información

La información general para el desarrollo del proyecto se obtuvo de libros e internet, cuyas citas se encuentran detalladas en las referencias bibliográficas al final del proyecto.

Para la elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias, la principal fuente de información fueron los documentos proporcionados por la Joyería Guillermo Vázquez tales como son el Organigrama, la base de datos con fechas de ingreso y salida de los colaboradores con los cuales realizamos el diagnóstico inicial, los perfiles de los cargos que nos permitieron conocer las destrezas requeridas, de igual manera nos facilitaron los formatos con los cuales se debía registrar cada proceso; documentos que se encuentran como anexos.

3. Hallazgos

3.a Avance de logro de los resultados y objetivos

Todas las metas propuestas desde el inicio se han podido cumplir durante el desarrollo del proyecto, ya que cuando se realizó el diagnóstico se determinó la necesidad de reformular el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Joyería Guillermo Vásquez, para lo cual se recopiló y analizó la información que evidenció la realidad organizacional y se pudo demostrar que el procedimiento que se llevaba a cabo generaba pérdida de recursos y tiempo, lo cual fue ratificado mediante las entrevistas realizadas a los funcionarios que conocían la trayectoria de la empresa con quienes se estableció el procedimiento y las políticas que constan en el manual.

Para el diseño del proyecto se elaboró una base con sustento teórico, recopilándose información que sirvió de soporte para demostrar la necesidad de contar con un Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias con el cual se pretende mejorar el procedimiento que se venía realizando. Para el desarrollo del manual se elaboraron las políticas que deberán regir este procedimiento así como se determinaron las destrezas que requieren los candidatos para ocupar los diferentes cargos existentes en la Joyería cuando se presenten vacantes, estas destrezas sirvieron para la elaboración de los casos a ser aplicados por medio de la técnica del Assessment Center con sus respectivas rúbricas de calificación.

Una vez alcanzados los objetivos propuestos se obtuvo como resultado el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez, con el cual se pretende mejorar el procedimiento para la selección de personal, lograr disminuir el nivel de rotación y conseguir que se reduzca la brecha identificada entre los perfiles de cargos y la evaluación por competencias que llevan a cabo anualmente.

3.b Deficiencias y limitaciones

Durante el desarrollo del proyecto no han surgido deficiencias ni limitaciones ya que se ha contado con la colaboración y apertura por parte del personal directivo de la Joyería; la Gerente de Administración y Talento Humano y la Coordinadora de Talento Humano han estado prestas a facilitarnos información general y específica de los procesos que se lleva a cabo en la empresa, adicionalmente se realizaron mesas de trabajo que han permitido el normal avance de la propuesta planteada dentro del plazo estipulado.

3.c Resultados no previstos

Dentro del desarrollo del proyecto de intervención no han surgido resultados no previstos ya que se ha desarrollado manteniendo una constante comunicación con la Joyería quienes han validado el desarrollo y avance del proyecto, además hemos contado con la guía y revisión continua por parte de la tutora.

3.d Gestión del proyecto

El diseño, la planificación y la ejecución del proyecto no presentó problemas, ya que siempre se planificaron las actividades a realizar estableciendo metas y poniendo plazos para cumplirlos.

Lo que nos ha tomado mayor tiempo es el desarrollo del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias y la elaboración de los casos a ser aplicados con la técnica del Assessment Center.

La única dificultad pero no considerable, ha sido coordinar el tiempo para las visitas a la Joyería por cuanto requeríamos pedir permisos en el trabajo ya que coincidían las horas programadas por la Joyería con la jornada laboral; sin embargo se pudo cumplir con estas actividades ya que existió apertura para modificar las horas de las reuniones.

4. Conclusiones

4.a Sobre el equipo responsable del proyecto

Durante el avance del proyecto no se han presentado inconvenientes entre las responsables del mismo, pues siempre existió colaboración y comunicación para ir ejecutando las actividades propuestas en cada formato.

4.b Sobre la relación entre actividades-resultados-objetivos del proyecto

Las actividades propuestas dentro del proyecto en mención fueron realizadas conforme a lo establecido en los formatos guía, las mismas que permitieron obtener como resultado un diagnóstico inicial que reflejó la falta de un proceso adecuado para reclutar y seleccionar personal en la Joyería.

Con esta información se justificó la necesidad de reformular este procedimiento para lo cual fue necesario elaborar un Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias, cumpliéndose de esta manera el objetivo del proyecto.

4.c Sobre la gestión del proyecto

La planificación, el establecer metas y poner plazos para cumplir las actividades propuestas dentro del proyecto permitieron su normal desarrollo, lo cual generó como resultado el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias que va a ser utilizado por la Joyería Guillermo Vázquez en el futuro, para llevar a cabo la selección del nuevo personal.

4.d Perspectivas futuras del proyecto

Una vez que Joyería Guillermo Vázquez cuente con el manual, el mismo estará sujeto a revisiones y modificaciones periódicas que vayan ajustadas a los cambios que se presenten en la Empresa.

Las políticas establecidas dentro del proceso de reclutamiento y selección podrán variar de acuerdo a los nuevos lineamientos que rijan dentro del proceso económico, social y político vigente.

5. Recomendaciones

Al ser el proceso de reclutamiento y selección de personal la base medular de toda organización para desarrollarse y lograr sus metas, ya que determina quienes integrarán la nómina laboral, se deben crear las bases para establecer los lineamientos para reclutar y seleccionar al personal que cumplirá con un perfil afín a las aptitudes para cada puesto requerido dentro de la organización, para de esta manera fortalecer la administración del talento humano y la mejora continua en los procesos.

Por lo tanto, en este proyecto de intervención se han establecido las políticas, normas y procedimientos para llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección de personal en la Joyería Guillermo Vázquez, las cuales quedan instituidas en el manual que se entregará como producto final del desarrollo del proyecto.

Por lo expuesto, nos permitimos recomendar que este manual sirva como base para el desarrollo de los manuales tanto de contratación como de inducción que serían el complemento que requiere la Joyería para tener una Gestión del Talento Humano integral que abarque todos los subsistemas, incorporándolos en la estructura orgánica de la empresa que permita dirigir a sus colaboradores profesionalmente.

6. Referencias

En este apartado no existen referencias bibliográficas por cuanto se trata del desarrollo del proyecto basado en el avance de las actividades

FORMATO 5: INFORME DE SISTEMATIZACION DE LA EXPERIENCIA

Primera parte

1. Datos informativos del proyecto

1.a Nombre del proyecto

“Elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez durante el periodo septiembre 2015 – marzo 2016”.

1.b Nombre de la institución

La institución en la cual se ha ejecutado el proyecto de intervención es la Joyería Guillermo Vázquez.

1.c Tema que aborda la experiencia (categoría psicosocial)

La Joyería Guillermo Vázquez se encuentra realizando las gestiones para la obtención de la certificación ISO 9011, siendo necesario una reestructuración en los procesos de la organización como la modificación en el organigrama el cual divide a la empresa por procesos y la estructuración adecuada del área de Talento Humano para el manejo de personal. Como se ha indicado la empresa cuenta con perfiles y realiza la evaluación del desempeño por competencias por lo que fue necesario que modifiquen su proceso de selección y sea ajustado a la selección por competencias para lo cual tomaron como referencia a la teoría de Martha Alicia Alles que habla sobre los subsistemas de recursos humanos como segmentos del sistema de Recursos

Humanos, compuestos por normas, políticas y procedimientos, racionalmente enlazados entre sí, que en conjunto contribuyen a alcanzar los objetivos organizacionales y que rigen el accionar de todos los colaboradores que integran la organización.

Los subsistemas de Recursos Humanos según Martha Alles son: Análisis y descripción de puestos, Atracción, selección e incorporación de personas, Evaluación del desempeño, Remuneraciones y beneficios, Desarrollo y planes de sucesión, Formación.

Para la elaboración del proyecto de intervención cuyo producto es el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias, en base a los requerimientos de la empresa fue acoplado al subsistema de atracción, selección e incorporación de personas, dirigido específicamente a lo que refiere al reclutamiento y selección apegada a la teoría mencionada.

1.d Localización

La Joyería Guillermo Vázquez se encuentra ubicada en la ciudad de Cuenca – Ecuador, en las calles Gran Colombia 7-87 y Luis Cordero, sus oficinas administrativas se encuentran en el sexto piso del edificio Torre de Negocios El Dorado, en la misma dirección.

Actualmente cuentan con locales en Cuenca, Quito, Guayaquil, Santo Domingo, Manta, Loja y Machala; la oficina principal es la de la ciudad de Cuenca, local en el cual se desarrollará el proyecto, específicamente en el área de Talento Humano.

2. Objetivo de la sistematización

El presente proyecto cuenta con una base teórica que sustentó el desarrollo del trabajo de intervención; basado en la recopilación de información proporcionada por la empresa que sirvió de soporte para el avance del proyecto, cuyo objetivo fue la elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección de personal por Competencias para la Joyería Guillermo Vásquez ajustado a la realidad institucional.

3. Eje de la sistematización

El eje de sistematización para el proyecto que se va a realizar es el Subsistema de Reclutamiento, Selección y Valoración de Cargos.

4. Objeto de la sistematización

El proyecto de intervención comprende un período de seis meses, su inicio fue en septiembre de 2015, una vez que la Joyería Guillermo Vásquez por medio del Gerente General autorizó la elaboración de proyecto y se comprometió a entregarnos la información que fuese necesaria (Anexo 13), dando inicio a la fase del diagnóstico de la situación organizacional, construcción y validación de las herramientas, datos

que permitieron la elaboración del primer formato, actividades realizadas durante el primer mes aproximadamente.

El desarrollo del formato dos que hace referencia al diseño del proyecto y la socialización del mismo con el personal de la Joyería se ejecutó en dos semanas.

El informe de ejecución y monitoreo que se encuentra en el formato tres fue realizado en dos semanas y de forma paralela se inició la elaboración del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias y la socialización del mismo, acciones que nos tomaron hasta el tercer mes de trabajo.

Posteriormente se llevó a cabo la organización de la matriz de destrezas que se utilizó para la elaboración de los casos de Assessment Center, los cuales fueron revisados por la Tutora del proyecto y validados por la Joyería en ocho semanas.

Tanto el informe de evaluación intermedia que se encuentra en el formato cuatro como el informe de la sistematización de la experiencia del formato cinco, realizamos en un tiempo de tres semanas aproximadamente.

Para la revisión, impresión y entrega del proyecto se estableció un plazo a cumplirse en marzo de 2016, ejecutándose las actividades de acuerdo a lo programado dentro del cronograma inicial.

Todas las actividades descritas anteriormente han generado como resultado el cumplimiento de los objetivos propuestos dentro del proyecto que son la elaboración

del Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias y el diseño de los casos de Assessment Center.

5. Metodología de la sistematización

Dentro del proyecto de intervención, inicialmente se realizó el diagnóstico que determinó la necesidad de reformular el proceso de reclutamiento y selección de personal de la Joyería Guillermo Vásquez, para lo cual se recopiló y analizó la información que evidenció la realidad organizacional y se pudo demostrar que el procedimiento que se llevaba a cabo generaba pérdida de recursos y tiempo, lo cual fue ratificado mediante las entrevistas realizadas a los funcionarios que conocían la trayectoria de la empresa con quienes se estableció el procedimiento y las políticas que debían constar en el manual que será entregado a la Joyería, además se realizó la organización de las destrezas para la elaboración de los casos a ser aplicados por medio de la técnica Assessment Center con sus respectivas rúbricas de calificación.

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DEL PROYECTO	
INSTRUMENTOS	TÉCNICA
ENTREVISTA	ANÁLISIS DE DATOS
	PERFILES
	CONVERSATORIOS
	MESAS DE TRABAJO
	SOCIALIZACIÓN

INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS PARA EL DESARROLLO DEL FORMATO 5	
INSTRUMENTOS	TÉCNICA
FICHAJE	RECOGE DATOS PLANTEA IDEAS ORGANIZA LA INFORMACION
DESCRIPCION DE DATOS	ORIENTAR LA OBTENCION DE CONOCIMIENTOS SOBRE EL ENTORNO EMPRESARIAL APORTA INSTRUMENTOS PARA MANEJAR LA INFORMACION

6. Preguntas claves

6.a Preguntas de inicio

¿Cómo apareció este proyecto?

Ante la necesidad de cumplir con lo establecido en el dentro del Reglamento Interno de Régimen Académico de la Universidad Politécnica Salesiana, que en el Artículo 102 indica: “*Se consideran trabajo de titulación los siguientes: examen de grado o de fin de carrera, proyectos de investigación, proyectos integradores, ensayos o artículos académicos, etnografías, sistematización de experiencias, prácticas de investigación y/o intervención ...*”, para lo cual acudimos a algunas empresas a solicitar que nos permitan realizar dicho trabajo, siendo la Joyería Guillermo Vázquez, quien planteó la necesidad de que realicemos una propuesta de mejora para el proceso de comunicación dentro de la empresa.

Al mantener la primera entrevista con la Coordinadora de Talento Humano, sugirió que sería de mayor utilidad para la joyería la elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias, siendo la idea aceptada por la Gerente de Administración y Talento Humano ya que el proceso que manejan actualmente no se encuentra bien estructurado y necesitaban este cambio por encontrarse en el proceso de certificación de la ISO 9011, planteamiento que presentamos a nuestra Tutora quien consideró que el tema era relevante y que contábamos con los conocimientos necesarios para llevar a cabo el proyecto, incluso ampliando el mismo ya que abarcaría tanto el reclutamiento como la selección de personal surgiendo la propuesta de incluir la técnica del Assessment Center con la respectiva elaboración de casos para que así los procesos que maneja la Joyería se vayan ajustando, esto es perfiles, reclutamiento y selección y la evaluación por competencias.

¿Quiénes participaron?

En el proyecto de intervención han participado las Autoras del Trabajo, la Tutora por parte de la Universidad y el Personal Directivo de la Joyería Guillermo Vázquez.

¿Cómo y de qué manera se han involucrado los beneficiarios en el proyecto?

Dentro del proyecto de intervención se han determinado beneficiarios directos e indirectos, sin embargo quienes se han involucrado han sido los beneficiarios directos, como los colaboradores actuales quienes nos han brindado las facilidades para el desarrollo del proyecto, los directivos que han apoyado la iniciativa de mejorar los procesos de la empresa y el área de talento humano que se ha encargado

de coordinar entrevistas y ha programado internamente las respectivas reuniones para la socialización del mismo.

6.b Preguntas interpretativas:

¿Cuál es el vínculo que se pretende establecer entre las Autoras, la Universidad Politécnica Salesiana y la Organización?

En una de las entrevistas que se llevaron a cabo con la Gerente de Administración y Recursos Humanos, nos manifestó su satisfacción al haber podido coordinar con estudiantes de la Universidad Politécnica Salesiana, quienes aportarán con sus conocimientos a un proyecto de relevancia para la Joyería que a más de regular los procedimientos permitirá que mediante la selección se escojan las personas cubran las expectativas de la empresa y que de manera conjunta trabajen para alcanzar los objetivos institucionales; a su vez se deja abierta una puerta para que otras personas puedan desarrollar proyectos en la Joyería como complemento al que realizamos como serían el impacto del manual, proceso de contratación, proceso de inducción, plan de carrera, etc.

¿Cómo se organiza la participación o involucramiento del personal de la joyería para el desarrollo del trabajo?

El involucramiento por parte del personal de la Joyería en el desarrollo del trabajo de titulación ha sido mediante la entrega de la información, formatos de la empresa y atendiendo de manera oportuna las inquietudes planteadas por las autoras del

proyecto ya sea mediante e-mail o telefónicamente. Cabe recalcar que siempre se coordinó revisiones de los avances durante la elaboración del manual, el cual fue socializado con los Gerentes de Área quienes validaron la información y sugirieron ciertas modificaciones que eran necesarias para ajustar a la realidad organizacional.

6.c Preguntas de cierre:

¿Cómo reaccionaron los beneficiarios?

Los beneficiarios del proyecto constantemente nos han brindado su apoyo y entregado la información requerida a tiempo, por cuanto este trabajo será de beneficio para la Joyería ya que ha sido elaborado de acuerdo a sus requerimientos.

¿Cuál sería el impacto del proyecto en la institución?

El haber trabajado el proyecto con el involucramiento del personal ha permitido que el mismo sea contextualizado en la organización y pretende generar un impacto positivo dentro de la institución ya que al ser aplicado permitirá que tenga un procedimiento lógico y organizado para reclutar y seleccionar personal, y si hay o no cambios será de acuerdo a lo que requiera la Joyería.

¿Qué impactos observamos a nivel individual y colectivo?

Dentro de los impactos que observamos que se ha generado con la realización del proyecto de intervención, podemos mencionar el hecho de haber adquirido

conocimientos adicionales a los aprendidos en la Universidad lo cual se ve reflejado en la experticia que hemos demostrado en la elaboración del manual, seguridad al momento de plantear ideas y opiniones sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal.

A nivel colectivo al tener vinculación con la universidad, ha impactado de manera positiva la metodología de trabajo que hemos aplicado, generando un buen nivel de satisfacción por parte de la Joyería y se nos ha permitido manifestar recomendaciones y resaltar las fortalezas de la Empresa.

7. Organización y procesamiento de la información

La organización y el procesamiento de la información sobre el desarrollo del proyecto de intervención que se desarrolló en la Joyería Guillermo Vázquez cuyo título es “Elaboración del Manual de Selección por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez durante el período Septiembre 2015 – Marzo 2016”, se realizó de acuerdo al detalle que se encuentra en el Anexo 14.

8. Análisis de la información

La primera información que se obtuvo fue en base a una entrevista cuya finalidad fue obtener datos generales sobre la constitución de la Joyería Guillermo Vázquez y la manera en que se estaba llevando el procedimiento para el reclutamiento y la selección de personal; con el objeto de determinar las necesidades de la empresa y realizar una intervención orientada a proponer mejoras referentes a dicho proceso.

De las respuestas obtenidas en la entrevista y del análisis de los registros de ingreso y desvinculación⁶, se desprende que:

Existe un gran número de personas que se desvinculan de la empresa pero de la misma forma el ingreso es masivo, en relación al proceso de selección utilizado se evidencia que se realiza una entrevista y la prueba de conocimientos como factores determinantes para la contratación, con lo cual se establece la necesidad de contar con un proceso de reclutamiento y selección por competencias utilizando la técnica de Assessment Center la cual permitirá seleccionar al personal afín para los cargos vacantes.

Al contar la Joyería Guillermo Vázquez con los perfiles de cargos y la evaluación del desempeño por competencias, era necesario que el proceso de reclutamiento y selección también sea realizado bajo la misma metodología con la finalidad de tratar de reducir las brechas existentes entre estas actividades.

También se identificó la importancia de reducir costos y optimizar el tiempo en el proceso de reclutamiento y selección; ya que al contar con un modelo de gestión tradicional, se incrementaba el índice de rotación en el área de ventas, por lo que la Selección de Personal por Competencias hará que los candidatos seleccionados se ajusten a los cargos que la Joyería oferte; lo cual impactará directamente en el desempeño y en el logro de los objetivos de la Empresa.

⁶ Información proporcionada por la Joyería.

Segunda parte

1. Justificación

Es importante mencionar que la Joyería Guillermo Vázquez, únicamente contaba con una persona para la elaboración de roles de pago, pero a partir del 25 de mayo del 2015 se instauró el Área de Talento Humano, el cual al momento está conformado por la Gerente de Administración y Talento Humano, la Coordinadora y la Asistente de Talento Humano quienes realizan el proceso de selección de personal basado en una metodología tradicional donde únicamente se valen de una entrevista y una prueba de conocimientos; esta manera de llevar el proceso y el crecimiento de la empresa han dado lugar a que se generen inconsistencias al realizar la selección de personal, por lo que es necesario un cambio.

La empresa maneja altos estándares de calidad, lo cual le permite mantener su competitividad, de ahí la importancia del recurso humano; por lo tanto un modelo de gestión por competencias le proporcionará una visión más clara acerca del desempeño y habilidades que deben poseer las personas que vayan a laborar en la organización.

En la actualidad la Joyería presenta un alto grado de rotación que prácticamente iguala a los ingresos⁷; el porcentaje de rotación es de -0,03%, durante el período comprendido de enero a septiembre del 2015, debido a que no se están especificando las habilidades y las competencias adecuadas; además cuentan con perfiles por

⁷ Las afirmaciones vertidas sobre los datos organizacionales fueron detectadas en el primer formato del proyecto de intervención.

competencias y la evaluación de desempeño también es realizada en base a las competencias del personal evidenciándose que la brecha se genera por no llevar a cabo un adecuado proceso de reclutamiento y selección; siendo prioritario contar con el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias que sea ejecutado adecuadamente y de acuerdo a las políticas que se implementarán en el mismo, con la finalidad de optimizar tiempo, recursos y que demuestre resultados de un proceso realizado de la manera establecida.

Este procedimiento permitirá identificar cuáles son las competencias cardinales que la organización desea que el personal las posea y desarrolle y las específicas que se requieren en cada puesto de trabajo, aportando así un valor agregado a la empresa, pues contará con recurso humano más capacitado, con destrezas y habilidades para llevar a cabo las tareas asignadas a sus puestos de trabajo, cumpliendo con las expectativas y necesidades que se presentan en la organización, planteándose de esta manera que la gestión por competencias es una alternativa que permite que la gestión del recurso humano sea integral.

2. Caracterización de los beneficiarios

En el proyecto de intervención como se indicó anteriormente hubo el involucramiento de los beneficiarios directos como son el área de talento humano, los colaboradores actuales, los potenciales candidatos y todas las áreas de la empresa.

Ha tenido un alto nivel de participación y cooperación Talento Humano al haber facilitado la información y será de gran utilidad en el desarrollo de sus actividades el

presente manual por ser quienes utilizarán directamente la información plasmada en el mismo, los colaboradores actuales al haber sido partícipes de las reuniones y socialización del proyecto sentirán que sus criterios y opiniones han sido tomadas en cuenta lo cual generará sentido de pertenencia, en cambio todas las áreas de la empresa al haber contribuido con sus requerimientos e inquietudes han apoyado para que el manual sea diseñado en base a las necesidades empresariales. En cuanto a los potenciales candidatos estos serán seleccionados de manera objetiva y en base a lo estipulado en manual.

3. Interpretación

Al realizar el presente proyecto de intervención hemos podido constatar la evolución que ha tenido en las últimas décadas el manejo del Talento Humano, ya que se ha cambiado la concepción de que el personal significa costo y se ha llegado a entender que es un Recurso que genera ventajas competitivas en el entorno laboral y que juega un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa generando un compromiso organizacional.

Consideramos que es importante asociar el reclutamiento y la selección con la cultura organizacional ya que será el conjunto de valores y creencias los que rijan el comportamiento que los colaboradores deben tener en la empresa y marcará la diferencia al hacer una relación entre las instituciones que efectúen una actividad similar a la que realiza la Joyería Guillermo Vázquez.

Durante la ejecución del trabajo de titulación se han generado tensiones que las consideramos normales ya que al tratarse de una nueva modalidad se generaron muchas dudas sobre la manera en que se debían desarrollar los formatos establecidos, además de la presión en el cumplimiento de los plazos para la entrega de los resultados obtenidos en el transcurso del proyecto.

Un aspecto relevante de la experiencia consideramos que fue el conocer a fondo la estructura organizacional de la empresa en la cual se ejecutó el trabajo y aportar a que se realicen cambios dentro de los procedimientos que se venían ejecutando.

La elaboración del proyecto nos ha permitido ampliar nuestro conocimiento y poner en práctica lo aprendido durante el proceso de formación, ya que al realizar un Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias hemos generando un producto innovador que sin duda le dará un valor agregado al proceso de reclutamiento y selección de personal que llevará a cabo de ahora en adelante en la Joyería Guillermo Vázquez, por lo cual consideramos que efectuar un buen procedimiento es una responsabilidad compartida entre Talento Humano y los Directivos quienes participan directamente en la selección de los candidatos que ocuparán un cargo en la empresa ya que es una tarea de carácter estratégico, este involucramiento les da la facultad de saber que la persona escogida es la que realmente se ajusta a sus requerimientos.

En conclusión, esta práctica es la que nos permitirá obtener experiencia, poder expresar un criterio con fundamento y sobre todo la obtención del título profesional.

4. Principales logros del aprendizaje

4.a ¿Cuáles fueron las lecciones aprendidas?

Consideramos que las lecciones aprendidas han sido de gran utilidad, no solo para el desarrollo del proyecto sino también en el desarrollo personal y profesional de las autoras ya que hemos podido mejorar la comunicación, se ha respetado los criterios, se ha aportado generando ideas y sobretodo el trabajo en equipo ha permitido que alcancemos la meta propuesta que es la entrega del manual a la Joyería Guillermo Vázquez.

¿Qué es lo que se aprendió con el proyecto?

El proyecto nos ha permitido ampliar y adquirir nuevos conocimientos como manejo de lenguaje técnico, metodología para la elaboración de manuales y afianzar el conocimiento teórico sobre el proceso de reclutamiento y selección de personal.

De igual manera se han desarrollado habilidades y destrezas como capacidad de redacción, capacidad analítica, procesamiento de la información, manejo del tiempo y de recursos.

¿Cómo aportó mi formación académica a entender las prácticas psicosociales desde distintos ámbitos de intervención?

Nuestra formación académica nos ha dado la oportunidad de aplicar lo aprendido en la elaboración del manual de reclutamiento y selección por competencias que entregaremos como resultado del proyecto de intervención, lo cual ha generado una experiencia positiva desde el punto de vista profesional y a su vez nos permitimos sugerir a la Joyería que dicho manual sea revisado en forma anual para realizar actualizaciones que vayan acordes a los cambios que se generan día a día en cuanto a políticas laborales.

En caso de tener que realizar un nuevo proyecto de intervención, consideramos que mantenerse en contacto permanente con la empresa es un aspecto relevante que permite avanzar con seguridad y de acuerdo a los requerimientos que consideren importantes.

4.b ¿Qué productos generó el proyecto de intervención?

Entre los productos que generó el proyecto de intervención podemos mencionar el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias y los casos de Assessment Center, los cuales serán aplicados en el reclutamiento y selección de personal que llevará a cabo la Joyería Guillermo Vásquez.

4.c ¿Cuáles objetivos de los que se plantearon se lograron? ¿Cuáles no? ¿Por qué?

El objetivo que nos planteamos dentro del proyecto fue proporcionar a la Joyería un Manual de Reclutamiento y Selección de personal por Competencias para que cuente

con una base teórica donde se encuentre toda la información que se requiera para llevar adecuadamente este procedimiento, por lo tanto hemos cumplido con lo programado.

4.d ¿Identificaron elementos de riesgo en algún momento de la experiencia con el proyecto de intervención?

En el desarrollo del proyecto de intervención que hemos llevado a cabo no se identificó elemento de riesgo que pudiera obstaculizar su normal cumplimiento o ejecución del mismo, ya que siempre se coordinó todo el procedimiento con el personal directivo de la Joyería, con quienes se iba realizando los cambios o modificaciones sugeridas que vayan acorde a lo que requieren en la empresa

4.e ¿Qué elementos innovadores identifican en la experiencia?

Dentro de la experiencia de realizar el proyecto de intervención podemos indicar que los elementos innovadores son el Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias y el diseño de casos para la utilización de la técnica de Assessment Center con la respectiva rúbrica de evaluación para realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal en la Joyería Guillermo Vázquez.

4.f ¿Qué impacto tiene esos elementos innovadores para los grupos poblacionales con cuales se trabajó?

Al hablar sobre el impacto de los elementos innovadores incluidos dentro del proyecto de intervención sobre los grupos poblacionales, sabemos que, al llevar adecuadamente un proceso de reclutamiento y selección de personal; las personas seleccionadas serán las que verdaderamente se ajusten a los cargos; por lo tanto disminuirá el índice de rotación lo cual permitirá que un mayor número de individuos se encuentren seguros dentro de una plaza de trabajo generando estabilidad laboral y seguridad emocional.

4.g ¿Qué impacto a nivel de la salud mental se evidenció como consecuencia del proyecto?

Consideramos que a nivel de la salud mental como consecuencia de haber ejecutado el proyecto de intervención, posiblemente generará mayor estabilidad de los colaboradores en sus puestos de trabajo; ya que, al realizar de manera eficiente el proceso de reclutamiento y selección de personal no habrá un excesivo movimiento en la administración del talento humano sino por el contrario dará lugar a que se forje un sentido de pertenencia, gracias a lo cual los colaboradores trabajarán con mayor empeño y dedicación, porque se siente parte integrante de la empresa.

5. Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

- La forma de realizar el proceso de reclutamiento y selección de personal ha ido cambiando constantemente, siendo necesario un proceso de selección

adecuada y calificada para que la Joyería Guillermo Vázquez cuente con una integración apropiada en los puestos de trabajo.

- Diseñar un Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias para Joyería Guillermo Vázquez fue necesario e indispensable, para definir que competencias debe tener el personal en los puestos de trabajo determinados y cómo influyen en el buen desempeño de sus actividades diarias.
- Un Manual de Reclutamiento y Selección por Competencias, constituye una descripción detallada de todos los procesos involucrados en el reclutamiento y selección, constituyéndose una herramienta de gran aporte en la eficiencia de la gestión del Talento Humano de cualquier empresa.

Recomendaciones

- Con la finalidad de obtener los mejores resultados la Joyería Guillermo Vázquez deberá realizar eficientemente el proceso de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidas en el Manual de Reclutamiento y Selección de personal por Competencias.
- Joyería Guillermo Vázquez, debe contar con personal capacitado y con experiencia en temas relacionados en administración de talento humano con enfoque en el modelo de gestión por competencias para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección de personal.
- Una vez que la Joyería cuente con el respectivo Manual de Reclutamiento y Selección de personal por Competencias, deberá preocuparse porque el mismo sea revisado anualmente y que se realicen las modificaciones ajustadas a la realidad empresarial del momento, por cuanto la administración

del talento humano se soporta en este tipo de documento, que permite el aprovechar al cien por ciento al recurso humano.

6. Referencias

A continuación se detallan las referencias utilizadas en el desarrollo integral del proyecto.

Formato uno

Plan, organize and evaluate Assessment Center, LRH, Artículos, Assessment Center, (2010), recuperado de:

<http://www.losrecursoshumanos.com/assessment-center/> . El 05 de octubre de 2015.

Formato dos

- Estudio de mercado, Joyería y Bisutería en Ecuador, Proexport Colombia y Banco Interamericano de Desarrollo- Fondo Multilateral de Inversión (BID-FOMIN) recuperado de:

https://www.google.com.ec/?gfe_rd=cr&ei=VIDkVezFGszB-AXhhYB4&gws_rd=ssl#q=estudio+de+mercado+joyeria+y+bisuteria+en+ecuador

- Centro de investigación Bibliotecario ESPOL, Elaboración de un Plan de Marketing para la empresa "Joyería Guillermo Vázquez S.A." enfocado al reposicionamiento de la marca e incremento en las ventas. Recuperado de:

<http://www.cib.espol.edu.ec/catalogo/letra/E/pagina/877/indiceGeneral.aspx>

- Sistema Bibliotecario UNIVO, Sistema Integrado para Automatización de Bibliotecas SIAB - El Salvador. Extractado de:

http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/007084/007084_Cap5.pdf

- Manual de Reclutamiento y Selección de Personal. Extractado de:

http://www.hbvaldivia.cl/web/archivos/rrhh/Manual_Reclutamiento_Seleccion.pdf

- Martha Alles, Capital Humano, Competencias Revista Técnica, Copyright 2011, Martha Alles. Recuperado de:

<http://www.marthaalles.com/notas-rrhh-competitividad-y-gestion.php>

- Reglamento Interno de Régimen Académico de la Universidad Politécnica Salesiana aprobado por el Consejo Superior mediante Resolución N° 159-09-2014-10-15 de fecha 15 de octubre de 2014. Recuperado de:

<http://www.ups.edu.ec/documents/10184/20986/Reglamento+Interno+Régimen+Académico+UPS/>

7. Anexos

- **Anexo 1** Organigrama
- **Anexo 2** Entrevista realizada con las firmas correspondientes
- **Anexo 3** Información vinculación y desvinculación
- **Anexo 4** Cronograma de actividades
- **Anexo 5** Presupuesto detallado / recursos

- **Anexo 6** Análisis de involucrados
- **Anexo 7** Análisis de problemas
- **Anexo 8** Análisis de objetivos
- **Anexo 9** Matriz de marco lógico
- **Anexo 10** Avance en la consecución de los resultados del proyecto
- **Anexo 11** Avance en la consecución de los productos de las actividades del proyecto
- **Anexo 12** Plan de monitoreo
- **Anexo 13** Autorización de la gerencia general
- **Anexo 14** Análisis y procesamiento de la información
- **Anexo 15** Manual de reclutamiento y selección por competencias

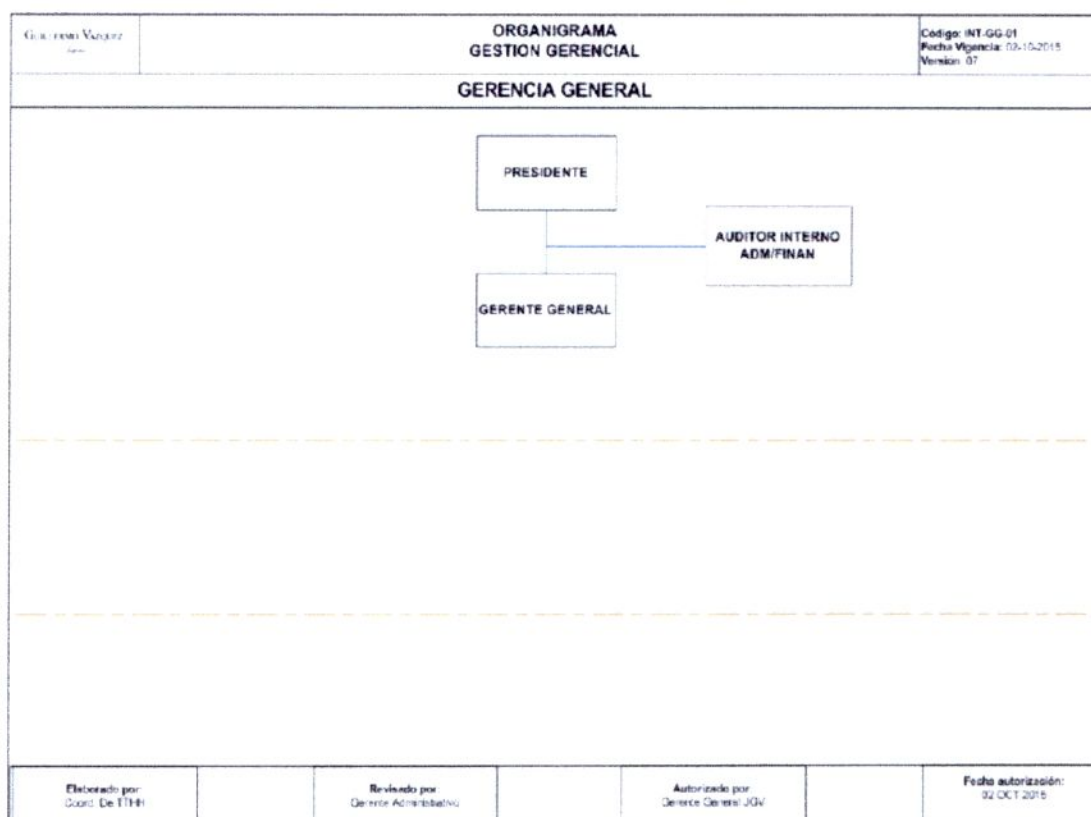
ANEXO 1 ORGANIGRAMA

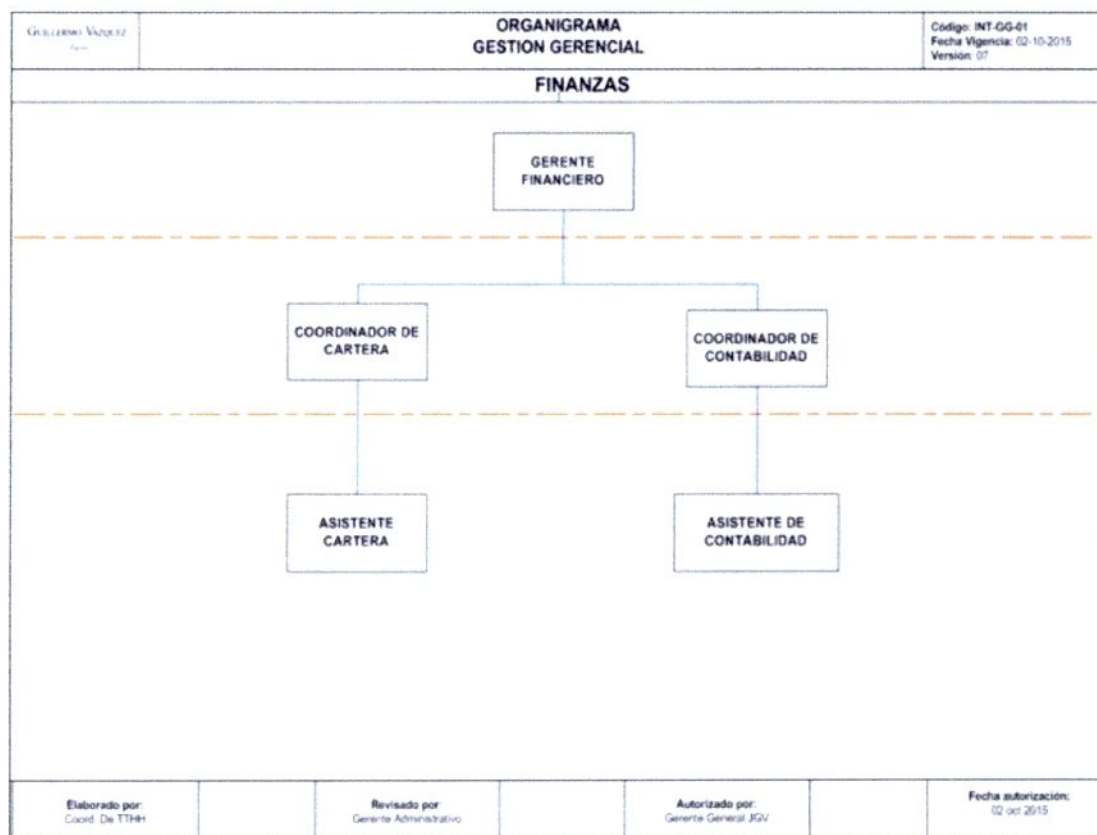
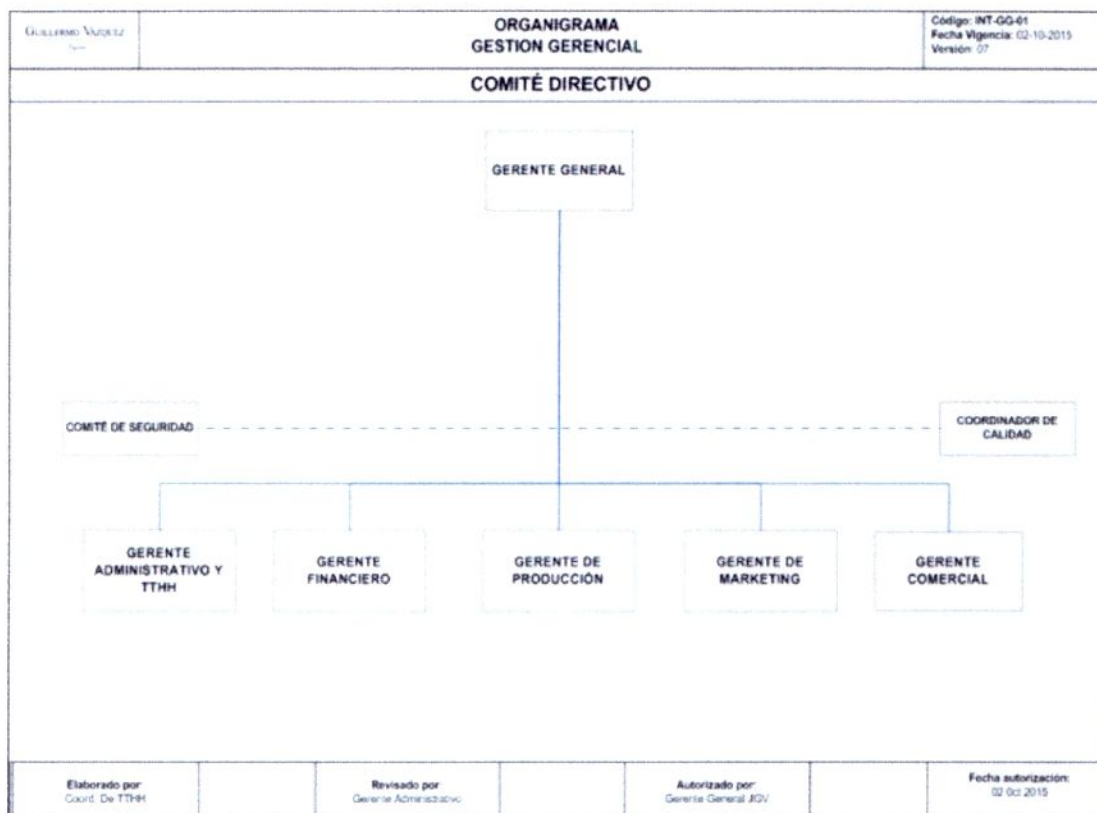
Organigrama

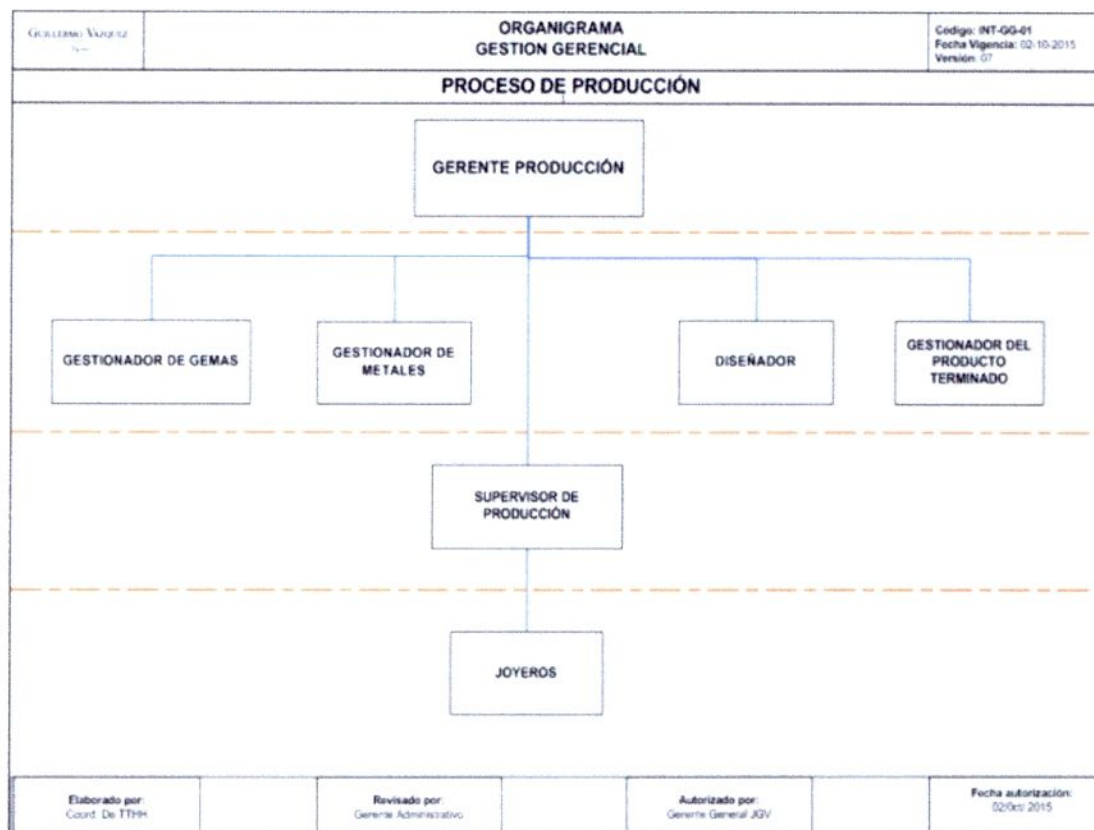
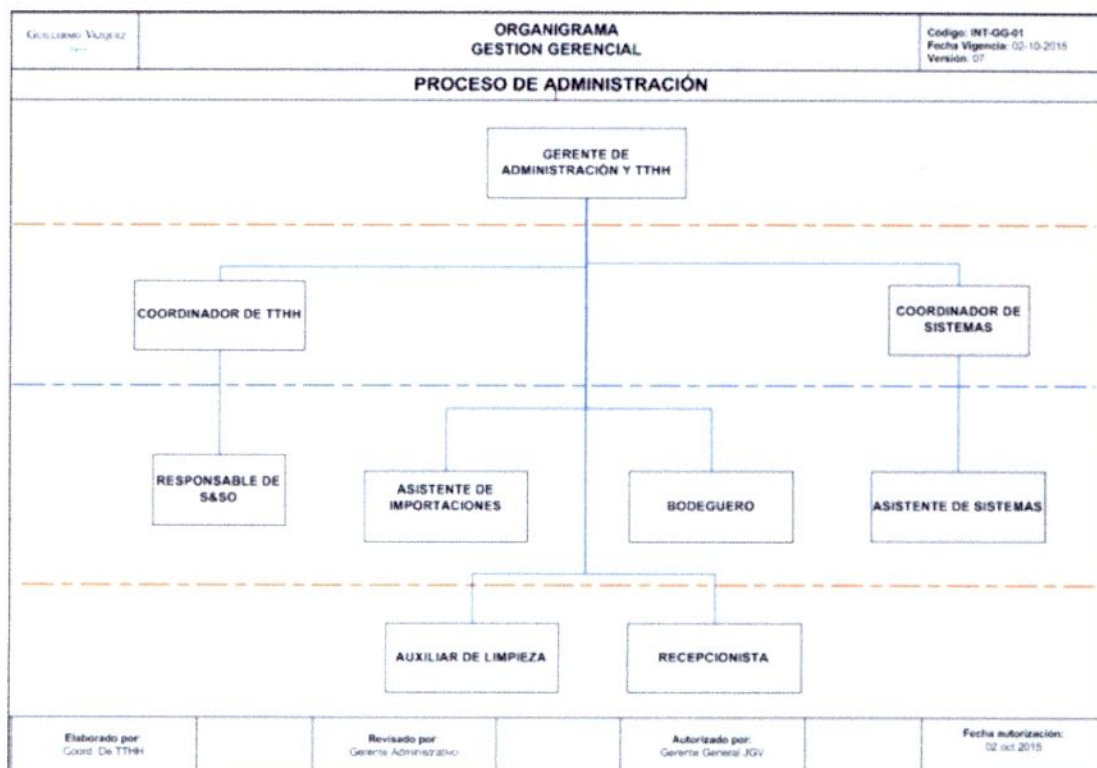
GUILLERMO VAZQUEZ

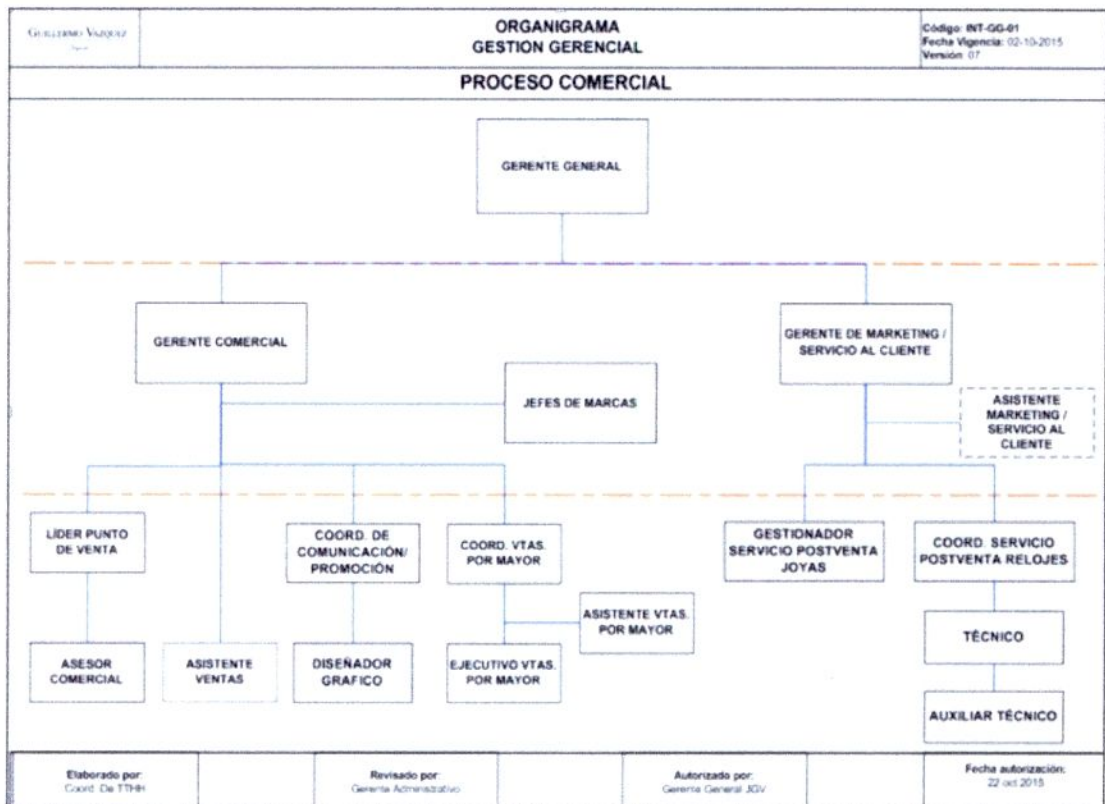
Joyeria

Autorizado
22 octubre del 2015









**ENTREVISTA SOBRE EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE
"JOYERIA GUILLERMO VÁZQUEZ"**

Fecha: 23/09/2015

Dirigida a:

- **Ana María Vintimilla Abad** Gerente Administrativo Joyería Guillermo Vázquez
- **María José Gonzalez Zenteno** Coordinador de Talento Humano de la Joyería Guillermo Vázquez

Realizada por:

- **Ruth Catalina Cornejo Carvallo**
- **Juana Catalina Vintimilla García**

Finalidad:

La presente entrevista se realiza para obtener información referente a datos generales sobre la constitución de la Joyería Guillermo Vázquez, así como del mecanismo y proceso de reclutamiento y selección de personal, con el fin de identificar las prácticas que realizan en la actualidad, determinar las necesidades y realizar un proceso de investigación orientada a proponer mejoras referentes a dicho proceso, tema que será objeto de investigación presentado a la Unidad de titulación especial de la Universidad Politécnica Salesiana, carrera Psicología del Trabajo

Cuestionario:

1. Cuantos años tiene en el mercado Joyería Guillermo Vázquez

Desde 1943

2. ¿Cuál es el mecanismo o proceso actual que utiliza la Joyería Guillermo Vázquez para reclutar al personal?

Se da a conocer al personal de Joyería Guillermo Vázquez la vacante para saber si alguien está interesado en aplicar.

Adicionalmente se publica en una página web la oferta laboral, se recopila las carpetas y se llama a una entrevista personal.

En la entrevista se conoce la personalidad del candidato, en algunos cargos se realiza una prueba escrita sobre conocimientos.

Se selecciona 3 candidatos y tiene una entrevista final con su jefe directo.

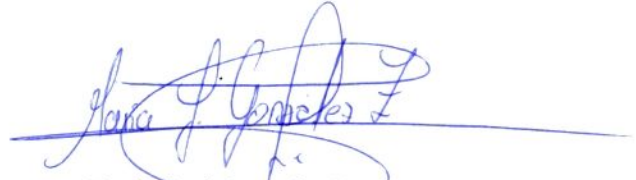
3. **¿Cuántas personas aproximadamente de las contratadas permanecen en la empresa y por cuánto tiempo?**
Nosotros tenemos un contrato indefinido con 3 meses de prueba. Desde Enero hasta la fecha han salido 18 personas y han ingresado 15
4. **Tienen mecanismos o procesos diferenciados para los diferentes cargos de la Joyería Guillermo Vázquez?**
La diferencia es la prueba de conocimientos.
5. **¿Una vez reclutado el personal que mecanismo utilizan para la selección de personal?**
Entrevista personal y prueba de conocimientos.
6. **¿Considera que su mecanismo o proceso para realizar el reclutamiento y selección de personal es adecuado y productivo o debería cambiar?**
Deseamos cambiar por el método de assessment center
7. **Es necesario contar con un Manual de Selección por Competencias para realizar el proceso de selección en la Joyería Guillermo Vázquez?**
Si
8. **¿Cuáles son los instrumentos con los que la Joyería Guillermo Vázquez cuenta para realizar la selección de personal?**
Entrevista personal y prueba de conocimientos.
9. **¿Conoce alguna herramienta que le ayudaría en su proceso de selección?**
Assessment center
10. **¿Tienen conocimiento sobre un manual de selección por competencias?**
Si, pero actualmente no se está aplicando en Joyería Guillermo Vázquez
11. **¿La organización cuenta con una gestión por competencias y en qué procesos?**
Tenemos actualmente los perfiles por competencias y evaluaciones por desempeño
12. **¿Qué beneficios consideran que tendrían al utilizar un manual de selección por competencias?**
Contar con personal competente y en menos tiempo

13. ¿Cuáles son las expectativas al requerir este documento?

Tener un procedimiento claro, adecuado y detallado a las necesidades de la empresa, donde se optimice tiempo y recursos del proceso de Talento Humano



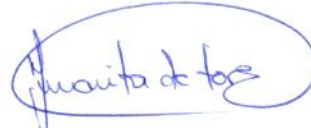
Ana María Vintimilla Abad
GERENTE ADMINISTRATIVO
JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ



María José González Zenteno
COORDINADOR TALENTO HUMANO
JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ



CATALINA CORNEJO CARVALLO



JUANA VINTIMILLA GARCIA

GUILLERMO VAZQUEZ

Joyería

JOYERIA
avanzada
Guillermo V. S.A.

PERSONAL QUE INGRESO DE ENERO / SEPTIEMBRE 2015

NOMINA	CARGO	INGRESO
Blandin Llorente Armando Steve	Técnico Relojero	03/08/2015
Duran Agudelo Mireya Lusmary	Representante de Ventas Centro Cuenca	03/08/2015
Garrido Guerron Paola Elizabeth	Representante de Ventas Scala	21/05/2015
Gonzalez Zenteno María Jose	Coordinadora de TTHH	25/05/2015
Jimbo Ullauri Pablo Esteban	Asistente de Importaciones	08/06/2015
Morocho Bustos Alvaro Vinicio	Bodeguero	27/04/2015
Ramos Vázquez Daniela Rita	Presidente	01/01/2015
Ramírez García Leydi Patricia	Representante de Ventas San Marino	09/07/2015
Solis Taco Jenny Elizabeth	Representante de Ventas Quicentro	22/06/2015
Tapia Boada Karen Belén	Representante de Ventas Swiss Time	01/07/2015
Vite Mendoza Jaime Alberto	Asistente de Ventas al por mayor	20/05/2015
Vizuite Solorzano Cyndi Elicer	Representante de Ventas San Marino	03/08/2015
Cabrera Barzallo Raul Guillermo	Joyero	12/08/2015
Calle Calle Fredy Eduardo	Joyero	27/03/2015
Torres Gonzalez Marco Vinicio	Joyero	20/07/2015

GUILLERMO VAZQUEZ

Joyería

JOYERIA
GUILLERMO VAZQUEZ S.A.
asasnaud

PERSONAL QUE SE HA RETIRADO DE LA EMPRESA ENERO / SEPTIEMBRE 2015			
NOMBRE	CARGO	FECHA INGRESO	FECHA SALIDA
Carvallo Ochoa Cristobal Xavier	Representante de Ventas Funttime Mall del Río	07/11/2013	08/01/2015
Landivar Vintimilla Ana María	Asesor Comercial Cuenca	04/11/2014	15/01/2015
Schneider Strecker Vera Leonor	Representante de Ventas San Marino	02/01/2015	03/02/2015
Ayo Sani Betty Susana	Representante de Ventas San Luis	12/09/2006	09/02/2015
Morales Pozo Mayra Esmeralda	Representante de Ventas Quicentro	19/06/2006	12/02/2015
Rivadeneira Burbano María Verónica	Representante de Ventas Scala	02/10/2012	13/03/2015
Mata Semeria Jessica Fernanda	Representante de Ventas Quicentro	04/08/2014	01/04/2015
Espinoza Cazar Andrea Estefanía	Representante de Ventas San Luis	28/04/2014	09/04/2015
Castro Matute Edwin Fabricio	Auxiliar de Sistemas	02/02/2015	23/04/2015
Arias Loyola Janeth Estefanía	Asistente Administración	20/05/2013	10/05/2015
Tapia Contreras Luisa Isabel	Asistente de Ventas al por mayor	07/06/2005	19/05/2015
Zamora Bautista David Paul	Bodeguero Relojería	21/10/2013	03/06/2015
Gaona Luzuriaga Alfredo Manuel	Representante de Ventas Swiss Time	16/09/2013	12/06/2015
Núñez Ortega Marisol Gioconda	Representante de Ventas Quicentro	23/09/2013	19/06/2015
Nuñez Rovayo María Antonieta	Representante de Ventas San Marino	19/01/2015	30/06/2015
Guevara García Sandra Patricia	Representante de Ventas Centro Cuenca	26/10/2009	28/07/2015
Espinoza Silva Mayra del Rosario	Asesor Comercial Cuenca	16/03/2015	31/07/2015
Sisalima Segovia Johnny Bernardo	Representante de Ventas Funttime Mall del Río	09/07/2007	25/08/2015

ANEXO 4 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES		MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
		ACTIVIDAD																							
		S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4
	Diagnóstico de la situación problematizante																								
	Construcción de herramientas																								
	Validación de herramientas con el personal de la Joyería																								
	Elaboración del Formato I del proyecto de intervención																								
	Elaboración del Formato II del proyecto de intervención																								
	Socialización del proyecto con Gerentes de Área, levantamiento de información sobre los requerimientos y necesidades de la Joyería																								
	Elaboración del Formato III del proyecto de intervención																								
	Elaboración del Manual de Selección por Competencias																								
	Socialización del Manual con el personal de la Joyería																								
	Elaboración de Matriz de Destrezas para Assessment Center																								
	Elaboración de casos a aplicar por cada cargo en el proceso de selección de personal con la técnica del Assessment Center																								
	Validación de los casos elaborados para la aplicación del Assessment Center																								
	Elaboración del Formato IV del proyecto de intervención																								
	Elaboración del Formato V del proyecto de intervención																								
	Revisión, Corrección, Impresión y entrega del proyecto																								

ANEXO 5 PRESUPUESTO DETALLADO / RECURSOS

RECURSOS				
MATERIALES, TECNOLÓGICOS Y FINANCIEROS				
DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	
Libros	2	\$25,00		\$50,00
Resma de papel	3	\$4,00		\$12,00
Esferos	12	\$0,30		\$3,60
Copias	60	\$0,10		\$6,00
Internet mensual	6	\$23,00		\$138,00
Movilización aprox. galones Gasolina	30	\$2,54		\$76,20
Impresiones	3	\$15,00		\$45,00
Documentación (empastar, anexos, gráficos, reportes, etc)	3	\$65,00		\$195,00
TOTAL				\$525,80

ANEXO 6 ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

BENEFICIARIOS DIRECTOS	BENEFICIARIOS INDIRECTOS
Colaboradores actuales	Clientes
Candidatos potenciales	Proveedores
Departamento de Talento Humano	Sociedad en General
Todas las áreas	

ANEXO 7 ANÁLISIS DE PROBLEMAS

Vinculación:

$$\frac{\text{Número de personas contratadas}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$$

VINCULACIÓN	$\frac{15}{81} \left(100 \right)$	18,52%
-------------	------------------------------------	--------

El proceso de vinculación ha dado como resultado un porcentaje de 18,5%, durante el período comprendido de enero a septiembre del 2015.

Desvinculación:

$$\frac{\text{Número de personas desvinculadas}}{\text{Número total de trabajadores}} \times 100$$

DESVINCULACIÓN	$\frac{18}{81} \left(100 \right)$	22,22%
----------------	------------------------------------	--------

Al hablar de desvinculación se puede observar que el porcentaje que se ha obtenido es de 22,2%, durante el período comprendido de enero a septiembre del 2015.

Rotación:

$$\frac{\text{Número de ingresos} - \text{número de desvinculaciones}}{\text{Número total de trabajadores}}$$

ROTACIÓN	$\frac{15 - 18}{81}$	-0,03%
----------	----------------------	--------

El porcentaje de rotación es de - 0,03 %, durante el período comprendido de enero a septiembre del 2015.

ANEXO 8 ANÁLISIS DE OBJETIVOS

ANÁLISIS DE OBJETIVOS	
GENERAL	ESPECÍFICOS
Proporcionar a Joyería Guillermo Vázquez un Manual de Selección por Competencias.	Elaborar una base teórica que sustente el desarrollo del trabajo de intervención.
	Recopilar la información que servirá de soporte para el avance del proyecto.
	Elaborar un manual de selección por competencias para la Joyería Guillermo Vázquez.

ANEXO 9 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

MATRIZ MARCO LÓGICO		
ENTRADAS (INPUTS)	PROCESAMIENTO	SALIDAS (OUTPUTS)
Datos Organizacionales	Análisis y la discriminación de la información. Organización de la información por apartados referentes a los reportes que menciona el instructivo de titulación	Manual de Reclutamiento y Selección de personal por Competencias. Diseño de casos de Assessment Center
Diagnóstico situacional		
Contacto con el personal de la Joyería Guillermo Vázquez: levantamiento de la información y validación Documentos universitarios que rigen el marco del desarrollo del proyecto de intervención		

ANEXO 10 AVANCE EN LA CONSECUCIÓN DE LOS RESULTADOS

AVANCE EN LA CONSECUCIÓN DE LOS RESULTADOS DEL PROYECTO			
RESULTADOS O PRODUCTOS (MANUAL)	ELABORADO POR TESISISTAS	APROBADO POR TUTORA	VALIDADO POR JOYERÍA
INTRODUCCIÓN	X	X	X
ALCANCE	X	X	X
OBJETIVO	X	X	X
DEFINICIONES BÁSICAS	X	X	X
RESPONSABLES	X	X	X
POLÍTICAS	X	X	X
PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	X	X	X
DESARROLLO PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	X	X	X

**ANEXO 11 AVANCE EN LA CONSECUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE
LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO**

AVANCE EN LA CONSECUCIÓN DE LOS PRODUCTOS DE LAS ACTIVIDADES DEL PROYECTO					
PRODUCTOS	ACTIVIDADES				
	Elaboración del Manual de Selección por Competencias	Socialización del Manual con el personal de la Joyería	Elaboración de Matriz de Destrezas para Assessment Center	Elaboración de casos a aplicar por cada cargo en el proceso de selección de personal con la técnica del Assessment Center	Validación de los casos elaborados para la aplicación del Assessment Center
MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA JOYERIA GUILLERMO VÁZQUEZ	X	X			
DISEÑO DE LOS CASOS DE ASSESSEMENT CENTER			X	X	X

ANEXO 12 PLAN DE MONITOREO

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES																									
ACTIVIDAD	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6				
	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	S1	S2	S3	S4	
Diagnóstico de la situación problematizante																									
Construcción de herramientas																									
Validación de herramientas con el personal de la Joyería																									
Elaboración del Formato I del proyecto de intervención																									
Elaboración del Formato II del proyecto de intervención																									
Socialización del proyecto con Gerentes de Área, levantamiento de información sobre los requerimientos y necesidades de la Joyería																									
Elaboración del Formato III del proyecto de intervención																									
Elaboración del Manual de Selección por Competencias																									
Socialización del Manual con el personal de la Joyería																									
Elaboración de Matriz de Destrezas para Assessment Center																									
Elaboración de casos a aplicar por cada cargo en el proceso de selección de personal con la técnica del Assessment Center																									
Validación de los casos elaborados para la aplicación del Assessment Center																									
Elaboración del Formato IV del proyecto de intervención																									
Elaboración del Formato V del proyecto de intervención																									
Revisión, Corrección, Impresión y entrega del proyecto																									
																							</		

GUILLERMO VAZQUEZ

Joyería

Cuenca, 7 de agosto de 2015

Señoras

Ruth Catalina Cornejo y Juana Catalina Vintimilla,

Ciudad.

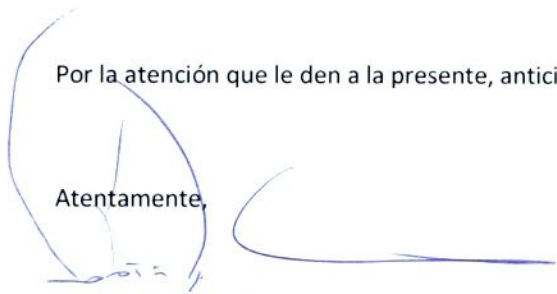
De mis consideraciones:

Como representante legal de Joyería Guillermo Vázquez, autorizo para que realicen la metodología de "Assessment Center" dentro del subsistema de selección de personal, en la empresa a la cual represento.

Nos comprometemos a entregar la información necesaria para el desarrollo del mismo.

Por la atención que le den a la presente, anticipo mis agradecimientos.

Atentamente,



Ing. Fabián Vega González

Gerente General

ANEXO 14 ANÁLISIS Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

ORGANIZACIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN		
PASO	PROCEDIMIENTO	OBJETIVO
EMPRESA	CONTACTO CON LA EMPRESA Y LAS PERSONAS ENCARGADAS DE TALENTO HUMANO	Primera reunión con Coordinadora de Talento Humano para conocer como se llevan a cabo los procedimientos en el área de Talento Humano
		La Coordinadora de Talento Humano presenta a las autoras con la Gerente de Administración y Talento Humano
		La Gerente de Administración y Talento Humanos sugiere elaborar un plan de mejora en lo que refiere a la Comunicación Interna de la Joyería Guillermo Vázquez
		La primera reunión se mantiene con la Gerente de Administración y Talento Humano y la Coordinadora de Talento Humano, quienes consideran más útil realizar un manual donde se establezca un procedimiento para la selección de personal
		Gerente General de Joyería Guillermo Vázquez autoriza realizar el proyecto y la entrega de la información el 7 de agosto de 2015
TEMA	DEFINICIÓN DEL TEMA	Se presenta el tema "Elaboración de un Manual de Reclutamiento y Selección de personal por Competencias para la Joyería Guillermo Vázquez durante Septiembre 2015 a Marzo 2016" a la tutora de proyecto
		Tutora considera apropiado el tema para el desarrollo del proyecto de intervención
		La Universidad aprueba el tema en consejo de carrera con el Acta de resolución del 23 de septiembre de 2015
INFORMACIÓN	RECOPIACIÓN Y MANEJO DE INFORMACIÓN	Entrevista con Gerente de Administración y Talento Humano y con la Coordinadora de Talento Humano para determinar el contenido del Manual
		Reunión con Gerentes de todas las Áreas de la Joyería para determinar sus requerimientos
MANUAL	ELABORACIÓN DEL MANUAL	Se realizó mesas de trabajo para informar la estructura que tendrá el manual y recibir sugerencias de acuerdo a la realidad organizacional
		Se inicia la elaboración del manual con los datos obtenidos de las entrevistas, reuniones y mesas de trabajo
		Se establece alcance, objetivo y políticas que constarán en el manual
ASSESSMENT CENTER	ELABORACIÓN CASOS ASSESSMENT CENTER PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	Mediante grupos focales se socializa el contenido del manual con la finalidad de recibir sugerencias y tomar acciones correctivas
		Organización de las destrezas necesarias en cada cargo, establecidas en los perfiles previamente entregados por la Joyería Guillermo Vázquez
		Diseño de casos para la aplicación de la técnica del Assessment Center
		Socialización con los Gerentes de Área de la Joyería Guillermo Vázquez de los casos de Assessment Center

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

“MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA
LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ, DURANTE EL
PERÍODO
SEPTIEMBRE 2015 – MARZO 2016”

AUTORAS:

RUTH CATALINA CORNEJO CARVALLO
JUANA CATALINA VINTIMILLA GARCÍA

Cuenca, Enero de 2016

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 1 de 28
---	---	--	---------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Contenido

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	3
1.- INTRODUCCIÓN.....	3
2.- ALCANCE	3
3.- OBJETIVO.....	4
4.- DEFINICIONES BÁSICAS	4
5.- RESPONSABLES	7
6.- POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	10
7.- DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ.....	12
8.- REQUERIMIENTO DE PERSONAL.....	12
9.- RECLUTAMIENTO.....	13
9.1 PROCEDIMIENTO DEL RECLUTAMIENTO	14
9.2 PASOS:.....	15
10.- DIFUSIÓN DE LA VACANTE	16
11.- RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN	17
12.- SELECCIÓN.....	18
12.1 FASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL	18
13.- DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL	26
14.- ANEXOS.....	28

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 2 de 28
---	---	---	---------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

MANUAL DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

1.- INTRODUCCIÓN

El reclutamiento y la selección de personal son subsistemas completos e integrales que necesariamente deben ajustarse a la estrategia organizacional, siendo indispensable tomar como parámetro las necesidades de la empresa al momento de cubrir una vacante; para lo cual Talento Humano hará uso de herramientas y/o técnicas que permitan identificar aptitudes, conocimientos, habilidades, experiencias de los aspirantes; entre otros factores.

Una adecuada selección de personal depende de los subsistemas de la Gestión del Talento Humano, por lo que el presente manual para la Joyería Guillermo Vázquez se ha desarrollado con el propósito de mejorar la forma de incorporar personal mediante procedimientos estandarizados en base a las políticas establecidas por la Empresa.

2.- ALCANCE

El presente manual bajo el modelo de gestión por competencias afectará a: todo los cargos institucionales; es decir, estratégicos, tácticos, operativos y de staff; por lo tanto

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 3 de 28
---	---	---	---------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Propietario</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

la normativa expuesta en este documento deberá ser acogida por todas las áreas cuando estas requieran contratar nuevo personal o cuando se cubra la vacante con personal interno.

Todo nuevo aspirante a ingresar como empleado a la Empresa, así como el personal interno que desee optar por una vacante específica, sin excepción, estará sujeto a las políticas establecidas dentro del subsistema de Reclutamiento y Selección de Personal.

3.- OBJETIVO

Determinar los procedimientos a seguir para el reclutamiento y selección de personal.

4.- DEFINICIONES BÁSICAS

Talento Humano.- El talento humano se entiende como una combinación de varios aspectos, características o cualidades de una persona; implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad).

Organigrama.- Representación gráfica de la estructura funcional y organizativa de una empresa.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 4 de 28
---	---	--	---------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingénieur</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Competencia.- Conjunto de comportamientos directamente observables en realidad y que permiten responder de forma eficaz y eficiente a las exigencias que plantea un determinado puesto de trabajo en una organización.

Perfil.- Conjunto de competencias necesarias para la realización de las tareas y funciones que el propio puesto de trabajo exige.

Proceso.- Es una secuencia de pasos dispuesta con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico.

Reclutamiento.- Proceso a través del cual se establece una estrategia encaminada a conseguir el mayor número de candidatos posibles que reúnan las competencias exigidas por el perfil a cubrir.

Proceso de selección de personal.- consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados.

Prueba psicológica.- Son instrumentos, herramientas y/o test psicológicos que posee un valor diagnóstico-predictivo, sobre la conducta de una persona que representa su

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 5 de 28
---	---	--	---------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Propietario</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

comportamiento habitual o la posibilidad de desarrollo en una determinada área de actuación.

Assessment Center.- Es una técnica de evaluación estandarizada del comportamiento, que es utilizada por las empresas en la búsqueda de candidatos que requieren determinadas habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo.

Bibliografía:

Psicología y Empresas; Renovando empresas con Talento Humano; 16 diciembre 2010;

Recuperado de:

<http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>

Quorum selección; Selección de directivos; glosario, 30 diciembre 2010; Recuperado de:

<http://www.quorumseleccion.com/glosario/>

Assessment Center; Recuperado de:

<http://www.losrecursoshumanos.com/assessment-center/>

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 6 de 28
---	---	--	---------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Definiciones; Recuperado de:

<http://definicion.mx/proceso/>

Manual de normas y procedimientos Dirección de Recursos Humanos; Universidad
Simón Bolívar; 11 septiembre 2003

http://www.usb.ve/conocer/pdf/manuales/manual_rrhh.pdf

5.- RESPONSABLES

GERENTE GENERAL, es responsable de:

- Aprobar el requerimiento de personal y remitirlo a Talento Humano para continuar con el procedimiento.
- Conocer y aprobar el informe con los resultados obtenidos en la selección de personal.

GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS, es responsable de:

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 7 de 28
---	---	--	--------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

- Autorizar las actualizaciones, cambios u omisiones realizados al presente manual.
- Vigilar el cabal cumplimiento del presente manual.
- Analizar el requerimiento de personal.
- Supervisar la correcta ejecución del proceso de reclutamiento y selección.
- Participar en las entrevistas de selección.
- Apoyar a la Gerencia General en la toma de decisiones.
- En caso de ausencia temporal, el Gerente General será quien tome las decisiones

que corresponden al Gerente de Administración y Recursos Humanos.

COORDINADORA DE TALENTO HUMANO, es responsable de:

- Ejecutar el reclutamiento y selección acogiéndose a las políticas vigentes y a los valores y principios de la Joyería Guillermo Vázquez.
- Elaborar y mantener actualizada una base de datos para futuras necesidades de contratación.
- Recibir el requerimiento de dotación de personal
- Llevar a cabo la preselección y descartar opciones
- Comunicar las novedades a la Gerencia de Administración y Recursos Humanos que se presenten.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 8 de 28
---	---	--	---------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingente</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

GERENTES DE ÁREA O SUPERVISORES dependiendo del cargo a seleccionar se determinará la persona que formará parte de la selección de personal; el Gerente de Área siempre deberá estar presente; y para, evaluar la destreza y la experticia deberá acompañar el Supervisor (ver en el aparatado de las políticas).

- Realizar el requerimiento oportuno y por los canales formales propuestos por la institución del personal que se requiere contratar y remitirlo a Talento Humano.
- Revisar la terna de postulantes conjuntamente con la Gerente de Administración y Recursos Humanos y la coordinadora de Talento Humano.
- Participar en la entrevista del candidato seleccionado.
- Apoyar a la Gerencia de Administración y Recursos Humanos y a la Coordinación de Talento Humano en la toma de decisiones.

ASISTENTE DE TALENTO HUMANO, es responsable de:

- Receptar las carpetas de los candidatos para el reclutamiento de personal.
- Confirmar las referencias de todos los postulantes.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 9 de 28
---	---	--	---------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

- Apoyar a la Coordinación de Talento Humano en todo el procedimiento de reclutamiento y selección.
- Notificación de resultados de preselección y selección.

6.- POLÍTICAS DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

Joyería Guillermo Vázquez manejará el procedimiento de Reclutamiento y Selección de Personal considerando las siguientes políticas:

- La requisición de nuevo personal planteada por un área específica de la Empresa estará sujeta a la autorización de la Gerencia General, previo conocimiento del Área de Talento Humano. Esta debe incluir la justificación de la contratación y la descripción de las funciones del cargo a ser contratado para lo cual obligatoriamente se deberá llenar la ficha de “REQUERIMIENTO DE PERSONAL” (ANEXO 1).
- Cuando se trate de cargos operativos la vacante se dará a conocer al personal interno de la empresa por medio de correos, cartelera, difusión interna o por medio de redes sociales; en el caso de requerir contratar personal para cargos

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 10 de 28
---	---	---	----------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

directivos, tácticos o de staff, se realizará la publicación en la prensa, en la página Web de la empresa o en plataformas virtuales.

- La información receptada mediante publicación se sumará a la existente en la base de datos para dar inicio a la fase de reclutamiento.
- El filtro de las hojas de vida será realizado por Coordinación de Talento Humano conjuntamente con la Gerencia de Administración y Recursos Humanos, en base a los perfiles por competencias ya establecidos en la Joyería Guillermo Vázquez.
- En la preselección, los requisitos exigidos para el desempeño del cargo deberán contener características que estén asociadas a la función, también se considerarán atributos que no estén contemplados dentro del perfil del cargo.
- La aplicación de métodos y procedimientos establecidos en el presente manual para el reclutamiento y selección de personal, debe constituir un instrumento de gestión destinado a definir las condiciones de los aspirantes para la ejecución de las actividades.
- Para la selección del personal se llevará a cabo pruebas de conocimientos, test psicológicos, y/o aplicación de la técnica de Assessment Center.
- La valoración de los casos de Assessment Center estarán sujetos a una rúbrica de calificación de acuerdo al caso aplicado según el cargo vacante.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 11 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

- La notificación tanto a las personas que han sido seleccionadas como a las que no pasen la selección estará a cargo de la Asistente de Talento Humano y se lo hará telefónicamente.
- La información recopilada durante la selección de personal, es de carácter restringido para uso del Área de Talento Humano y el responsable del área que requiere la contratación.

7.- DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL PARA LA JOYERÍA GUILLERMO VÁZQUEZ

El reclutamiento y selección de personal implica una sucesión definida de condiciones y etapas orientadas a la búsqueda y selección de personal para cubrir las necesidades de acuerdo a los requerimientos y especificaciones de los diferentes cargos existentes en Joyería Guillermo Vázquez.

El procedimiento a seguir es el siguiente:

8.- REQUERIMIENTO DE PERSONAL

El reclutamiento inicia cuando se presenta la necesidad de cubrir un cargo, para lo cual el área donde se presenta la necesidad emite el requerimiento para contratación de

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 12 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

personal, el mismo debe ser llenado por el Gerente de Área y remitido al Área de Talento Humano, donde se revisa el documento y se analiza la posibilidad de cubrir el requerimiento con personal interno, en el formato preestablecido por la Joyería, (Anexo 1).

En caso de haber la posibilidad de cubrir con personal interno, se analizará en primer lugar los resultados de la evaluación del desempeño, considerándose como referencia una puntuación que vaya desde el 80/100 en adelante.

Si no se cuenta internamente con el recurso necesario, se procede a realizar la selección externa, iniciando con la difusión interna para posibles candidatos referidos.

9.- RECLUTAMIENTO

El reclutamiento mediante una comunicación en doble vía difunde las oportunidades de empleo, al mismo tiempo atrae los candidatos para la selección de personal con la finalidad de captar los candidatos potencialmente calificados, para lo cual la Joyería Guillermo Vázquez utilizará uno de los tipos de reclutamiento, ya sea interno o externo.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 13 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

En primer lugar se optará por el reclutamiento interno, para lo cual se tomará en cuenta los siguientes lineamientos:

Las vacantes se promocionarán entre el personal que ya labora en la Joyería, quienes serán considerados como potenciales candidatos, en caso de que se originen promociones o transferencias se tomará en cuenta la evaluación del desempeño del año anterior al requerimiento.

En caso de no poder llenar la vacante con el personal que labora en la Joyería se optará por el reclutamiento externo considerando en primer lugar a los referidos y recomendados de los colaboradores; en caso de no contar con referidos, la empresa dará oportunidad a candidatos externos, para lo cual se recepcará la documentación para alimentar la base de datos existente en Talento Humano, para una posterior selección.

9.1 PROCEDIMIENTO DEL RECLUTAMIENTO

Inicia en el momento en que se presenta una vacante en una Área de la Empresa ya sea por renuncia, creación de un nuevo puesto o incremento de las actividades. La notificación debe darse por escrito por parte del Gerente de Área a la Coordinación de Talento Humano haciendo uso del requerimiento de personal, el cual será

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 14 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

posteriormente remitido a la Gerencia de Administración y Recursos Humanos con la finalidad de atender el requerimiento.

9.2 PASOS:

- Envío de la solicitud de requerimiento personal por parte del área en donde se presenta la vacante. (Requerimiento de personal anexo 1.)
- Búsqueda de posibles candidatos en fuentes internas, por parte de la Coordinación de Talento Humano.
- Verificar en la base de datos de Talento Humano la existencia de posibles candidatos, a cargo de la Coordinación de Talento Humano.
- Publicar la vacante en los medios internos como carteleras, correo electrónico, difusión de persona a persona, actividad que se realizará en el Área de Talento Humano.
- Reunir información de aspirantes para obtener un listado de posibles candidatos; en caso de no obtenerlos se procede al reclutamiento externo.
- Búsqueda de candidatos en fuentes externas de preferencia referidos, en caso de no encontrarlos por medio de referencias se procede a la difusión de la vacante por medios impresos o electrónicos.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 15 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VÁSQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

- Reunir información de los aspirantes y obtener el listado de los postulantes externos.

10.- DIFUSIÓN DE LA VACANTE

Las fuentes de reclutamiento que utilizará Joyería Guillermo Vásquez serán de tipo interno y externo.

Las difusiones internas tienen como finalidad brindar al personal la oportunidad de acceder a otro cargo de mayor categoría por medio de accesos masivos como carteleros, correo electrónico o la difusión de persona a persona; las externas se realizarán mediante la página web de la empresa, redes sociales y de ser necesario dependiendo del cargo se realizará la publicación en la prensa realizadas por parte de la Coordinación de Talento Humano; el contenido de las publicaciones deberán ser revisadas y aprobadas por la Gerente de Administración y Recursos Humanos, en las cuales deberán constar los siguientes datos: (Modelo para publicación Anexo 2)

- Nombre de la Empresa
- Cargo

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 16 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Jefe de Área</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

- Requisitos (Educación formal, experiencia, capacitación, otros conocimientos, referencias)
- Horario
- Disponibilidad para trabajar
- Dirección física o electrónica donde remitir la documentación.
- Plazo para entrega de documentación.

11.- RECEPCIÓN DE DOCUMENTACIÓN

La documentación remitida por los aspirantes será receptada por la Asistente de Talento Humano y deberá pasar por un primer filtro en el cual se revisará y analizará la información de acuerdo a los requisitos solicitados en la publicación, los mismos que deben estar de acuerdo al perfil del cargo requerido.

Esta actividad la llevará a cabo la Coordinación de Talento Humano, quien en base a la revisión de la documentación informará que aspirantes serán preseleccionados.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 17 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

12. SELECCIÓN

La selección se encarga de la discriminación de candidatos para cubrir un puesto de trabajo que oferte Joyería Guillermo Vázquez y tiene como propósito encontrar a la persona que cumpla con el perfil profesional y que se ajuste a las características del cargo vacante.

En esta actividad participarán conjuntamente la Gerencia de Administración y Recursos Humanos y la Coordinación de Talento Humano.

12.1 FASES PARA LA SELECCIÓN DE PERSONAL

La selección de personal que llevará a cabo la empresa constará de varias fases que se detallan a continuación:

12.1.1 PRESELECCIÓN

En esta fase se tratará de reducir el número de candidatos que se han presentado para ocupar un cargo vacante, la preselección se inicia con la revisión y análisis de la hoja de

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 18 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Jefe de</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

vida, el mecanizado del IESS y se solicita autorización al aspirante para ingresar al buró de crédito mediante su firma, (Anexo 3) con la finalidad de contar con los candidatos que deberán rendir las pruebas programadas en las fases posteriores; la responsable de esta actividad será la Coordinadora de Talento Humano, quien además se encargara del análisis y revisión de las carpetas en un término de un día, verificar los requisitos del cargo que deberán constar en el requerimiento de contratación de personal, historia laboral de los candidatos e identificación de los conocimientos y habilidades.

La calificación que se dará a cada uno de los ítems considerados dentro de la revisión de las carpetas se estipulará de acuerdo a la vacante a ser cubierta, las carpetas receptadas serán puntuadas según lo que indique el perfil del cargo; el puntaje total asignado será de 100 puntos, los cuales serán distribuidos como se detalla en los siguientes cuadros:

INSTRUCCIÓN FORMAL	
NIVEL	PUNTAJE
Bachiller	10
Técnico	10
Profesional	10
Especialidad	10
Maestría	10
TOTAL	50

EXPERIENCIA	
NIVEL	PUNTAJE
No profesional	5
Profesional	10
Directivo	15
TOTAL	30

CAPACITACIÓN	
NIVEL	PUNTAJE
General	4
Relacionada	6
Específica	10
TOTAL	20

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 19 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

12.1.2 ENTREVISTA INICIAL

La entrevista de personal es el factor que más influye en la decisión con respecto a la aceptación o rechazo de un candidato que aspira ocupar un cargo en Joyería Guillermo Vázquez.

Dentro del procedimiento que se está llevando a cabo, se realizará una entrevista inicial que es de carácter superficial que servirá como primer filtro y que tiene como objeto contar con una primera impresión del candidato, si posee buena expresión verbal, habilidad para relacionarse; además que permite aclarar o confirmar datos que han sido emitidos en la hoja de vida, es decir cerciorarse de que la persona se ajuste a las necesidades de la empresa.

Esta entrevista también servirá para notificar al aspirante algunos aspectos generales como horarios, naturaleza del trabajo, beneficios y normas de la Empresa; con la finalidad de que decida si desea continuar. (Formato entrevista inicial y rúbrica de evaluación, Anexo 4).

En esta actividad participarán la Gerencia de Administración y Recursos Humanos con la Coordinación de Talento Humano.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 20 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

12.1.3 CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS

Para la confirmar las referencias, es necesario informar a los aspirantes que se llevará a cabo este procedimiento y será la Coordinación de Talento Humano de la Joyería quien dispondrá que la Asistente de Talento Humano efectúe las respectivas verificaciones. Esta tarea se la realizará vía telefónica y la información será solicitada a la persona encargada de Talento Humano de la empresa en que haya laborado anteriormente el candidato.

Los datos que se recomiendan verificar son el cargo que ocupaba, tiempo que laboró, registro de asistencia, cumplimiento de obligaciones, aspiraciones que tenía, razón por la que terminó la relación laboral, etc.; las respuestas obtenidas serán consideradas para establecer la credibilidad de las referencias. (Anexo 5)

12.1.4 REALIZACIÓN DE PRUEBAS

La realización de las pruebas para la selección de personal en Joyería Guillermo Vásquez las llevará a cabo la Gerencia de Administración y Recursos Humanos conjuntamente con la Coordinación de Talento Humano, con la finalidad de evaluar el potencial de los aspirantes, sus capacidades y aptitudes que debe tener para ocupar el cargo ofertado por la Empresa.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 21 de 28
---	---	--	---------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Joyería Guillermo Vázquez dentro del subsistema de selección para evaluar a los futuros empleados considerará realizar test de personalidad y el uso de la técnica del assessment center con su aplicación de casos y rúbrica de evaluación; los mismos que variarán su complejidad dependiendo del cargo ofertado.

- **Test de personalidad**

Los test de personalidad permiten obtener información como los principales rasgos del aspirante lo que evidencia su adaptabilidad al puesto de trabajo ofertado. Las respuestas reflejan el carácter del candidato o su forma de pensar ante determinadas situaciones para saber si el perfil se adecua al puesto que se requiere cubrir.

Los test que serán aplicados para llevar a cabo la selección deberán ser escogidos de acuerdo al cargo.

- **Assessment Center**

Es un método de selección mediante el cual se identifica y evalúa las competencias y habilidades de los candidatos y se predice su rendimiento en un puesto de trabajo determinado. Lo que evalúa son las habilidades necesarias que se tienen para lograr el

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 22 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

éxito. Consta de varias pruebas realizadas en grupo donde se pide a los candidatos que realicen actividades que se aproximan a las funciones y tareas que se van a encontrar en el puesto de trabajo real.

Las competencias que quedan reflejadas a través de esta metodología son la capacidad para la toma de decisiones, trabajo bajo presión, liderazgo, trabajo en equipo, visión estratégica, capacidad de análisis y síntesis, comunicación verbal y escrita, sociabilidad, gestión del tiempo, negociación y persuasión, orientación a resultados y al cliente; entre otras.

12.1.5 ENTREVISTA FINAL

En esta fase se han llevado a cabo los análisis correspondientes y existen de dos a tres candidatos adecuados para ocupar el cargo vacante y para tomar la decisión final; la Coordinación de Talento Humano de la Joyería Guillermo Vázquez canalizará una última entrevista, que deberá contar con la presencia del futuro Jefe inmediato o con las personas que mantendrá una relación directa de trabajo con la finalidad de establecer un contacto personal y elegir al candidato que ocupará el cargo en la Empresa; para lo cual se deberá elaborar un breve resumen de los resultados obtenidos por los aspirantes en cada una de las fases.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 23 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR	MN-GTH-01
	COMPETENCIAS	
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

La duración de la entrevista será de 30 a 40 minutos y deberán participar en la misma la Gerente de Administración y Recursos Humanos, Gerente de Área, Coordinación de Talento Humano, quienes harán hincapié en los aspectos más relacionados al puesto; tratarán temas relacionados con la experiencia laboral, aspiraciones profesionales, sueldo a percibir, horarios, funciones, responsabilidades específicas del cargo, tipo de contrato.

Es necesario dejar que el entrevistado tenga la oportunidad de demostrar que eres el mejor candidato, su interés por obtener el trabajo y su afinidad con la empresa. La entrevista final se valorará de acuerdo a la rúbrica de evaluación. (Anexo 6.)

12.1.6 NOTIFICACIÓN DE RESULTADOS

Es la etapa final, donde se cuenta con toda la información recopilada y si la selección se llevó de manera adecuada, sin lugar a dudas el nuevo empleado será el idóneo para el cargo ofertado en la Joyería Guillermo Vázquez, puesto que un buen empleado constituye la mejor prueba de que la selección fue exitosa.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 24 de 28
---	---	--	----------------------

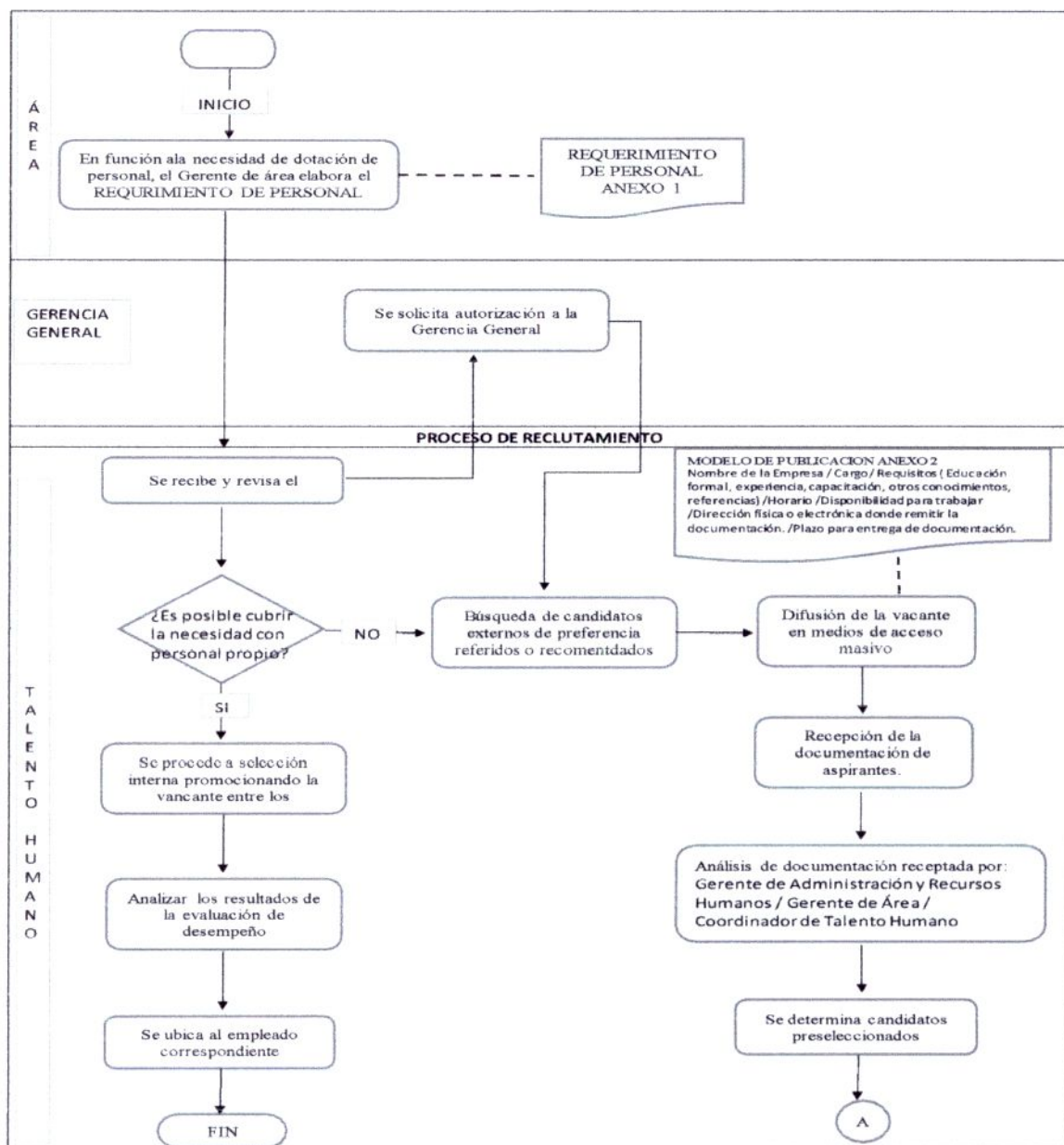
GUILLERMO VAZQUEZ <i>Gerente</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Los resultados deberán ser comunicados a los aspirantes que llegaron hasta la fase final y que no fueron escogidos, ya que de ellos puede surgir un candidato para otro puesto; también es necesario guardar los documentos de la persona elegida para el cargo; la notificación la realizará Talento Humano en coordinación con el Gerente de Área, el Jefe inmediato; pero la decisión final sobre la contratación será potestad del Gerente General.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 25 de 28
---	---	--	----------------------

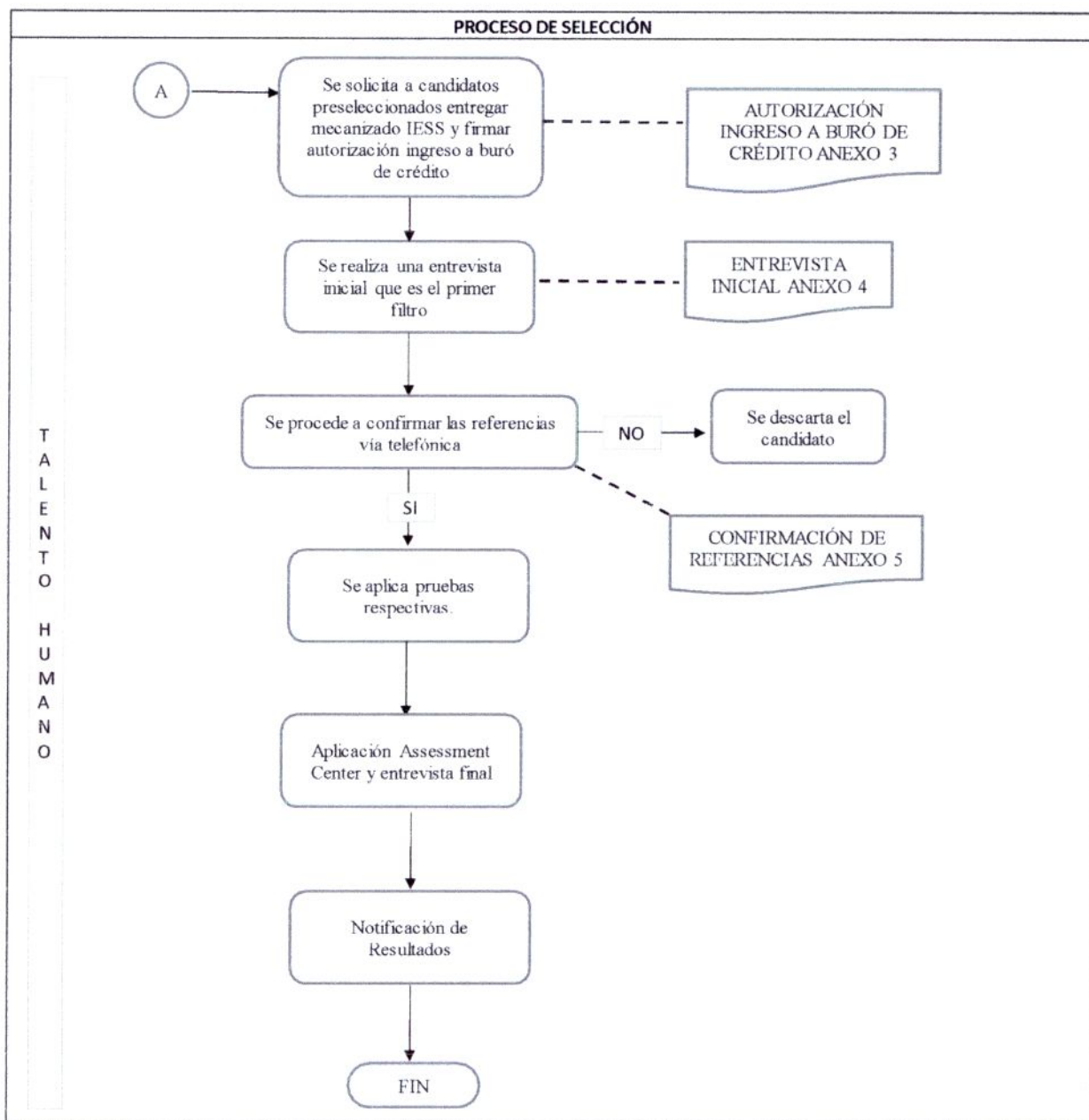
GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingénieur</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

13. DIAGRAMA DE FLUJO DEL SUBSISTEMA DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL



Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 26 de 28
---	---	---	---------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:



Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 27 de 28
---	---	---	---------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	MANUAL DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

14. ANEXOS

- **ANEXO 1 MANUAL REQUERIMIENTO DE PERSONAL**
- **ANEXO 2 MANUAL MODELO PARA PUBLICACION EN DIARIO**
- **ANEXO 3 MANUAL AUTORIZACIÓN INGRESO BURO CRÉDITO**
- **ANEXO 4 MANUAL ENTREVISTA INICIAL**
- **ANEXO 5 MANUAL CONFIRMACION REFERENCIAS**
- **ANEXO 6 MANUAL RUBRICA EVALUACIÓN FINAL**
- **ANEXO 7 CASOS DE ASSESSMENT CENTER**

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 28 de 28
---	---	--	----------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	REQUERIMIENTO DE PERSONAL	MN-GTH-01
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión:000 Vigencia:

REQUERIMIENTO PARA CONTRATACIÓN DE PERSONAL N° _____

1- ÁREA: _____

CARGO REQUERIDO: _____ NUEVO ☐ RECONTRATADO ☐ REEMPLAZO ☐

TIEMPO DEL REQUERIMIENTO EN MESES: _____

HORARIO: _____ REQUIERE LABORAR HORAS EXTRAS: SI ☐ NO ☐

DIRECCIÓN DEL LUGAR DE TRABAJO: _____

JEFE INMEDIATO: _____

JUSTIFICACIÓN DE LA NECESIDAD DEL CARGO: _____

DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES FUNCIONES A REALIZAR _____

f. _____ FECHA DE SOLICITUD: _____

GERENTE DE AREA

2- TALENTO HUMANO

TIPO DE CONTRATO _____

REMUNERACIÓN MENSUAL: \$ _____

f. _____ f. _____

GERENTE GENERAL GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

f. _____

COORDINADOR DE TALENTO HUMANO

FECHA DE AUTORIZACIÓN: _____

OBSERVACIONES: _____

Ubicación (ruta de archivo / acceso Carpeta del Empleado	Tiempo de almacenamiento Vigencia del contrato de trabajo	Disposición final Archivo pasivo
---	---	-------------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	DIFUSIÓN DE LA VACANTE	MN-GTH-01
	GESTION DEL TALENTO HUMANO	Versión: 000 Vigencia:

Modelo a seguir para la publicación en medios impresos en caso de ser necesaria la difusión de la vacante y de acuerdo al cargo.

JOYERIA GUILLERMO VAZQUEZ	
Requiere contratar	_____
	(Nombre del cargo vacante)
Requisitos	_____
	(Educación formal, experiencia, capacitación, otros conocimientos, referencias)
Horario	_____
	(Necesidad de trabajar tiempo extra, fines de semana, feriados)
Disponibilidad para trabajar	_____
	(Inmediata)
Interesados remitir documentación a	_____
	(Dirección puede ser física o electrónica)
Plazo entrega de documentación	_____
	(Indicar los días en los que se receptará los documentos)

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 1 de 1
---	--	--	--------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	AUTORIZACIÓN INGRESO BURÓ DE	MN-GTH-01
	CRÉDITO	
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión:000 Vigencia:

Cuenca, _____ de _____ de 201__

Yo, _____, con cédula de
 identidad N° _____; SI _____ NO _____ autorizo a Joyería
 Guillermo Vázquez, ingresar mis datos personales para obtener información del buró de
 crédito como parte de la preselección para ocupar un cargo en la Empresa.

Atentamente,

f) _____

Ubicación (ruta de archivo / acceso Carpeta del Empleado)	Tiempo de almacenamiento Vigencia del contrato de trabajo	Disposición final Archivo pasivo
--	--	-------------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	ENTREVISTA INICIAL	MN-GTH-01
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión:000 Vigencia:

FORMATO ENTREVISTA INICIAL	
NOMBRE DEL ASPIRANTE _____	EDAD: _____
CARGO AL QUE ASPIRA: _____	FECHA: _____
1.- ¿ Qué conoce usted a cerca de la Joyería Guillermo Vázquez?	
2.- ¿ Qué aspiraciones tiene si ingresaría a laborar en la Joyería?	
3.- Describa 2 cualidades que usted considera que las posee	
4.- Comente sobre un logro que haya tenido en un trabajo anterior?	
5.- ¿ Para usted que es más importante el conocimiento o la experiencia?	
6.- ¿ Usted prefiere tener un ambiente laboral individual o trabajar en equipo?	
Nombre de la persona que realiza la entrevista	

Ubicación (ruta de archivo / acceso Carpeta del Empleado	Tiempo de almacenamiento Vigencia del contrato de trabajo	Disposición final Archivo pasivo
---	--	-------------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Jefes</i>	ENTREVISTA INICIAL	MN-GTH-01
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión:000 Vigencia:

RUBRICA DE CALIFICACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL			
PARAMETROS	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE
PUNTUALIDAD			
IMAGEN			
COMUNICACIÓN VERBAL			
LÉXICO			
LENGUAJE CORPORAL			
ACTITUD			

Ubicación (ruta de archivo / acceso Carpeta del Empleado	Tiempo de almacenamiento Vigencia del contrato de trabajo	Disposición final Archivo pasivo
---	--	-------------------------------------

	CONFIRMACIÓN DE REFERENCIAS	MN-GTH-01
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión: 000 Vigencia:

REFERENCIAS LABORALES	
FECHA	
CANDIDATO	
EMPRESA DONDE TRABAJÓ	
VALIDACIÓN REALIZADA POR	
PERSONA CON QUIEN SE HABLO	
CARGO	

CARGO(S) QUE OCUPABA EL ASPRANTE

TIEMPO QUE LABORÓ EN LA EMPRESA

¿ERA UNA PERSONA PUNTUAL?

¿ASISTÍA NORMALMENTE A LABORAR?

¿CUMPLÍA SATISFACTORIAMENTE LAS TAREAS ENCOMENDADAS?

MOTIVO POR EL CUAL SE RETIRÓ DE LA EMPRESA

OBSERVACIONES, ASPECTOS QUE CONSIDERE IMPORTANTE QUE SE DEBA CONOCER

Ubicación (ruta de archivo / acceso) Carpeta del Empleado	Tiempo de almacenamiento Vigencia del contrato de trabajo	Disposición final Archivo pasivo
--	---	-------------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Ingeniería</i>	ENTREVISTA INICIAL	MN-GTH-01
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Versión:000 Vigencia:

RUBRICA DE EVALUACIÓN PARA ENTREVISTA INICIAL				
	PARAMETROS	EXCELENTE	BUENO	ACEPTABLE
COMPORTAMIENTO	DOMINIO DE LA CONVERSACIÓN			
	LIDEAZGO			
	SEGURIDAD			
	SOCIABILIDAD			
	COMUNICACIÓN VERBAL			
CONOCIMIENTOS, EXPERIENCIA	CONOCIMIENTOS TECNICOS			
	MANEJO EQUIPO DE OFICINA			
	MENEJO UTILITARIOS INFORMATICOS			
	EXPERIENCIA LABORAL			
DISPONIBILIDAD DE TIEMPO	FINES DE SEMANA			
	TURNOS			
	HORAS ADICIONALES			

Ubicación (ruta de archivo / acceso Carpeta del Empleado	Tiempo de almacenamiento Vigencia del contrato de trabajo	Disposición final Archivo pasivo
---	--	--

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyeros</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

ASSESSMENT CENTER

CASO # 1

PROCESO: Administración

ACTIVIDAD: Entrega de roles de pago

PROBLEMÁTICA:

Es fin de mes, se ha realizado el pago de la nómina y se acercan dos joyeros a retirar su rol de pagos, el primero indica que no va a proceder a firmar la constancia de retiro por cuanto no se encuentra conforme con los descuentos efectuados ya que no coincide el valor del depósito en el banco con el valor que consta en el rol de pagos y el segundo indica su desacuerdo ya que aduce que no se están pagando correctamente las horas extras; los dos colaboradores solicitan la revisión de los roles.

ACTORES

- Gerente de Administración y Talento Humano
- Coordinador de Talento Humano

DIALOGO

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 1 de 65
---	--	--	-------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniera</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Joyero 1 y 2: Ingeniera N..... nos encontramos inconformes con los valores depositados en nuestras cuentas.

Joyero 1, en mi caso no se encuentran los mismos valores que constan en el rol de pagos depositado en mi cuenta del banco, necesito que me detallen los descuentos efectuados y se solucione el presente inconveniente, pues considero que debe estar el mismo valor en los dos.

Joyero 2, En mi caso pienso que la cantidad de horas extras canceladas no corresponde a la cantidad de horas extras trabajadas, pues llevo un registro personal.

Gerente de Administración y Talento Humano: efectivamente ustedes se encuentran en todo su derecho de recibir una explicación en lo que refiere a sus valores cancelados, en caso de ser un error de nuestra parte se procederá a la corrección respectiva.

Gerente de Administración y Talento Humano: N.....por favor le solicito de manera urgente realizar la revisión correspondiente y les aclare las dudas de los señores Joyeros respecto a la cancelación de sus haberes.

Coordinador de Talento Humano, con respecto al reclamo efectuado por el Joyero 1, me permito informarle que efectivamente hay un error de digitación, se encuentra

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 2 de 65
---	--	--	------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

duplicado el valor del consumo correspondiente a Comisariato, por lo tanto se procederá a la acreditación respectiva del valor duplicado.

En lo que refiere al inconveniente del Joyero 2, comunico que no hay ningún error en el cálculo de las horas extras, el colaborador no se percató que los sobretiempos tienen un diferente porcentaje de pago, de acuerdo al horario que se ha extendido.

CONSIGNA:

Atender a los colaboradores que vienen a retirar su rol de pagos, su objetivo hacer que los firmen, y absolver las consultas que realicen (explicar la manera como se realiza el cálculo de sobretiempos), proponer la solución de acuerdo al problema planteado (plantear una manera de devolución del dinero).

DESTREZAS A SER EVALUADAS:

Escucha activa, Percepción social (empatía), Manejo de recursos humanos, Identificación de problemas, Trabajo en equipo.

CASO # 2

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 3 de 65
---	--	--	------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

PROCESO: Administración

ACTIVIDAD: Atención a clientes internos y externos

PROBLEMÁTICA:

En las últimas semanas han existido quejas de parte de los clientes externos de la Joyería quienes indican que cuando realizan llamadas telefónicas a la empresa, la persona que los atiende lo hace de manera distraída y no absuelve sus dudas ni requerimientos, igualmente uno de los proveedores de la materia prima indicó que cuando vino a entregar materiales a la Joyería tuvo que esperar mucho tiempo por falta de información de parte de la recepcionista, de igual manera manifestó estar molesto pues cuando acudió a un área de la empresa se encontraban sus productos de manera desorganizada y el lugar no estaba limpio como caracteriza siempre a las instalaciones de la Joyería.

ACTORES

- Recepcionista
- Auxiliar de limpieza

DIALOGO

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 4 de 65
---	--	--	------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Gerente de Administración y Talento Humano Señorita N.... acabo de recibir la llamada de un cliente sumamente molesto pues dice que no le han respondido de manera adecuada, incluso indica haber insistido varias veces antes de ser atendido. Pues necesitaba que le coordinen una cita con el Supervisor de producción.

Recepcionista, Efectivamente yo le atendí, y manifestó haber llamado varias veces, acepto no haberle respondido de inmediato, pues me encontraba en la cafetería con el auxiliar de limpieza coordinando la compra de materiales para el mantenimiento de las instalaciones de la Joyería, me hizo algunas preguntas pero no le pude responder a sus inquietudes por cuanto no entendí lo que decía al tratarse de un extranjero.

Gerente de Administración y Talento Humano, Si no podía entender porque no derivó la llamada a otra persona que conozca el idioma. Además a propósito de la limpieza un conocido proveedor ha manifestado que encontró las oficinas a donde él se dirigió con falta de orden y aseo, usted suele coordinar estas actividades y me parece que las ha descuidado.

Auxiliar de limpieza Me sorprende ese comentario, pues siempre estoy pendiente de que todas las áreas se encuentren limpias y bien presentadas, incluso recuerdo haberle servido un café y atendido muy cordialmente al proveedor que menciona.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 5 de 65
---	---	---	-------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyena</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

CONSIGNA:

A la Recepcionista: Se le pondrá al frente una lámina de colores y por turnos realizará la lectura con rapidez y en voz alta el color de cada palabra que figura en la lámina. Cuando hayan llegado a mencionar el color de la última palabra, finaliza la prueba, Si en el trayecto se equivoca, tendrán dos oportunidades más. Culminadas las tres opciones, prosigue el siguiente candidato. Cuenta con un tiempo de 5 minutos para la lectura de la misma.

De igual manera se transferirá una llamada de un cliente importante, con la cual tendrá que absolver las dudas y ser una guía de los requerimientos que tenga.

AMARILLO AZUL NARANJA
NEGRO ROJO VERDE
MORADO AMARILLO ROJO
NARANJA VERDE NEGRO
AZUL ROJO MORADO
VERDE AZUL NARANJA

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 6 de 65
--	---	---	-----------------

GUILHERMO VAZQUEZ <i>Jefes</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

La Auxiliar de limpieza tendrá que recibir atentamente a un grupo de personas con quienes se realizará una negociación, para lo cual demostrar su destreza en la atención a personas, ofreciéndoles una estadia adecuada ofreciendo alguna bebida.

DESTREZAS A SER EVALUADAS:

Escucha activa, Orientación de servicio, construcción de relaciones, hablado, Trabajo en equipo, manejo de recursos materiales.

CASO # 3

PROCESO: Administración

ACTIVIDAD: Importación y aprovisionamiento a bodega

PROBLEMÁTICA:

Elaboró: Catalina Comejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 7 de 65
--	--	--	------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Al ser la Joyería Guillermo Vázquez importadora y distribuidora exclusiva de algunos productos debe mantener un amplio stock de productos de manera que no falte en ninguno de los locales a nivel nacional, desde hace un tiempo vienen teniendo problemas con el bodeguero quien no se mantiene actualizado con la existencia de bodega, con lo cual se ha generado muchos problemas a todo nivel en la Joyería.

ACTORES

- Asistente de importaciones
- Bodeguero

DIALOGO

Asistente de importaciones, Señor Bodeguero en estas últimas semanas me han reclamado mucho de algunos locales la falta de productos que han tenido, especialmente en lo que refiere a importaciones, incluso se me ha llamado la atención alegando que no se las está haciendo a tiempo. Quisiera saber si Usted tiene conocimiento al respecto y que explicación me puede dar, pues yo estoy seguro de haber realizado bien mi trabajo,

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 8 de 65
---	--	--	-------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

incluso casi duplico una importación ya que me han dicho que no tienen los productos y en el sistema me refleja que si contamos con los mismos y en caso de haber algún error sería de corregirlo juntos.

Bodeguero, Ing. N.... en realidad me sorprende su reclamo si no me solicitan de los locales no puedo adivinar que no tienen los productos, realmente el problema creo que radica en la comunicación y con todo gusto puede contar conmigo de manera que podamos solucionar estos inconvenientes.

CONSIGNA:

Por parte del Asistente de importaciones deberá elaborar un plan de importaciones en el cual demuestre el conocimiento de trámite de importaciones, sugiriendo opciones diversas para llevar a cabo el proceso, de igual manera debe sugerir un plan de mejora en la comunicación y la coordinación con el bodeguero, para lo cual tendrá un tiempo de treinta minutos.

El Bodeguero debe sugerir un método de solicitud y de aprovisionamiento de productos a los diferentes locales de manera que se encuentre al tanto y pueda cubrir las necesidades de los mismos a tiempo sin generar problemas de desabastecimiento. Al mismo tiempo se le solicita sugerir un procedimiento para mantener comunicada la

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 9 de 65
---	--	--	------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ing. en</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

bodega con el área de importaciones de manera que se pueda evitar inconvenientes graves, para lo cual dispone de treinta minutos.

DESTREZAS A SER EVALUADAS:

Hablado, inspección de productos, generación de ideas, pensamiento analítico, escucha activa, trabajo en equipo, manejo de recursos materiales, organización de la información.

CASO # 4

PROCESO: Administración

ACTIVIDAD: Implementación de un sistema de seguridad y salud ocupacional

PROBLEMÁTICA:

En la actualidad la Seguridad y Salud ocupacional es un tema muy controlado a nivel del IESS y del Ministerio de Relaciones Laborales, y es necesario elaborar un procedimiento para precautelar la seguridad y salud de los colaboradores y la empresa no tiene nada establecido.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 10 de 65
---	--	--	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Inggeria</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

ACTORES

- Gerente de Administración y Talento Humano
- Asistente de
- Bodeguero

DIALOGO

Asistente de importaciones, Señor Bodeguero en estas últimas semanas me han reclamado mucho de algunos locales la falta de productos que han tenido, especialmente en lo que refiere a importaciones, incluso se me ha llamado la atención alegando que no se las está haciendo a tiempo. Quisiera saber si Usted tiene conocimiento al respecto y que explicación me puede dar, pues yo estoy seguro de haber realizado bien mi trabajo, incluso casi duplico una importación ya que me han dicho que no tienen los productos y en el sistema me refleja que si contamos con los mismos y en caso de haber algún error sería de corregirlo juntos.

Bodeguero, Ing. N.... en realidad me sorprende su reclamo si no me solicitan de los locales no puedo adivinar que no tienen los productos, realmente el problema creo que radica en la comunicación y con todo gusto puede contar conmigo de manera que podamos solucionar estos inconvenientes.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 11 de 65
---	--	--	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

CONSIGNA:

Por parte del Asistente de importaciones deberá elaborar un plan de importaciones en el cual demuestre el conocimiento de trámite de importaciones, sugiriendo opciones diversas para llevar a cabo el proceso, de igual manera debe sugerir un plan de mejora en la comunicación y la coordinación con el bodeguero, para lo cual tendrá un tiempo de treinta minutos.

El Bodeguero debe sugerir un método de solicitud y de aprovisionamiento de productos a los diferentes locales de manera que se encuentre al tanto y pueda cubrir las necesidades de los mismos a tiempo sin generar problemas de desabastecimiento. Al mismo tiempo se le solicita sugerir un procedimiento para mantener comunicada la bodega con el área de importaciones de manera que se pueda evitar inconvenientes graves, para lo cual dispone de treinta minutos.

DESTREZAS A SER EVALUADAS:

Hablado, inspección de productos, generación de ideas, pensamiento analítico, escucha activa, trabajo en equipo, manejo de recursos materiales, organización de la información.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 12 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VÁSQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

CASO # 5

PROCESO: Administración

ACTIVIDAD: Operación de sistemas informáticos

PROBLEMÁTICA:

Joyería Guillermo Vásquez, es una empresa que se dedica a la confección y elaboración de joyas finas, cuenta con varias agencias en diferentes ciudades del Ecuador, en la ciudad de Guayaquil colapsó el sistema informático lo cual no ha permitido que se realice el proceso de facturación cuando los clientes desean comprar los productos que se venden en dicho local, ante esta situación se han perdido algunas ventas importantes y ha generado malestar a nuestros compradores; además de las consecuencias que puede traer con los controles que realiza el Servicio de Rentas Internas.

ACTORES

- Gerente de Administración y Talento Humano
- Coordinador de Sistemas
- Asistente de Sistemas

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 13 de 65
---	--	--	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

DIALOGO

Gerente de Administración y Talento Humano: Ingeniero N....., le llamo porque desde la ciudad de Guayaquil se ha reportado un daño en el sistema y no pueden facturar las compras que realizan los clientes, se están perdiendo muchas ventas y esa afecta nuestra economía al igual que la imagen de la Empresa y de pronto el SRI no impone alguno sanción.

Coordinador de Sistemas, efectivamente me he contacto con la persona que atiende el local en Guayaquil y me supo manifestar que el problema se originó porque se fue la energía eléctrica y cuando retornó el servicio quisieron ingresar al sistema de facturación para cobrar un venta realizada y les fue imposible, pues les reporta un error al momento de ingresar el valor de la compra, la cantidad que reciben y en el monto que hay que devolver en caso de que se tenga que entregar cambio.

Gerente de Administración y Talento Humano, por lo tanto le solicito que este inconveniente sea solucionado hoy mismo ya que no podemos perder más ventas ni podemos hacer que nuestros clientes se sientan incomodados.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 14 de 65
---	--	--	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Coordinador de Sistemas, compañero N...., solicito que me ayude verificando que el enlace que mantenemos con Guayaquil este correcto para poder realizar las pruebas en el sistema para que el proceso de facturación se reinicie correctamente y que puedan cobrar las ventas realizadas de manera normal.

Asistente de Sistemas, Ingeniero N....., me permito comunicarle que he revisado el enlace y se encuentra funcionando bien por lo que considero oportuno que se hagan las pruebas este momento ya que me indicaron que el servicio eléctrico se ha interrumpido como dos veces en esta semana.

CONSIGNA

El rol para el Coordinador de Sistemas será plantear una solución rápida y eficiente al problema que se está originando en la facturación, procedimiento relacionado con la continuidad en el enlace entre el servidor de la aplicación y la red local y configuración de los equipos de comunicación. Cuenta con 1 hora para el planteamiento de soluciones.

Para el Asistente de Sistemas, deberá verificar que el estado de los enlaces entre los locales y el funcionamiento de los UPS y los reguladores de voltaje, estabilizadores de corriente, tiene 25 minutos para ejecutar su rol.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 15 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Propietario</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Hablado, instrucción, diseño de tecnología, mantenimiento de equipos, pensamiento crítico, manejo de tiempo, orientación de servicio, selección de equipo, manejo de recursos materiales.

CASO # 6

PROCESO: Finanzas

ACTIVIDAD: Inversiones

PROBLEMÁTICA:

El Gerente Financiero aprobó una inversión en un banco extranjero sin revisar previamente las condiciones de pagos de intereses y el retiro previo ya que confiaba ciegamente en su Coordinador de Contabilidad quien es el encargado de buscar las mejores opciones de inversión.

A su vez el Coordinador de Contabilidad estaba tranquilo, pues había delegado al Asistente de Contabilidad estar pendiente de los mencionados plazos.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 16 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Se pensaba que el dinero podía estar disponible para tres meses sin embargo en las clausulas manifestaba que era para seis meses.

Al término de los tres meses la empresa contaba con ese dinero para comprar la materia prima de la producción de siguiente semestre, pero no contaban con que el banco no les entregaría el dinero.

ACTORES

- Gerente Financiero
- Coordinador de Contabilidad
- Asistente de Contabilidad

DIALOGO

Gerente Financiero: N....., hay un excedente de utilidad en la organización, busca la mejor plaza para invertir. Pero ten en cuenta que el dinero debe estar disponible para la compra de la materia prima máximo en 3 meses.

Coordinador de Contabilidad: Ingeniero, pierda cuidado todo se encuentra en orden pues la inversión fue realizada en el mismo banco con el que hemos trabajado durante

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 17 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

mucho tiempo, además es nuestra Asistente de Contabilidad que tiene a buen recaudo los documentos de la inversión realizada.

Coordinador de Contabilidad: N....., por favor le entrego la documentación referente a la inversión realizada y le solicito por favor mantenerse pendiente ya que el dinero lo necesitamos en el plazo de tres meses para comprar la materia prima, en caso de que tenga alguna duda por favor comuníquese con el Banco, ellos le podrán facilitar todos los detalles de la inversión.

Asistente de Contabilidad, He revisado la documentación antes de guardarle y al parecer no se observó que el tiempo de la inversión tiene un plazo de seis meses, y el dinero lo necesitamos en tres meses, por lo tanto no estaría disponible en la fecha indicada para realizar la compra de la materia prima, espero su disposición para la solución de este inconveniente.

CONSIGNA

Por favor buscar la solución para resolver esta situación, cuenta con 15 minutos para indicar como la empresa haría para contar con el dinero para la compra de la materia prima.

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 18 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Manejo de recursos financieros, Destreza matemática, Recopilación de información, Pensamiento analítico, Trabajo en equipo.

CASO # 7

PROCESO: Finanzas

ACTIVIDAD: Recuperación de cartera

PROBLEMÁTICA:

Desde hace un tiempo atrás se está dificultando la recuperación de la cartera vencida de la Joyería Guillermo Vázquez, lo cual está atrasando el pago a proveedores, incluso la compra de materia prima, volviéndose una necesidad urgente la elaboración de un plan para el cobro de las cuentas pendientes.

ACTORES

- Coordinador de cartera
- Asistente de cartera

DIALOGO

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 19 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Asistente de cartera, N.... es mi deber comunicarle que tenemos una cartera vencida bastante alta, he llamado insistentemente a los clientes, se han comprometido a venir a cancelar, pero no cumplen.

Coordinador de cartera, N.... en realidad es una situación difícil que tenemos que solucionar de inmediato, por cuanto podría paralizarse la producción.

Asistente de cartera, es por eso que pido me dé instrucciones pues las llamadas telefónicas no han dado resultado y Usted debe disponer acciones inmediatas para que a estos clientes se les bloquee el crédito hasta que cubran por lo menos un porcentaje de la deuda.

CONSIGNA

Para el Coordinador de cartera, proponer un plan de recuperación, estableciendo condiciones y mecanismos de cobro para los clientes a los cuales se les ha otorgado una línea de crédito.

El Asistente de cartera deberá planificar, encuentros personalizados con los clientes que adeudan a la joyería por medio de cartas en las cuales se les convocará a una reunión y

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 20 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

que conste claramente la necesidad de pago para que tengan conocimiento previo del motivo de la convocatoria.

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Pensamiento analítico, juicio y toma de decisiones, destreza matemática, monitoreo y control, comprensión lectora y escritura.

CASO # 8

PROCESO: Producción

ACTIVIDAD: Diseño y selección de joyas

PROBLEMÁTICA:

Para la elección de Miss Ecuador, los organizadores del evento han invitado a la Joyería Guillermo Vázquez a que sea auspiciante del certamen lo cual ha sido aceptado por los Directivos y planifican una reunión con el equipo de producción.

Dentro de la reunión de coordinación se solicita al personal de producción elaborar joyas innovadoras para que sean utilizadas por las participantes a su vez se les informa que serán los diseñadores de la corona del certamen del presente año.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 21 de 65
---	--	--	-------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Recordándoles además que la Joyería se caracteriza por sobresalir en este tipo de eventos y la calidad de joyas que elabora.

ACTORES

- Gerente de producción
- Diseñador
- Supervisor de producción
- Gestionador de gemas
- Gestionador de metales
- Gestionador de producto terminado
- Joyeros

DIALOGO

Gerente de producción, Buenas tardes, me dirijo a todo el grupo para informarles que participaremos en calidad de auspiciantes en el certamen de Miss Ecuador, como todos sabemos Joyería Guillermo Vázquez es considerada un ícono en la elaboración de Joyas, caracterizándonos por buen gusto y óptima calidad, por lo que este evento es una nueva oportunidad para seguir manteniendo nuestro prestigio y es nuestra área la principal involucrada.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 22 de 65
---	--	--	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

N.... Usted como diseñador se le solicita elaborar dos modelos para presentar como propuesta al Comité Directivo, cabe recalcar la premura con la que debe realizar estos bocetos pues después de Usted viene el trabajo del resto del equipo.

Diseñador, una consulta será posible utilizar uno de los modelos que tenemos en nuestra base de datos que aún no han sido elaborados?

Gerente de Producción, Se puede revisar, pero es necesario elaborar modelos nuevos.

Gestionador de gemas, Por mi parte solicito informar las piedras que decorarán la corona para realizar los trámites pertinentes para la importación.

Gestionador de metales, de igual manera necesito saber el metal a utilizar.

CONSIGNA

El Diseñador deberá elaborar dos bocetos del modelo de la corona para que el mismo sea aprobado por el Comité Directivo, cuenta con media hora por boceto, recordándole que el modelo deberá ser totalmente innovador, y explicando las gemas o piedras preciosas a utilizar y de igual manera el metal, es decir oro blanco u oro amarillo.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 23 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

El Supervisor de producción, deberá elaborar un cronograma de actividades en el cual se establezcan los plazos para las actividades de cada persona del equipo, con el cual podrían en lo posterior controlar el avance de la elaboración de la corona, indicar un plan alterno en caso de que surja algún inconveniente. Para esta actividad cuenta con media hora.

Para el Gestionador de metales, realizar un simulacro de pedido de materiales negociando costos de materia prima, para lo cual cuenta con veinte minutos.

El Gestionador de gemas, tendrá que describir la manera en que solicitaría al proveedor la entrega de las piedras simulando una negociación de precios y la condición como las almacenará hasta la elaboración de la corona. Actividad que debe realizar en 30 minutos.

Para el Joyero elaborar un pequeño instructivo en el cual detalle los pasos a seguir para la elaboración de las joyas y cuáles serían los implementos básicos para dicho trabajo.

Por parte del Gestionador de producto terminado, realizar una evaluación de costo-beneficio que tendría la Joyería al facilitar las Joyas para el certamen, para lo cual cuenta con veinte minutos.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 24 de 65
---	--	--	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Hablado, inspección de productos, detección de averías, manejo de recursos materiales, comprobación, escritura, destreza matemática, recopilación de información, manejo de recursos financieros, monitoreo y control, mantenimiento de equipos, selección de equipo, instrucción.

CASO # 9

PROCESO: Producción

ACTIVIDAD: Diseño y selección de joyas

PROBLEMÁTICA:

La Joyería decide incursionar en el campo extranjero, aceptando la invitación a participar en una feria fuera del país, cuyo objetivo deberá ser impactar a un mercado nuevo, atrayendo distintos clientes y sobre todo sobresalir con joyas nuevas y exclusivas.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 25 de 65
--	---	---	------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyeros</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

ACTORES

- Diseñador
- Supervisor de producción
- Gestionador de gemas
- Gestionador de metales
- Gestionador de producto terminado
- Joyeros

DIALOGO

Diseñador, Compañeros se nos presenta un nuevo reto, incursionar en un nuevo país y debemos tomar en cuenta que tenemos que sobresalir e impactar con la calidad y perfección de nuestras joyas.

Gestionador de gemas, Con todo gusto, únicamente deberán decir que piedras necesitan, pues no tengo en stock muchas y tendría que hacer los trámites pertinentes para la provisión inmediata.

Gestionador de metales, en lo que refiere a los metales no tengo problema, por mi parte sería de concentrarnos en la producción.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 26 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VÁSQUEZ <i>Joyeros</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

CONSIGNA

El Diseñador deberá averiguar qué tipo de joya es la más cotizada dentro del país donde participarán en la feria y de inmediato elaborar diseños de joyas nuevas y exclusivas pero que mantengan el estilo del país. Tendrá media hora para proponer un plan de acción para realizar las respectivas averiguaciones y de inmediato elaborar unos bocetos de diseños nuevos.

El Supervisor de producción, deberá elaborar un cronograma de actividades en el cual se establezcan los plazos para las actividades de cada persona del equipo, con el cual puedan controlar el avance de la fabricación de las joyas, esta actividad la debe desarrollar en media hora.

Para el Gestionador de metales, realizar un simulacro de pedido de materiales negociando costos de materia prima, para lo cual cuenta con veinte minutos.

El Gestionador de gemas, tendrá que describir la manera en que solicitaría al proveedor la entrega de las piedras simulando una negociación de precios y la condición como las almacenará hasta la elaboración de la corona. Actividad que debe realizar en 30 minutos.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 27 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Para el Joyero elaborar un pequeño instructivo en el cual detalle los pasos a seguir para la elaboración de las joyas y cuáles serían los implementos básicos para dicho trabajo.

Por parte del Gestionador de producto terminado, realizar una evaluación de costo-beneficio que tendría la Joyería al facilitar las Joyas para el certamen, para lo cual cuenta con veinte minutos.

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Hablado, inspección de productos, detección de averías, manejo de recursos materiales, comprobación, escritura, destreza matemática, recopilación de información, manejo de recursos financieros, monitoreo y control, mantenimiento de equipos, selección de equipo, instrucción.

CASO # 10

PROCESO: Comercial

ACTIVIDAD: Gestión y manejo de marcas

PROBLEMÁTICA:

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 28 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Usted forma parte del equipo de Ventas de Joyería Guillermo Vázquez, su tarea el día de hoy es analizar una propuesta que ha surgido dentro del Comité Directivo de la empresa y validar si es viable la distribución y la inserción a nivel nacional de una nueva marca de bisutería fina.

ACTORES

- Gerente Comercial
- Jefe de Marca
- Líder puntos de Venta
- Asesor Comercial

DIALOGO

Gerente Comercial, Compañeros N....jefe de marcas, N....líder de puntos de venta y N... asesor comercial, en la reunión del Comité Directivo que mantuvimos durante esta semana, hemos decidido incursionar con una nueva marca de bisutería fina en el mercado a nivel nacional, como Ustedes ya tienen conocimiento no nos podemos arriesgar sin un análisis previo, para lo cual se han planteado algunos lineamientos en los cuales van a trabajar:

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 29 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingénieur</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

1. Definir si el producto tendría acogida en el mercado y es rentable, para lo cual deberán plantear dos acciones.
2. ¿Cuáles serían los canales de comercialización del producto, es decir plantear dos estrategias comerciales?
3. ¿Cómo determinarían si el nuevo producto tiene o no oportunidades en relación a la competencia?

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 30 de 65
---	--	--	------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

CONSIGNA

Se solicita el desarrollo de los tres parámetros establecidos para la posible incursión de la nueva marca, contando con treinta minutos para cada uno.

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Manejo de recursos financieros, Destreza matemática, Recopilación de información, Pensamiento analítico, Trabajo en equipo.

CASO # 11

PROCESO: Comercial

ACTIVIDAD: Venta de productos

PROBLEMÁTICA:

A la Joyería Guillermo Vázquez llega un cliente difícil, que pregunta por diferentes productos a la vez, cuando el vendedor trata de explicarle, le interrumpe hablando fuerte y trata de impresionar como menospreciando al vendedor y manipula la situación completamente a su favor.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 31 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

A su vez ingresa otro cliente que no tiene mucho conocimiento sobre el producto, hace muchas preguntas, no entiende con facilidad y se le nota perdido.

El cliente 1 en su afán de llamar la atención no le permite al vendedor atender de manera adecuada al cliente 2 interrumpiéndole y contradiciéndole sobre el producto, haciendo parecer que el vendedor no sabe lo que vende.

ACTORES

- Coordinador de ventas por mayor
- Ejecutivo de ventas por mayor
- Asistente de ventas por mayor

DIALOGO

Cliente 1 Necesito que me ponga en contacto con la persona indicada pues necesito unas joyas para mi establecimiento que se encuentra en la ciudad de Pasaje, pero quiero que sepa que es una prestigiosa Joyería y deseo que sean las mejores no como las que se ven en los mostradores.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 32 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyas</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Asistente de ventas por mayor, buenas tardes, entiendo que su local debe ser de prestigio, pero me permito garantizar la calidad de nuestros productos, puede mirarlos en tanto termino de atender a otro cliente y usted al observarlos se dará cuenta la finura de nuestras joyas.

Cliente 1, Si no me puede atender póngame en contacto con su Jefe, no sabe quién soy yo.

Cliente 2, por favor atiéndanle al señor, no tengo inconveniente en esperar, pues necesito hacerle algunas preguntas y el caballero parece que tiene prisa.

Asistente de ventas, Gracias por su comprensión pero debo terminar de atenderle a Usted, si me espera le llamare al Ejecutivo de ventas para que ayude al cliente 1.

Cliente 1, No me importa quién me atienda necesito ya información, no me interesa las joyas del mostrador, quiero algo más especial.

Ejecutivo de ventas al por mayor, Buenas tardes, me puede indicar que tipo de Joyas son las que busca, seguro podré satisfacer sus inquietudes.

Cliente 1, Perdóneme Usted es un simple Ejecutivo de ventas, quiero hablar con un superior que realmente sepa de los productos de calidad.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 33 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Ejecutivo de Ventas, con todo gusto Señor, si me permite llamaré al Coordinador de Ventas.

Coordinador de Ventas, Buenas tardes, es un gusto poder atenderle, en que le podemos servir, me indican que quiere joyas de alta calidad, y me permito informarle que todas nuestras Joyas son elaboradas con piedras preciosas y garantizamos su exclusividad.

CONSIGNA

Para el Asistente de Ventas por mayor, lea el caso y realice una simulación en la cual usted demuestre que puede manejar la situación presentada con el cliente 1, sin dejar de atender al cliente 2; a pesar de la actitud prepotente del primer cliente.

Ejecutivo de Ventas por mayor, usted deberá lograr tranquilizar al cliente 1 para que sea usted mismo quien le indique le mercadería que solicita, y a su vez, tiene que convencerle al cliente sobre la calidad y garantía de los productos de la Joyería para que se ejecute el negocio.

Coordinador de Ventas por mayor, su rol será mediar la situación para que el cliente permita que el Ejecutivo de ventas realice su trabajo y generar un entorno para que el Asistente de Ventas demuestre su conocimiento sobre los productos al cliente.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 34 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Escucha activa, Percepción social (Empatía), Persuasión, Orientación de servicio, Construcción de relaciones.

CASO # 12

PROCESO: Comercial

ACTIVIDAD: Gestión o mejoramiento de ventas

PROBLEMÁTICA:

Desde hace un tiempo atrás se ha detectado una baja en las ventas de todos los productos de la Joyería Guillermo Vázquez, es decir en joyas, bisutería y relojes, sobre todo en lo que refiere a la venta al por menor, ya que sus ventas al por mayor se han mantenido, quizá no en el mismo porcentaje pero no se ha detectado una disminución considerable, la Joyería tiene locales comerciales en la mayoría de las provincias, razón por la cual es necesario tomar acciones inmediatas para recuperar el nivel de ventas, incluso conseguir clientes nuevos.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 35 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Inggeria</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

ACTORES

- Asesor Comercial
- Líder de puntos de venta

DIALOGO

Líder de puntos de venta, Buenas tardes, N... durante estos últimos días he realizado una comparación entre las ventas de meses anteriores y las actuales, se ha detectado una considerable baja en las sobre todo en los locales comerciales, es necesario tomar acciones al respecto, de lo contrario todos nos veremos afectados,

Asesor comercial, completamente de acuerdo no podemos dejar pasar esta situación, además considero importante captar la atención de nuevos clientes, espero que usted me indique y coordinaremos acciones.

CONSIGNA

El líder de puntos de venta, debe proponer una nuevo método para gestionar y aumentar las ventas, con el cual se pueda retener a los clientes actuales y captar nuevos clientes,

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 36 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

puede ser publicidad, campaña de ventas, promociones, etc, logrando con este una nueva o diferente participación en el mercado, para esta actividad cuenta con 45 minutos.

De igual manera el Asesor comercial coordinar con el líder de puntos de venta de manera que al plan propuesto o existente se le otorgue un valor agregado de manera que satisfaga las necesidades de los clientes.

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Percepción social (empatía), persuasión, orientación de servicio, construcción de relaciones y escucha activa.

CASO # 13

PROCESO: Comercial

ACTIVIDAD: Atención post venta de joyas y relojes

PROBLEMÁTICA:

Con el fin de mantener un alto estándar de calidad el cual garantiza a la Joyería Guillermo Vázquez, es necesario permanecer en contacto con los clientes de manera que

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 37 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

se conserve nuestra excelencia y calidad de servicio ganando confianza y seguridad con respecto a nuestros productos.

Con el paso del tiempo hemos aumentado considerablemente nuestra clientela, lo cual ha generado una base de datos amplia por lo cual es necesario actualizar nuestra metodología mantenimiento post venta.

ACTORES

- Gestionador de servicios post venta de joyas
- Coordinador servicios post venta relojes

CONSIGNA

El Gestionador de servicio post venta de joyas, al momento la Joyería Guillermo Vázquez cuenta un procedimiento de actividades relacionadas a la atención post venta de las joyas que han sido adquiridas en la Joyería, elaborar un informe de los pasos a seguir para dar mantenimiento a una Joya fina, explicando el procedimiento adecuado que utilizaría en caso de agrandamiento, acortadas, pulido y rodio y proponiendo un cronograma de tiempos para cada uno de los servicios, para esta actividad cuenta con 45 minutos.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 38 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VÁSQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

El Coordinador de servicios post venta deberá generar una propuesta de vínculo con el cliente en el cual deberá constar los puntos que se consideren importantes para generar un alargamiento de vida útil reloj a través de los servicios de mantenimiento, restauración y reparación explicando cuáles deben ser los parámetros más importantes a ser tomados en cuenta.

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Escucha activo, hablado, comprobación, inspección de productos, detección de averías, monitoreo y control, identificación de problemas, manejo de recursos materiales.

CASO # 14

PROCESO: Comercial

ACTIVIDAD: Promocionar productos

PROBLEMÁTICA:

A Joyería Guillermo Vásquez, ha llegado una nueva marca de relojes suizos y al ser distribuidor de esa línea de productos para el Ecuador, tiene la necesidad de emprender

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 39 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

una campaña publicitaria para que los clientes consideren que esta nueva marca supera a las anteriores por sus cualidades y la elegancia de su presentación, con la finalidad de incursionar en el mercado nacional y obtener las ganancias que genera una distribución.

ACTORES

- Gerente Comercial
- Jefe de Marcas
- Coordinador de Comunicación/ Promoción

DIALOGO

Gerente Comercial, estimados señores le comunico que la Gerencia General me ha indicado que en los próximos días se llevará una importante reunión de trabajo para definir los lineamientos para ser distribuidores de una nueva marca de reloj suizo, para lo cual se nos ha solicitado una campaña de publicidad ajustada a la incursión de esta nueva marca.

Jefe de Marcas, considero que esta es una muy buena oportunidad para conseguir un buen ingreso para la Joyería por lo que me he permitido revisar las condiciones del contrato donde indica el renombre de la empresa, las ventajas de la marca y el tiempo de garantía.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 40 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Coordinador de Comunicación/Promoción, de acuerdo a lo que se me indica lo que considero importante para lograr una buena aceptación por parte de los clientes de la joyería y del público en general es manifestar en la campaña aspectos que motiven la lealtad de los clientes y promover su satisfacción al adquirir un reloj suizo de gran calidad.

CONSIGNA

El aspirante al cargo de Coordinador de Comunicación/ Promoción deberá elaborar una diseño simple de una campaña publicitaria para promocionar la nueva marca de reloj suizo para que los clientes consideren que tener uno de estos productos, será sinónimo de elegancia y buen gusto. Cuenta con 45 minutos para elaborar la propuesta

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Orientación, trabajo en equipo, construcción de relaciones, planificación, análisis de operaciones

CASO # 15

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 41 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

PROCESO: Comercial

ACTIVIDAD: Servicio de mantenimiento, restauración y reparación

PROBLEMÁTICA:

El próximo mes la Joyería realizará una importación de relojes ya que los modelos, el tamaño y el diseño de los mismos han cambiado de versiones y siempre a los clientes les interesa adquirir cosas innovadoras para estar al ritmo de la moda. Una vez que ha llegado la mercadería a la empresa, se realizó la recepción y la revisión de la misma, encontrándose que algunos productos estaban en mal estado.

Por otra parte a la Joyería ha llegado un cliente que siempre suele adquirir los productos de la Joyería en especial los relojes y ha indicado que el suyo se encuentra dañada la manilla y que hace una semana se ha parado incluso, por lo que requiere su arreglo inmediato.

ACTORES

- Coordinador Servicio Postventa Relojes
- Técnico Relojero
- Auxiliar Técnico Relojero

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 42 de 65
---	--	--	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

DIALOGO

Coordinador de Servicio Postventa Relojes, he recibido la mercadería que acaba de llegar y pude observar que hay algunos relojes que están en mal estado y así ya no se podrían exhibir y peor vender a nuestros clientes, ya que siempre nos ha caracterizado la calidad y la exclusividad. Además nuestros clientes se merecen siempre lo mejor.

Técnico Relojero, pienso que hay que revisarlos de pronto existan relojes que los puede chequear y con un simple arreglo ya quedarían bien y listos para ser comercializados. Todo está en ver cuál es el daño que tiene, para saber qué se va a hacer.

Auxiliar Técnico Relojero, de pronto si son muchos los relojes que requieren un chequeo pormenorizado yo puedo hacerlo ya que tengo las herramientas que son las indicadas para que los relojes sean revisados sin que se pueda averiar ninguna pieza.

CONSIGNA

El aspirante al cargo de Coordinador de Servicio de Postventa, tendrá que plantear una alternativa para solucionar este inconveniente ya que no se puede aceptar mercadería con defectos porque afectaría al buen nombre de la Joyería. Cuenta con 20 minutos para realizar la consigna.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 43 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingéniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

El candidato para ocupar el cargo de **Técnico Relojero**, deberá demostrar mediante una revisión del reloj que sabe realizar la reparación de la manilla e indicar la razón por la que el reloj se ha parado, tiene 20 minutos para ejecutar la actividad.

El postulante a llenar el cargo de Auxiliar Técnico de Relojes, deberá demostrar su experticia en el manejo de las herramientas que utilizar para revisar los relojes, cuenta con 15 minutos.

DESTREZAS A SER EVALUADAS

Monitoreo y control, identificación de problemas, manejo de recursos materiales, detección de averías, inspección de productos, comprobación, inspección de productos, reparación, aprendizaje activo, trabajo en equipo, comprensión lectora.

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 44 de 65
---	--	--	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Rúbrica de evaluación

A continuación se encuentra la rúbrica de calificación que será aplicada para cada cargo

Proceso: Gerencia General

Presidente

GERENCIA GENERAL					
PRESIDENTE					
PROPOSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Velar por el correcto funcionamiento a nivel estratégico de las acciones tomadas por el comité de procesos			VELAR EL CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES TOMADAS A NIVEL ESTRATÉGICO		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Identificación de problemas: Identificar la naturaleza de un problema.	Detecta la problemática de una situación.	Identifica la causa de los problemas.	Las soluciones que propone atacan la raíz de los problemas	GERENTE GENERAL	60
Asertividad / Firmeza: Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Defiende con firmeza sus convicciones / puntos de vista	Se opone con firmeza cuando se amenaza el cumplimiento de objetivos de trabajo	Expresa sus desacuerdos con claridad explicando sus razones	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Identificación de causas fundamentales: Identificar las cosas o eventos que deben ser cambiados para lograr un cambio a nivel organizacional.	Identifica la causa de fondo que afectan el rendimiento de la organización o sus componentes	Promueve cambios positivos para la organización	Determina las cosas que deben cambiarse para lograr cambios organizacionales significativos	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Juicio y toma de decisiones: Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial	Toma decisiones claras cuando la situación lo exige	Toma decisiones y evita dejar asuntos sin resolver	Toma decisiones valorando las ventajas y desventajas	TOTAL	100
Identificar consecuencias ulteriores: Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización.	Identifica cómo puede verse afectados los sistemas / personal si se efectúan ciertos cambios o acciones	Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades / estructuras / recursos		

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 45 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingéniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Gerente general

GERENCIA GENERAL					
GERENTE GENERAL					
PROPOSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Garantizar una correcta gestión del negocio que se refleje en la formulación y seguimiento del plan estratégico de cada área así como en el logro de los objetivos estratégicos que en cada una se definan, promoviendo estrategias e ideas que busquen la diferenciación de los productos que ofrece la empresa con respecto de los competidores.			GESTION DEL NEGOCIO LOGRO DE OBJETIVOS PROMOVER ESTRATEGIAS E IDEAS		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas	PRESIDENTE	60
Asertividad / Firmeza: Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Defiende con firmeza sus convicciones / puntos de vista	Se opone con firmeza cuando se amenaza el cumplimiento de objetivos de trabajo	Expresa sus desacuerdos con claridad explicando sus razones	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Juicio y toma de decisiones: Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	Toma decisiones claras cuando la situación lo exige	Toma decisiones y evita dejar asuntos sin resolver	Toma decisiones valorando las ventajas y desventajas	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Pensamiento analítico: Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas	Analiza detalles sin perder de vista el todo	Encuentra relaciones entre los datos que analiza.	TOTAL	100

Auditor interno

GERENCIA GENERAL					
AUDITOR INTERNO					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Controlar y revisar los registros y procedimientos contables. Revisión y evaluación de controles contables, financieros y operativos.			CONTROLAR PROCEDIMIENTOS REVISAR REGISTROS CONTABLES EVALUAR CONTROLES CONTABLES, FINANCIEROS Y OPERATIVOS		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Asertividad / Firmeza: Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Defiende con firmeza sus convicciones / puntos de vista	Se opone con firmeza cuando se amenaza el cumplimiento de objetivos de trabajo	Expresa sus desacuerdos con claridad explicando sus razones	GERENTE GENERAL	60
Detección de averías: Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas	Cuando realiza revisiones detecta con precisión el problema	Localiza la falla	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Identificación de problemas: Identificar la naturaleza de un problema.	Detecta la problemática de una situación.	Identifica la causa de los problemas.	Las soluciones que propone atacan la raíz de los problemas	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Monitoreo y control: Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Controla el avance de los trabajos	Realiza el seguimiento de las actividades que emprende	Verifica el cumplimiento de las etapas del proyecto	TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 46 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Proceso: Administración

Gerente de Administración y Talento Humano

COMITÉ DIRECTIVO / PROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Planear, ejecutar y dirigir la gestión administrativa y de talento humano de la empresa para el manejo de las buenas relaciones con los colaboradores y clientes de la Joyería			PLANEAR Y EJECUTAR LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA, DIRIGIR LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO, MANEJAR RELACIONES ENTRE COLABORADORES Y CLIENTES		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Manejo del tiempo: Manejar el propio tiempo y el de los demás.	Aprovecha productivamente el tiempo	Organiza su trabajo evitando perder el tiempo	Realiza sus tareas dentro del límite razonable de tiempo	GERENTE GENERAL	60
Organización de sistemas: Diseñar tareas, estructuras y flujos de trabajo.	Diseña procesos eficientes de trabajo	Busca efectividad eliminando la burocracia	Establece procedimientos para la generación de resultados	AUDITOR INTERNO	30
Identificar consecuencias ulteriores: Determinar las consecuencias a largo plazo en la organización por un cambio en las operaciones o actividades.	Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización.	Identifica cómo puede verse afectados los sistemas / personal si se efectúan ciertos cambios o acciones	Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades / estructuras / recursos	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Selección de Equipo: Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	Identifica con criterio técnico los equipos / herramientas necesarias para un trabajo	Escoge con criterio técnico los equipos / herramientas que requiere la organización	Detecta con precisión los requerimientos en materia de equipos / herramientas / sistemas	TOTAL	100
Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Ofrece ayuda a los demás	Realiza aportes considerables	Coordina tareas con los demás miembros de su equipo		

Coordinador de Talento Humano

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
COORDINADOR DE TALENTO HUMANO					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Gestionar el buen funcionamiento y manejo del capital humano de acuerdo con los parámetros del sistema de gestión de la calidad			GESTIONAR EL TALENTO HUMANO, MANEJO DEL TALENTO HUMANO		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE GENERAL	60
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	40
Manejo de recursos humanos: Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Establece con precisión las necesidades de personal para la realización del personal	Identifica a los mejores para la realización de un trabajo	Proporciona instrucciones para orientar el trabajo de los demás	TOTAL	100
Identificación de problemas: Identificar la naturaleza de un problema.	Detecta la problemática de una situación	Identifica las causas de los problemas	Las soluciones que propone atacan la raíz del problema		
Planificación: Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	Planifica los proyectos que va a emprender	Trabaja ordenadamente, sin improvisaciones	Su trabajo se ajusta a un esquema establecido		

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 47 de 65
--	--	--	------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Responsable de Seguridad y Salud Ocupacional

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
RESPONSABLE DE SEGURIDAD & SALUD OCUPACIONAL					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Establecer, documentar, implementar y mantener el Sistema de SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL y mejorar continuamente su eficacia de acuerdo con los requisitos de la legislación vigente			IMPLEMENTAR SISTEMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL MANTENER SISTEMAS DE SEGURIDAD Y SALUD OCUPACIONAL MEJORA CONTINUA		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Instrucción: Enseñar a otros cómo realizar algunas tareas.	Comparte abiertamente sus conocimientos	Fomenta a los demás la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas	Enseña a los demás cuando es necesario	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	60
Orientación / Asesoramiento: Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Ofrece sugerencias oportunas	Contribuye a la toma de decisiones con sugerencias valiosas	Ofrece sugerencias útiles a los demás	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	40
Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	Controla el buen uso de los recursos materiales	Asigna recursos materiales, de acuerdo a las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales	TOTAL	100
Generación de ideas: Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Genera alternativas para la solución de problemas	Propone nuevas maneras de considerar un problema	Aporte con ideas útiles para el trabajo		

Coordinador de sistemas

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
COORDINADOR DE SISTEMAS					
PROPOSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Planear, organizar, establecer y mantener en operación los sistemas informáticos y los equipos de cómputo de las diferentes áreas de la empresa que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del procesamiento de datos.				ORGANIZAR LOS SISTEMAS INFORMATICOS SIMPLIFICAR PROCESAMIENTO DE DATOS MANTENER EN OPERACIÓN EQUIPOS DE COMPUTO	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Se expresa con claridad	Utiliza lenguaje comprensible	Utiliza el lenguaje de acuerdo al grupo al que se dirige	GERENTE DE AREA	60
Instrucción: Enseñar a otros cómo realizar algunas tareas.				GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Diseño de tecnología: Generar o adaptar equipos y tecnología para atender las necesidades del usuario.	Diseña tecnologías útiles para la empresa	Adapta tecnologías para la empresa	Propone tecnologías útiles para la empresa	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Mantenimiento de equipos: Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Previene el daño de equipos y sistemas realizando oportunamente mantenimiento	Proporciona mantenimiento oportuno a equipos y sistemas	Realiza correctamente mantenimientos de equipos y tecnologías	TOTAL	100
Pensamiento crítico: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Cuando analiza el trabajo de otros menciona puntos fuertes y débiles	Hace comentarios constructivos	Analiza objetivamente los aspectos positivos y negativos de una propuesta		
Manejo del tiempo: Manejar el propio tiempo y el de los demás.	Aprovecha el tiempo	organiza su trabajo evitando perder el tiempo	Realiza las tareas dentro de plazos establecidos		
Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García		Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO		Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	
				Hoja 48 de 65	

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Jefe de Área</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Asistente de importaciones

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
ASISTENTE DE IMPORTACIONES					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Importar la mercadería e insumos solicitados por los diferentes procesos de la empresa de manera oportuna y eficiente.			IMPORTACIÓN DE MERCADERÍA TENER A TIEMPO MERCADERÍA E INSUMOS		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Se expresa con claridad	Utiliza lenguaje comprensible	Utiliza el lenguaje de acuerdo al grupo al que se dirige	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	60
Inspección de productos: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Revisa que los productos cumplan con las especificaciones técnicas	Dedica tiempo para revisar que los productos cumplan con criterios de calidad	Realiza pruebas para confirmar que los productos están listos para ser entregados	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	40
Generación de ideas: Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	Genera alternativas para la solución de problemas	Propone nuevas maneras de considerar un problema	Aporte con ideas útiles para el trabajo	TOTAL	100
Pensamiento analítico: Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas	Analiza detalles sin perder de vista el todo	Encuentra relaciones entre los datos que analiza.		

Asistente de sistemas

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
ASISTENTE DE SISTEMAS					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Operar los sistemas de informáticos y el equipo de cómputo de las diferentes áreas de la empresa que permitan el adecuado desempeño, modernización y simplificación del procesamiento de datos.			OPERAR EFICIENTEMENTE LOS SISTEMAS INFORMÁTICOS SIMPLIFICAR PROCESAMIENTO DE DATOS		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Se expresa con claridad	Utiliza lenguaje comprensible	Utiliza el lenguaje de acuerdo al grupo al que se dirige	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	50
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende oportunamente las demandas de compañeros, clientes, usuarios	Trata amablemente a compañeros, clientes y usuarios	Hace lo necesario para atender las necesidades de compañeros, clientes, usuarios	COORDINADOR DE SISTEMAS	30
Selección de Equipo: Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	Identifica con criterio técnico los equipos y herramientas	Escoge con criterio técnico equipos y herramientas	Detecta con precisión requerimientos de equipos y materiales	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	20
Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	Controla el buen uso de los recursos materiales	Asigna recursos materiales, de acuerdo a las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales	TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 49 de 65
---	---	---	-------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Bodeguero

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
BODEGUERO					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Proveer de artículos como joyas y relojes a los distintos locales a nivel del país para que ellos ejecuten una venta efectiva.			PROVEER DE MERCADERÍA A LOS LOCALES		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	60
Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás	Ofrece ayuda a los demás	Realiza aportes considerables	Coordina tareas con los demás miembros de su equipo	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	40
Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos	Controla el buen uso de los recursos materiales	Asigna recursos materiales, de acuerdo a las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales	TOTAL	100
Organización de la información: Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Organiza con criterio técnico la información que maneja	Clasifica la información con criterio técnico	Organiza la información de manera adecuada		

Recepcionista

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
RECEPCIONISTA					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Ser un nexo importante entre el personal externo e interno de Joyería Guillermo Vázquez, atendiendo a los usuarios de manera cordial y efectiva.			SERVIR DE NEXO ENTRE CLIENTES INTERNOS Y EXTERNOS ATENDER DE MANERA CORDIAL A USUARIOS		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	60
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende oportunamente las demandas de compañeros, clientes, usuarios	Trata amablemente a compañeros, clientes y usuarios	Hace lo necesario para atender las necesidades de compañeros, clientes, usuarios	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	40
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas	TOTAL	100
Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible	Se expresa con claridad	Utiliza lenguaje comprensible	Utiliza el lenguaje de acuerdo al grupo al que se dirige		

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 50 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Jefe de Área</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Auxiliar de limpieza

PROCESO DE ADMINISTRACIÓN					
AUXILIAR DE LIMPIEZA					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Mantener el ambiente físico del trabajo aseado, limpio y ordenado, además de brindar servicio de cafetería de la empresa.				MANTENER EL AMBIENTE FÍSICO ASEADO Y ORDENADO BRINDAR SERVICIO DE CAFETERÍA	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	60
Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Ofrece ayuda a los demás	Realiza aportes considerables	Coordina tareas con los demás miembros de su equipo	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	40
Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Se expresa con claridad	Utiliza lenguaje comprensible	Utiliza el lenguaje de acuerdo al grupo al que se dirige	TOTAL	100
Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Controla el buen uso de los recursos materiales	Asigna recursos materiales, de acuerdo a las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales		

Proceso: Finanzas

Gerente Financiero

FINANZAS					
GERENTE FINANCIERO					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Formular una adecuada planeación estratégica del área financiera a partir de las directrices formuladas por el Gerente General, garantizando la correcta gestión y administración de los recursos, mediante una ejecución efectiva de los procesos operativos y registros contables y una oportuna recuperación de cartera que mantenga los niveles de liquidez requeridos en pro de mantener una buena relación con acreedores.				GARANTIZAR LA CORRECTA GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN FINANCIERA EJECUCIÓN DE PROCESOS CONTABLES RECUPERACIÓN DE CARTERA MANTENER NIVEL DE LIQUIDEZ	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás	GERENTE GENERAL	60
Asertividad / Firmeza: Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.	Defiende con firmeza sus convicciones / puntos de vista	Se opone con firmeza cuando se amenaza el cumplimiento de objetivos de trabajo	Expresa sus desacuerdos con claridad explicando sus razones	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Manejo de recursos financieros: Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Prepara presupuestos financieros que reflejan comprensión de las necesidades de las áreas	Asigna recursos financieros, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos financieros	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Destreza matemática: Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar su trabajo	Tiene habilidad para resolver las operaciones matemáticas básicas	Aplica efectivamente las matemáticas que se requieren en sus actividades	TOTAL	100
Aprendizaje activo: Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	Demuestra adquisición de nuevos conocimientos / destrezas	Aprende de su trabajo / experiencia	Modifica su conducta / actitudes como resultado del aprendizaje		

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 51 de 65
---	---	---	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Coordinador de cartera

FINANZAS					
COORDINADOR DE CARTERA					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Gestionar, registrar a tiempo y en forma correcta las ventas y cobranzas de la Empresa				REGISTRAR LAS VENTAS GESTIONAR LAS COBRANZAS	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Pensamiento analítico: Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas	Analiza detalles sin perder de vista el todo	Encuentra relaciones entre los datos que analiza.	GERENTE FINANCIERO	60
Juicio y toma de decisiones: Valorar los probables costos y beneficios de una acción potencial.	Toma decisiones claras cuando la situación lo exige	Toma decisiones y evita dejar asuntos sin resolver	Toma decisiones valorando las ventajas y desventajas	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Destreza matemática: Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar su trabajo	Tiene habilidad para resolver las operaciones matemáticas básicas	Aplica efectivamente las matemáticas que se requieren en sus actividades	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Monitoreo y control: Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Controla el avance de los trabajos	Realiza el seguimiento de las actividades que emprende	Verifica el cumplimiento de las etapas del proyecto	TOTAL	100

Asistente de cartera

FINANZAS					
ASISTENTE DE CARTERA					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Planificar, participar y ejecutar las actividades necesarias para el cumplimiento de las metas trazadas dentro del proceso de cartera y que contribuyan a logro de los objetivos de la empresa.				CARTERA CUMPLIMIENTO DEL PROCESO CARTERA	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Destreza matemática: Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar su trabajo	Tiene habilidad para resolver las operaciones matemáticas básicas	Aplica efectivamente las matemáticas que se requieren en sus actividades	COORDINADOR DE CARTEA	60
Comprensión Lectora: Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Demuestra haber leído y comprendido el contenido de los documentos previamente enviados	Comprende la información escrita que se le envía	Realiza preguntas que demuestran comprensión de documentos escritos previamente enviados	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Escritura: Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	Redacta documentos comprensivos	Escribe con claridad y estructura	Se comunica efectivamente por escrito	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
				TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 52 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Coordinador de contabilidad

FINANZAS					
COORDINADOR DE CONTABILIDAD					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Garantizar la correcta aplicación de las prácticas contables definidas en la empresa, considerando leyes y reglamentos (internos y externos) para el registro de todas las transacciones de la compañía que afecten las actividades bajo su control. Garantizar la generación de información contable y fiscal en tiempo y forma para la toma de decisiones, así como de estados financieros confiables; generando la información requerida por la empresa para cumplir cabalmente con el pago de impuestos y ejecutar la gestión tributaria que le corresponde.				APLICAR TÉCNICAS CONTABLES GARANTIZAR GENERACIÓN INFORMACIÓN CONTABLE Y FISCAL	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Pensamiento analítico: Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.	Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas	Analiza detalles sin perder de vista el todo	Encuentra relaciones entre los datos que analiza.	GERENTE DE AREA	60
Destreza matemática: Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar su trabajo	Tiene habilidad para resolver las operaciones matemáticas básicas	Aplica efectivamente las matemáticas que se requieren en sus actividades	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Ofrece ayuda a los demás	Realiza aportes considerables	Coordina tareas con los demás miembros de su equipo	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Manejo de recursos financieros: Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Prepara presupuestos financieros que reflejan comprensión de las necesidades de las áreas	Asigna recursos financieros, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos financieros	TOTAL	100

Asistente de contabilidad

FINANZAS					
ASISTENTE DE CONTABILIDAD					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Brindar apoyo al área financiera y contable en cuanto a información bancaria y contable.				APOYAR AL AREA FINANCIERA MANEJO INFORMACIÓN BANCARIA Y CONTABLE	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Ofrece ayuda a los demás	Realiza aportes considerables	Coordina tareas con los demás miembros de su equipo	COORDINADOR DE CARTERA	60
Destreza matemática: Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar su trabajo	Tiene habilidad para resolver las operaciones matemáticas básicas	Aplica efectivamente las matemáticas que se requieren en sus actividades	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Recopilación de información: Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida	Busca activamente la información	Persiste hasta obtener la información	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
				TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 53 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Proceso: Producción

Gerente de producción

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
GERENTE DE PRODUCCIÓN					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Formular una adecuada planeación estratégica del área de producción a partir de las directrices formuladas por el comité directivo y coordinar junto con el área de ventas la correcta planeación de la demanda con el fin de optimizar la producción y las diferentes actividades relacionadas con la misma: compras e importaciones, administración de inventarios, calidad de insumos, costo y diseño.			COORDINAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COORDINAR CON EL AREA DE VENTAS LA DEMANDA DE LOS PRODUCTOS OPTIMIZAR LA PRODUCCIÓN		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Afiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	GERENTE GENERAL	60
Orientación / Asesoramiento: Ofrecer guías, sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Ofrece sugerencias oportunas	Contribuye a la toma de decisiones con sugerencias valiosas	Ofrece sugerencias útiles a los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Selección de Equipo: Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	Identifica con criterio técnico los equipos / herramientas necesarias para un trabajo	Escoge con criterio técnico los equipos / herramientas que requiere la organización	Detecta con precisión los requerimientos en materia de equipos / herramientas / sistemas	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Comprobación: Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Realiza pruebas con afectividad para evaluar el funcionamiento de equipos, materiales	Comprueba la efectividad de equipos, materiales	Verifica que equipos, materiales operen adecuadamente	TOTAL	100

Gestionador de metales

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
GESTIONADOR DE METALES					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Garantizar el resguardo preservación, así como el manejo adecuado de los metales así como su rotación minimizando costos financieros. Coordinar las actividades de pedidos de metales a través del seguimiento a la programación de la producción. Minimizar el riesgo para la empresa contando con objetos obsoletos realizando inventarios mensuales.			MANEJO ADECUADO DE METALES COORDINAR PEDIDOS METALES		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Se expresa con claridad	Utiliza lenguaje comprensible	Utiliza el lenguaje de acuerdo al grupo al que se dirige	GERENTE DE PRODUCCIÓN	50
Inspección de productos: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Revisa que los productos cumplan con las especificaciones técnicas	Dedica tiempo para revisar que los productos cumplan con criterios de calidad	Realiza pruebas para confirmar que los productos están listos para ser entregados	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Detección de averías: Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas	Cuando realiza revisiones detecta con precisión el problema	Localiza la falla	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	20
Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Controla el buen uso de los recursos materiales	Asigna recursos materiales, de acuerdo a las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales	TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 54 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Gestionador de gemas

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
GESTIONADOR DE GEMAS					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Garantizar el resguardo, preservación así como el manejo adecuado de las gemas, rotación de inventarios minimizando costos financieros				MANEJO ADECUADO DE GEMAS REALIZAR INVENTARIOS MATERIALES	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Se expresa con claridad	Utiliza lenguaje comprensible	Utiliza el lenguaje de acuerdo al grupo al que se dirige	GERENTE DE PRODUCCIÓN	50
Inspección de productos: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Revisa que los productos cumplan con las especificaciones técnicas	Dedica tiempo para revisar que los productos cumplan con criterios de calidad	Realiza pruebas para confirmar que los productos están listos para ser entregados	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Detección de averías: Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas	Cuando realiza revisiones detecta con precisión el problema	Localiza la falla	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	20
Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Controla el buen uso de los recursos materiales	Asigna recursos materiales, de acuerdo a las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales	TOTAL	100

Diseñador

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
DISEÑADOR					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Asegurar el diseño de joyas con el fin de cumplir con las necesidades del mercado. Supervisar el cumplimiento a los estándares de calidad en la fabricación de joyas con el fin de que las mismas cumplan con los parámetros definidos durante el diseño. Fortalecer el nombre y las ventas de Joyería Guillermo Vázquez a través del diseño de joyas de vanguardia y de acuerdo a los gustos del mercado.				DISEÑO DE JOYAS SUPERVISIÓN FABRICACIÓN JOYAS SATISFACER NECESIDADES DEL MERCADO	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Se expresa con claridad	Utiliza lenguaje comprensible	Utiliza el lenguaje de acuerdo al grupo al que se dirige	GERENTE DE PRODUCCIÓN	50
Inspección de productos: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Revisa que los productos cumplan con las especificaciones técnicas	Dedica tiempo para revisar que los productos cumplan con criterios de calidad	Realiza pruebas para confirmar que los productos están listos para ser entregados	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Detección de averías: Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas	Cuando realiza revisiones detecta con precisión el problema	Localiza la falla	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	20
Comprobación: Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Realiza pruebas con afectividad para evaluar el funcionamiento de equipos, materiales	Comprueba la efectividad de equipos, materiales	Verifica que equipos, materiales operen adecuadamente	TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 55 de 65
---	---	---	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyeros</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Gestionador de producto terminado

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
GESTIONADOR PRODUCTO TERMINADO					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Integrar la información referente a costos de producción, garantizar el cálculo del costo de los productos a tiempo para la entrega de los precios a venta.				RECOPILAR INFORMACIÓN SOBRE COSTOS DE PRODUCCIÓN REALIZAR CALCULO COSTOS PRODUCTOS ENTREGAR PRECIOS DE PRODUCTOS PARA LA VENTA	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escritura: Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.	Redacta documentos comprensibles	Escribe con claridad y estructura	Se comunica efectivamente por escrito	GERENTE DE PRODUCCIÓN	50
Destreza matemática: Utilizar las matemáticas para solucionar problemas.	Utiliza las matemáticas para realizar su trabajo	Tiene habilidad para resolver las operaciones matemáticas básicas	Aplica efectivamente las matemáticas que se requieren en sus actividades	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Recopilación de información: Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida	Busca activamente la información	Cuando busca información persiste hasta obtenerla	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	20
Manejo de recursos financieros: Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar los gastos.	Prepara presupuestos financieros que reflejan comprensión de las necesidades de las áreas	Asigna recursos financieros, previo conocimiento y evaluación de las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos financieros	TOTAL	100

Gestionador de producto terminado

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
SUPERVISOR DE PRODUCCIÓN					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Elaborar joyas siguiendo las normas de calidad de la marca JGV.				ELABORACIÓN DE JOYAS EFICIENTEMENTE MANTENER NORMAS DE CALIDAD MARCA JGV	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Inspección de productos: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Revisa que los productos cumplan con las especificaciones técnicas	Dedica tiempo para revisar que los productos cumplan con criterios de calidad	Realiza pruebas para confirmar que los productos están listos para ser entregados	GERENTE DE PRODUCCIÓN	50
Monitoreo y control: Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Controla el avance de los trabajos	Realiza el seguimiento de las actividades que emprende	Verifica el cumplimiento de las etapas del proyecto	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Mantenimiento de equipos: Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Previene el daño de equipos y sistemas realizando oportunamente mantenimiento	Proporciona mantenimiento oportuno a equipos y sistemas	Realiza correctamente mantenimientos de equipos y tecnologías	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	20
Selección de Equipo: Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	Identifica con criterio técnico los equipos y herramientas	Escoge con criterio técnico equipos y herramientas	Detecta con precisión requerimientos de equipos y materiales	TOTAL	100
Instrucción: Enseñar a otros cómo realizar algunas tareas.	Comparte abiertamente sus conocimientos	Fomenta a los demás la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas	Enseña a los demás cuando es necesario		

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 56 de 65
---	---	---	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Joyero

PROCESO DE PRODUCCIÓN					
JOYERO					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Elaborar joyas siguiendo las normas de calidad de la marca JGV				ELABORACIÓN DE JOYAS MANTENER NORMAS DE CALIDAD	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Inspección de productos: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Revisa que los productos cumplan con las especificaciones técnicas	Dedica tiempo para revisar que los productos cumplan con criterios de calidad	Realiza pruebas para confirmar que los productos están listos para ser entregados	GERENTE DE PRODUCCIÓN	50
Monitoreo y control: Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Controla el avance de los trabajos	Realiza el seguimiento de las actividades que emprende	Verifica el cumplimiento de las etapas del proyecto	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Mantenimiento de equipos: Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	Previene el daño de equipos y sistemas realizando oportunamente mantenimiento	Proporciona mantenimiento oportuno a equipos y sistemas	Realiza correctamente mantenimientos de equipos y tecnologías	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	20
Selección de Equipo: Determinar el tipo de equipos y herramientas necesarias para realizar un trabajo.	Identifica con criterio técnico los equipos y herramientas	Escoge con criterio técnico equipos y herramientas	Detecta con precisión requerimientos de equipos y materiales	TOTAL	100
Instrucción: Enseñar a otros cómo realizar algunas tareas.	Comparte abiertamente sus conocimientos	Fomenta a los demás la adquisición de nuevos conocimientos y destrezas	Enseña a los demás cuando es necesario		

Proceso: Comercial

Gerente comercial

PROCESO COMERCIAL					
GERENTE COMERCIAL					
PROPÓSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Mantener, dirigir, organizar y controlar para merorar mejorar las ventas realizando gestiones eficientes.				MANTENER, DIRIGIR, ORGANIZAR Y CONTROLAR LAS VENTAS	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE GENERAL	60
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Persuasión: Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes	Utiliza argumentos de peso para vender sustentar ideas / proyectos	Roca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	TOTAL	100
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas		

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 57 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Jefe de marca

PROCESO COMERCIAL					
BRAND MANAGER					
PROPÓSITO DEL CARGO	OBJETIVOS DEL CARGO				
Gestión y manejo de la marca y mejoramiento en las ventas creando una impresión duradera en los consumidores mediante el monitoreo de tendencias. Gestión y manejo de la marca y mejoramiento en las ventas creando una impresión duradera en los consumidores mediante el monitoreo de tendencias.	GESTIÓN Y MANEJO DE LA MARCA MEJORAMIENTO DE LAS VENTAS MONITOREO DE TENDENCIAS				
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás	COORDINADOR DE CARTERA	60
Persuasión: Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes	Utiliza argumentos de peso para vender / proyectos	Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas	TOTAL	100

Líder de punto de venta

PROCESO COMERCIAL					
LÍDER DE PUNTO DE VENTA					
PROPÓSITO DEL CARGO	OBJETIVOS DEL CARGO				
Realizar una efectiva gestión de ventas, logrando retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros brindando valor agregado con el servicio de postventa satisficiendo las necesidades de los clientes.	GESTIONAR LAS VENTAS GESTIONAR LAS COBRANZAS CAPTAR NUEVOS CLIENTES GENERAR UTILIDAD				
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás	GERENTE COMERCIAL	60
Persuasión: Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes	Utiliza argumentos de peso para vender / proyectos	Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas	TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 58 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Asesor comercial

PROCESO COMERCIAL					
ASESOR COMERCIAL					
PROPOSITO DEL CARGO	OBJETIVOS DEL CARGO				
Realizar una efectiva gestión de ventas, logrando retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros brindando valor agregado con el servicio de postventa satisfaciendo las necesidades de los clientes.	GESTIONAR LAS VENTAS RETENER CLIENTES GENERAR UTILIDAD SERVICIO POST VENTAS				
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE COMERCIAL	40
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Persuasión: Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes	Utiliza argumentos de peso para vender / proyectos	Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	LIDER PUNTO DE VENTA	20
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas	TOTAL	100

Asistente de ventas

PROCESO COMERCIAL					
ASISTENTE DE VENTAS					
PROPOSITO DEL CARGO	OBJETIVOS DEL CARGO				
Gestión y manejo de la marca y mejoramiento en las ventas creando una impresión duradera en los consumidores mediante el monitoreo de tendencias.	GESTIONAR Y MANEJAR RETENER CLIENTES GENERAR UTILIDAD SERVICIO POST VENTAS				
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE COMERCIAL	60
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Persuasión: Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes	Utiliza argumentos de peso para vender / proyectos	Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 59 de 65
---	---	---	-------------------------

GUILHERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Coordinador de comunicación / Promoción

PROCESO COMERCIAL					
COORDINADOR DE COMUNICACIÓN / PROMOCIÓN					
PROPOSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Colaborar en la implementación de los planes estratégicos y operativos del proceso comercial, que permita impulsar las ventas, incrementar la rentabilidad, crear lealtad y promover la satisfacción de nuestros clientes. Coordinar la atención oportuna de los clientes llevando las mediciones respectivas de los mismos.				OPERATIVO RETENER CLIENTES GENERAR UTILIDAD	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	GERENTE COMERCIAL	60
Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Ofrece ayuda a los demás	Realiza aportes considerables	Coordina tareas con los demás miembros de su equipo	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Planificación: Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.	Planifica los proyectos que va a emprender	Trabaja ordenadamente, sin improvisaciones	Su trabajo se ajusta a un esquema establecido	TOTAL	100
Análisis de operaciones: Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	Identifica las soluciones técnicas para resolver o mejorar el desempeño de un equipo / sistema	Sugiere cambios útiles para optimizar la operación de equipos / sistemas / maquinaria	Establece con precisión los requerimientos en materia de equipos / sistemas / maquinarias		

Diseñador gráfico

PROCESO COMERCIAL					
DISEÑADOR GRÁFICO					
PROPOSITO DEL CARGO				OBJETIVOS DEL CARGO	
Crear, elaborar y producir todo lo relacionado a imagen, publicidad y comunicación visual de la compañía, creando campañas a nivel nacional en base a las decisiones y estrategias de venta que el proceso de Comercialización defina; brindando apoyo constante a los requerimientos de Diseño y elaboración de material visual, tanto para la empresa como para las marcas que la misma comercializa.				CREAR, ELABORAR Y PRODUCIR PUBLICIDAD Y CAMPAÑAS APOYAR EN REQUERIMIENTOS DE DISEÑO ELABORAR MATERIAL VISUAL	
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	GERENTE COMERCIAL	40
Orientación / Asesoramiento: Ofrecer guías / sugerencias a los demás para que tomen decisiones.	Ofrece sugerencias oportunas	Contribuye a la toma de decisiones con sugerencias valiosas	Ofrece sugerencias útiles a los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Organización de la información: Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.	Organiza con criterio técnico la información que maneja	Clasifica la información con criterio técnico	Organiza la información de manera adecuada	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Formular una visión: Desarrollar una imagen sobre cómo debería trabajar un sistema organizacional en condiciones ideales.	Transmite con efectividad su visión de las cosas	Describe escenarios de acción ideales per factibles	Realiza su trabajo con una finalidad en mente	COORDINADOR DE COMUNICACIÓN	20
				TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 60 de 65
---	---	---	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Coordinador de ventas por mayor

PROCESO COMERCIAL					
COORDINADOR DE VENTAS POR MAYOR					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Realizar una efectiva gestión de ventas, logrando retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros brindando valor agregado con el servicio de postventa satisfaciendo las necesidades de los clientes.			GESTIONAR LAS VENTAS RETENER CLIENTES ACTUALES CAPTAR NUEVOS CLIENTES GENERAR UTILIDAD		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE COMERCIAL	60
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Persuasión: Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes	Utiliza argumentos de peso para vender / sustentar ideas / proyectos	Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	TOTAL	100
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas		

Asistente de ventas por mayor

PROCESO COMERCIAL					
ASISTENTE DE VENTAS POR MAYOR					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Realizar una efectiva gestión de ventas con clientes mayoristas, atendiendo los requerimientos de los clientes, logrando retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros brindando valor agregado con el servicio de postventa satisfaciendo las necesidades de los clientes.			ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES RETENER CLIENTES ACTUALES CAPTAR NUEVOS CLIENTES MEJORAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE COMERCIAL	50
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Persuasión: Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes	Utiliza argumentos de peso para vender / sustentar ideas / proyectos	Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo	COORDINADOR VENTAS POR MAYOR	10
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas	TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 61 de 65
---	---	---	-------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniero</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Ejecutivo de ventas por mayor

PROCESO COMERCIAL					
EJECUTIVO DE VENTAS POR MAYOR					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Realizar una efectiva gestión de ventas con clientes mayoristas, atendiendo los requerimientos de los clientes, logrando retener a los clientes actuales, captar nuevos clientes, lograr determinados volúmenes de venta, mantener o mejorar la participación en el mercado, generar una determinada utilidad o beneficio, entre otros brindando valor agregado con el servicio de postventa satisfaciendo las necesidades de los clientes.			ATENDER LOS REQUERIMIENTOS DE LOS CLIENTES RETENER CLIENTES ACTUALES CAPTAR NUEVOS CLIENTES MEJORAR LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN		
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	1	2	3	GERENTE COMERCIAL	50
	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás		
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	1	2	3	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás		
Persuasión: Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	1	2	3	COORDINADOR VENTAS POR MAYOR	10
	Persuade eficazmente a los demás para trabajar por metas comunes	Utiliza argumentos de peso para vender / sustentar ideas / proyectos	Recalca los puntos clave de sus ideas para obtener respaldo		
Orientación de servicio: Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.	1	2	3	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
	Atiende con prontitud las demandas de sus compañeros, clientes, usuarios	Trata con cortesía y amabilidad a sus clientes, usuarios, compañeros	Hace lo necesario para satisfacer las necesidades de sus compañeros, clientes, usuarios		
Construcción de relaciones: Establecer, mantener y ampliar relaciones amistosas y duraderas con personas o grupos clave, cruciales para el logro de metas.	1	2	3	TOTAL	100
	Establece red de contactos claves para su trabajo	Amplia red de contactos relevantes para el trabajo	Genera un ambiente favorable para relaciones interpersonales duraderas		

Gerente de Marketing y Servicio al cliente

PROCESO COMERCIAL					
GERENTE DE MARKETING Y SERVICIO AL CLIENTE					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Formular una adecuada planeación estratégica a partir de las directrices formuladas por Gerencia General y Gerencia Comercial, y coordinar junto con el área de ventas la correcta planeación de actividades con el fin de incrementar ventas, entregar producto adecuado, crear recordación de marca, afianzar la misma.			FORMULAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA COORDINAR CON EL ÁREA DE VENTAS ACTIVIDADES PARA INCREMENTO DE VENTAS CREAR RECORDACIÓN DE MARCA		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO			TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN		
Percepción social (empatía): Darse cuenta de las reacciones de los demás y comprender por qué reaccionan de esa manera.	1	2	3	GERENTE GENERAL	60
	Comprende las necesidades de las personas	Demuestra interés en los problemas de los demás	Trata con cortesía y respeto a los demás		
Análisis de operaciones: Analizar demandas y requerimientos de producto para crear un diseño.	1	2	3	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
	Identifica las soluciones técnicas para resolver o mejorar el desempeño de un equipo / sistema	Sugiere cambios útiles para optimizar la operación de equipos / sistemas / maquinaria	Establece con precisión los requerimientos en materia de equipos / sistemas / maquinarias.		
Pensamiento crítico: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	1	2	3	COORDINADORA DE TALENTO HUMANO	10
	Cuando analiza el trabajo de otros menciona puntos fuertes y débiles	Hace comentarios constructivos	Analiza objetivamente los aspectos positivos y negativos de una propuesta		
Recopilación de información: Conocer cómo localizar e identificar información esencial.	1	2	3	TOTAL	100
	Indaga lo necesario hasta obtener la información requerida	Busca activamente la información	Persiste hasta obtener la información		
Generación de ideas: Generar varias formas o alternativas para solucionar problemas.	1	2	3		
	Genera alternativas para la solución de problemas	Propone nuevas maneras de considerar un problema	Aporta con ideas útiles para el trabajo		

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 62 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Gestionador de servicio post venta joyas

PROCESO COMERCIAL					
GESTIONADOR SERVICIO POST VENTA JOYAS					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Realizar un buen trabajo en el departamento cumpliendo con todas las funciones y procedimientos adecuados con las piezas recibidas como el buen mantenimiento de las joyas que incluye acortadas y agrandadas de anillos, pulido y rodio de las piezas y así poder entregar en el tiempo determinado dando un buen servicio.			MANTENIMIENTO DE JOYAS ACORTADAS Y AGRANDADAS DE ANILLOS PULIDO Y RODIO DE PIEZAS		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Escucha activa: Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.	Escucha activamente a los demás	En las conversaciones no interrumpe	Considera las opiniones de los demás	GERENTE DE MARKETING Y SERV. AL CLIENTE	60
Hablado: Hablar con los demás de manera clara y comprensible.	Se expresa con claridad	Utiliza lenguaje comprensible	Utiliza el lenguaje de acuerdo al grupo al que se dirige	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Comprobación: Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Realiza pruebas con afectividad para evaluar el funcionamiento de equipos, materiales	Comprueba la efectividad de equipos, materiales	Verifica que equipos, materiales operen adecuadamente	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	10
Inspección de productos: Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Revisa que los productos cumplan con las especificaciones técnicas	Dedica tiempo para revisar que los productos cumplan con criterios de calidad	Realiza pruebas para confirmar que los productos están listos para ser entregados	TOTAL	100
Detección de averías: Determinar que causa un error de operación y decidir que hacer al respecto.	Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas	Cuando realiza revisiones detecta con precisión el problema	Localiza la falla		

Coordinador servicio post venta relojes

PROCESO COMERCIAL					
COORDINADOR SERVICIO POST VENTA RELOJES					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Gestionar el proceso de servicio postventa de relojes que distribuye y vende Joyería Guillermo Vázquez con el fin de generar un vínculo fiable para el cliente luego de haber adquirido un artículo, cumpliendo las garantías y el alargamiento de la vida útil del reloj a través de los servicios de mantenimiento, restauración y reparación con piezas originales llevadas a cabo bajo los parámetros establecidos por cada una de las marcas.			GESTIONAR SERV. POST VENTA DE RELOJES MANTENIMIENTO, RESTAURACIÓN Y REPARACIÓN DE RELOJES RESPECTAR PARAMETROS ESTABLECIDOS POR CADA MARCA		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Monitoreo y control: Evaluar cuán bien está algo o alguien aprendiendo o haciendo algo.	Controla el avance de los trabajos	Realiza el seguimiento de las actividades que emprende	Verifica el cumplimiento de las etapas del proyecto	GERENTE DE MARKETING Y SERV. AL CLIENTE	60
Identificación de problemas: Identificar la naturaleza de un problema.	Detecta la problemática de una situación.	Identifica la causa de los problemas.	Las soluciones que propone atacan la raíz de los problemas	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Controla el buen uso de los recursos materiales	Asigna recursos materiales, de acuerdo a las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	10
Detección de averías: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas	Cuando realiza revisiones detecta con precisión el problema	Localiza la falla	TOTAL	100
Inspección de productos: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Revisa que los productos cumplan con las especificaciones técnicas	Dedica tiempo para revisar que los productos cumplan con criterios de calidad	Realiza pruebas para confirmar que los productos están listos para ser entregados		

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 63 de 65
---	---	---	-------------------------

GUILLERMO VÁZQUEZ <i>Joyería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Técnico relojero

PROCESO COMERCIAL					
TÉCNICO RELOJERO					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Brindar el servicio de mantenimiento, reparación o restauración de relojes que distribuye y vende Joyería Guillermo Vázquez bajo los parámetros técnicos determinados por cada una de las marcas.			MANTENIMIENTO, REPARACIÓN O RESTAURACIÓN DE RELOJES RESPECTAR PARAMETROS TECNICOS DE CADA MARCA		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Comprobación: Conducir pruebas y ensayos para determinar si los equipos, programas de computación o procedimientos están funcionando correctamente.	Realiza pruebas con efectividad para evaluar el funcionamiento de equipos, materiales	Comprueba la efectividad de equipos, materiales	Verifica que equipos, materiales operen adecuadamente	GERENTE DE MARKETING Y SERV. AL CLIENTE	40
Inspección de productos: Inspeccionar y evaluar la calidad de los productos.	Revisa que los productos cumplan con las especificaciones técnicas	Dedica tiempo para revisar que los productos cumplan con criterios de calidad	Realiza pruebas para confirmar que los productos están listos para ser entregados	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Detección de averías: Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.	Aplica procedimientos técnicos para detectar fallas	Cuando realiza revisiones detecta con precisión el problema	Localiza la falla	COORDINADOR SERVICIO POST VENTA RELOJES	20
Reparación: Reparar máquinas o sistemas utilizando las herramientas necesarias.	Repara equipos / sistemas / maquinaria con efectividad	Demuestra habilidad en la reparación de equipos / sistemas / maquinaria	Arregla según las especificaciones técnicas equipos / sistemas / maquinaria	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	10
Manejo de recursos materiales: Obtener y cuidar el uso apropiado de equipos, locales, accesorios y materiales necesarios para realizar ciertos trabajos.	Controla el buen uso de los recursos materiales	Asigna recursos materiales, de acuerdo a las necesidades de los solicitantes	Ofrece sugerencias para el uso óptimo de los recursos materiales	TOTAL	100

Auxiliar de técnico relojero

PROCESO COMERCIAL					
AUXILIAR TÉCNICO RELOJERO					
PROPÓSITO DEL CARGO			OBJETIVOS DEL CARGO		
Brindar asistencia a la coordinación de postventa relojes con el objetivo de generar eficiencia al proceso de servicio postventa.			ASISTIR EN LA COORDINACIÓN POST VENTA GENERAR EFICIENCIA EN SERVICIO POST VENTA RELOJES		
DESTREZAS REQUERIDAS PARA EL CARGO	1	2	3	TABLA PARA ASIGNACIÓN DE PUNTACIÓN	
Identificación de problemas: Identificar la naturaleza de un problema.	Detecta la problemática de una situación.	Identifica la causa de los problemas.	Las soluciones que propone atacan la raíz de los problemas	GERENTE DE MARKETING Y SERV. AL CLIENTE	50
Aprendizaje activo: Trabajar con material o información nueva y comprender sus implicaciones o consecuencias.	Demuestra adquisición de nuevos conocimientos / destrezas	Aprende de su trabajo / experiencia	Modifica su conducta / actitudes como resultado del aprendizaje	GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y TALENTO HUMANO	30
Pensamiento crítico: Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.	Cuando analiza el trabajo de otros menciona puntos fuertes y débiles	Hace comentarios constructivos	Analiza objetivamente los aspectos positivos y negativos de una propuesta	TÉCNICO RELOJERO	10
Trabajo en equipo: Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Ofrece ayuda a los demás	Realiza aportes considerables	Coordina tareas con los demás miembros de su equipo	COORDINADOR DE TALENTO HUMANO	10
Comprensión Lectora: Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.	Demuestra haber leído y comprendido el contenido de los documentos previamente enviados	Comprende la información escrita que se le envíe	Realiza preguntas que demuestran comprensión de documentos escritos previamente enviados	TOTAL	100

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 64 de 65
---	---	---	--------------------------------

GUILLERMO VAZQUEZ <i>Ingeniería</i>	CASOS PARA ASSESSMENT CENTER	MN-GTH-01
	GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Versión: 00 Vigencia:

Elaboró: Catalina Cornejo Carvallo Juana Vintimilla García	Revisó: Ing. María José González COORDINADORA TALENTO HUMANO	Aprobó: Ing. Ana María Vintimilla GERENTE DE ADMINISTRACIÓN Y RECURSOS HUMANOS	Hoja 65 de 65
---	--	--	--------------------------------