

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA
SEDE QUITO**

CARRERA: PSICOLOGÍA

Tesis previa a la obtención del Título de: PSICÓLOGA

TEMA:

**“ELABORACIÓN DEL MANUAL DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR
COMPETENCIAS PARA LA FIRMA CONSULTING & TAX”**

AUTORA:

MARÍA CRISTINA AGUILAR VILLARREAL

DIRECTOR:

JUAN ROMMEL SAMANIEGO FRANCO

Quito, Noviembre del 2012

DECLARATORIA DE AUTORÍA

Este documento contiene información de uso exclusivo de la Firma Consulting & Tax, considerando propiedad intelectual de María Cristina Aguilar Villarreal después de hacer un análisis e investigación exhaustiva del tema presentado, por lo que sin autorización previa de la firma consultora o de la autora, queda prohibida su reproducción total y/o parcial.

Quito, Octubre de 2012

Ma. Cristina Aguilar Villarreal
C.I. 1722643168

Agradecimiento

Agradezco a la Universidad Politécnica Salesiana, al personal docente y administrativo por permitir la culminación del presente trabajo.

Al Dr. Juan Samaniego que a más de ser un gran docente, es un gran amigo.

A la Firma Consulting & Tax, que depositó su confianza en mí para realizar este aporte a tan digna organización.

A cada uno de los amigos y amigas que en su momento fueron un apoyo incansable en este camino.

Y al eterno compañero de vida, el sueño de la princesa, que indómito e inexorable me enseñó cuál es la otra cara de la realidad del ser humano.

Dedicatoria

Este trabajo lo dedico primordialmente a mi Padre Dios por llevarme en sus brazos y darme luz cuando me vi perdida.

A mis padres, Mario y Teresa que con su entrega infinita y amor incondicional han tratado de hacer que mi vida se llene de felicidad.

A Javier y Brandon quienes con sus sonrisas y almas puras me enseñaron que valió la pena seguir luchando.

Y por último y no menos importante a la persona más fiel que estuvo en cada paso de este proceso, siendo el eje fundamental para que siga realizando mis sueños, “la princesa que creía en los cuentos de hadas”.

Índice

Resumen

Introducción

| | |
|--|-----------|
| Capítulo I | 1 |
| 1.1. Gestión del Talento Humano por Competencias | 1 |
| 1.1.1. Administración del Talento Humano | 4 |
| 1.1.2. Capital Humano | 8 |
| 1.1.2.1. Elementos del Capital Humano | 9 |
| 1.1.3. Competencias | 10 |
| 1.1.3.1. ¿Qué son las Competencias? | 10 |
| 1.1.3.2. Enfoque de las Competencias | 13 |
| 1.1.3.3. Componentes | 16 |
| 1.1.3.4. Tipos de Competencias | 18 |
| 1.2. Selección de Personal | 19 |
| 1.2.1. Indicadores de Gestión | 21 |
| 1.2.2. Selección de Personal Tradicional | 22 |
| 1.2.3. Selección de Personal por Competencias | 23 |
| 1.2.4. ¿Para qué hacer una selección de personal por competencias? | 24 |
| 1.2.5. Encargados de Realizar el Proceso de Selección | 25 |
| 1.2.6. Proceso de Selección de Personal | 26 |
| 1.2.6.1. Perfil del Colaborador por Competencias | 26 |
| 1.2.7. Técnicas de Selección | 27 |
| 1.2.7.1. Proceso de Selección de Personal por Competencias | 37 |
| Capítulo II | 41 |
| 2.1. Análisis Organizacional | 41 |
| 2.2. Antecedentes Históricos de la Firma Consulting & Tax | 42 |
| 2.3. Estructura Organizacional Interna | 46 |
| 2.4. Socios | 47 |
| 2.5. ¿Para quién trabaja la Firma Consulting & Tax? | 50 |
| 2.6. ¿Quién conforma Consulting & Tax? | 54 |
| 2.6.1. Departamento Tributario | 54 |
| 2.6.2. Departamento Financiero | 54 |
| 2.6.3. Departamento Legal | 55 |
| 2.6.4. Departamento de Talento Humano | 55 |
| 2.6.4.1. Objetivo del Departamento de Talento Humano | 56 |
| 2.6.4.2. Propuesta de Servicio | 57 |

| | |
|--|-----------|
| Capítulo III | 62 |
| 2.1. Introducción | 62 |
| 2.2. Objetivos de la Selección de Personal por Competencias | 63 |
| 2.3. Políticas de Responsabilidad en la Selección de Personal por Competencias | 64 |
| 2.3.1. Responsabilidad del Entrevistador | 66 |
| 2.4. Procedimientos..... | 66 |
| 2.4.1. Generación de la vacante | 67 |
| 2.4.2. Elaboración del Perfil..... | 67 |
| 2.4.3. Diccionario de Competencias | 68 |
| 2.4.4. Reclutamiento | 69 |
| 2.4.5. Entrevista Profunda | 70 |
| 2.4.6. Evaluación de candidatos | 71 |
| 3.4.7. Referencias Laborales | 74 |
| 3.4.8. Informe Final de Selección..... | 75 |
| 3.4.9. Decisión de Contratación | 77 |
| 3.4.10. Oferta de Trabajo | 77 |
| 3.4.11. Contratación..... | 78 |
| 3.4.12. Seguimiento | 79 |
| 3.5. Flujograma..... | 80 |
| 3.6. Glosario | 81 |
| | |
| CONCLUSIONES | 84 |
| | |
| RECOMENDACIONES | 86 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA | 88 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Cuadro No. 1 Capital Humano..... | 9 |
| Cuadro No. 2 Modelo del Iceberg (Personalidad) | 16 |
| Cuadro No. 3 Componentes de las Competencias | 18 |
| Cuadro No. 4 Técnicas de Selección..... | 28 |
| Cuadro No. 5 Escalas Primarias Test 16 PF-5 | 29 |
| Cuadro No. 6 Dimensiones Globales Test 16 PF-5 | 30 |
| Cuadro No. 7 Estilos de Respuesta Test 16 PF-5 | 30 |
| Cuadro No. 8 Campos de Proyección Test de Wartegg..... | 31 |
| Cuadro No. 9 Niveles de Selección de Personal | 40 |
| Cuadro No. 10 Ejemplo Diccionario de Competencias | 68 |
| Cuadro No. 11 Coordinación de Entrevistas Grupales | 73 |
| Cuadro No. 12 Proceso de Selección de la Firma Consulting & Tax..... | 80 |

Resumen

El presente trabajo tiene como objetivo principal la Elaboración de un Manual de Selección por Competencias para la Firma Consulting & Tax, el mismo que será de principal apoyo para el fortalecimiento, avance y crecimiento constante de la organización.

En recursos humanos el proceso de selección es de relevante importancia dentro de cada organización debido a que este paso es fundamental para la ejecución efectiva de los procesos empresariales, esta deberá ser tomada y procesada con el mayor cuidado posible por el motivo de que es la puerta principal de un nuevo integrante al cargo vacante, el mismo que deberá cumplir ciertos requisitos para que el desempeño sea el esperado por parte tanto de la empresa como de la persona.

A partir de los años 80, se han venido presentando una serie de transformaciones en las empresas y organizaciones, debido principalmente a los cambios económicos y tecnológicos a nivel mundial, llamados globalización, el cambio del contexto y la valoración del conocimiento.

Los avances tecnológicos se han desarrollado de manera impresionante, logrando de tal manera la optimización de recursos y tiempos donde la estructura organizacional tomó un nuevo rumbo hacia la transformación de un modelo doble de administración. Los Recursos Humanos actúan de inmediato agresivamente, dirigiéndose a la persona quien es la encargada de la generación de productividad y réditos empresariales, de esta manera se pone énfasis en la generación de un modelo que permita mejorar la calidad de trabajo y por ende de la productividad, sin embargo el talento humano fue olvidado por un instante, manejando al colaborador como un instrumento, sin tomar en consideración que este es el capital principal de la organización, el mismo que posee habilidades y características que le dan vida, movimiento y acción a la empresa, es por lo que, en adelante, ya manteniendo el

conocimiento correcto de las premisas nombradas, se empieza a usar el término Talento Humano.

La Gestión del Talento Humano ha tomado las riendas de las organizaciones al forjar un modelo de planificación estratégica para tratar adecuadamente al capital humano dentro de cada una de las organizaciones, todo dependiendo de la cultura que se maneje y las necesidades imperantes; de esta forma las organizaciones que han apostado al manejo efectivo del talento humano, han decidido tomar acciones importantes sobre la consecución de un adecuado proceso de selección de personal de manera formal constituyendo un plan, teniendo presente la utilización de formatos de evaluación para apreciar aspectos y rasgos poco perceptibles a simple vista o mediante una entrevista.

La selección de personal se define como la distinción del individuo adecuado para el cargo adecuado, es decir, escoger entre los candidatos reclutados a los más idóneos, para incluirlos dentro de las actividades propias de la empresa, tratando de mantener o aumentar la efectividad y desarrollo de los colaboradores; para esto de igual manera es de fundamental importancia la observación de competencias según el rango o nivel ejecutivo de cada individuo integrante de la organización, para examinar su correcta inclusión dentro del cargo y sobretodo en el grupo empresarial.

La búsqueda del mejoramiento continuo es la razón primordial por la que las empresas buscan el talento humano adecuando, de esta manera la elaboración de un manual de Selección de Personal por Competencias se manifiesta como una visualización a futuro de la ejecución correcta de los procesos internos de la empresa, analizando minuciosamente las habilidades y destrezas de cada persona que se presenta o ha sido reclutada para iniciar con la selección de personal.

El procedimiento de selección de personal por competencias, lleva pasos secuenciales que cuanto mejor ejecutados en cada fase sean, tendrán mayor

confiabilidad para que la empresa asegure los colaboradores precisos a ocupar una vacante. Se refiere a la minuciosidad de cada movimiento en la selección de personal para lograr conocer si se maneja el procedimiento de forma adecuada, y para llevar a cabo tales actividades las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, entre otras. La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos que emplea, no por los pasos.

Este proceso será manejado de la manera más ejecutiva posible para que los resultados futuros sean los esperados inicialmente, para esto cada procedimiento será manejado con claridad y responsabilidad para evitar situaciones desagradables y poco deseables tanto para la empresa como para el colaborador.

Introducción

Hoy en día, a nivel mundial, el éxito de las organizaciones depende en gran medida de una buena elección de capital humano para el buen funcionamiento y desarrollo de tareas y procesos de empresa.

Iniciamos mencionando que una empresa no existiría sin personal y que la productividad de la misma depende de cada uno de ellos, descubrimos la importancia del proceso de selección, (por la necesidad de tener al personal que cubra con los conocimientos, habilidades, requerimientos y disposición que solicita la empresa) y la necesidad de hacerlo lo más eficiente posible.

Si la empresa es incapaz de reclutar y seleccionar atinadamente a su personal, no contará con el personal competente para alcanzar sus objetivos y esto podría llevar a un fracaso empresarial. Y para esto las organizaciones siguen una serie de pasos que los llevan y ayudan a conseguir el mejor y adecuado capital humano.

Llegando a nuestra realidad, la firma Consulting & Tax, que será nuestro objeto de estudio y base para la ejecución del presente proyecto, ha ido creciendo en su unidad de Talento Humano de manera muy importante gracias a una estrategia efectiva para insertarse en el mercado tanto nacional como internacional.

Respecto a esta situación, la integración de nuevos colaboradores también ha ido en aumento, situación que no se le ha dado la meticulosidad adecuada ya que los procesos de selección de personal no presentan una orientación clarificada para la ejecución correcta de las tareas asignadas a cada colaborador y de esta forma las actividades sean manejadas con la efectividad del asunto.

La firma hasta el día de hoy no ha presentado problemas en el caso de la selección de personal, sin embargo es mejor tomar en consideración la previsión de situaciones futuras que le permitan optimizar recursos y generar resultados equilibrados tanto para la organización como para el talento humano.

Las personas son la base fundamental de cada organización, sea cual fuere su giro de negocio, es en este punto en el que hay que recordar donde radica la importancia de realizar una selección de personal correcta, utilizando herramientas efectivas.

La competitividad no es producto de la casualidad, ni surge espontáneamente, se crea y logra con la colaboración de todos los integrantes de la empresa. Por lo descrito resulta claro que una condición primordial para el éxito de las organizaciones en los mercados globales, es la capacidad del cambio que posean, es decir que las empresas además de la modernización, infraestructura, tecnología, etc., no deben olvidar el recurso más importante, el talento humano.

Las competencias laborales permiten seleccionar al individuo de acuerdo a los estándares y requerimientos que el puesto solicita. Tomando en cuenta conocimientos, habilidades y actitudes. Es necesario presentar un perfil de puestos reales donde el empleado llegaría a ser el modelo a contratar, para que en un tiempo corto se obtenga un desempeño laboral superior al esperado y así una satisfacción personal de hacer lo que sabe y le gusta hacer.

La Elaboración de un Manual de Selección por Competencias será el apoyo fundamental para la firma, debido a que ayudará a que la organización se fortalezca y siga avanzando en su crecimiento constante, el mismo que se ha venido evidenciando desde hace algunos años dentro de su giro de negocio.

Al diseñar un manual de selección, podremos visualizar con claridad las competencias correctas y de tal forma que el desempeño de cada uno de los cargos sea el indicado, llegando a una meta corporativa ya preestablecida.

La productividad tomará un nuevo rumbo, al tener claro el punto de partida que se debe mantener para elegir a la persona correcta que ocupará un determinado cargo, tomando en cuenta principalmente las competencias necesarias para determinadas actividades a realizarse y así cumplir con la efectividad de las labores asignadas.

Capítulo I

Fundamentación Teórica

1.1. Gestión del Talento Humano por Competencias

Dados los agigantados cambios del mundo a partir de los años 80 por los diversos avances y descubrimientos, las empresas han visualizado la necesidad de adquirir un modelo práctico y dinámico de solución de problemas en cuanto a la administración de personal, de esta manera se enfocó en el análisis de la estabilidad del colaborador en su puesto de trabajo, a la vez desarrollándolo y reteniéndolo en la organización.

El objetivo planteado desde los inicios de este modelo, fue realizar una gestión en la que se involucre no solo el departamento de Talento Humano, sino cada uno de los colaboradores quienes aportan en la empresa, de tal manera se haría partícipe a todos los integrantes de la organización al avance común y al cumplimiento de metas; esta es la responsabilidad asignada entre gerentes y supervisores para que se desarrollen en los subalternos directos, con el afán de involucrarlos en cada uno de los procesos de la empresa y así presenten el conocimiento íntegro del por qué de colaborar en su puesto de trabajo.

Las organizaciones que han puesto en marcha un modelo de Gestión del Talento Humano, han emprendido un camino hacia la competitividad, sabiendo que esta es la capacidad de mantener ventajas comparativas que permite alcanzar, sostener y mejorar una posición en el entorno socioeconómico; por tal motivo lo que se empezó a indagar desde aquel momento fue la cultura organizacional, la misma que gracias a los avances tecnológicos y a los cambios del mundo contemporáneo, es dinámica y versátil, de esta manera resulta importante alinearla al enfoque de la organización y así logren caminar conjuntamente a la obtención de metas, transformándose en una ventaja para ir en la ruta del mejoramiento continuo.

“Se tendría que trabajar en lo esencial... en los individuos, para que cada persona alcance el desarrollo que su nivel de conciencia y compromiso con la vida le permita, en el proceso continuo e inagotable de gestión y administración de sus talentos.”¹

La Sagrada Biblia, explica mediante la Parábola de los Talentos, los dones o capacidades que el padre celestial brinda a cada una de las personas en el momento de nacer, las mismas que se van desarrollando a lo largo de los tiempos si la persona mismo se encarga de explotarlos; eso conlleva a que exista la posibilidad de mejorar en unos aspectos más que en otros, inclusive podría descubrirse otros más pero todo depende de la forma en cómo manejamos los talentos que Dios de buena manera ha entregado; nos da la libertad de fortalecerlos o dejarlos escondidos.²

Inicia entonces, en la época contemporánea La Gestión del Talento Humano por Competencias que se constituye en una verdadera revolución en la manera de gestionar el conocimiento, las habilidades y las actitudes de las personas al interior de las organizaciones.

En las empresas se están tomando en consideración el uso de las competencias de sus colaboradores según el cargo en el que se desenvuelve, partiendo desde un inicio con la Selección de Personal, ya que este es el momento en el que la empresa hará parte a un nuevo integrante, quien específicamente debe cumplir con los requisitos de la cultura que mantiene e inclusive para desempeñarse con éxito en cada una de sus actividades y concluir con un ganar – ganar.

Cuando se traza un Plan Estratégico para la organización, es necesario también trabajar con un Modelo de Gestión por Competencias, lo cual significa que ha

¹ MORALES, Juan, *Opinión: Gestión del Talento Humano*, 19/10/2008, <http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/302-gestia-n-del-talento-humano/>

² Mateo 25, 14-30

construido un mapa de ruta correcto del comportamiento a seguir de sus miembros, obteniendo resultados a futuro que fortalecen su giro de negocio. “Desde la perspectiva metodológica se debe garantizar que el Modelo surja y esté alineado con el Plan Estratégico, los valores y principios éticos de la empresa (...) que en su diseño participen personas que conozcan en profundidad la organización, que el número y calidad de las competencias cumplan con los requisitos de suficiencia, coherencia, alineación, complementariedad y posibilidad de observación y que hayan sido definidos operacionalmente niveles o grados de desarrollo, para diseñar a partir de ellos los Perfiles de Competencias de cada rol.

(...) Con la base de una definición metodológicamente válida del Modelo, se transforman los procesos de gestión del talento humano: los de *valoración* por una parte (Valoración de Brechas, Selección y Valoración del Desempeño para el Desarrollo) y los *planes carrera y de sucesión* por otra (Educación, Capacitación, Entrenamiento, Coaching, Mentoring y Compensación)”³.

Cuando establecemos de manera clara y objetiva el *deber ser* o perfiles de competencias dentro de la organización, ello implica contar con nuevas reglas del juego para todos los integrantes de la misma. Es decir, relacionarnos de maneras diferentes hacia adentro y hacia fuera de la organización, entregar poder y autoridad a todos los niveles jerárquicos, dentro de rangos de actuación claramente definidos. Esto significa que los jefes y gerentes se conviertan en verdaderos líderes que faciliten, apoyen y hagan posible que los colaboradores de la empresa se conviertan en todo lo que pueden llegar a *ser*. Este es un proceso de cambio profundo de creencias, paradigmas y modalidades del comportamiento, que genera y legitima una nueva forma de *ser* y de *hacer* en el día a día de la organización.

³ BERNAL , Lucy y HUERTAS, Javier, *Gestión del Talento Humano por Competencias: ¿Tecnología de Moda o Estrategia de Transformación*, 2007 <http://www.difementes.com/revista/20071/inv.html>

1.1.1. Administración del Talento Humano

Para ubicar el papel de la Administración del Talento Humano es necesario empezar a recordar algunos conceptos. Así pues, precisa traer a la memoria el concepto de Administración General.

Aunque existen múltiples definiciones, más o menos concordantes, para el propósito de este trabajo diremos que:

“El concepto de **Administración** hace referencia al funcionamiento, la estructura y el rendimiento de las organizaciones. También se utiliza para denominar a la **autoridad pública** (el gobierno) o **privada** (directivos de una empresa). El término proviene del latín *ad-ministrare* servir o *ad manus trahere* manejar o gestionar.”⁴

“Es la coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeación, dirección y control, a fin de lograr los objetivos establecidos.” **Henry Sisk Mario**

“Es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo coordinado.” **José A. Fernández Arena**

“Consiste en lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno.” **George R. Terry**⁵

⁴ Definición de Administración, 2008, <http://definicion.de/administracion/>

⁵ IDALBERTO, Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, p., 10

Dentro de estas teorías o pensamientos sobre la administración, se toma en consideración que el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si este elemento está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará dentro de los parámetros establecidos; en caso contrario, se detendrá. De aquí a que toda organización debe prestar primordial atención a su talento humano.

Se menciona que la administración representa fundamentalmente el ejercicio de organizar, planificar, dirigir y controlar procesos que permiten conseguir objetivos con el apoyo e integración dinámica de seres humanos y otros recursos. De esta manera la Administración del Talento Humano es la interacción continua de personas dentro de una misma organización, quienes la mayor parte del tiempo comparten vivencias y experiencias que permiten que las sociedades de vuelvan más complejas que las anteriores, creando un impacto fuerte y duradero dentro de las vidas de cada uno de los individuos. Los seres humanos nos desarrollamos en torno a las organizaciones ya que influyen de tal forma que crean dependencia a las formas de vida, lo cual permite que vayan multiplicándose y a la vez formando recursos más complejos para poder sobrevivir frente a la competencia que va en aumento constante.

Todas estas organizaciones son manejadas por personas que mantienen objetivos comunes y por lo mismo luchan hasta conseguir las metas visualizadas; para esta situación su herramienta principal son las mismas empresas que permiten que un equipo de personas logren lo anhelado, situación que resultaría casi imposible al trabajar individualmente para llegar al objetivo máximo planteado. “Las organizaciones surgen para aprovechar las sinergia de los esfuerzos de varios individuos que trabajan en conjunto”⁶

⁶ Idem.

En un inicio se denominó Administración de los Recursos Humanos, por el hecho de que las personas fueron tomadas como instrumentos específicamente para producir y surge a partir de la Revolución Industrial como actividad mediadora entre los objetivos personales y organizacionales, formándose un órgano denominado Relaciones Industriales intentando concertar capital y trabajo.

En los años de 1950 existió un cambio y ampliación radical en relación al ámbito laboral, pero ahora su trabajo fue mayor, ya no solo mediaba entre los conflictos mencionados, sino debía también administrar el personal bajo la legislación laboral vigente.

Alrededor de la década de 1960, los desafíos organizacionales progresaron de manera desproporcionada por lo que las personas fueron tomadas como recursos indispensables para que las organizaciones puedan mantener su éxito en crecimiento ya que eran los únicos seres vivos y con inteligencia que podían afrontar desafíos que se presenten a lo largo de la gigante transformación a la que las organizaciones se enfrentaban; “así surgió el concepto de Administración de Recursos Humanos, que aun sufría el vicio de ver a las personas como recursos productivos o meros agentes pasivos, cuyas actividades debían planearse y controlarse de acuerdo con las necesidades de la organización.”⁷

Actualmente el concepto de administrar personal no se admite, ya que las organizaciones administran ya no A, sino CON personas, tomándolos como agentes activos no solamente dotados con habilidades manuales o físicas sino también con creatividad y habilidades intelectuales, desde este momento se ha decidido tomar en cuenta al talento de las personas concluyendo dejar de lado el concepto de recurso, resaltando las destrezas y capacidades para ejecutar correctamente actividades asignadas dentro de un cargo en la organización.

⁷ Idem.

Se toma en consideración a la Administración del Talento Humano, sabiendo que los seres humanos son diferentes entre sí, dotados de personalidad, historias, conocimientos, destrezas y capacidades distintas, que a la vez son indispensables para administrar recursos organizacionales y en general lograr mantener un comportamiento social dentro del ambiente en el que se desenvuelve la persona, inclusive dentro de una organización tomando como base el comportamiento individual.

En el plano del Talento Humano, la Administración consiste principalmente en la planeación, organización, ejecución y control de procesos o técnicas que permiten promover el desarrollo y el desempeño eficiente del colaborador, al mismo tiempo que la organización se presenta como el medio fundamental para que cada uno de los objetivos individuales se logren, estando vinculados estrechamente con el trabajo fortaleciendo a la vez el manejo del clima laboral entre cada jefatura, unidad, departamento y en generar con los colaboradores creando vínculos que permitirán el avance y desarrollo conjunto sintiendo ser un solo elemento dentro de la organización que sigue un mismo objetivo.

En el párrafo anterior, se menciona que la organización inicia desde la instauración de los objetivos generales, los mismos que habitualmente serán la creación y distribución de un bien o producto que la identifique dentro del mercado; posteriormente la planificación de cada una de las actividades de la organización y del talento humano para un funcionamiento eficiente, que tomarían forma como los objetivos específicos que se desglosan para explicar los aspectos a investigar de acuerdo al punto estratégico que quiere lograr la empresa.

1.1.2. Capital Humano

El crecimiento económico es el aumento de la producción de bienes y servicios, pero siempre esta condición va sujeta al factor humano y su calidad de trabajo, que se convierte en un capital por el hecho de dar un valor agregado, difícilmente reemplazable por alguna tecnología actual.

Cuando hablamos de capital humano solemos referirnos, por lo general, al stock de conocimientos y de habilidades útiles a la producción que acumulan los individuos y las organizaciones, por lo tanto también las empresas o los países. Sin embargo, “el alcance del capital humano es muy amplio, en el sentido de que su acumulación tiene muchas repercusiones que trascienden el ámbito de las dinámicas productivas sin dejar por ello de ser repercusiones económicas.”⁸

El Capital Humano es el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los colaboradores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. Se refiere al conocimiento práctico, las habilidades adquiridas y las capacidades aprendidas de un individuo que lo hacen potencialmente.

Por conocimiento general, se sabe que la tecnología avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero también el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la población en general que participa en la organización.

⁸ *¿Inversión en Capital Humano? ¿Para qué?*, 2008, www.equipoystudios.com/capitalhumano.html

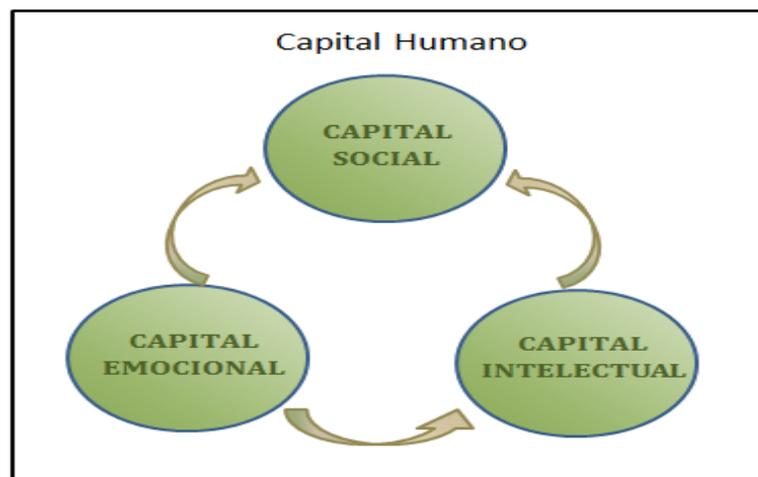
En la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en los colaboradores a fin de que la educación y experiencias sean medibles y más aún, valorizadas conforme a un sistema de competencias.

1.1.2.1. Elementos del Capital Humano

El capital humano se conforma de tres elementos que las personas poseen y son: Capital Intelectual, Capital Social y Capital Emocional.

- **Capital Intelectual.-** es la complejidad cognitiva; los conocimientos, capacidad para aprender y experiencia adquirida.
- **Capital Social.-** admite el desarrollo y mantenimiento dentro de las redes sociales, lo que permite al individuo aumentar sus contactos y utilizarlos eficazmente.
- **Capital Emocional.-** se refiere a la confianza en sí mismo, la integridad y la capacidad para sobreponerse para logran manejar de manera acertada los dos capitales anteriores.

Cuadro No. 1 Capital Humano



Fuente: MCAV

1.1.3. Competencias

En los inicios del tercer milenio, el mundo se desarrolla en un gigantesco cúmulo de conocimientos y tecnologías, que conjuntamente con lo que se está por descubrir, hacen verdaderamente dificultoso que una sola persona logre apropiarse de toda la innovación referida, por lo que se necesita una educación que se base en los pilares básicos que son : aprender a ser, aprender a hacer, aprender a aprender y aprender a convivir; como decía el Héroe Nacional de Cuba, José Martí: "Educar es depositar en cada hombre toda la obra humana que le ha antecedido: es hacer a cada hombre resumen del mundo viviente, hasta el día en que vive: es ponerlo a nivel de su tiempo, para que flote sobre él, y no dejarlo debajo de su tiempo, con lo que podrá salir a flote; es preparar al hombre para la vida."⁹ Este criterio ha estado vigente en la educación cubana desde los primeros días de enero de 1959.

En de la literatura, se menciona a las competencias laborales o profesionales de manera indistinta, sin embargo es importante señalar que el concepto de competencia laboral engloba al concepto de competencia profesional, porque lo laboral engloba todo aquello que es relacionado con el mundo del trabajo, ya sea este una profesión o un oficio.

1.1.3.1. ¿Qué son las Competencias?

Con el apoyo de una mejor estructura, las competencias se identifican como una herramienta clave e indispensable para enfrentar retos y desafíos nuevos que se presentan a diario dentro de la dinámica sociedad en la que nos desarrollamos y el medio en el que cada uno de nosotros aportamos para el progreso; significa dar un paso hacia la excelencia individual de acuerdo a las necesidades del entorno, lo mismo que garantiza el desarrollo y la administración del potencial de cada persona.

⁹ CUENCA, Roberto Carlos, 22/11/2010, *Un reto de Educación: Educar para la vida*, http://www.utpl.edu.ec/ilfam/index.php?option=com_content&view=article&id=193&Itemid=100005

Con el tiempo se han dado varias definiciones sobre el significado de las competencias laborales, las mismas que se han basado en el comportamiento y en el mejor desempeño; varios autores han aportado para este conocimiento, quienes se mencionará a continuación:¹⁰

SPENCER & SPENCER:

Competencia es una característica subyacente de un individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o performance superior en un trabajo o situación.

LEVY- LEBOYER:

Competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada. Estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo y en situaciones de test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos.

Ernest & Young:

Característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con la actuación de éxito en un puesto de trabajo.

A partir de estas conceptualizaciones, se puede decir que las competencias es el conjunto de habilidades, capacidades, actitudes, valores y conocimientos necesarios para realizar eficazmente una actividad designada dentro de un puesto de trabajo, conjuntamente se debe manejar la relación existente entre la educación del colaborador y el puesto a ocupar ya que cada vez dentro de la sociedad, esta situación se hace más exigente y compleja debido a su evolución, por ejemplo el uso

¹⁰ BELTRAMINO, Soledad, *Gestión por Competencias*, www.econ.uba.ar/gestion%por%competencias.doc

del lenguaje, la tecnología, los símbolos y el conocimiento son necesarios para actuar dentro de un mundo diverso y de manera autónoma.

“Cuando se describe un puesto bajo competencias laborales, es fundamental tener presentes tres aspectos o normas que deben seguir para que funcione adecuadamente la relación puesto – persona y son:”¹¹

- Lo que una persona es capaz de hacer
- La forma en que puede juzgarse si lo que hizo está bien hecho, y
- Las condiciones en que el colaborador debe mostrar su actitud

Las competencias deben entenderse desde un modelo gestáltico, es decir desde una perspectiva global, tomando como fundamento los comportamientos formados por habilidades cognitivas, destrezas motoras e informaciones que permiten con efectividad llevar a cabo cualquier actividad; de esta manera viendo desde un enfoque sistémico se podrán resolver problemas de una manera integral.

Interiormente en la administración de Talento Humano, la aplicación de las competencias laborales en una organización, proporciona una matriz de conocimientos, habilidades y actitudes esperadas para que se pueda desempeñar a cabalidad las actividades del puesto; desde este punto de vista, se puede decir que es una de las herramientas principales en el desarrollo del capital humano.

Se impulsa la idea de innovar el liderazgo, de esta manera los colaboradores conocerán su propio perfil de competencias y el que se requiere en el puesto al que se pretende aplicar, identificando las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Desde un inicio, se incentiva de esta forma la innovación y el

¹¹ MOGUEL, Héctor, *Competencias Laborales*, Zeus Management Consultants, 2011, <http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>

autodesarrollo lo cual permite profundizar la Alianza Estratégica empresa - colaboradores al generar mejor talento humano, con desarrollo de carrera, movilidad y flexibilidad.

1.1.3.2. Enfoque de las Competencias

La palabra competencia fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland publicó en un artículo llamado “Examinar Competencias más que Examinar la Inteligencia”¹² en 1973. En éste, argumentó que los exámenes académicos tradicionales no garantizaban el desempeño en el trabajo ni el éxito en la vida y que con frecuencia se minimizaba la capacidad intelectual de minorías étnicas, mujeres y grupos vulnerables en el mercado de trabajo.

McClelland propuso lo mencionado anteriormente en base a su Teoría de las Necesidades; argumenta que cada persona tiene fuertes necesidades de alcanzar logros donde se esbozan cualidades especiales para destacarse de entre un grupo de personas, aceptando responsabilidades intentando realizar cada acción de la manera más adecuada, aceptando retos y reconociendo errores para mejorarlos en el futuro, siempre que se encuentra participando dentro de un equipo para trabajar y ser reconocido por los demás buscando la cooperación del equipo y aparte de ello mantener cierto tipo de control sobre las decisiones que se van a tomar ejerciendo influencia en cuanto a los resultados que se quiere obtener.

Los tres impulsos ya explicados son de un valor especial para la gestión del talento humano y deben reconocerse en su totalidad para lograr que una empresa organizada funcione de la manera más adecuada. Dado que cualquier organización constituida

¹² GOLEMAN Daniel y CARY Chernis, *Inteligencia Emocional en el Trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Editorial Kairos, Barcelona 2005, p., 136

correctamente y cada departamento dentro de ella, representan grupos de individuos que trabajan para alcanzar metas conjuntas.

A partir de ello se van tomando en cuenta a las competencias por el hecho de que no todas las personas son iguales, sino más bien tienen características especiales que se van desarrollando, dependiendo de factores varios que permiten adaptarse a la persona dentro de un nuevo entorno social o laboral para superarse y lograr el objetivo que se ha planteado.

Martha Alicia Alles, señala en sus obras que en el análisis de David McClelland sobre “motivación humana más que el intelecto”¹³, se explican tres factores fundamentales de motivación que son la base sobre la que se desarrolla el concepto de competencia laboral. A continuación se describen dichos factores:

- **Los logros como motivación:** Esto significa tener el interés por hacer algo mejor. La gente orientada al logro, prefiere desempeñarse en actividades que le permiten mejorar personal y profesionalmente. No se sienten atraídas hacia empleos donde las situaciones se tornan muy fáciles; prefieren tener la responsabilidad personal por el resultado. Gustan de recibir información acerca de cuán bien trabajan.
- **El poder como motivación:** La gente que se siente motivada por este factor poder, asocia su trabajo con actividades competitivas y asertivas con el objeto de lograr prestigio y reputación.
- **La pertenencia como motivación:** Es la necesidad de estar con otros, de pertenecer a un grupo determinado y contribuir activamente dentro del mismo.

¹³ ALLES, Martha, *Selección por Competencias*, 1era. Edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2006, p., 34

Martha Alles menciona las motivaciones en base a otros autores, como elementos de competencia laboral, lo cual no determina ser suficientes, ya que éstas deben combinarse con otras características y capacidades personales como aptitudes y actitudes para poder enfrentarse a sus actividades diarias en el ámbito laboral.

Por lo mencionado en la idea anterior, es preciso buscar otros elementos de competencia que definan mejor el concepto y que predigan el grado de éxito de un individuo en una organización; de igual manera se menciona en otra investigación realizada en Estados Unidos a través del autor Richard Boyatzis, en la que a principios de 1980, precisamente a éste autor, se le encomendó la tarea de encontrar un modelo genérico de competencia laboral. Él propuso definir competencia como características en un individuo, que se relacionan causalmente con el desempeño efectivo o superior en el puesto. Bajo esta óptica, las competencias se congregaron en cinco grupos que son: los motivos, rasgos de personalidad, habilidades y conocimientos, percepción de uno mismo y el rol social que el individuo desempeña en su medio.

Posteriormente la investigación de Richard Boyatzis fue retomada por los autores Lyle M. Spencer y Signe M. Spencer, que de aquí en adelante se les denominara Spencer y Spencer, fueron quienes definieron modelos genéricos de competencia para profesionales del área de ventas, gerentes y capacitadores. Ellos definieron el concepto de competencia como una característica profunda en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o a un desempeño superior en un trabajo o situación.

Estos autores explican que una característica subyacente, es una parte profunda de la personalidad que se manifiesta en situaciones y desafíos laborales. En lo que respecta a la parte de causalmente relacionada, significa que la competencia origina el comportamiento y el desempeño. Como estándar de efectividad, se entiende que la competencia predice quién hace algo bien y quién pobremente, medido sobre un

criterio general o estándar. Como ejemplos de criterios se tienen: el volumen de ventas o el número de clientes que compran un servicio.

La competencia se considera como una característica personal que subyace y determina los comportamientos que se llevan a cabo. Claramente se puede visualizar con el modelo de un iceberg, en donde únicamente se expone libremente la punta del mismo, lo que equivaldría a los comportamientos observables, mientras que veríamos en la parte oculta el escondite de las aptitudes y habilidades, rasgos de personalidad, actitudes y valores, conocimientos y motivos del sujeto. El punto de análisis debe situarse en esta parte oculta, aunque las competencias se sitúan a un nivel intermedio, entre la superficie y los aspectos mencionados. En este planteamiento, las competencias no se evalúan a través de test o exámenes de conocimientos, sino a través de los comportamientos que lleva a cabo la persona.

Cuadro No. 2 Modelo del Iceberg (Personalidad)



Fuente: MCAV

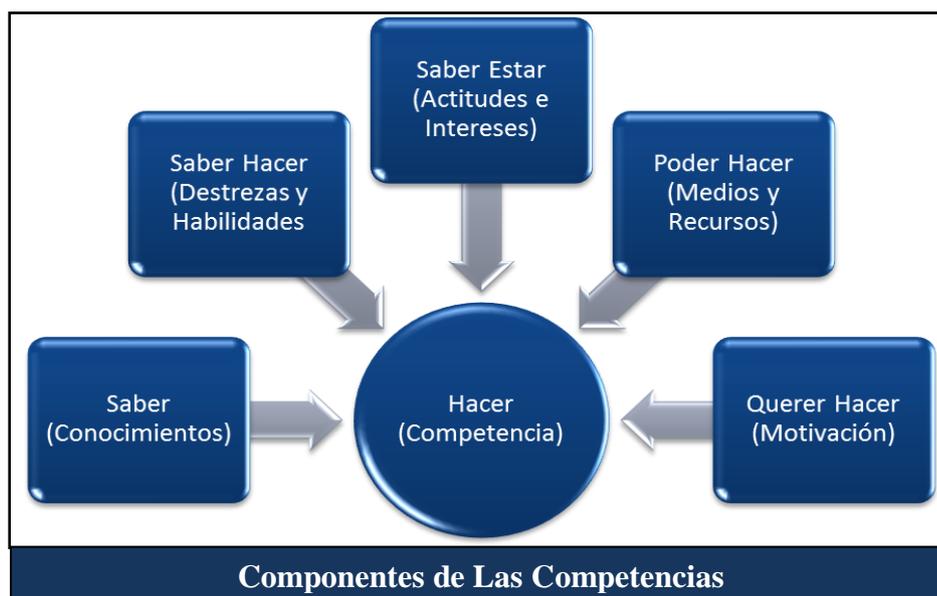
1.1.3.3. Componentes

Los comportamientos observables son los que mantienen una importancia mucho mayor para la definición de las competencias pero para que puedan actuar cada

competencia, es necesario que mantengan los siguientes componentes Saber, Saber Hacer, Saber Estar, Querer Hacer, Poder Hacer.

- **Saber:** se refiere al conjunto de conocimientos relacionados entre sí que permite a la persona desarrollar comportamientos de carácter técnico o social y para esto la experiencia es esencial.
- **Saber hacer:** son las habilidades o destrezas que permiten a la persona aplicar sus conocimientos para resolver problemas. No es suficiente con saber la técnica sino es esencial conocer la forma en cómo utilizarla.
- **Saber estar:** cada uno de los comportamientos, deben alinearse a las normas y reglas de la organización; no basta con hacer las tareas eficazmente en el puesto de trabajo o con un grupo en particular.
- **Querer hacer:** no basta simplemente con los conocimientos adquiridos, sino con la motivación requerida para efectuar una tarea. Son factores internos o externos que determinan el nivel de esfuerzo para mostrar una competencia.
- **Poder hacer:** se refiere a todos aquellos medios y recursos necesarios para que se logre realizar comportamientos incluidos en una competencia. No se refiere a la persona, sino a las características que mantiene la organización.

Cuadro No. 3 Componentes de las Competencias



Fuente: MCAV

Estos componentes utilizados conjuntamente hacen que cada competencia sea observable en cada nivel de ejecución de las actividades del colaborador, dentro de un área específica de trabajo y también en las interrelaciones en la sociedad.

1.1.3.4. Tipos de Competencias

Existen diversos tipos de competencias, dependiendo de lo que deba hacer o desarrollar cada una de ellas y se las mencionarán a continuación:

a. Básicas o Humanas

Se refiere a aquellas de índole formativo que requiere la persona para desempeñarse en cualquier actividad productiva, tales como la capacidad de leer, interpretar textos, aplicar sistemas numéricos, saber expresarse y saber escuchar. Estas competencias se adquieren gradualmente a lo largo de la vida, así como por la educación formal, estas competencias deberán desarrollarse por todos y cada uno de los colaboradores en la organización.

b. Genéricas u Organizacionales

Son aquellos conocimientos y habilidades que están asociados al desarrollo de diversas áreas y sub áreas ocupacionales y ramas de la actividad productiva; es decir, son las competencias que definen un perfil concreto para las distintas actividades del mundo del trabajo (sectores y ramas económicas), por ejemplo, analizar y evaluar información, trabajar en equipo, contribuir al mantenimiento de la seguridad e higiene en el área de trabajo, planear acciones, entre otras; estas competencias se pueden adquirir en forma autodidacta, por programas educativos y de capacitación, así como en el centro del trabajo.

c. Específicas o Técnicas

Se refieren a aquellas competencias asociadas a conocimientos y habilidades de índole técnico y que son necesarias para la ejecución de una función productiva. Generalmente se refieren a un lenguaje específico y al uso de instrumentos y herramientas determinadas, por ejemplo, prepara el molino para laminado en caliente o evaluar el desempeño del candidato. Se adquieren y desarrollan a través del proceso de capacitación, en el centro de trabajo o en forma autodidáctica.

Los tres tipos de competencia se conjugan, para constituir la competencia integral del individuo, la misma que permite la correcta ejecución de ciertas tareas con efectividad.

1.2. Selección de Personal

Dentro de la Gestión del Talento Humano se conoce que es correcta la idea de hacer la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados los más apropiados, para ocupar los cargos vacantes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el

desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. De esta manera, la selección busca solucionar dos problemas fundamentales:

- a. Adecuación del hombre al cargo
- b. Eficiencia del hombre en el cargo

Si todos los individuos fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para aprender y trabajar, la selección no sería necesaria, pero hay una enorme gama de diferencias individuales físicas (estatura, peso, sexo, constitución, fuerza, agudeza visual y auditiva, resistencia a la fatiga, etc.) y psicológicas (temperamento, carácter, aptitud, inteligencia, capacidad intelectual, etc.) que llevan a que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente, y a que logren mayor o menor éxito en el desempeño de sus funciones en la organización. Las personas difieren tanto en la capacidad para aprender a realizar una tarea como en la ejecución de ella, una vez aprendida.

Calcular el tiempo de aprendizaje y el rendimiento en la ejecución es tarea de la selección.

En general puede decirse que el proceso selectivo debe suministrar no sólo un diagnóstico, sino también en especial un pronóstico respecto de esas dos variables Adecuación del hombre al cargo y Eficiencia del hombre en el cargo.

No sólo debe dar una idea real, sino también una proyección de cómo serán el aprendizaje y la ejecución en el futuro además de su adaptación para la ejecución de distintas tareas asignadas por jefes directos.

El punto de partida de todo proceso se fundamenta en los datos y la información que se tengan respecto del cargo que va a ser ocupado; los criterios de selección se basan en lo que exigen sus especificaciones, cuya finalidad es dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para la ejecución de actividades. Si por un lado

están el análisis y las descripciones del cargo que se proveerá que dan cuenta de los requisitos indispensables exigidos al aspirante, por el otro, se tienen candidatos profundamente diferenciados entre sí, que compiten por el empleo. En estos términos, la selección configura un proceso de comparación y decisión.

1.2.1. Indicadores de Gestión

Referirse a Indicadores de Gestión significa conocer la manera más cercana a la realidad para medir o determinar el éxito de algo debido a que un Indicador es un instrumento que sirve concretamente para mostrar o indicar algo, mediante un hecho observable.

Los indicadores son factores claves para medir, por este motivo se menciona que “Lo que no se mide no se puede controlar y lo que no se controla no se puede gestionar”¹⁴, por esta razón los indicadores tienen gran importancia para:

- Poder interpretar lo que está ocurriendo
- Tomar medidas cuando las variables salen de los límites establecidos.
- Definir la necesidad de introducir un cambio y poder evaluar sus consecuencias

Los indicadores son planteados en base a una necesidad, para ello es preciso dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué debemos medir?
- ¿Cómo es conveniente medir?
- ¿Para qué voy a medir?
- ¿Qué resultados quiero obtener?

¹⁴ NEGRIN, ERNESTO, *Gestión por Procesos*, 05-2007, <http://www.monografias.com/trabajos10>

Los indicadores de Gestión en las competencias permiten evaluar si el candidato logra cumplir la meta requerida para ejecutar ciertas tareas, estableciendo la idea clara de mantener habilidades y destrezas para lograr desenvolverse en situaciones específicas, necesarias para lograr un desarrollo óptimo en el puesto de trabajo.

Un indicador de gestión logra ser útil y efectivo cuando cumple varias características que son:

- Tiene que ver con objetivos planteados.
- Debe ser definido claramente.
- Fácil de comprender y usar.
- Comparable.
- Verificable.

Luego de haber cumplido con estas pautas, el indicador estará listo para utilizarlo en el análisis de las competencias y su cumplimiento en cada una de las personas que participan en un proceso de selección.

1.2.2. Selección de Personal Tradicional

En la visión tradicional, la selección de personal define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar. Esto determina el perfil del candidato, en términos de Saber (conocimientos, diplomas) y Experiencia.

Desde los tiempos del Imperio Romano, se inició un proceso de selección el mismo que consistía en elegir a todos quienes iban a formar parte de las prestigiosas legiones. Las pruebas generalmente consistían en supervivencia como cruzar

nadando un río tumultuoso y únicamente quienes lograban cruzar hacia la otra orilla sin dificultades, eran seleccionados automáticamente; afortunadamente las pruebas de selección de personal han evolucionado desde entonces.

En la visión tradicional, se define el puesto en función de los objetivos a cumplir y tareas a realizar, lo cual determina el perfil del candidato y a la vez la elección para ocupar una vacante, en términos de Saber (conocimientos, diplomas) y Experiencia.

Los candidatos potenciales que pasan el filtro, son evaluados en términos de Ser teniendo especialmente en cuenta aquellos criterios de la personalidad que pueden garantizar la adecuación con los objetivos y tareas a realizar.

El resultado llega a optimizar objetivos parciales, es decir puestos de trabajo individuales, pero no los objetivos globales. Sin embargo muy bien se sabe que un grupo no es la simple suma de sus componentes y que el trabajo realizado por un equipo puede ser muy superior a la suma de los trabajos individuales: la diferencia es la sinergia.

“EFICACIA DEL GRUPO - SUMA (EFICACIAS INDIVIDUALES) = SINERGIA”¹⁵

1.2.3. Selección de Personal por Competencias

Como su nombre lo indica, la selección de personal por competencias parte de la idea de conseguir una persona que se adapte a determinado cargo manteniendo las competencias requeridas en el perfil para poder desenvolverse a cabalidad en cada una de sus actividades.

¹⁵ RAMIREZ, Anderson; *Selección de Personal: Una Nueva Visión*; 12/06/2011; <http://andersonfabianra@mirezechavarria.blogspot.com/2011/06/seleccion-de-personal-una-nueva-vision.html>

La selección de personal por competencias se diferencia de una selección tradicional porque en la primera se evalúan características que en su conjunto tratan de llegar hacia los objetivos generales de la empresa, haciendo cumplir el plan estratégico de manera efectiva.

Un aspecto fundamental dentro de las organizaciones más exitosas constituye el proceso de vinculación de nuevos talentos, que desarrollen la gestión productiva de la empresa, por ello es importante asignar los recursos necesarios para captar dentro del mercado las personas adecuadas, esto se puede lograr dentro de una perspectiva técnica a través de las siguientes actividades:

- Definición de perfil de competencias.
- Reclutamiento focalizado.
- Entrevistas y evaluaciones por competencias.
- Roll plays y assessment center.
- Estudio de Seguridad de los candidatos.

1.2.4. ¿Para qué hacer una selección de personal por competencias?

Las empresas han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su gente. Se recogen cada día más experiencias de organizaciones empresariales que orientan sus esfuerzos competitivos a fortalecer su activo humano. Generar ambientes propicios a la innovación y al aprendizaje continuo son objetivos que se sustentan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales.

El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede fundamentarse, ya no sobre diplomas, sino sobre capacidades

demostradas. Las nuevas líneas en materia de vinculación de personal se describen sobre la base de perfiles de competencia. La simplificación en las saturadas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos, se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia, antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

La formación de los trabajadores tiene una más fácil identificación y provisión mediante mecanismos de evaluación de las competencias que cada uno dispone, que faciliten la identificación de aquellas competencias a desarrollar en cada caso, y por tanto, de las acciones de formación requeridas. Muchos programas de capacitación empresarial caen en la fácil e ineficaz fórmula del recetario que, por repetitivo, sólo logra dar cuenta de recursos en tiempo y dinero pero no significan mayor avance a los ojos de los trabajadores.

Algunas empresas, en los países que cuentan con sistemas de competencia laboral, han logrado conectar sus políticas de remuneración e incentivo con modelos de gestión de recursos humanos basados en el estudio profundo de las competencias. Tales modelos asocian el logro de competencias con los mecanismos de compensación; éste, sin embargo, es un campo aún poco recorrido y que presenta grandes desafíos. Uno de los puntos de más tensión se centra en la suposición de que un certificado de competencias debería habilitar directamente a su poseedor a recibir una compensación adicional; este argumento, extremadamente simplista podría disuadir a muchas empresas de la implementación de un sistema de competencias.

1.2.5. Encargados de Realizar el Proceso de Selección

El personal encargado, para que el proceso de selección de personal por competencias pueda efectuarse de manera óptima, son cada uno de los colaboradores que sienten la necesidad de integrar a su equipo de trabajo a un nuevo colaborador,

quien será el apoyo para la ejecución de las actividades del cargo vacante. Se inicia con la persona destinada a llenar la requisición de personal, detallando las competencias necesarias para el puesto y cualidades específicas necesarias para su adaptación oportuna, posteriormente interviene el encargado de la aprobación de dicha requisición quien dará el visto bueno para que se inicie el proceso de selección de personal, comprobando si la necesidad de contratación es real para proseguir con la situación que recae en manos de personal calificado de Talento Humano, quienes determinarán si cumplen con los requisitos establecidos y posteriormente armar una terna finalista para presentarla al departamento o unidad solicitante del personal y observar quien posee el perfil sugerido al que se necesita en la organización.

1.2.6. Proceso de Selección de Personal

El proceso de selección inicia en la requisición de personal dentro de determinada área en la organización para cubrir una vacante o creación de cargo hasta conseguir al candidato adecuado para un puesto en específico.

1.2.6.1. Perfil del Colaborador por Competencias

Dentro del análisis del perfil del colaborador, es necesario mantener anticipadamente un modelo integral de competencias, caso contrario no existiría un perfil por competencias. El modelo de Gestión por Competencias es fiable y efectivo para predecir el éxito de un colaborador dentro del puesto en el cual se desempeñe, por lo mismo resulta una herramienta certera la elaboración y ejecución del perfil por competencias.

Cuando se va recolectando la información necesaria para el perfil de cargo y la empresa previamente ha implementado el procedimiento de gestión por competencias, se parte del descriptivo de cargo, donde conjuntamente con otra información se asigna las diferentes competencias y los niveles que se requiere para

cada una. Con esta información se deberá preguntar el cliente interno, cuáles son las más importantes para el proceso de selección del nuevo colaborador; esta información será de mucha utilidad para realizar las preguntas dentro de una entrevista de selección por competencias.

Los datos objetivos como son educación y experiencia laboral, son resueltos en una primera instancia, los mismos que no constituyen la parte difícil, sin embargo hay que considerarlos como importantes para determinar cuál es la necesidad que se plantea de acuerdo al cargo.

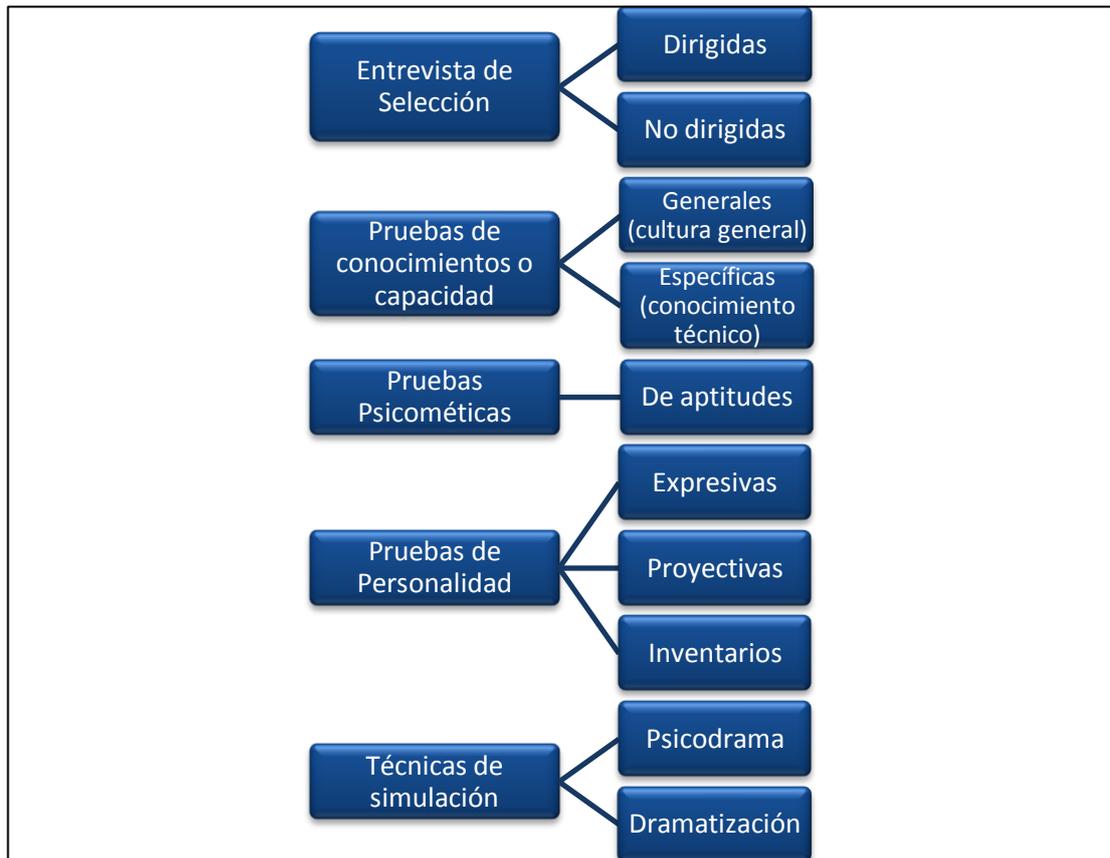
Se resuelve analizar las competencias o características personales de cada individuo que se relaciona directamente con el puesto, identificando competencias dominantes que permitan definir el perfil, resaltando características personales propias para el desarrollo del cargo en cuestión.

1.2.7. Técnicas de Selección

Después de haber obtenido toda la información del cargo a ocuparse, el siguiente paso será la elección de las técnicas de selección más adecuadas para lograr distinguir al candidato apropiado para el desarrollo de las determinadas funciones y se las puede clasificar de la siguiente manera:¹⁶

¹⁶ IDALBERTO, Chiavenato, *Introducción a la Teoría General de la Administración*, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004, p.,249

Cuadro No. 4 Técnicas de Selección



Fuente: MCAV

Para realizar una buena selección de personal, se elegirán varias de las técnicas mencionadas anteriormente las mismas que proporcionarán información fiable y válida de la adaptación del candidato, convirtiéndose en herramientas predictivas que logran visualizar los comportamientos futuros de los candidatos en su lugar de trabajo.

- **Assessment Center o el Centro de Desarrollo y de Evaluación:** Es un método de evaluación de personas que tiene como objetivo prever de una manera fiable el comportamiento laboral del candidato. En la actualidad se usa para seleccionar, evaluar personas y promocionar personas dentro del marco de instituciones o de empresas.

En la actualidad se conoce que esta metodología es la técnica más completa que garantiza las mejores contrataciones, con eso las empresas mejoran la gestión de su capital humano, aumentan sus ventas, disminuyen los problemas de personal y potencian el futuro de la empresa.

Se diseña un AC específico al puesto de trabajo y a la organización. Se presentan las pruebas a la organización, la cual lleva a cabo las modificaciones que desea y valida el proceso. En este apartado se definen las competencias esenciales para el proceso. Se organizan los aspectos logísticos y tras esta parte se imparte el AC el tiempo o los días acordados.

- **Test 16 PF-5:** es un cuestionario de personalidad que identifica los principales componentes mediante adjetivos resumidos en 16 escalas primarias descritas a continuación:

Cuadro No. 5 Escalas Primarias Test 16 PF-5

| | | | |
|----------|-----------------|-----------|-----------------|
| A | Afabilidad | L | Vigilancia |
| B | Razonamiento | M | Abstracción |
| C | Estabilidad | N | Privacidad |
| E | Dominancia | O | Aprensión |
| F | Animación | Q1 | Apertura cambio |
| G | Atención normas | Q2 | Autosuficiencia |
| H | Atrevimiento | Q3 | Perfeccionismo |
| I | Sensibilidad | Q4 | Tensión |

Fuente: MCAV

Adicionalmente, a través de la combinación de las escalas primarias en “conglomerados”, se identificó 5 factores de segundo orden o dimensiones globales. Estas dimensiones globales, resumen la interrelación de las escalas primarias y permiten describir la personalidad desde una perspectiva más amplia, y son:

Cuadro No. 6 Dimensiones Globales Test 16 PF-5

| | | |
|---|------------|---------------|
| - | Ext | Extraversión |
| - | Ans | Ansiedad |
| - | Dur | Dureza |
| - | Ind | Independencia |
| - | AuC | Autocontrol |

Fuente: MCAV

Por último, y a fin de otorgar validez a las repuestas de los sujetos, el 16 PF-5 cuenta con 3 escalas de validez o estilos de respuesta. Estas escalas, más abajo presentadas, evalúan las influencias distorsionadoras producidas por la actitud del examinado ante la prueba.

Cuadro No. 7 Estilos de Respuesta Test 16 PF-5

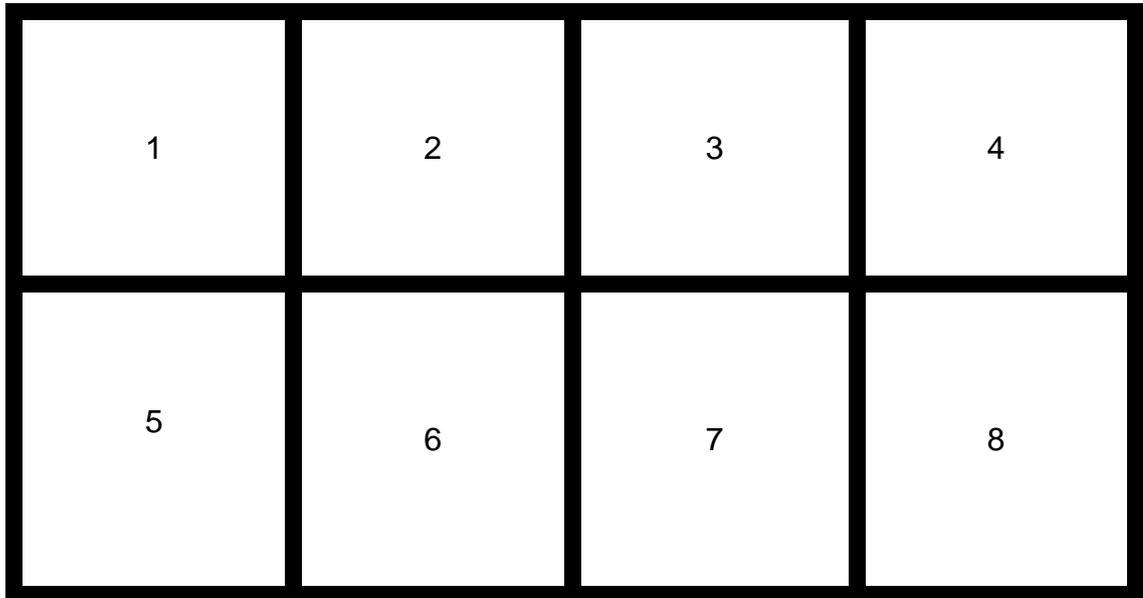
| | | |
|---|-----------|---------------------------|
| - | MI | Manipulación de la Imagen |
| - | IN | Infrecuencia |
| - | AQ | Aquiescencia |

Fuente: MCAV

Esta prueba de personalidad sirve como herramienta fundamental para conocer el comportamiento posible del colaborador dentro de la organización dependiendo de situaciones a las cuales se someta dentro del ambiente laboral. (Ver Anexo A1)

- **Test de Wartegg:** Se trata de una prueba proyectiva, posible de aplicar a personas a partir de los 7 años de edad. El test está constituido por ocho cuadros, los cuales se encuentran insertos sobre un fondo negro, figura-fondo que favorece en el individuo la activación del fenómeno de la proyección, a la manera indefinida y ambigua propia de la regla general de las pruebas llamadas proyectivas. Presentación formal de la prueba que evoca lo más primario, tal como si cerramos los ojos y alguien nos invita a decir qué es lo que vemos como la asociación libre del psicoanálisis.

Cuadro No. 8 Campos de Proyección Test de Wartegg



Fuente: Manual de Corrección Test de Wartegg

Los campos proyectivos:

Son los espacios en blanco donde deben inscribirse los dibujos. Estos están divididos por su sentido y significación, hay 4 orgánicos y 4 inorgánicos, que como tal, determinan ciertos tipos de dibujos como sus denominaciones lo indican.

- **Orgánicos:** son los recuadros 1, 2, 7 y 8. Que inducen la realización de dibujos animados o de la naturaleza, son los campos de lo afectivo y de lo emocional.
- **Inorgánicos:** son los recuadros 3, 4, 5 y 6. Que inducen la realización de dibujos inanimados o de objetos, son los campos de lo racional, pragmático y objetivo.

El análisis de cada recuadro, muestra un esquema general de la personalidad de cada candidato que proyecta según lo plasmado en cada recuadro. (Ver Anexo A2)

- **Test Wonderlic:** Es un examen corto que mide la habilidad cognoscitiva e interpretación del individuo, se adapta a las necesidades del negocio y de la industria, consiste en seleccionar los valores que diferencian al colaborador en categorías superior de los inferiores en los distintos tipos de empleos.

Mide principalmente la capacidad de habilidades de razonamiento lógico, numérico y verbal.

Técnicamente, el examen es una medición de la *G Gerencial*, que es el factor primario entre los muchos factores que integran la capacidad intelectual. Esto indicaría la capacidad de la persona para identificar el grado de aprendizaje, la resolución de problemas, así como la efectividad en los procesos de comunicación. (Ver Anexo A3)

- **Test de Instrucciones Complejas (IC):** como su nombre lo explica, es un instrumento de evaluación de la aptitud para comprender e interpretar rápida y correctamente órdenes complejas.

La prueba está conformada por instrucciones escritas que deben ser leídas y ejecutadas teniendo en cuenta simultáneamente varios criterios de interpretación.

No necesita ninguna explicación por parte del examinador, las instrucciones son parte del contenido mismo de la prueba, las mismas que deben ser leídas e interpretadas por el sujeto para llegar a la solución.

Su aplicación se puede dirigir específicamente en áreas: Administrativas de distintos niveles, cargos directivos, mandos intermedios en la industria, ventas, etc. (Ver Anexo A4)

- **Test DAT:** el Test de Aptitudes Diferenciales, como su nombre lo manifiesta, mide las aptitudes de jóvenes y adultos

Aptitud es la “condición o serie de características consideradas como síntomas de la capacidad de un individuo para adquirir, con un entrenamiento adecuado, algún conocimiento, habilidad o serie de reacciones, como la capacidad de aprender un idioma, componer música, etc.”¹⁷

Las pruebas aplicadas para medir aptitudes son las siguientes:

- ✓ **Razonamiento Verbal (VR):** Constituye una medida de la aptitud para comprender conceptos expresados mediante palabras; aprecia la capacidad de abstraer, generalizar y pensar de modo constructivo.
- ✓ **Aptitud Numérica (NA):** Se intenta valorar la capacidad de comprender relaciones numéricas, razonar con material cuantitativo y manejar hábilmente este tipo de conceptos.
- ✓ **Relaciones Espaciales (SR):** Los elementos de este test combinan dos aspectos que son: la facilidad de visualizar un objeto que se construye a partir de un esquema o modelo previo y la capacidad para

¹⁷ WARREN, Howard, *Diccionario de Psicología*, Fondo de Cultura Económica; 3ra edición; México; 1960; p., 20

imaginar cómo aparecerá un objeto si se le hiciera girar en distintos sentidos.

- ✓ **Razonamiento Mecánico (MR):** Cada elemento presenta una situación físico-mecánica, ilustrada gráficamente, junto con indicaciones verbales que plantean el problema; determina la aptitud para aquellas ocupaciones en donde se requiera utilizar principios físicos-mecánicos.
- ✓ **Rapidez y Precisión Perceptiva (CSA):** mide la rapidez de respuesta en una tarea simple de tipo perceptivo, monótonas y con escasa o nula dificultad intelectual. Es el único test de toda la batería que tiene en cuenta la velocidad como factor importante.
- ✓ **Ortografía y Sintaxis (LU):** aprecia esta habilidad como un requisito básico para la ejecución de tareas que requieran de expresarse por escrito, independientemente del área en la cual desempeñe sus labores cotidianas. (Ver Anexo A5)
- **Test Psicométrico Conductual PDA:** Sus siglas se refiere a Personal Development Analysis (Análisis del Desarrollo Personal) y es un test que por medio de su metodología simple, precisa y científicamente avalada, permite analizar el Perfil Conductual de las personas como las demandas de la conducta laboral de un puesto y analizar compatibilidades detalladas dentro de procesos de selección.

No se establecen perfiles buenos o malos, sino más bien describe características conductuales como fortalezas y debilidades referentes a un puesto de trabajo.

Las empresas que utilizan el PDA en sus procesos de selección:

1. **Ahorran costos:** Sin psicólogos aplicando pruebas psicotécnicas, ni utilizando personal técnico para evaluar a cada una de las personas.

2. **Ahorran tiempo:** En entrevistas y lectura de curriculums.
3. **Minimizan la rotación de personal:** Al seleccionar a las personas más aptas para cada posición.
4. **Aumentan la eficiencia de sus empleados:** Al ubicar a las personas adecuadas en el puesto adecuado logran que los empleados realicen menos esfuerzo para realizar sus tareas diarias y realicen tareas que naturalmente son más compatibles con su estilo conductual.

A través del test psicométrico PDA puede obtener, rápidamente y online, una descripción del Perfil Conductual de cada persona, detallando:

- ✓ Estilo de liderazgo
- ✓ Estilo de toma de decisiones
- ✓ Cómo liderarlo exitosamente
- ✓ Habilidades de persuasión
- ✓ Capacidad de análisis
- ✓ Habilidades Comerciales
- ✓ Nivel actual de motivación
- ✓ Principales Habilidades y Fortalezas
- ✓ Áreas a desarrollar
- ✓ La compatibilidad individual y/o grupal entre una o varias personas y un puesto, poniendo como antecedente las competencias de la empresa

El test PDA es una poderosa herramienta, con más de 50 años de estudios que la fundamentan, respaldada en varias Teorías y estudios estadísticos. Está avalada científicamente con el 84% de confiabilidad. Posee Certificado de Validez para su aplicación en Latinoamérica.

El PDA se basa en un modelo de cinco ejes que miden las siguientes dimensiones y sus respectivas intensidades:

- ✓ Orientación a resultados
- ✓ Orientación a personas y negociación

- ✓ Orientación a detalles
- ✓ Conformidad a las normas
- ✓ Autocontrol emocional

Teorías en las que se basa el desarrollo del test psicométrico PDA:

- ✓ La Estructura de la Personalidad de William Moulton Marston
- ✓ Teoría de la Auto consistencia
- ✓ Teoría del Autoconcepto
- ✓ Teoría de la Percepción
- ✓ Estudio Semántico

Estas pruebas pueden ser utilizadas independientemente, debido a que cada una de ellas se ha obtenido con información oportuna y estadística, y según cada caso particular se puede aplicar una sola, parte de ellas o todas en conjunto. (Ver Anexo A6)

- **Entrevista de Incidentes Críticos:** Adicionalmente se realizará una entrevista por incidentes críticos, la misma que mantiene como objetivo principal conocer la manera en como el candidato logra resolver situaciones laborales en distintos frentes ya sean positivos o negativos de acuerdo a competencias comportamentales.

Previamente se puede formular un cuestionario de acuerdo a las competencias que se desea analizar para mantener una estructura del diálogo en la entrevista, de esta forma se facilitará la indagación y ampliación de las respuestas que el entrevistador necesite escuchar para evaluar ciertas competencias ya sean generales o específicas para el cargo y sus actividades. (Ver Anexo A7)

- **Pruebas Técnicas:** Este tipo de pruebas se utilizan para puestos de trabajo con actividades muy específicas; principalmente se indaga en cuanto a conocimientos y experiencia técnica para poder realizar determinado trabajo o tarea. En la entrevista, también se puede visualizar este tipo de conocimientos convirtiéndose en una charla objetiva y mucho más sencilla que otro tipo de entrevistas debido a que lo fundamental que se va a conocer es el nivel de especialidad del candidato frente a un tema puntual.

1.2.7.1. Proceso de Selección de Personal por Competencias

Para realizar una buena selección de personal, es necesario de un proceso compuesto por varias fases secuenciales que atraviesan cada uno de los candidatos, en donde las etapas iniciales tendrán costos menores que las etapas más técnicas y complejas.

- **Puesto Vacante.-** independiente del tipo o giro de la empresa, el proceso de selección inicia con un puesto vacante, el mismo que no es ocupado por nadie.
- **Requisición.-** una vez que se cuenta con un cargo vacante es necesario dar a conocer la existencia de este, la cual se da por medio de la requisición que es realizada por el jefe inmediato que solicita el puesto y, posteriormente, es enviado al encargado de realizar el proceso de selección.
- **Análisis de Puesto.-** el análisis de puesto constituye uno de los tres elementos esenciales para lograr el objetivo del proceso de selección. Ésta es una herramienta necesaria que se debe tomar en cuenta para obtener el perfil, habilidades y demás que requiere el puesto para ser desempeñado de manera efectiva.
- **Reclutamiento.-** es el medio o técnica utilizada para obtener candidatos que estén acordes con el perfil que la empresa desea.

- **Solicitud de Empleo.-** permite que el aspirante o candidato tenga mayor cercanía con la empresa y la misma con el aspirante. Generalmente este formato es propuesto por las empresas y debe contener esencialmente los datos generales del candidato, sueldo que aspira, trabajos anteriores, dirección, referencias, y otros.

La solicitud permite a la empresa se forme una impresión muy general del aspirante, y se considera de importancia para establecer relación entre las dos partes

- **Entrevista.-** una vez que se cuenta con un número determinado de solicitudes, se escoge aquellos que estén lo más cercanamente posible de reunir los requisitos indispensables para el puesto y posteriormente se pasa a la entrevista.

La entrevista es un recurso en el que la empresa se basa para conocer datos relevantes sobre el candidato realizando una serie de preguntas que se hace a la persona que solicita el puesto.

- **Pruebas Psicológicas y Técnicas.-** existen diferentes tipos de pruebas psicológicas que pueden ser aplicadas a los solicitantes del cargo, pero cada una de ellas son utilizadas para medir habilidades y capacidades con las que cuenta.

Las pruebas técnicas son aplicadas según el grado de especialización del candidato y mediante estas se calificará cuán apto se encuentra el participante para desempeñarse en el cargo o vacante

- **Informe de la Entrevista.-** ya realizado correctamente y en su totalidad el procedimiento anterior, es necesario entregar un informe de los resultados obtenidos y observados hasta el momento del candidato, lo mismo que dará a

conocer previamente las personas que conforman la terna y obviamente se encuentran más aptas para ejecutar las actividades previstas.

- **Examen médico.-** este examen es el medio por el cual se conoce el estado de salud del candidato por lo que debe ser aplicado a cada persona que forma parte de la empresa, de tal manera conocer los riesgos por los que se debe tener más cuidado con ciertas personas o prevenir situaciones que atenten contra el estado de salud del colaborador.
- **Contratación.-** en esta etapa, la persona encargada de llevar el proceso de selección de personal, es quien ha de notificar a la persona que ha sido electa para ocupar el puesto vacante; es el momento cuando se establece una relación más cercana con el nuevo colaborador indicándole los documentos a presentar y dándole una previa bienvenida a su nuevo lugar de trabajo.

A los candidatos que conformaron la terna finalista y no fueron electos, se los localizará mediante una llamada telefónica o una carta, indicando que ha concluido el proceso de selección agradeciendo su participación y constancia.

- **Control del Proceso de Selección.-** en este último paso se mantiene como objetivo la verificación del éxito del proceso de selección con la persona que fue electa para ocupar el cargo, su adaptación con el puesto y el ambiente laboral.

Pueden utilizarse evaluaciones periódicas para analizar el desempeño del nuevo colaborador, manteniendo parámetros de calificación que ayudarán a analizar objetivamente la labor realizada.

Cuadro No. 9 Niveles de Selección de Personal



Fuente: MCAV

Capítulo II

Diagnóstico Situacional de la Firma Consulting & Tax

2.1. Análisis Organizacional

La firma Consulting & Tax ha mantenido un continuo crecimiento desde sus inicios hasta la actualidad, sin embargo en este tiempo no se han establecido procedimientos formales para realizar un proceso de selección de personal interno, a pesar de que el área de Talento Humano se especializa en la elección del personal adecuado para sus clientes externos, por esto es indispensable llevar una línea de operaciones que harán que cada paso que se da dentro de la formalización de la firma, sea confiable y seguro, más aun cuando se trata de la integración de personal nuevo a la firma.

En este año, la organización cumplirá su primera década de operaciones, situación que ha dado pauta para reorganizar su cumplimiento y verificar que ejercicios son los más adecuados para practicarlos en pro de la mejora continua de cada uno de los colaboradores y a las áreas involucradas, iniciando en el proceso de selección de personal, y es aquí donde ya se podrá identificar lo que quiere la empresa y buscarlo en sus postulantes, de esta manera la cultura y el clima organizacional será forjado para lograr éxito conjuntamente.

Implantar procedimientos referentes al desarrollo del talento humano basado en competencias, es lo que se necesita infundir en la colectividad de Consulting & Tax y con ello establecer el pensamiento en la importancia del papel del ser humano para el progreso de la empresa en general.

La Gestión del Talento Humano basada en Competencias, será la manera más correcta de tramitar el conocimiento, habilidades y actitudes de los colaboradores en la organización, manteniendo la constancia de que a partir de este proceso se cumplirán los requisitos necesarios de la cultura organizacional formando y

colaborando en el seguimiento de un plan estratégico para el crecimiento continuo de la empresa.

Continuando con los lineamientos de un proceso de Selección de Personal por competencias, será lo más factible para conseguir el personal más idóneo que logre adaptarse a la estructura empresarial y así lograr los mejores resultados dentro del trabajo en equipo desarrollando otras competencias a la par.

2.2. Antecedentes Históricos de la Firma Consulting & Tax

Consulting & Tax es una firma consultora, especializada en asesoría y consultoría en contabilidad e impuestos, creada en el año 2002 por Vicente Cevallos quien en la actualidad se desempeña como Socio Principal de la firma consultora.

En sus inicios, mantuvo una alianza con la auditora BKR, de EE.UU. durante un año. El acuerdo fue entregar el 40% de facturación a BKR, que a cambio les permitió usar una oficina al norte de Quito. Pero los gastos superaban el 60% y la unión estratégica duró solo un año.

La firma entró en crisis hasta que RS Roth, firma especializados en el alquiler de generadores de energía para empresas petroleras, confió en el equipo de Consulting & Tax, ese cliente dio aliento a la consultora.

En la actualidad gracias al trabajo y apoyo de cada uno de los colaboradores, Consulting & Tax cuenta con más de 300 clientes entre Ecuador, Colombia y Perú, con el apoyo de más de 60 colaboradores, facturando solamente en Quito alrededor de USD 2'000.000 al año.

Consulting & Tax ayuda a convertir en tangible las metas que quiere el cliente, haciendo uso de la experiencia, interpretando, clarificando y definiendo las necesidades, por lo cual se busca métodos y soluciones factibles, logrando el desarrollo continuo y facilitando los procesos de sus clientes.

Visión

Con dinamismo, mejora continua y capacidad para adaptarse al cambio, desarrollaremos nuestra práctica en Latinoamérica logrando el posicionamiento de nuestra marca a nivel regional.

Misión

Somos un equipo ejecutivo, comprometido a brindar un servicio confiable y de calidad; con pasión y profesionalismo por lo que hacemos, siendo expertos en consultoría financiera, tributaria, legal y talento humano, entregaremos a nuestros clientes resultados que satisfarán sus necesidades y superarán sus expectativas.

Objetivos

Consulting & Tax se ha plantado objetivos a largo, mediano y corto plazo para lograr alcanzar la metas deseadas como organización, ofreciendo servicios que apoyen dando soluciones ágilmente manteniendo como base el compromiso de entrega de procesos ejecutados y requeridos por el cliente

Objetivos a Largo Plazo

- Establecer nuevas filiales de Consulting & Tax en otros países.
- Ser una empresa altamente rentable para sus socios y colaboradores.

- Expandir nuestros servicios de calidad y seguir innovándonos continuamente para crear nuevos.
- Ser reconocidos, poseer prestigio a nivel nacional con proyección al reconocimiento internacional.

Objetivos a Mediano Plazo

- Optimizar los recursos con los que cuenta la empresa.
- Mantener controles continuos sobre el plan estratégico y los planes tácticos para verificar su cumplimiento, modificar o actualizar datos ante posibles cambios.
- Poseer una imagen corporativa consistente, fuerte, única que nos distinga de los demás.
- Implantar el mejor sistema de evaluación de personal que se adapte a las necesidades de la empresa y por unidad de negocio.

Objetivo a Corto Plazo

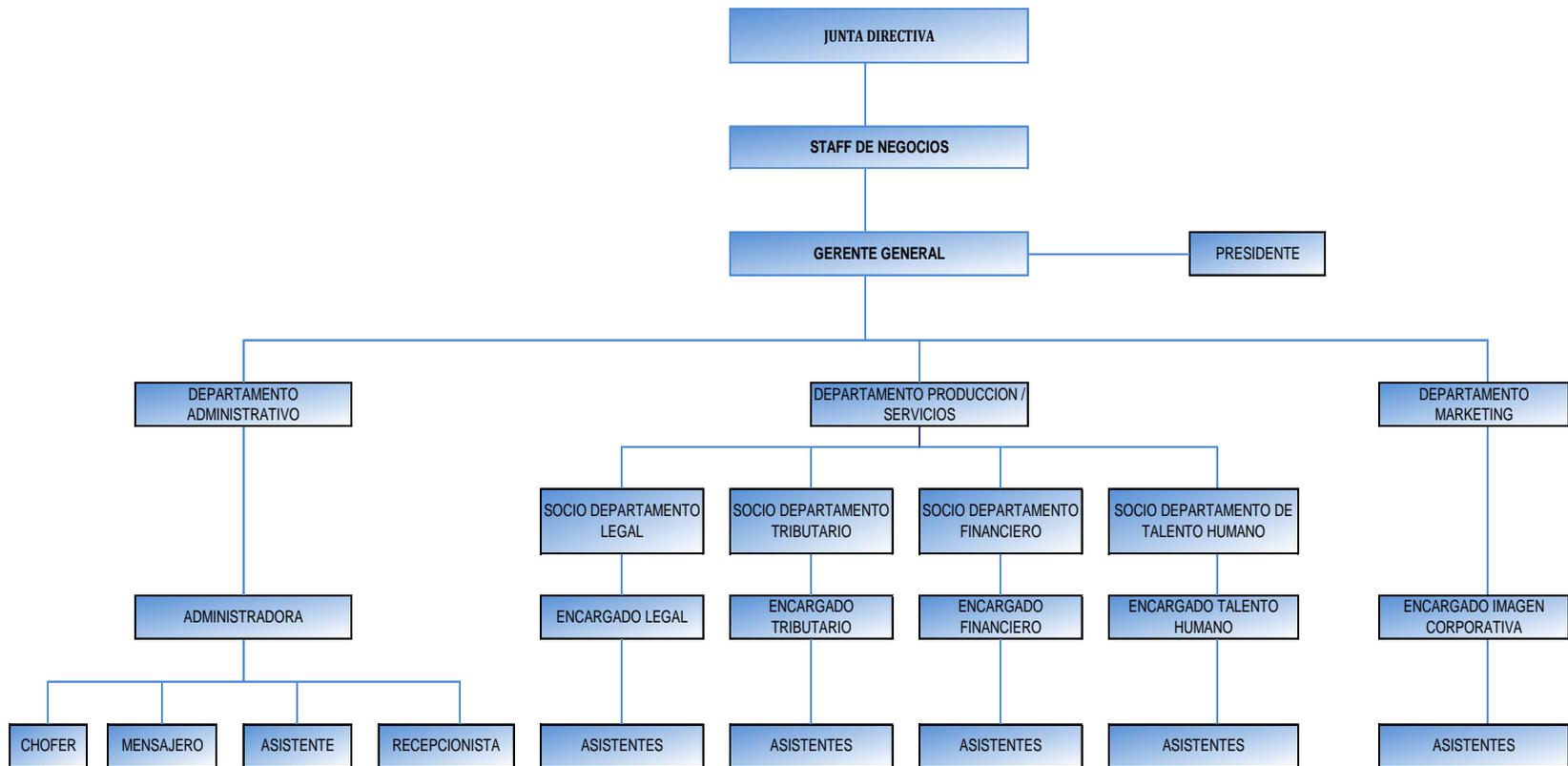
- Facturar un millón de dólares hasta finales del año 2011.
- Realizar una evaluación actual de todos los recursos con los que dispone Consulting & Tax.
- Plantear políticas generales que regirán el comportamiento adecuado que se debe tener dentro y fuera de la empresa.
- Crear políticas por departamento que regulen el correcto funcionamiento de las actividades que se realiza.
- Establecer órganos y sistemas de control de desempeño.
- Crear un plan completo de Marketing que determine estrategias que nos permitan alcanzar los objetivos propuestos.
- Mantener una mejora continua en la cadena de valor.
- Mantenerse a la vanguardia ante los nuevos cambios que puedan presentarse para prestar servicios de calidad y actuales.

- Mejorar el sistema de comunicación de toda la firma.

Valores Corporativos

- **Confianza:** Nuestra firma a través de su trayectoria y la capacidad de sus profesionales, ha generado credibilidad en el trabajo realizado y en la empresa; logrando que los resultados obtenidos sean la mejor tarjeta de presentación ante nuestros clientes.
- **Responsabilidad:** Nos apropiamos de las necesidades de nuestros clientes y garantizamos el cumplimiento oportuno del trabajo contratado.
- **Profesionalismo:** El trabajo del día a día nos ha dado la capacidad de brindar un servicio innovador en las áreas Tributaria, Financiera, Legal y Talento Humano, amparados en grupos de profesionales que están orientados a identificar y prestar soluciones a las diferentes necesidades de nuestros clientes.

2.3. Estructura Organizacional Interna



2.4. Socios

La firma Consultora está conformada por un talentoso equipo de profesionales altamente calificados que están a la vanguardia de las nuevas tendencias mundiales sobre asesoría empresarial, brindando soluciones integrales, que permiten a los clientes generar ventajas competitivas para enfrentar los constantes cambios en el entorno globalizado.

- **VICENTE CEVALLOS, SOCIO PRINCIPAL**

Máster en Tributación, Universidad Andina Simón Bolívar; Licenciado en Contabilidad Superior y Auditoría (CPA), Universidad Católica del Ecuador; Egresado de Ingeniería en Administración Financiera, Universidad Católica del Ecuador.

Diecisiete años de experiencia proveyendo servicios de Auditoría, Asesoría Tributaria, Administración Financiera en algunas de las firmas más reconocidas a nivel mundial, participó como instructor en diversos seminarios a nivel internacional, catedrático en la Universidad de las Américas UDLA y actualmente es catedrático en la Universidad Internacional SEK.

- **GABRIELA SUASNAVAS, SOCIA, GERENTE UNIDAD DE NEGOCIOS LIMA**

Máster en Tributación, Universidad de Lima; Contador Público Autorizado (CPA), Universidad Católica del Ecuador; Administradora de Empresas con especialización en Finanzas, Universidad Católica del Ecuador; Certificación en Precios de Transferencia y Contabilidad, Colegio de Contadores Públicos de Lima.

Diez años de experiencia en el área Contable, Servicios de Auditoría, Consultoría Tributaria y Financiera en Perú y Ecuador. Ha participado como instructora en diversos seminarios de tributación a nivel nacional.

- **GUSTAVO ZAMORA, SOCIO REGIONAL QUITO**

Magister en Impuestos, Universidad Politécnica del Litoral; Licenciado en Contabilidad y Auditoría (CPA), Universidad Central del Ecuador; Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera NIIF's, Instituto Tecnológico de Monterrey; Seminarios de Precios de Transferencia, Bogotá; Aplicación de Convenios Internacionales, Universidad de Belgrado, Argentina; Curso de Impuestos Diferidos NIC dos efectos tributarios de las NIIF's, Organización Interamericana de Ciencias Económicas, Bogotá.

Diecisiete años ofreciendo servicios de Contabilidad, Auditoría, Asesoría y Consultoría Tributaria, Implementación de NIIF's.

- **ALEXIS RUIZ, SOCIO, REGIONAL GUAYAQUIL, PRESIDENTE DE CONSULTORÍA TRIBUTARIA**

Doctor en Contabilidad y Auditoría; Diplomado en Normas Internacionales de Información Financiera, Instituto Tecnológico de Monterrey. (LASKLAK, 2012)

Quince años de experiencia profesional en las áreas de Contabilidad, Auditoría Interna y Externa y Asesoría Tributaria Financiera en firmas de Auditoría y Consultoría como BDO Stern, Romero y Asociados, Ernst & Young y BKR Consulting & Tax. Instructor en seminarios de Tributación a nivel Nacional e Internacional, incluyendo

actualizaciones en Finanzas Públicas. Asesor de la Presidencia de la República e intervención de revisión de decretos ejecutivos en materia tributaria. Perito en algunas empresas del sector eléctrico en los juicios de impugnación de actas de determinación.

- **KARLA MARTÍNEZ, SOCIA, RESPONSABLE UNIDAD DE NEGOCIOS LEGALES**

Abogada, Universidad Técnica Particular de Loja; Máster en Derecho Tributario, Universidad Católica del Ecuador; Ingeniera Comercial con mención en Finanzas, Universidad Católica del Ecuador; Graduada de Contador Público Autorizado (CPA), Universidad Católica del Ecuador.

Once años de experiencia ofreciendo servicios de Auditoría y Asesoría Legal y Tributaria en prestigiosas firmas a nivel internacional.

- **BYRON ZAMORA, GERENTE UNIDAD TALENTO HUMANO**

Doctor en Psicología Industrial; Diplomado en Administración de Empresas de Servicio, Instituto Tecnológico de Monterrey; Facilitador, certificado por el Covey Leadership Center; Especializado en Performance Enhancement Process e Individual Development Planning.

Más de 20 años en Gestión del Talento Humano, liderando equipos de trabajo en empresas nacionales y multinacionales, con exposición en todos los subsistemas de Gestión de Talento Humano. Instructor y facilitador de temas relacionados con: Servicio al Cliente, Trabajo en Equipo, Calidad Total, Administración de Recursos Humanos, Legislación Laboral, Comunicación Altamente Efectiva, Entrenamiento para

Entrenadores, Competencias Organizacionales, Orientación al Servicio, Cuadro de Mando Integral, Relaciones Humanas, Equipos Autodirigidos, Comunicación Organizacional, Selección Basada en Competencias, Planificación Estratégica. Docente de Pregrados y Postgrados de cátedras relacionadas al área de Talento Humano.

2.5. ¿Para quién trabaja la Firma Consulting & Tax?

Consulting & Tax desde sus inicios hasta la actualidad, ha mantenido contacto con varias organizaciones ofreciendo asesoría tributaria, financiera, legal y de gestión del talento humano; a continuación se mencionarán varios de los clientes que han formado parte del crecimiento de la firma consultora:

Clientes

- Aseguradora del Sur
- CALCOGRAF
- CNT
- De Pratti
- Dk Management Services
- Eco Arquitectos
- ECTV
- ECUACOBANZAS
- EDINUM
- Enkador
- Essencorp Cia.Ltda.
- Evalora
- EMMAP
- FRIDAYS
- GRUDENEG
- Grupo Arenas
- GRUPO Esmeralda (HILSEA)
- GRUPO METRO
- Grupo Superior
- GUIPI
- HMO Systems del Ecuador
- Hostería El Encanto.
- Humana
- ICESA
- IMBAUTO
- INDEG
- Industria Acero de los Andes.
- INFRISA

- Fundación EATA.
- FUNDECOM
- iSound Solutions
- MCCH
- Merck Sharp Dohme
- Merisistemas
- Microempaques
- Molina & Compañía S.A
- Mudepart S.A
- Mullisova.
- MULTICINES
- MUTUALISTA BENALCAZAR
- PETROPRODUCCION
- Pioneer
- PIZZA HUT
- Policía Nacional
- PRONACA
- RS ROTH
- Q Consultores Cia. Ltda.
- QUIFATEX S.A
- Radioline S.A
- Reparti
- INNOVATORS TRADING TEXTILE PRODUCTS
- Restaurante Astrid y Gaston
- Restaurante Segundo Muelle
- ROYAL PRESTIGIE
- Royaltex
- RPE
- SEGUROS DEL PICHINCHA
- Sertecpet
- SIEMENS
- Sopia Alimentos SNOB.
- Sismode Materpackin.
- Spanes
- Sunset Valley Flowers
- Target
- Unique collection
- Unipunto
- Universidad Internacional SEK
- Valle Flor.
- WOOD GROUP
- ZaiMELLA del Ecuador





corporación maresa



2.6. ¿Quién conforma Consulting & Tax?

Consulting & Tax es una firma consultora especializada en diferentes áreas: Tributaria, Financiera, Legal y Talento Humano las mismas que se describirán en su campo de acción en lo posterior:

2.6.1. Departamento Tributario

Esta consultoría es la mejor herramienta para salvaguardar el patrimonio del cliente y asegurar la continuidad del negocio, puesto que está encaminada a eliminar riesgos fiscales y optimizar la carga impositiva, empleando para esto el conocimiento profundo de la normativa tributaria local e internacional, realizamos un trabajo bajo el análisis de tres escenarios: pasado, presente y futuro y poder presentar sugerencias y recomendaciones para lograr mejoras continuas a los procesos empresariales.

2.6.2. Departamento Financiero

A través de una adecuada consultoría financiera, se asesora al equipo ejecutivo en la elaboración de presupuestos, en la estructuración financiera y la presentación de resultados, utilizando estándares para los diferentes niveles de reportaje como directorio, accionistas y gerencia interna, tanto de la empresa privada como pública, en donde se adicionan estudios de proyectos de factibilidad e implementación de políticas de buen gobierno corporativo. A través de modelos matemáticos y financieros, se evalúan proyectos, modelos económicos, predicciones financieras, análisis de tendencias, aplicando consideraciones cualitativas y cuantitativa, análisis y establecimiento de costos, manejo de inventarios, análisis de activos fijos, optimización de la capacidad de trabajo, creación de marcas y su impacto en los estados financieros, valoración de negocios, valoración de empresa, due dilligence, todo esto basado en escenarios nacionales e internacionales.

2.6.3. Departamento Legal

Cumplir con las disposiciones que establece nuestra legislación, evitará contingencias que podrían perjudicar a los intereses de los clientes, por esta razón Consulting & Tax ha creado un portafolio de servicios que lo guiarán y ayudarán en las diferentes situaciones por la que atraviese su negocio o profesión:

- Asesoría Societaria
- Asesoría Laboral
- Asesoría Contractual
- Asesoría en marcas y patentes
- Asesoría en materia de contratación pública
- Asesoría legal en migración de personal extranjero en el Ecuador
- Patrocinio legal durante procesos de mediación y arbitraje para la solución de conflictos
- Procesos judiciales tributarios

2.6.4. Departamento de Talento Humano

La gestión de Talento Humano en las organizaciones, entendido como un tema estratégico, debe orientarse a incrementar la contribución y desarrollar el potencial de los colaboradores. Por ello es importante poner en manos de profesionales expertos los procesos relacionados con el talento humano.

La consultoría en Gestión del Talento Humano se basa no solo en apoyar la administración de los recursos disponibles, sino en desarrollar sabiamente las competencias de sus integrantes, para que ellos aseguren el éxito y los resultados Organizacionales.

Este nuevo enfoque se orienta hacia las empresas, con esfuerzos que potencien a los colaboradores, con la finalidad de adecuar la cultura, la comunicación y los modelos de dirección, en procura de mantener incrementos de competitividad y productividad; a través de un compromiso y rendimiento superior.

Utilizando técnicas modernas aplicadas en organizaciones vanguardistas se enfocan en lograr el aplanamiento de las organizaciones y procesos de restructuración, donde se modifica la típica estructura piramidal por células de trabajo con el fin de mejorar la comunicación y los resultados, con colaboradores autónomos y facultados.

Talento Humano forma parte de Consulting & Tax en abril del 2009 siendo parte de la firma el Doctor Byron Zamora, conformando una Asociación de Cuentas en Participación, quien con su experiencia y su excelente equipo de trabajo, inició las operaciones de Gestión Humana brindando servicios de consultoría y afianzando clientes, manteniendo un concepto de puntualidad y confiabilidad en cada uno de los procesos que se han realizado hasta la actualidad.

2.6.4.1. Objetivo del Departamento de Talento Humano

- Facilitar el mejoramiento continuo de los procesos relacionados a la Gestión de Talento Humano en la Organización.
- Basar la intervención en los conceptos de competencias y adaptarnos a las necesidades de la Organización, su estilo de dirección, su cultura, sus objetivos y planes estratégicos.

2.6.4.2. Propuesta de Servicio

Consulting & Tax se caracteriza por resolver todas las necesidades de sus clientes, promoviendo la creación de relaciones de confianza a largo plazo entregando los resultados requeridos y mejorando la calidad de los servicios ofrecidos.

La gestión del Talento Humano, tiene como meta no solo apoyar a la administración de recursos disponibles, sino desarrollar con prudencia e inteligencia las competencias potenciales de cada uno de los integrantes que forman parte de la firma, para que a la vez ellos aseguren el éxito y los resultados organizacionales en el futuro.

Este enfoque se orienta también a los clientes que confían en la potencialidad de los colaboradores de Consulting & Tax, logrando que con esfuerzo sepan potencializar a sus propios colaboradores, adecuando una cultura de comunicación y mejorados modelos de dirección, procurando mantener incrementos de competitividad y productividad visualizando compromiso y rendimiento superior.

- **Selección Basada en Competencias**

Un aspecto fundamental dentro de las organizaciones, constituye el proceso de vinculación de nuevos talentos, que desarrollen la gestión productiva y se alineen a las políticas y procedimientos de la empresa, para esto es necesario captar dentro del mercado a las personas adecuadas utilizando actividades como la definición del perfil de competencias, selección utilizando evaluaciones técnicas y psicotécnicas , entrevistas de incidentes críticos , conductuales o comportamentales, roll plays, assessment center.

- **Programas de Inducción**

Este proceso de comunicación organizacional, donde debe existir el compromiso de todos los niveles de la organización para acoger en forma adecuada al nuevo colaborador y finalmente generar una cultura de inducción en las que se pueda consolidar a través de un adecuado programa tanto dentro de los parámetros estratégicos como operativos de la Institución .

- **Planes de Carrera**

Dentro de estos se orientan conceptos que dimensionan aspectos como: crecimiento organizacional horizontal, diseño de cuadros de relevo, planes de sucesión, planes de carrera, planes de desarrollo individual.

- **Programas de Capacitación**

Es de primordial importancia para las organizaciones el invertir en el desarrollo del talento humano, focalizando esfuerzos dentro de buenas prácticas académicas que apalanquen las competencias del personal; potenciándolo para mejorar la efectividad de las instituciones, esto se puede lograr a través de aspectos como: detección de necesidades de capacitación, afianzamiento de destrezas y competencias, seminarios, medición de los resultados de entrenamiento, outdoor, talleres y conferencias, la labor educativa de la organización es la que logra que los colaboradores trasciendan.

- **Modelos de Gestión por Competencias**

El desarrollo de competencias, es un factor clave dentro de la empresa, por tanto la claridad con la que se definan estos aspectos determinan el éxito o fracaso del futuro de una institución y se los puede definir no sólo en un entorno cuantitativo sino también cualitativo; mediante el siguiente enfoque: definición de competencias organizacionales claves, sistemas integrados de Talento Humano, desarrollo de competencias.

- **Gestión del Desempeño**

El analizar los resultados del talento humano a través de un sistema de evaluación de desempeño fundamentados en concepto de competencias y que finalmente se transformen en una cultura de evaluación es fundamental, para ello se pueden orientar las siguientes actividades valorativas a través de sistemas de evaluación en 90, 180 y 360 grados.

- **Balance Score Card**

Apoyamos en la Asesoría para el diseño de un cuadro balanceado de control, que permita un modelo de organización integrado, con elementos de medición y control que involucren las cuatro dimensiones del negocio: del cliente, interna del negocio, financiera e innovación y aprendizaje. Que finalmente nos podrá ayudar a establecer indicadores de gestión que permita establecer mejoras profundas dentro de los resultados de la organización.

- **Cultura Organizacional y Clima Laboral**

La forma en que reaccionan las organizaciones, el estilo de dirección y la interrelación de sus colaboradores, es el mejor termómetro del cambio y la dinámica institucional, por ello es importante poseer herramientas objetivas, que nos permitan realizar los esfuerzos necesarios para equilibrar y armonizar la empresa y sus actores principales.

- **Manejo de Comunicación Organizacional**

Dentro de los aspectos claves de la práctica organizacional, la comunicación empresarial bien encaminada genera muchos puntos positivos en la solución de problemas empresariales y se pueden apalancar en: flexibilidad interrelacional, orientación del cambio, manejo de medios alternativos de comunicación, grupos primarios.

- **Coaching Ejecutivo**

Al presentarse situaciones críticas en la organización, se convierte en necesario el determinar los rasgos y características propias de los ejecutivos y colaboradores con el fin de encontrar condiciones en su comportamiento o conducta que no se estén alineadas a la cultura organizacional, al clima laboral, al estilo de dirección de la empresa. Para esto se realizan varias actividades que buscan cambios de comportamiento, cambios de hábitos, manejo de frustraciones, desarrollo de principios de adaptación.

- **Programación Neurolingüística (PNL)**

Utilizando la magia del lenguaje y la psicoterapia se puede llegar a los tres niveles cerebrales (reptiliano, límbico y racional) con el fin de lograr cambios y mejoras conductuales, comportamentales, actitudinales y emocionales, en los colaboradores para beneficio de la organización y sus resultados.

- **Efectividad Organizacional**

Los resultados que genera una compañía se obtiene a través del desarrollo del talento humano, el que se convierte en la fuerza motriz detrás de la cual se mueven los estados financieros y la rentabilidad del negocio.

- **Políticas de Retribución**

Un aspecto muy sensible, que dentro de la relación de trabajo se puede armonizar es el relacionado a las remuneraciones y compensaciones, por lo tanto se han establecido parámetros técnicos que nos permitan acondicionar de acuerdo a la capacidad financiera de las organizaciones las siguientes actividades: manejo de políticas salariales, equidad interna y competitividad salarial, encuestas salariales, compensación variable, pago por destrezas, remuneración no monetaria, valoración de cargos por competencias.

- **Administración de Nómina.**

Bajo los lineamientos del manejo de Talento Humano se aplican las siguientes actividades para una adecuada administración de la nómina: manejo efectivo de las aplicaciones de nómina; elaboración de presupuestos, manejo de masa salarial, beneficios de ley y otros beneficios propios; sistemas y controles de nómina (software); Outsourcing de todos los procesos relacionados a estas aplicaciones.

- **Asesoría en Seguridad y Salud Ocupacional**

Las exigencias actuales en normativa legal relacionada a los riesgos de trabajo y el cumplimiento de lo establecido en la ley laboral, las regulaciones de seguridad social y la unidad de riesgos del trabajo orientan como un aspecto fundamental todos los temas relacionados con seguridad e higiene industrial en las organizaciones, por lo cual es muy importante atender los siguientes aspectos: reglamentos de seguridad Industrial, análisis y evaluación de riesgos, accidentes de trabajo e incidentes de trabajo, salud ocupacional, ergonomía, entre otros.

Capítulo III

Propuesta de la Elaboración del Manual de Selección de Personal por Competencias

2.1. Introducción

La firma Consulting & Tax inició sus actividades en el año 2002, conjuntamente con un grupo de profesionales especializados logrando alcanzar valiosos niveles de aceptación dentro de sus giro de negocio.

Actualmente, ofrece servicios de Consultoría en el área: Tributaria, Financiera, Legal y Talento Humano, resolviendo las necesidades del cliente, ayudándolo a identificar problemas y poner a su consideración soluciones; obteniendo como resultado final un trabajo que colabore en el desarrollo de mejoras organizacionales y permita proyectar la actividad del cliente.

Las razones por las cuales se ha motivado a realizar este manual es que dentro del amplio crecimiento de la Firma que se ha generado en estos 10 años, se ha reconocido la necesidad de la creación de procedimientos de selección de personal interno, de esta manera, los resultados en cuanto a las contrataciones nuevas serán un éxito al elegir al candidato que mejor se ajuste al requerimiento de un puesto de trabajo y en el futuro mantener y mejorar la expansión como la que se ha tenido hasta la actualidad.

En el presente Manual de Selección por Competencias se encuentra cada uno de los pasos a seguir mediante un procedimiento que indica la forma más adecuada de actuar antes durante y después de una entrevista para elegir el mejor candidato para el puesto

vacante utilizando herramientas y técnicas para asegurar la confiabilidad del proceso y la asertividad del mismo.

2.2. Objetivos de la Selección de Personal por Competencias

- **Objetivo General**

El Manual de Selección de Personal por Competencias se ha diseñado para la implementación de un proceso formal para la Firma Consulting & Tax, con búsqueda de técnica y profesional que persiga ubicar a la persona más idónea para cubrir una vacante de la forma más eficiente y eficaz, de esta forma servirá de herramienta tanto para el personal interno de la firma y en el caso de requerirlo, también servirá para cubrir diferentes procesos de selección solicitados por clientes externos.

- **Objetivos Específicos**

- ✓ Establecer las Competencias más adecuadas a la organización tomando en consideración los requerimientos y necesidades del Puesto.
- ✓ Buscar a la persona que mantenga mayor cercanía con las necesidades que requiere el Puesto.
- ✓ Seleccionar a los aspirantes a cubrir las diferentes vacantes en base a la metodología por Competencias, a fin de determinar si el individuo posee habilidades, destrezas y conocimientos que prevea un óptimo desempeño en su lugar de trabajo.

2.3. Políticas de Responsabilidad en la Selección de Personal por Competencias

La importancia del desarrollo y la ejecución de procesos de selección efectivos para una Organización es muy alta; es el inicio o punto de partida para alcanzar resultados efectivos como empresa, área, persona y profesional.

La Selección del Personal por Competencias está diseñada para aportar a la Organización el candidato más idóneo en apoyo a normas que deben regularizarse tanto el entrevistado como el entrevistador.

En Consulting & Tax se seleccionarán y contratarán:

- Candidatos de nacionalidad ecuatoriana preferentemente; sin discriminación de género, raza, orientación sexual, creencias religiosas ni ideología política alguna, de acuerdo a nuestros preceptos constitucionales;
- Candidatos con capacidad especial;
- Mayores de 18 años;
- Con Segundo Nivel de Educación Formal, *aprobado* (Bachillerato).

Consideraciones específicas, con respecto a la Política de Selección y Contratación de Consulting & Tax:

- Los colaboradores de Consulting & Tax, podrán participar en un proceso de selección, siempre y cuando cuenten con el auspicio del Gerente de Área y su perfil individual y competencias, se ajusten al perfil del cargo (colaboradores más calificados).

 - Al iniciar un proceso de Selección, se deberá considerar, de entre la Nómina actual de empleados, la proyección y potencial de desarrollo de los colaboradores más calificados.

 - Mínimo con 72 horas hábiles de anticipo a la fecha de vinculación, se recomienda que el pre colaborador se presente en Talento Humano para entregar toda la documentación solicitada cuando se realizó la oferta de trabajo, en originales y copias, previa a la firma de la documentación respectiva.

 - Para la vinculación de nuevos colaboradores, la Empresa utilizará Contratos de Trabajo, los mismos que son mencionados y certificados por el Ministerio de Relaciones Laborales y son: Contrato a prueba, por tiempo fijo y por tiempo indefinido.
- a) Es Política de Consulting & Tax contactar directamente, por vía telefónica o correo electrónico, a aquellos candidatos finalistas que no fueron seleccionados, para agradecer su participación e informarles sobre los resultados. De igual manera, se agradecerá, mediante un comunicado escrito, a todos los candidatos oferentes que hagan llegar directamente su hoja de vida, para la base de datos.

Toda vacante a ser cubierta, deberá ser respaldada por la Requisición de Personal, debidamente analizada por Talento Humano, autorizada por el Gerente del Área involucrada y con el Visto Bueno del Gerente Regional de la Empresa.

2.3.1. Responsabilidad del Entrevistador

- El entrevistador debe verificar cuidadosamente el curso de la vida laboral del candidato, de tal modo que no pase inadvertido ningún período, concatenando fechas y actividades realizadas.
- Determinar cuáles son los intereses del candidato tanto los profesionales como los pasatiempos.
- Dar al candidato la oportunidad de conocer el cargo existente, las posibilidades de progreso o crecimiento dentro de la firma, las condiciones de trabajo y otros aspectos.
- No prolongar la entrevista más del tiempo necesario para obtener la información primordial, que permita conocer el historial del posible nuevo colaborador de la firma.
- Cerrar la entrevista de modo eficiente y concreto, evitando redundar en temas que no mantengan relevancia en la entrevista laboral.

2.4. Procedimientos

La selección de personal por competencias, debe ser llevada a cabalidad mediante un procedimiento, el mismo que mantiene pasos organizados y claramente definidos que permiten llegar a un fin con éxito, obteniendo el personal adecuado para el cargo adecuado.

A continuación se describe las fases destinadas para la Selección de Personal por Competencias.

2.4.1. Generación de la vacante

- Jefe inmediato del Área donde se genera la vacante solicita y procesa, la Requisición de Personal (Ver Anexo B: Requisición de Personal) la misma que incluye el perfil del candidato por competencias. En el caso de ser una creación de puesto, se realizará un levantamiento de perfil por competencias con un formato definido y estandarizado, en el que incluirá las especificaciones del cargo, actividades principales y las competencias necesarias para en lo posterior ser evaluadas;
- Jefe de Talento Humano recibe la Requisición de Personal, debidamente diligenciada, por medio del Gerente Regional;

NIVEL DE APROBACIÓN DE REQUISICIONES: Para el caso de **Remplazos**, bastará con la aprobación de Gerente de Área donde se genera la vacante; para el caso de **Creaciones**, necesariamente se requiere de la aprobación del Gerente General.

2.4.2. Elaboración del Perfil

El levantamiento de los perfiles para la Firma Consulting & Tax, se elabora conjuntamente con el requerimiento del personal, para esto se utilizará un formulario de Descripción de Puestos por Competencias (Ver Anexo C: Formulario de Descripción de

Puestos por Competencias), en el cual se establecerá las principales características como responsabilidades y su relevancia, formación académica, experiencia, condiciones de trabajo y competencias requeridas para realizar tareas específicas dentro de un cargo, lo que hará que el candidato a ocupar el puesto de trabajo, sea una persona con particularidades que se ajusten al perfil solicitado.

2.4.3. Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias es una herramienta fundamental para la Selección de Personal, gracias a este instrumento se visualizarán las habilidades y destrezas que deben poseer los candidatos para ingresar a ocupar un cargo vacante dentro de la empresa.

El diccionario de competencias contendrá lo siguiente:

- Nombre de la Competencia
- Descripción
- Indicadores
- Preguntas

Estos factores permitirán determinar que tan apto es el candidato para lograr su justo desarrollo en las funciones a cumplir.

Cuadro No. 10 Ejemplo Diccionario de Competencias

| | | | |
|---|------------|--|---|
| 1 | ADAPTACIÓN | Es la versatilidad del comportamiento adoptando actitudes nuevas o fuera de lo común, para lograr incorporarse con facilidad dentro de un nuevo equipo de trabajo. | Responde al cambio con facilidad |
| | | | Su visión de acontecimientos nuevos es altamente flexible |
| | | | Promueve el cambio |

(Ver Anexo D: Diccionario de Competencias)

El Diccionario de competencias será la herramienta fundamental para lograr manejar la entrevista por incidentes críticos de la forma más objetiva posible, tomando como pauta las competencias correctas que debería mantener el candidato para realizar sus tareas efectivamente.

2.4.4. Reclutamiento

El reclutamiento será realizado por los asistentes de talento humano quienes se encargarán de utilizar fuentes de reclutamiento como: Programas de promoción de información sobre vacantes dentro de la empresa, referencias y recomendaciones de los colaboradores, anuncios en la prensa, internet, radio y en general medios de comunicación, head huntig en empresas que mantenga similar giro de negocio; se podrá hacer uso de volantes y contactos que refieran personal idóneo para el cargo vacante, así como la iniciativa propia del equipo de talento humano para conseguir candidatos potenciales a ingresar en la empresa, como por ejemplo:

- Anuncios.
- Agencia de empleo
- Instituciones educativas.
- Asociaciones profesionales.
- Sindicatos.
- Entidades estatales.
- Ferias de trabajo.

(Ver Anexo E: Modelo de Anuncio de Prensa)

Dependiendo de la requisición de personal y el detalle del perfil del cargo vacante, el evaluador se encargará de discriminar las carpetas receptadas durante la etapa de reclutamiento, analizando que cada una de ellas cumpla con los requerimientos solicitados realizando una precalificación de los posibles candidatos a ocupar el cargo vacante; quienes hayan cumplido con los requisitos, podrán pasar a la siguiente etapa de la selección de personal.

2.4.5. Entrevista Profunda

La entrevista profunda tiene una función integradora de todos datos que han sido proporcionados aisladamente por otras pruebas. Junto a esta actividad, que lleva a un conocimiento más profundo del candidato, cumple además una función informativa, ya que a través de ella el candidato recibe datos acerca de la empresa y del puesto del trabajo al que aspira, lo que le llevará a aceptarlo o rechazarlo con mucho mejor conocimiento.

Tiene como objetivo principal identificar los intereses, motivaciones y expectativas de la persona en cuanto a su desarrollo profesional y laboral, así como el nivel de identificación y satisfacción que tiene con la empresa.

También se busca evaluar las competencias que ha podido desarrollar a lo largo de su propia trayectoria.

Debido a que la firma tiene competencias estructuradas y dirigidas para cada nivel, la entrevista se enfoca en verificar los comportamientos de la persona, que se encuentren alineados o no a dichas competencias; a la vez se hace un análisis previo de la adaptación del candidato a la cultura organizacional y esto bajo directrices establecidas en la entrevista dispuesta con anterioridad.

Esta entrevista profunda podrá ser llevada a cabo con la ayuda de la hoja de vida de cada candidato conjuntamente con una Solicitud de Empleo (Ver Anexo F: Formulario Solicitud de Empleo) que será llenada por el candidato cuando sea llamado a las instalaciones propiamente para la entrevista; gracias a ella se podrá indagar sobre su vida

personal, familiar, educativa y laboral según los datos proporcionados, logrando interiorizar y analizar cada etapa del candidato hasta la vida actual.

2.4.6. Evaluación de candidatos

De existir candidatos potenciales a cubrir la posición, que se encuentren laborando dentro de la firma consultora, en medida del avance del proceso se los deberá incluir en la etapa de reclutamiento.

Dentro del proceso de selección de personal, existen varias técnicas de evaluación que permiten conocer el candidato en todas sus facetas, considerándolo idóneo para ocupar un cargo en específico y se tomará en consideración principalmente los métodos que se describen a continuación:

- **Entrevista por Competencias:** Dentro de la entrevista inicial, conjuntamente revisando información previa de la hoja de vida del postulante, el examinador o entrevistador, evalúa competencias tomando en consideración situaciones o casos en los cuales se deban tomar decisiones, mediante preguntas e incidentes críticos.

El evaluador tomará como base una matriz de calificación según el nivel al cual aplique el candidato y dependiendo de sus respuestas, se ponderará cada competencia.

El formulario de entrevista por incidentes críticos, se lo hace uso conjuntamente con el diccionario de competencias, el mismo que como se indicó anteriormente mantiene varios campos a examinar dependiendo de las competencias que se

hayan establecido para cada cargo; de esta forma se tomarán en consideración las competencias simultáneamente con su descripción, indicadores y preguntas que se vaya a evaluar para colocarlas dentro de la matriz preestablecida de entrevista de competencias. (Ver Anexo G: Formulario de Entrevista de Selección por Competencias).

- **Test psicológico:** Será tomado en consideración un único test, PDA, el mismo que se encargará de medir competencias y destacar características conductuales como fortalezas y debilidades referentes a un puesto de trabajo.

PDA: El test será aplicado utilizando un computador, ya sea enviando un link mediante correo electrónico o aplicándolo directamente en las instalaciones de Consulting & Tax.

En el caso de haber dificultades con la herramienta informática, el test PDA podrá ser realizado de forma manual para que posteriormente el evaluador ingrese los datos, automáticamente se obtendrá el resultado del candidato como en la forma inicial de aplicación electrónica. (Ver Anexos A: Test PDA y Anexo H: Reporte de Compatibilidad de Puesto, Test PDA)

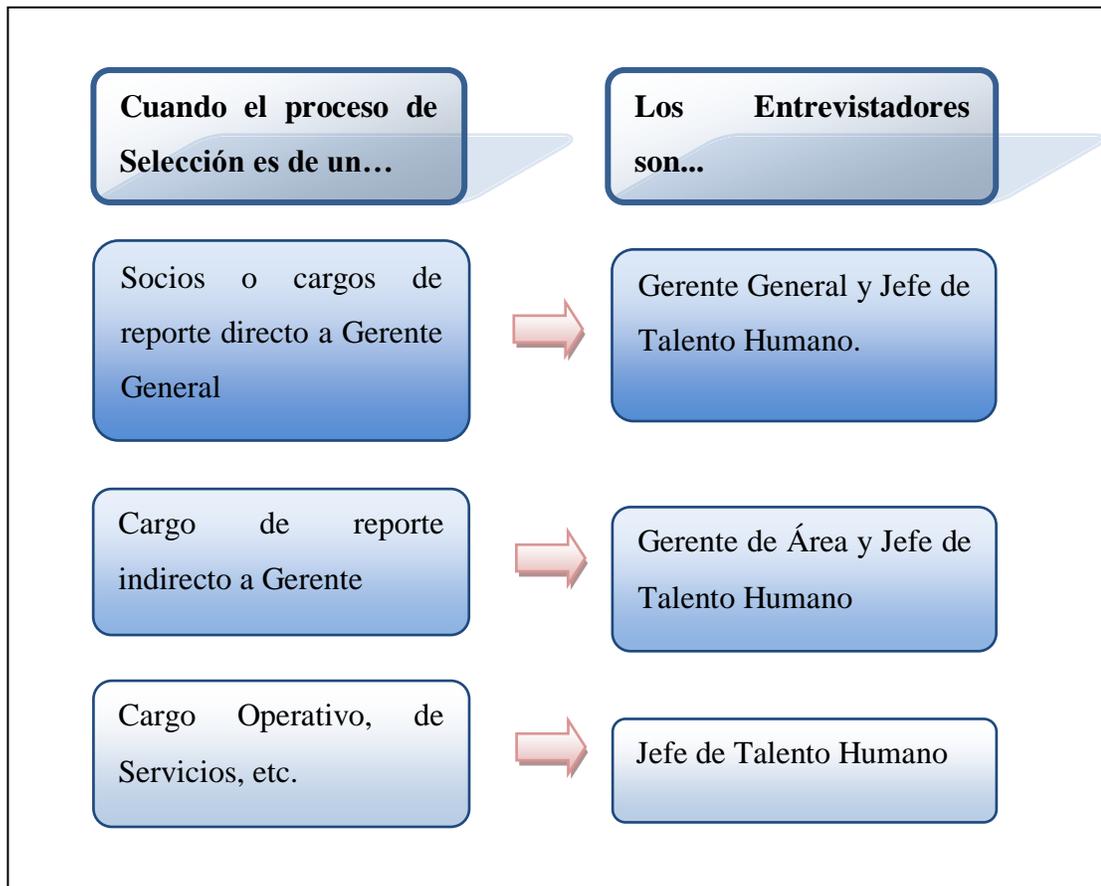
- **Pruebas Técnicas.-** Serán sujetas a cada una de las áreas que requiera el personal. Una persona especializada en el tema a evaluar según el requerimiento de conocimientos técnicos para desempeñar funciones, se encargará de elaborar los formularios direccionados que validen el nivel de conocimientos y experiencia dentro de un tema específico.

Un especialista del área, será el encargado de calificar la prueba técnica la misma que tendrá cabida en el puntaje global del candidato y realizar el informe final tomando en consideración al candidato más apto para ejercer sus funciones.

Estas pruebas serán suficientes para visualizar los rasgos más fundamentales que se necesita en los candidatos para que ejerzan las actividades esenciales dentro del cargo, es decir suplen a otras pruebas obteniendo resultados concretos y satisfactorios, optimizando tiempos y costos.

Las Entrevistas Grupales las coordina Talento Humano conforme la siguiente directriz:

Cuadro No. 11 Coordinación de Entrevistas Grupales



Fuente: MCAV

Talento Humano realiza el informe del proceso de selección y procede a verificar información de candidatos y referencias laborales.

En caso de que ninguno de los candidatos presentados cumpliera las expectativas para la posición, se indicará las razones o circunstancias (retroalimentación individual de cada candidato) de la no aceptación de los mismos. En cuyo caso se analizará en conjunto los factores ocurridos y acciones a desarrollar para presentación de un nuevo grupo de candidatos.

En caso de suspenderse o cambiarse el perfil de una posición, se deberá realizar la notificación formal hasta los siguientes 5 días hábiles.

La presentación de candidatos a través del informe final, tendrán un lapso de 15 días laborables, teniendo que presentar por lo mínimo 3 candidatos que cumplan el perfil y que sean opcionales para el cargo vacante.

3.4.7. Referencias Laborales

Las referencias laborales serán realizadas de los últimos empleos en los cuales haya laborado el candidato para verificar conductas y antecedentes laborales, certificando su buena predisposición para colaborar, su honradez y la posibilidad de ejercer un trabajo solidario con las personas que colaborará. (Ver Anexo I: Matriz de Referencias Laborales)

De ser necesario, se realizarán referencias cruzadas, es decir realizar el análisis del candidato con varias personas que puedan certificar sobre su desempeño dentro de la organización.

Si se ha referido negativamente del candidato, inmediatamente tendrá que salir del proceso de selección por no cumplir este requisito indispensable para pasar a la siguiente etapa de selección.

3.4.8. Informe Final de Selección

Luego de haber cumplido las etapas de reclutamiento y selección, el Departamento de Talento Humano elabora un Informe Final de Selección de Personal, el mismo que contiene la nómina de los aspirantes incluidos en una terna y los resultados obtenidos en cada etapa del proceso, lo cual aprueba el Jefe de Talento Humano y pone en conocimiento del Jefe de Área que ha solicitado el personal para proseguir con el procedimiento de selección y escoger a la persona adecuada al cargo.

El informe debe ajustarse a los solicitantes o al cliente que requiere el personal, presentando un lenguaje apropiado y puntual, integrado y claro. No se necesita una explicación técnica detallada, sino las implicaciones principales y qué relevancia tienen para el cargo al cual aspira la persona.

Es importante dejar bien establecido que los resultados obtenidos son las mejores estimaciones de las habilidades, pero que pueden estar afectadas por errores procedentes del individuo, del instrumento y del ambiente

Se debe manifestar principalmente las fortalezas y oportunidades de mejora del candidato evaluado, logrando dejar por explícito las potencialidades del candidato y las limitaciones que posee.

Para lograr realizar un buen informe es necesario utilizar todas las herramientas de la manera más certera posible y evitar el margen de error al conseguir los resultados y enviar el personal adecuado dentro de una terna finalista hacia al cliente interno o externo. (Ver Anexo J: Matriz Informe Final de Terna Finalista)

Hay que tomar en consideración que el informe enviado, se trata de un documento que va a ser manipulado por otros profesionales ajenos al área y que tiene como finalidad comunicar los resultados obtenidos y proponer una decisión respecto al proceso y a los candidatos evaluados. Asimismo, debe tener presente que el Informe de Selección es un documento exclusivo del área de Talento Humano y por ende, debe ser resguardado con los máximos criterios de confidencialidad. Es importante conocer las implicaciones de la información personal que se está manejando y el impacto que posee sobre el evaluado, así como todos los elementos expresados en el código de ética del Psicólogo y las demás leyes vigentes en el país.

Para elaborar el Informe Final de Selección se tomará en cuenta varios parámetros que facilitará al evaluador tomar decisiones en cuanto al puntaje otorgado a cada fase en la que intervengan los candidatos y de esta manera evitar en mayor medida la subjetividad; para esto se ha preparado una Base Cuantitativa de Calificación que será fundamental su uso desde el momento de iniciar con la selección del personal. (Ver Anexo K: Base Cuantitativa de Selección)

3.4.9. Decisión de Contratación

Los evaluadores que participaron en la Entrevista Grupal, en consenso, analizan los resultados y toman la Decisión de Contratación;

El Gerente del área donde se encuentra la vacante, con la información del formato de Entrevista, comunica verbalmente (vía telefónica) y a manera de retroalimentación sobre los resultados de las entrevistas realizadas al área de Talento Humano, quien coordina las mejoras con el Consultor responsable del Proceso de Selección;

El Jefe del área donde se encuentra la vacante comunica al Jefe de Talento Humano la decisión y condiciones de contratación;

3.4.10. Oferta de Trabajo

Se contacta al pre colaborador y coordina una reunión con el funcionario que realizará la Oferta de Trabajo;

El funcionario especificado y/o Jefe de Talento Humano realiza, la Oferta de Trabajo; de ser el caso, negocia las condiciones de contratación;

Jefe de Talento Humano coordina con el nuevo colaborador:

- Fecha de ingreso (vinculación);
- Solicitud de Empleo;
- Documentación a entregar;
- Examen médico pre ocupacional; y,

- Fecha para firmas de contratos (*por lo menos 72 horas hábiles de anticipo a la fecha de ingreso a la Compañía*).

3.4.11. Contratación

- El pre-colaborador se presenta en Talento Humano para entregar toda la documentación solicitada en la fecha acordada;
- Jefe de Talento Humano receipta y verifica la documentación entregada.
- Asistente de Talento Humano ordena la documentación en el file de personal;
- Asistente de Talento Humano procede a la firma del Contrato de Trabajo y Convenio de Confidencialidad respectivo.
- Jefe de Talento Humano coordina internamente la comunicación de ingreso;
- Jefe de Talento Humano gestiona todo lo inherente a: equipos, claves, cuentas de usuario, accesos a los sistemas de información y tecnología;
- Asistente de Talento Humano, coordina la Agenda de Inducción y el reconocimiento de las instalaciones de la Firma.
- Asistente de Talento Humano imprime el reporte de responsabilidad sobre equipos, software y hardware, lo hace firmar al nuevo colaborador y lo archiva en el file personal.

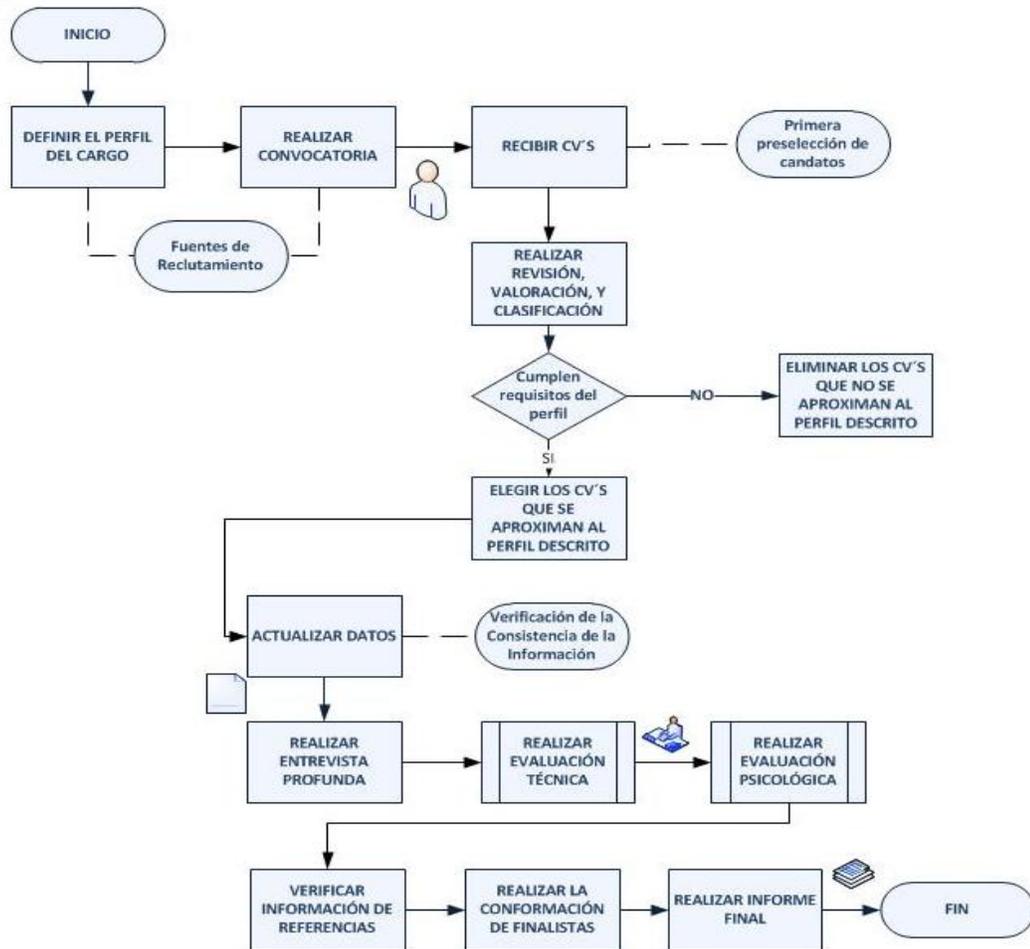
3.4.12. Seguimiento

Este es el paso final que completa todo el proceso de selección debido a que es el seguimiento de la forma en cómo el colaborador se ha ido adaptando dentro de la cultura organizacional y en su desempeño, es decir se evaluará la adecuación persona-puesto, de esta forma se medirá el éxito del procedimiento de la selección de personal.

Este seguimiento tomará parte importante para en ocasiones futuras, tomar en cuenta al colaborador e integrarlo dentro de un programa de evaluación del desempeño en donde se analizará situaciones más concretas de acuerdo a sus actividades cotidianas.

3.5. Flujograma

Cuadro No. 12 Proceso de Selección de la Firma Consulting & Tax



Fuente: Consulting & Tax

3.6. Glosario

- **Actitudes.-** Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.
- **Assesment Center.-** es una técnica especial de Evaluación y por esto su objetivo es identificar y evaluar las competencias de personas para desempeñar las tareas de un puesto o función determinada.
- **Candidato / Aspirante.-** Se Refiere a la persona que se presenta como una posibilidad dentro de un proceso de selección de personal para ocupar un cargo específico, dependiendo de sus características personales que se requieren dentro de la empresa.
- **Competencias.-** Todas aquellos conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que permitan al trabajador tener un desempeño superior en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas y que de esta forma diferencia a un trabajador distinguido, de un trabajador meramente hacedor de su trabajo.
- **Conocimiento.-** Es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.
- **Entrevista de Incidentes Críticos.-** Es una entrevista de selección estructurada, profunda y detallada, que evalúa el rendimiento pasado del candidato, al igual que la solidez de las competencias y la probabilidad de que estas se presenten en su comportamiento futuro.

- **Habilidades.-** Capacidad adquirida para ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada, producto de la práctica y del conocimiento.
- **Intereses.-** Predisposición de hacer proactivamente las acciones que tiene a cargo un individuo.
- **Organización.-** Es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.
- **Perfil Laboral.-** Es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo
- **Perfil por Competencias.-** Detalla determinadas pautas de conductas para la correcta ejecución de tareas determinadas en el cargo; estas conductas se encuentran relacionadas íntimamente con requisitos físicos y de personalidad dependiendo de las condiciones de trabajo a las cuales se expone el individuo.
- **Procesos de Selección.-** Es el conjunto de actividades y tareas asignadas par la elección del mejor candidato que se ajuste al perfil laboral requerido.
- **Selección de Personal.-** Se refiere a la elección del mejor candidato para ocupar determinado cargo.

Su peculiaridad radica en la utilización de ejercicios de simulación de actividades o tareas propias del puesto de destino y técnicas de observación directa en situaciones de interacción en grupo.

- **Test Psicológicos.-** Son instrumentos que mantienen como objeto principal medir y/o evaluar características psicológicas específicas o rasgos generales de la personalidad de un individuo, se clasifican principalmente en:

- ❖ **Test Psicométricos.-** Son aquellos que miden y asignan un valor a determinada cualidad o proceso psicológico (inteligencia, memoria, atención, funcionamiento cognitivo, felicidad, optimismo, tristeza daño cerebral, comprensión verbal, etc.), y se dirigen a actividades de evaluación y selección.
- ❖ **Test Proyectivos.-** Estos test facilitan llegar hasta el inconsciente del individuo quien emite sus más profundos pensamientos, sentimientos y/o deseos que pueden brotar a través de ciertos estímulos.

CONCLUSIONES

El procedimiento de Selección de Personal por Competencias, se refiere a la herramienta más útil para la Firma Consulting & Tax debido a que se ha tomado en consideración las necesidades de la firma para conseguir el mejor personal que se adapte a los diferentes cargos existentes y a la vez logrando que los objetivos propuestos en su plan de trabajo, puedan cumplirse con el éxito anhelado.

La implementación del procedimiento para el Subsistema de Selección de Personal ofrecería la seguridad de la realización objetiva y ordenada de la contratación del mejor postulante a ocupar una vacante dentro de la Firma Consultora, debido a que cada actividad durante la selección de personal llevada a cabo con responsabilidad y apremio, dará a notar la organización de la empresa y sobretodo la importancia que se da para elegir el personal idóneo en determinado cargo.

El uso de competencias puede dar la confiabilidad del análisis correcto de cada uno de los candidatos que han pasado los primeros filtros del procedimiento de selección; de esta forma se elegirán personas que muestren ser capaces para determinado puesto de trabajo sabiendo ejecutar cada tarea efectivamente disminuyendo equivocaciones y faltas hacia la empresa.

Con el conocimiento de las competencias y sobretodo su aplicación, será posible la administración de una gestión adecuada para evaluar destrezas, habilidades, actitudes y conocimientos necesarios en una persona para llenar una vacante dentro de la firma consultora.

Al realizar una selección de personal por competencias, será factible visualizar las destrezas de cada candidato que se postula para ocupar cierto cargo vacante, debido a que la complejidad de la indagación del entrevistador bastará para analizar el perfil requerido con el del postulante, lo cual hace factible suprimir otro tipo de test psicométricos y/o proyectivos, conociendo las habilidades mediante una entrevista de incidentes críticos.

El proceso de selección desde la aplicación de este sistema en la firma consultora, tomará en consideración al personal interno y no solamente al externo como era la práctica, de esta forma se podrán explotar los talentos internos, además que se dará la oportunidad de crecimiento dentro de la misma empresa a personas capaces de desenvolverse en otros ámbitos no regulares al que se llevaba a cabo.

Dependiendo de las nuevas contrataciones de personal, puede ser factible comparar en un futuro los índices de rotación en la empresa, a partir del manejo y uso continuo de un sistema de selección que mantiene documentos y fases ordenadas cautelosamente para elegir el candidato correcto que logrará adaptarse con facilidad al cargo al cual aplica dando resultados positivos, lo cual se convierte en un beneficio mutuo entre el colaborador y la empresa.

RECOMENDACIONES

De acuerdo a la investigación realizada, se recomienda que:

Cada proceso de selección ha realizarse, debe seguir el sistema propuesto con orden y armonía, manteniendo el uso estricto de los documentos anexos, haciendo confiable cada paso ejecutado hasta colocar el personal adecuado en el cago vacante.

Para cada cargo que se encuentre vacante o sea una creación de puesto, el personal de Talento Humano, deberá establecer claramente el perfil conjuntamente con sus competencias sabiendo que esta será la herramienta principal para iniciar un proceso de selección.

Los ejecutivos encargados de realizar las actividades del proceso de selección de personal, deberán ser entes capacitados para ejecutar cada actividad con precisión y destreza, evitando errores que pueden perjudicar en el futuro a la firma consultora y hacer inválido el proceso propuesto y obviamente los resultados esperados.

Se recomienda analizar minuciosamente el perfil antes de elaborar el formato para una entrevista de incidentes críticos, ya que las competencias que se medirán en esta fase serán trascendentales para tomar una decisión sobre cada uno de los candidatos postulantes y su permanencia dentro de la empresa.

Las personas que realizan las entrevistas y en sí todo el proceso de selección, deben evitar dejarse llevar por la subjetividad y regirse al procedimiento debido a que sería una actitud antiética para la empresa y por otra parte se estaría obviando el material propuesto para la ejecución efectiva de una contratación de personal.

Para mejoramiento y actualización de la administración de recursos humanos, se recomienda en un futuro tomar acciones referentes a este manual para modernizar el conocimiento y las practicas de selección de personal, siempre y cuando se tome en consideración como base la propuesta realizada mediante esta investigación en la firma consultora.

BIBLIOGRAFÍA

SPENCER, Lyle y SPENCER, Signe, Competence at Work: Model for Superior Performance, New York 1993

BURBANO, Verónica, Cuestionario de Talento Humano; 05/04/2012, <http://www.slideshare.net/mavesal1/cuestionario-talento-humano>

Mateo “Santa Biblia” 25, 14-30

MARTÍNEZ, Alejandro; Geografía, Historia y Cívica del Ecuador; Ed. Dimaxi S.A.; Quito-Ecuador

IDALBERTO, Chiavenato, Gestión del Talento Humano: El nuevo Papel de los Recursos Humanos en la Organizaciones, Editorial McGraw-Hill, Bogotá D.C. 2005

IDALBERTO, Chiavenato, Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición, McGraw-Hill Interamericana, 2004

GOLEMAN Daniel y CARY Chernis, Inteligencia Emocional en el Trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones, Editorial Kairos, Barcelona 2005

ALLES, Martha, Selección por Competencias, 1era. Edición, Editorial Granica, Buenos Aires, 2006

WARREN, Howard, Diccionario de Psicología, Fondo de Cultura Económica; 3ra edición; México; 1960

PÁGINAS WEB

Selección de Personal, 07/12/2007,
<http://www.infomipyme.com/Docs/GT/empresarios/rrhh/page7.html>

QUINTERO, Alejandra, Gestión por Competencias: Selección de Personal por Competencias, 11/2004, <http://www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm>

MORALES, Juan, Opinión: Gestión del Talento Humano, 19/10/2008,
<http://www.eltiempo.com.ec/noticias-opinion/302-gestia-n-del-talento-humano/>

BERNAL , Lucy y HUERTAS, Javier, Gestión del Talento Humano por Competencias: ¿Tecnología de Moda o Estrategia de Transformación, 2007
<http://www.difementes.com/revista/20071/inv.html>

Definición de Administración, 2008, <http://definicion.de/administracion/>

¿Inversión en Capital Humano? ¿Para qué?, 2008,
www.equipoystudios.com/capitalhumano.html

CUENCA, Roberto Carlos, 22/11/2010, Un reto de Educación: Educar para la vida,
http://www.utpl.edu.ec/ilfam/index.php?option=com_content&view=article&id=193&Itemid=100005

BELTRAMINO, Soledad, Gestión por Competencias,
www.econ.uba.ar/gestion%por%competencias.doc

MOGUEL, Héctor, Competencias Laborales, Zeus Management Consultants, 2011,
<http://www.zeusconsult.com.mx/artclaborales.htm>

NEGRIN, ERNESTO, Gestión por Procesos, 05-2007,
<http://www.monografias.com/trabajos10>

RAMIREZ, Anderson; Selección de Personal: Una Nueva Visión; 12/06/2011;
<http://andersonfabianramirezchavarria.blogspot.com/2011/06/seleccion-de-personal-una-nueva-vision.html>

VALLE LEÓN, Isel, Competencias Laborales: Una alternativa de desarrollo organizacional, <http://www.emagister.com/curso-competencias-laborales-alternativa-desarrollo-organizacional/perfiles-competencias-algunas-consideraciones-generales>

BELIVER, Elena, Los test Proyectivos, 09/07/2012, <http://depsicologia.com/los-test-proyectivos/>

Barcelona Activa, Conoce y practica la entrevista de incidentes críticos (BEI), w27.bcn.cat/.../view.do?...entrevista_incidentes_criticos...

BENBIRE Cecilia, Definición de Candidato, <http://www.definicionabc.com/politica/candidato.php>

ANEXOS

ANEXO A1



FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS Y DE LA EDUCACIÓN
CARRERA DE PSICOLOGÍA

COLOQUE ESTA CLAVE SOBRE LA HOJA DE RESPUESTAS CONTESTADA POR LA PERSONA Y SUME ARITMÉTICAMENTE CONFORME A LOS VALORES QUE ENCABEZAN LAS COLUMNAS "A B o C" = 2, 1, 2 EXCEPTO LOS VALORES INDICADOS ENTRE LAS CUESTIONES 16 A LA 25.

CLAVE DE CALIFICACIÓN DE LOS 16 FACTORES DE LA PERSONALIDAD RAIMOND CATTELL

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|----|-------|-------|-------|-------|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 | 2 1 2 |
| 1 | | B | AB | BC | BC | BC | AB | BC | BC | BC | AB | AB | AB | BC | BC | BC |
| | | B | AB | AB | AB | BC | BC | AB | AB | BC | AB | BC | BC | AB | BC | AB |
| | AB | B | BC | BC | AB | BC | AB | AB | BC | AB | BC | AB | BC | AB | AB | AB |
| | BC | C | AB | BC | BC | BC | BC | BC | BC | AB | AB | BC | AB | AB | AB | AB |
| | BC | B | AB | AB | AB | AB | BC | BC | AB | AB | BC | BC | AB | BC | AB | BC |
| | BC | C | BC | BC | BC | AB | BC | AB | BC | BC | BC | AB | BC | BC | BC | AB |
| | AB | B | BC | BC | BC | BC | BC | BC | AB | AB | | BC | BC | BC | BC | BC |
| | BC | C | AB | BC | AB | AB | AB | AB | AB | AB | BC | AB | AB | | | AB |
| | AB | B | AB | AB | AB | | AB | | | AB | | AB | | BC | AB | BC |
| | AB | A | BC | AB | BC | AB | AB | BC | BC | AB | AB | AB | AB | | | AB |
| | BC | C | AB | AB | BC | | AB | | | BC | AB | AB | | AB | BC | BC |
| | AB | A | BC | AB | AB | AB | BC | AB | AB | BC | | BC | BC | AB | AB | AB |
| 12 | | A | AB | AB | AB | | AB | | | BC | AB | BC | | | | BC |

Q / 02 / 05

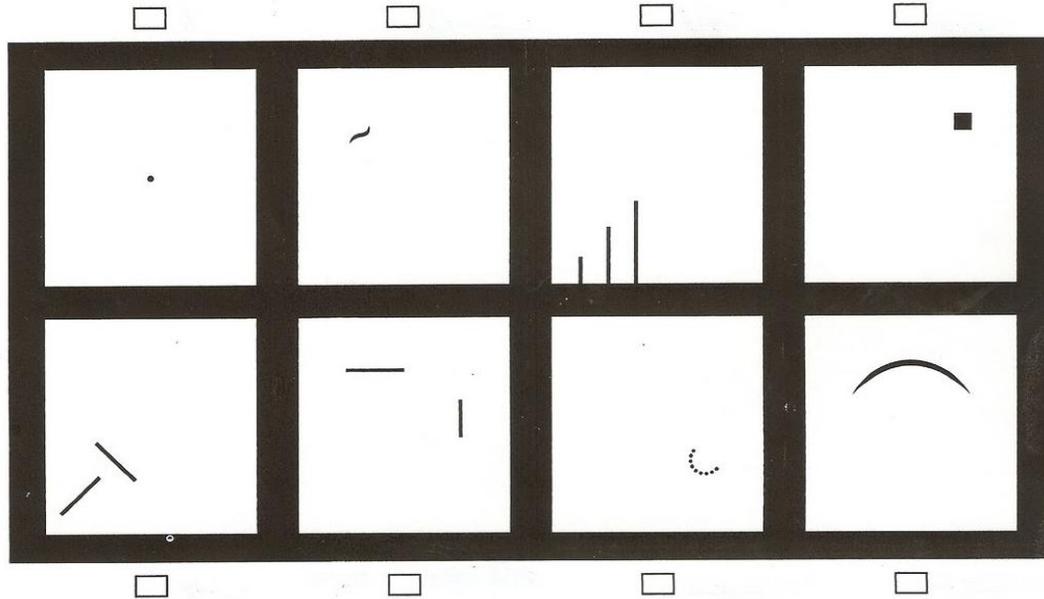
SUME VERTICALMENTE DE MANERA ARITMÉTICA LOS PUNTOS ALCANZADOS POR LA PERSONA Y TRASLADÉ CADA VALOR A LA "HOJA DE PERFIL" EN LA COLUMNA ENCABEZADA POR LA SÍLABA "PD", ES DECIR "PUNTAJE DIRECTO" Y SIGA SUS INSTRUCCIONES.

ANEXO A2

PRUEBA DE PERSONALIDAD

WARTEGG

| | | |
|-----------------|---------------------------|----------------------------|
| Nombre _____ | | Fecha _____ |
| Edad _____ | Sexo _____ | Grado de Instrucción _____ |
| Profesión _____ | Lugar de Nacimiento _____ | |



TITULOS DIBUJOS

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____
- 4 _____
- 5 _____
- 6 _____
- 7 _____
- 8 _____

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL _____

DIBUJO QUE LE PARECIO MAS DIFICIL _____

ANEXO A3

EXAMEN AL PERSONAL

WONDERLIC

NOMBRE: **FECHA:**

LEA ESTA PÁGINA CON TODO CUIDADO. HAGA EXACTAMENTE LO QUE SE LE DICE. NO PASE LA PAGINA HASTA QUE NO SE LE INDIQUE QUE ASI LO HAGA.

Este es un examen para probar la habilidad individual en resolver problemas, los cuales tienen varios tipos de preguntas. A continuación presentamos una pregunta modelo con su respectiva solución:

– COSECHAR es lo opuesto de:

1. obtener?, 2. animar?, 3. continuar?, 4. salir?, 5. sembrar ?.
..... (5)

La respuesta correcta es “sembrar” (ayuda mucho subrayar la palabra correcta). La palabra correcta está numerada con el 5. Por lo tanto escriba el número 5 entre los paréntesis **al final de la línea**.

Conteste la siguiente pregunta modelo:

– La gasolina se vende por 23 centavos cada galón. ¿Cuánto costarán cuatro galones?
..... ()

La contestación correcta es 92 c. No hay nada que subrayar, de manera que ponga únicamente 92 c. entre los paréntesis.

A continuación presentamos otro ejemplo:

– MINERO – MENOR ¿Tienen estas palabras:

1. significado similar?, 2. contradictorio, 3. no significan lo mismo, ni lo opuesto?
..... ()

La contestación correcta es “no significan lo mismo, ni lo opuesto” la que es el número 3; de manera que debemos poner el número “3” entre los paréntesis **al final de la línea**.

Todas las letras deben ser escritas en mayúsculas.

Esta prueba contiene 50 preguntas. Es improbable que usted pueda acabar todas las cincuenta preguntas, pero trate de contestar las que más pueda. Luego que el examinador le diga que comience, se le dará exactamente **12 minutos** para que haga las que más pueda. No las conteste muy rápidamente, lo que quizá sea causa para equivocaciones, a pesar de que hay que tratar de contestar correctamente el mayor número posible de ellas. Las preguntas son más y más difíciles cada vez a medida que el examen progresa, por esa razón no pase por alto ninguna de ellas, si le es posible. No pierda mucho tiempo en un solo problema.

El examinador no le contestará ninguna pregunta una vez que el examen haya empezado.

**SI TIENE DUDAS PREGUNTE AHORA
NO VOLTEE LA PAGINA HASTA QUE EL EXAMINADOR LE DIGA QUE EMPIECE**

1. El último mes del año es:
1. Enero, 2. Marzo, 3. Julio, 4. Diciembre, 5. Octubre
..... ()

2. CAPTURA es lo opuesto de:
1. lugar, 2. soltar, 3. miércoles, 4. octubre, 5. degradar
..... ()

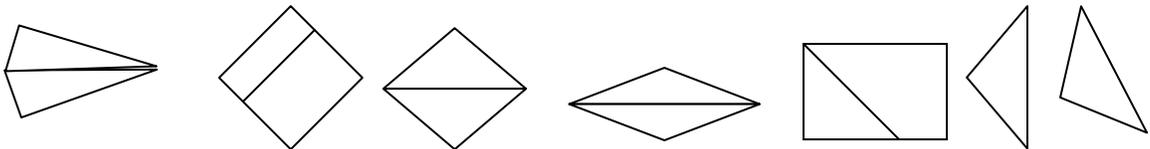
3. La mayor parte de las palabras que siguen son parecidas. Cuál es la que no tiene relación con las otras?
1. enero, 2. agosto, 3. miércoles, 4. octubre, 5. diciembre
..... ()

4. Conteste escribiendo SI o NO, si es que R.S.V.P. significa “contestación no es necesaria”
..... ()

5. En el siguiente conjunto de palabras, Cuál de las palabras es diferente de las otras?
1. tropa, 2. liga, 3. participar, 4. fardo, 5. cuadrilla
..... ()

6. USUAL es lo opuesto de:
1. raro, 2. habitual, 3. participar, 4. fardo, 5. cuadrilla
..... ()

7. ¿Cuál figura puede ser hecha de estas dos partes?
..... ()



- 1 2 3 4 5**

8. Fíjese en la línea de números que siguen. Que número debe seguir?
8 4 2 1 1/2 1/4
..... ()

9. CLIENTE – PARROQUIANO – Estas palabras tienen:
1. Significado similar, 2. Contradictorio, 3. No significan lo mismo ni lo opuesto
..... ()

10. ¿Qué palabra debajo está relacionada a oler, como masticar a dientes?
1. dulce, 2. hediondez, 3. olor, 4. nariz, 5. limpio
..... ()

11. OTONÑO es lo opuesto de:
1. vacación, 2. verano, 3. primavera, 4. invierno, 5. otoño
..... ()

12. Un tren viaja 300 pies en $\frac{1}{2}$ segundo. A la misma velocidad:
Cuantos pies viajará en 10 segundos
..... ()

13. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos ¿Es el último:
1. verdadero?, 2. falso?, 3. incierto?
“Estos muchachos son niños normales”, “Todos los niños normales son activos”, “Estos muchachos son activos”
.....
..... ()

14. REMOTO es lo opuesto de: 1. recluido, 2. cerca, 3. lejos, 4. irreflexivo, 5. exacto
..... ()

15. Los limones se venden 3 por 10 ctvs. ¿Cuánto costará una docena y media
..... ()

16. ¿Cuántos de los varios ítems enumerados abajo son el exacto duplicado de si mismos
..... ()

| | |
|----------|----------|
| 84721 | 84721 |
| 9210651 | 9210561 |
| 14201201 | 14210210 |
| 96101101 | 96101060 |
| 88884444 | 88884444 |

17. Supongamos que usted arregla las siguientes palabras de tal manera que formen un enunciado verdadero. Escriba la última letra de la última palabra, como respuesta a este problema
siempre Una verbo frase un tiene
..... ()

18. Un muchacho tiene 5 años de edad y su hermana es el doble de edad. Cuando el niño tenga 8 años de edad, ¿Qué edad tendrá la hermana?
..... ()

19. SUS – LOS Estas palabras tienen:
 1. Un significado similar, 2. contradictorio, 3. no significan lo mismo ni lo opuesto
 ()
20. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos ¿Es el último enunciado:
 1. verdadero ? 2. falso ? 3. incierto ?
 Juan tiene la misma edad que Patricia. Patricia es más joven que Pepe. Juan es más joven que Pepe
 ()
21. Un agente de negocios compró algunos carros por \$ 4.000. El los vendió por \$ 5.000, ganando \$ 50 en
 cada automóvil ¿Cuántos carros tuvo en la transacción?
 ()
22. Supongamos que usted arregla las siguientes palabras, de tal manera que formen una frase completa. Si es
 un enunciado verdadero ponga entre los paréntesis una (V), pero si es falso ponga entre los paréntesis
 una (F)
 huevos pone Toda gallina
 ()
23. Dos de los siguientes proverbios, tiene el mismo significado. ¿Cuáles son ellos?
 ()
1. Muchas vacas buenas tuvieron terneros malos
 2. De tal padre tal hijo
 3. Un error vale tanto como una milla
 4. Al hombre se le conoce por la clase de amistades que tiene
 5. Esas son semillas de la misma fuente
24. Un reloj perdió un minuto 18 segundos en 39 días ¿Cuántos segundos perdió en cada día?
 ()
25. LONA – ENCUESTA Tienen estas palabras?
 1. un significado similar? 2. contradictorio? 3. no significan lo mismo ni lo opuesto
 ()
26. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos, ¿Es el último:
 1. verdadero? 2. falso? 3. incierto?
 Todos los cuáqueros son pacifistas. Algunas de las personas en este cuarto son cuáqueros
 Algunas de las personas son pacifistas en este cuarto
()
27. En 30 días un muchacho ahorró \$1.00, ¿Cuál fue su ahorro promedio diario?
 ()
28. INGENIOSO – INGENUOSO Estas palabras tienen:
 1. significado similar? 2. contradictorio 3. no significan ni lo mismo ni lo opuesto
 ()

29. Dos hombres cogieron 36 pescados: X capturó 5 veces más que Y. ¿Cuántos pescados cogió Y?
..... ()

30. Un recipiente rectangular, completamente lleno, contiene 800 pies cúbicos de granos. Si el recipiente tiene 8 pies de ancho y 10 pies de largo, ¿Cuál es la profundidad de recipiente?
..... ()

31. Uno de los números en la serie siguiente, no está de acuerdo con la forma hecha por lo otros ¿Cuál debe ser el número? $1/2$ $1/4$ $1/6$ $1/8$ $1/9$ $1/12$
..... ()

32. Conteste a la pregunta escribiendo SI o NO, ¿A. D. significa “En el año de nuestro Señor”
..... ()

33. CENSOR – CENSURA Estas palabras tienen:
1. significado similar 2. contradictorio 3. ni lo mismo ni lo opuesto
..... ()

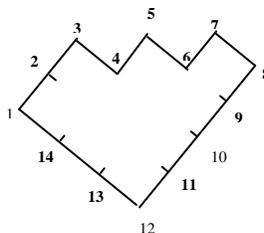
34. Una falda requiere $2\frac{1}{4}$ yardas de material. ¿Cuántas faldas pueden ser cortadas de una pieza de 45 yardas?
..... ()

35. Un reloj estaba exactamente a tiempo al medio día del lunes. A las 2:00 p.m. del día miércoles estaba 25 seg. atrasado. Al perder el tiempo en esta forma, ¿nos puede decir cuánto se atrasó en media hora?
..... ()

36. Nuestro equipo de Baseball perdió 9 juegos en esta temporada. Esto fue $3/5$ de todo lo que jugaron. ¿En cuántos juegos participaron en esta temporada?
..... ()

37. ¿Cuál es el siguiente número de esta serie? 1.5 .25 .125
..... ()

Esta figura geométrica puede ser dividida por una línea recta en dos partes, las que se juntarán en cierta forma para así formar un cuadrado perfecto. Dibuje esta línea al unir dos de los números, y luego escriba los números como respuesta
.....
..... ()



38. ¿Es el significado de las siguientes frases o enunciados 1. similar?, 2. contradictorio?, 3. ni similar ni contradictorio? Una escoba nueva limpia bien. Zapatos viejos son más confortables
 ()

39. ¿Cuántos de los cinco nombres escritos abajo son los exactos duplicados de cada uno?
 ()

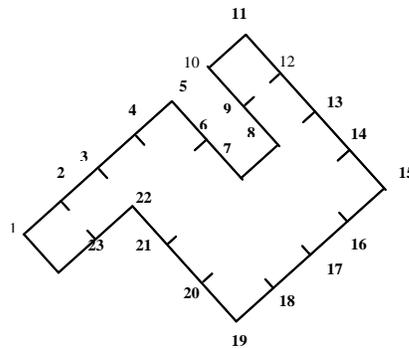
- Rexfor, J. D. Rockford, J. D.
- Singleton, M. O. Simbleten, M. O.
- Richards, W. E. Richard, W. E.
- Siegel, A. B. Seigel, A. B.
- Wood, A. O. Wood, A. O.

40. Dos de los siguientes proverbios tienen un significado similar ¿Cuales de ellos son?
 ()

1. Usted no puede hacer una cartera de seda de una oreja de marrana
2. Quien roba un huevo también robará un buey
3. Una piedra rodante no tiene debajo de ella musgo
4. Usted no puede hacer daño a un barco por hundirse
5. Es imposible que eso pase

41. Esta figura geométrica puede ser dividida por una línea derecha en dos partes, las que al juntarse de cierta manera, llegarán a formar un cuadrado perfecto. Trace dicha línea y una los dos números luego escriba los números como la respuesta

..... ()



42. ¿Cuál de los números en el siguiente grupo, representa la cantidad más pequeña?
 10 1 .999 .33 .11

..... ()

43. ¿Son los significados de las siguientes frases o enunciados:
 ()

1. similar?, 2. contradictorio?, 3. ni similar, ni opuesto su significado?

Ningún hombre honrado se arrepiente por su honradez. La honradez es aclamada y se muere de hambre

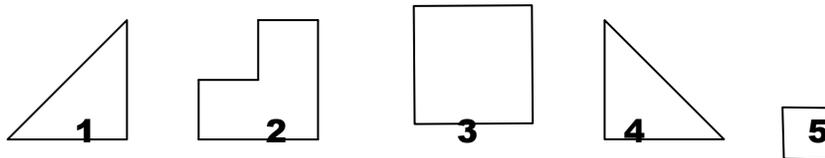
44. Por \$ 1.80 un tendero compra un cajón de naranjas el cual contiene 12 docenas. El sabe que dos docenas se pudrirán antes que él pueda venderlas. A qué precio puede vender la docena de naranjas o sea el remanente de las docenas de la ya mencionada fruta, para que pueda ganar $\frac{1}{3}$ del costo total?
..... ()

45. En el siguiente grupo de palabras, cuál de ellas es diferente de las otras?
1. colonia, 2. compañero, 3. pollada, 4. tripulación, 5. constelación
..... ()

46. Asumiendo que los dos primeros enunciados son verdaderos ¿Es el último de ellos:
1. verdadero?, 2. falso?, 3. incierto?
Grandes hombres son ridiculizados. Yo soy ridiculizado. Yo soy un gran hombre
..... ()

47. Tres hombres forman una sociedad y se ponen de acuerdo en dividir las ganancias igualmente. X invierte \$ 4.500, Y invierte \$ 3.500 y Z invierte \$ 2.000. Si las ganancias son de \$ 1.500, Cuanto menos recibe X si las ganancias fueran divididas en proporción a la cantidad invertida?
..... ()

48. Cuatro de las cinco partes pueden ser unidas de tal manera que puedan formar un triángulo. ¿Cuáles son?
..... ()



49. Al imprimir un artículo de 30.000 palabras un impresor decide usar dos clases de tipo. Al usar el tipo más grande, una página impresa contiene 1.200 palabras. Al usar el tipo más pequeño, una página contiene 1.500 palabras. Se permite en la revista al ya mencionado artículo, 22 páginas. ¿Cuántas páginas deben ser usadas en tipo pequeño?
..... ()

ANEXO A4

IC - Forma A

INSTRUCCIONES

Marque el recuadro () de la columna 1 a la altura de cada seguro de incendios o de accidentes, desde 1.500 a 4.500 pesetas inclusive, contratado entre el 15 de Marzo de 1916 y el 10 de Mayo de 1917.

Marque el recuadro () de la columna 2 a la altura de cada seguro de vida o de accidentes, hasta 3.000 ptas. inclusive, contratado entre el 15 de Octubre de 1916 y el 20 de Agosto de 1917.

Marque el recuadro () de la columna 3 a la altura de cada seguro de incendios o de vida, desde 2.000 a 5.000 ptas. inclusive, contratado entre el 10 de Febrero de 1916 y el 15 de Junio de 1917.

| CANTIDAD ASEGURADA | CLASE DE SEGURO | FECHA | 1 | 2 | 3 |
|--------------------|-----------------|----------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 3000 Ptas. | Incendios | 2 Enero 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1000 » | Vida | 22 Oct. 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4000 » | Accidentes | 14 Sep. 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2000 » | Vida | 13 Nov. 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4000 » | Incendios | 17 Mayo 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3000 » | Accidentes | 12 Oct. 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5000 » | Vida | 16 Feb. 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1000 » | Incendios | 3 Agost. 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4000 » | Incendios | 11 Agost. 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2000 » | Accidentes | 21 Mayo 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5000 » | Vida | 9 Marzo 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3000 » | Incendios | 17 Julio 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1000 » | Accidentes | 4 Junio 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1000 » | Vida | 23 Nov. 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5000 » | Vida | 18 Abril 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2000 » | Accidentes | 24 Dic. 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5000 » | Accidentes | 19 Abril 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2000 » | Vida | 7 Dic. 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4000 » | Incendios | 26 Mayo 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3000 » | Accidentes | 6 Enero 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5000 » | Vida | 29 Marzo 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3000 » | Vida | 28 Junio 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4000 » | Accidentes | 8 Febr. 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1000 » | Incendios | 27 Julio 1916 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2000 » | Accidentes | 21 Enero 1917 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

COPYRIGHT © 1989 by TEA Ediciones, S.A., que se reserva todos los derechos. Prohibida la reproducción total o parcial. Edita TEA Ediciones, S.A., Frey Bernardino de Sahagún, 24 - 28038 MADRID - ESPAÑA. Depósito Legal: M-32872-1989.

Quando complete los datos de cabecera, vuelva la hoja dejándola por la cara en blanco.

INSTRUCCIONES SOBRE LA FORMA DE CONTESTAR

CORRECTO INCORRECTO
 Marque con línea intensa

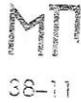
• Utilice lapicero (n.º 2 preferentemente)
 • Si se equivoca, borre totalmente
 • No doble ni arrugue esta hoja

D.N.I. / NUMERO **FECHA EXAMEN**
 LOCALIDAD CENTRO

EDAD **SEXO**
 A B C

APPELLIDOS Y NOMBRE

Anexo A5



PRUEBAS DE APTITUD DIFERENCIAL (DAT)

HOJA DE RESPUESTAS

Nombre _____ Nivel Escolar _____ Fecha _____
 Nombre de la escuela _____ Ciudad _____ Estado _____

RAZONAMIENTO MECANICO

EJEMPLOS

X A B C

Y A B C

- 1 A B C
- 2 A B C
- 3 A B C
- 4 A B C
- 5 A B C
- 6 A B C
- 7 A B C
- 8 A B C
- 9 A B C
- 10 A B C
- 11 A B C
- 12 A B C
- 13 A B C
- 14 A B C

- 15 A B C
- 16 A B C
- 17 A B C
- 18 A B C
- 19 A B C
- 20 A B C
- 21 A B C
- 22 A B C
- 23 A B C
- 24 A B C
- 25 A B C
- 26 A B C
- 27 A B C
- 28 A B C
- 29 A B C
- 30 A B C
- 31 A B C
- 32 A B C

- 33 A B C
- 34 A B C
- 35 A B C
- 36 A B C
- 37 A B C
- 38 A B C
- 39 A B C
- 40 A B C
- 41 A B C
- 42 A B C
- 43 A B C
- 44 A B C
- 45 A B C
- 46 A B C
- 47 A B C
- 48 A B C
- 49 A B C
- 50 A B C
- 51 A B C

- 52 A B C
- 53 A B C
- 54 A B C
- 55 A B C
- 56 A B C
- 57 A B C
- 58 A B C
- 59 A B C
- 60 A B C
- 61 A B C
- 62 A B C
- 63 A B C
- 64 A B C
- 65 A B C
- 66 A B C
- 67 A B C
- 68 A B C
- 69 A B C
- 70 A B C

RELACIONES ESPACIALES

EJEMPLOS

X A B C D

Y A B C D

- 1 A B C D
- 2 A B C D
- 3 A B C D
- 4 A B C D
- 5 A B C D
- 6 A B C D
- 7 A B C D
- 8 A B C D
- 9 A B C D
- 10 A B C D

- 11 A B C D
- 12 A B C D
- 13 A B C D
- 14 A B C D
- 15 A B C D
- 16 A B C D
- 17 A B C D
- 18 A B C D
- 19 A B C D
- 20 A B C D
- 21 A B C D
- 22 A B C D

- 23 A B C D
- 24 A B C D
- 25 A B C D
- 26 A B C D
- 27 A B C D
- 28 A B C D
- 29 A B C D
- 30 A B C D
- 31 A B C D
- 32 A B C D
- 33 A B C D
- 34 A B C D

- 35 A B C D
- 36 A B C D
- 37 A B C D
- 38 A B C D
- 39 A B C D
- 40 A B C D
- 41 A B C D
- 42 A B C D
- 43 A B C D
- 44 A B C D
- 45 A B C D
- 46 A B C D
- 47 A B C D

- 48 A B C D
- 49 A B C D
- 50 A B C D
- 51 A B C D
- 52 A B C D
- 53 A B C D
- 54 A B C D
- 55 A B C D
- 56 A B C D
- 57 A B C D
- 58 A B C D
- 59 A B C D
- 60 A B C D



PRUEBAS DE APTITUD DIFERENCIAL (DAT)

HOJA DE RESPUESTAS

Nombre _____ Nivel Escolar _____ Fecha _____

Nombre de la escuela _____ Ciudad _____ Estado _____

VELOCIDAD Y EXACTITUD SECRETARIALES - PARTE I

EJEMPLOS

AD AE AF AB AC
V ○○○○○○

BA BB BB BA AB
W ○○○○○○

7B B7 AB 7A A7
X ○○○○○○

Aa Bb Bb Ba Ba
Y ○○○○○○

BS BS S3 3A 33
Z ○○○○○○

17 17 17 17 17
1 ○○○○○○

21 21 21 21 21
2 ○○○○○○

32 32 32 32 32
3 ○○○○○○

43 43 43 43 43
4 ○○○○○○

54 54 54 54 54
5 ○○○○○○

65 65 65 65 65
6 ○○○○○○

76 76 76 76 76
7 ○○○○○○

87 87 87 87 87
8 ○○○○○○

98 98 98 98 98
9 ○○○○○○

10 10 10 10 10
10 ○○○○○○

CU US CC UU UC
11 ○○○○○○

NA NN 4N NN 4N
12 ○○○○○○

RP PP rr pR Rr
13 ○○○○○○

aA Aa BA AB Ba
14 ○○○○○○

IT TI Tt LT Lt
15 ○○○○○○

Av av AA VV Vv
16 ○○○○○○

3a 4c 4a 3c 4d
17 ○○○○○○

x9 y8 x7 y7 y5
18 ○○○○○○

b7 A9 79 7b 9b
19 ○○○○○○

25 52 20 05 02
20 ○○○○○○

or ra ro oa ar
21 ○○○○○○

lc oc lo co ol
22 ○○○○○○

13 sl 3l 3s 1s
23 ○○○○○○

ma mc cm am ca
24 ○○○○○○

wv xv vw vz wz
25 ○○○○○○

nu ud du nd un
26 ○○○○○○

ll lk kl lk lf
27 ○○○○○○

QD QD QD QD QD
28 ○○○○○○

Zu qu u2 q2 Zq
29 ○○○○○○

40 14 11 44 41
30 ○○○○○○

ne en rn nr re
31 ○○○○○○

bd bb ld dd db
32 ○○○○○○

BR BR BR BR BR
33 ○○○○○○

NV VM MW VW WM
34 ○○○○○○

80 80 80 80 80
35 ○○○○○○

PB RB RP BP PR
36 ○○○○○○

bB Dd Db dB DD
37 ○○○○○○

EE Fe eF FF Ef
38 ○○○○○○

eZ Ze zE Zz ZE
39 ○○○○○○

zn zZ ZN Zz NZ
40 ○○○○○○

7c 9e 9b 9c 7b
41 ○○○○○○

7b 2b 2d 7d 7c
42 ○○○○○○

ns n3 Sn 3s 3n
43 ○○○○○○

52 05 25 02 20
44 ○○○○○○

ca ce ae ec ac
45 ○○○○○○

h4 42 4h 24 2h
46 ○○○○○○

vo av ao ov va
47 ○○○○○○

ar rf fr fa ra
48 ○○○○○○

cm ca am mc ma
49 ○○○○○○

cr co rc oc or
50 ○○○○○○

oc ho oh ch hc
51 ○○○○○○

rs es er ra se
52 ○○○○○○

ar ru au ra ur
53 ○○○○○○

qg pq qp qd qg
54 ○○○○○○

nm mn an na
55 ○○○○○○

gp jp pg jg gj
56 ○○○○○○

et pe ep tp pt
57 ○○○○○○

rn ra ar nr na
58 ○○○○○○

bb bd ld dd db
59 ○○○○○○

la 8l 18 8a a8
60 ○○○○○○

NZ ZN NH ZN MN
61 ○○○○○○

RB RP RR RR RB
62 ○○○○○○

cu uc us uu cc
63 ○○○○○○

gp RB PB PR RP
64 ○○○○○○

KJ CK JC KC JK
65 ○○○○○○

IT Tl Tl Tl Tl
66 ○○○○○○

SX XS sX sz Xs
67 ○○○○○○

tl Tt Tt Tl LT
68 ○○○○○○

zZ NZ zn Zz ZN
69 ○○○○○○

qg qg Qg Qg
70 ○○○○○○

4d 4c 1a 2d 1c
71 ○○○○○○

cs c3 s8 s3 c8
72 ○○○○○○

79 b7 9b 7b A9
73 ○○○○○○

71 18 8l 17 78
74 ○○○○○○

4d bd d4 b4 db
75 ○○○○○○

46 6u u4 u6 4u
76 ○○○○○○

3x 37 7x 73 x7
77 ○○○○○○

13 sl 3l 3s 1s
78 ○○○○○○

ed nd de en dn
79 ○○○○○○

in fi ni fn nf
80 ○○○○○○

53 3h h3 5h 35
81 ○○○○○○

bd dl lb bl ld
82 ○○○○○○

lf lk kl lf lk
83 ○○○○○○

9d d6 d9 6d 6d
84 ○○○○○○

xx vz vx xv zv
85 ○○○○○○

ja 8j a8 j8 1
86 ○○○○○○

69 76 67 79 1
87 ○○○○○○

nr rn re en 1
88 ○○○○○○

4X 4V VA Vx 1
89 ○○○○○○

zv zn ny vz y
90 ○○○○○○

8R 8E 8s 8E 1
91 ○○○○○○

00 00 00 00 1
92 ○○○○○○

00 00 00 00 1
93 ○○○○○○

ZK YZ XY YZ 1
94 ○○○○○○

00 00 00 00 1
95 ○○○○○○

00 00 00 00 1
96 ○○○○○○

Aa A8 8a 8A a
97 ○○○○○○

ZE zE zZ Zz 1
98 ○○○○○○

bP bB BP Pb 1
99 ○○○○○○

Cz Cz zC zC 1
100 ○○○○○○





PRUEBAS DE APTITUD DIFERENCIAL (DAT)

HOJA DE RESPUESTAS

Nombre _____ Nivel Escolar _____ Fecha _____

Nombre de la escuela _____ Ciudad _____ Estado _____

HABILIDAD NUMERICA

(Use el dorso de la hoja para operaciones y cálculos)

EJEMPLOS

X A B C D N
Y A B C D N

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 2 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 3 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 4 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 5 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 6 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 7 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 8 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 9 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 10 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 11 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 12 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 13 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 14 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 15 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 16 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 17 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 18 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 19 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 20 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 21 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 22 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 23 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 24 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 25 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 26 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 27 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 28 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 29 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 30 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 31 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 32 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 33 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 34 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 35 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 36 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 37 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 38 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 39 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N | 40 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> N |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

RAZONAMIENTO ABSTRACTO

EJEMPLOS

X A B C D E
Y A B C D E

- | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|
| 1 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 2 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 3 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 4 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 5 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 6 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 7 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 8 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 9 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 10 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 11 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 12 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 13 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 14 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 15 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 16 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 17 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 18 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 19 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 20 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 21 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 22 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 23 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 24 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 25 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 26 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 27 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 28 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 29 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 30 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 31 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 32 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 33 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 34 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 35 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 36 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 37 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 38 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 39 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 40 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 41 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 42 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 43 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 44 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E | 45 <input type="radio"/> A <input type="radio"/> B <input type="radio"/> C <input type="radio"/> D <input type="radio"/> E |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|--|

DAT-HOJA DE RESPUESTAS

FLUIDEZ VERBAL

M

NOMBRES Y APELLIDOS:EDAD:

INSTRUCCIÓN:PUESTO:.....FECHA:

EJEMPLOS:

X.- ABCDE
Y.- ABCDE
Z.- ABCDE

YR

1. A B C D E
2. A B C D E
3. A B C D E
4. A B C D E
5. A B C D E
6. A B C D E
7. A B C D E
8. A B C D E
9. A B C D E
10. A B C D E
11. A B C D E
12. A B C D E
13. A B C D E
14. A B C D E
15. A B C D E
16. A B C D E
17. A B C D E
18. A B C D E
19. A B C D E
20. A B C D E
21. A B C D E
22. A B C D E
23. A B C D E
24. A B C D E
25. A B C D E
26. A B C D E
27. A B C D E
28. A B C D E
29. A B C D E
- 30.. A B C D E
- 31.. A B C D E
- 32.. A B C D E
- 33.. A B C D E
- 34.. A B C D E
- 35.. A B C D E
- 36.. A B C D E
- 37.. A B C D E
- 38.. A B C D E
- 39.. A B C D E
- 40.. A B C D E
- 41.. A B C D E
- 42.. A B C D E
- 43.. A B C D E
- 44.. A B C D E
- 45.. A B C D E
- 46.. A B C D E
- 47.. A B C D E
- 48.. A B C D E
- 49.. A B C D E
- 50.. A B C D E

PN=

RP=

E=

Anexo A6



Formulario PDA

Información Personal

Nombre y Apellido: _____

Número de DNI: _____

Puesto Actual: _____

Empresa: _____

Fecha: _____

Introducción:

Este formulario no es un test. El PDA lo ayudará a identificar su estilo natural de comportamiento. No contiene respuestas correctas ó incorrectas ya que no existen perfiles buenos o malos, simplemente diferentes.

Consigna

Lea en detalle las palabras de cada listado y marque en el recuadro las palabras que lo describen. En el primer listado marque las palabras que hayan sido usadas "**por los demás**" para describirlo. En el segundo listado marque las palabras que Ud. cree que más lo describen. No hay un límite de tiempo determinado, si bien la mayoría de las personas terminan en quince / veinte minutos. Por favor, devuelva este cuestionario cuando haya finalizado.

Aspectos importantes a tener en cuenta:

- Sea directo, sincero y espontáneo.
- Complételo individualmente y sin interrupciones.
- No revisar y/o modificar las respuestas una vez finalizado.

Hora de inicio: _____



Paso 2: Sírvase leer las palabras del siguiente listado y marque cada palabra que USTED considera que verdaderamente lo describe.

- | | | |
|---|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Agradable | 32 <input type="checkbox"/> Satisfecho | 63 <input type="checkbox"/> Emprendedor |
| 2 <input type="checkbox"/> Reflexivo | 33 <input type="checkbox"/> Persuasivo | 64 <input type="checkbox"/> Calmado |
| 3 <input type="checkbox"/> Arriesgado | 34 <input type="checkbox"/> Justo | 65 <input type="checkbox"/> Dominante |
| 4 <input type="checkbox"/> Racional | 35 <input type="checkbox"/> Valiente | 66 <input type="checkbox"/> Tenso |
| 5 <input type="checkbox"/> Alegre | 36 <input type="checkbox"/> Servicial | 67 <input type="checkbox"/> Seductor |
| 6 <input type="checkbox"/> Armonioso | 37 <input type="checkbox"/> Sociable | 68 <input type="checkbox"/> Escrupuloso |
| 7 <input type="checkbox"/> Llevadero | 38 <input type="checkbox"/> Dócil | 69 <input type="checkbox"/> De trato fácil |
| 8 <input type="checkbox"/> Directo | 39 <input type="checkbox"/> Receptivo | 70 <input type="checkbox"/> Indeciso |
| 9 <input type="checkbox"/> Convincente | 40 <input type="checkbox"/> Escéptico | 71 <input type="checkbox"/> Seguro de si mismo |
| 10 <input type="checkbox"/> Inteligente | 41 <input type="checkbox"/> Decidido | 72 <input type="checkbox"/> Estable |
| 11 <input type="checkbox"/> Confiable | 42 <input type="checkbox"/> Posesivo | 73 <input type="checkbox"/> Bromista |
| 12 <input type="checkbox"/> Defensivo | 43 <input type="checkbox"/> Popular | 74 <input type="checkbox"/> Cerebral |
| 13 <input type="checkbox"/> Exigente | 44 <input type="checkbox"/> Evasivo | 75 <input type="checkbox"/> Osado |
| 14 <input type="checkbox"/> Ético | 45 <input type="checkbox"/> Determinado | 76 <input type="checkbox"/> Tranquilo |
| 15 <input type="checkbox"/> Inspirador | 46 <input type="checkbox"/> De buen carácter | 77 <input type="checkbox"/> Desenvuelto |
| 16 <input type="checkbox"/> Considerado | 47 <input type="checkbox"/> Paciente | 78 <input type="checkbox"/> Cuidadoso |
| 17 <input type="checkbox"/> Exacto | 48 <input type="checkbox"/> Elegante | 79 <input type="checkbox"/> Distinguido |
| 18 <input type="checkbox"/> Competitivo | 49 <input type="checkbox"/> Controlado | 80 <input type="checkbox"/> Indagador |
| 19 <input type="checkbox"/> Jovial | 50 <input type="checkbox"/> Obediente | 81 <input type="checkbox"/> Ingenioso |
| 20 <input type="checkbox"/> Analítico | 51 <input type="checkbox"/> Firme | 82 <input type="checkbox"/> Precavido |
| 21 <input type="checkbox"/> Cariñoso | 52 <input type="checkbox"/> Susceptible | 83 <input type="checkbox"/> Sereno |
| 22 <input type="checkbox"/> Audaz | 53 <input type="checkbox"/> Tolerante | 84 <input type="checkbox"/> Objetivo |
| 23 <input type="checkbox"/> Detallista | 54 <input type="checkbox"/> Preocupado | 85 <input type="checkbox"/> Enérgico |
| 24 <input type="checkbox"/> Leal | 55 <input type="checkbox"/> Atractivo | 86 <input type="checkbox"/> Lógico |
| 25 <input type="checkbox"/> De fuertes principios | 56 <input type="checkbox"/> Desconfiado | |
| 26 <input type="checkbox"/> Diplomático | 57 <input type="checkbox"/> Agresivo | |
| 27 <input type="checkbox"/> Aventurero | 58 <input type="checkbox"/> Extrovertido | |
| 28 <input type="checkbox"/> Locuaz | 59 <input type="checkbox"/> Frio | |
| 29 <input type="checkbox"/> Humana | 60 <input type="checkbox"/> Dispuesto | |
| 30 <input type="checkbox"/> Optimista | 61 <input type="checkbox"/> Recto | |
| 31 <input type="checkbox"/> Disciplinado | 62 <input type="checkbox"/> Cauteloso | |

Nombre: _____



Paso 1: Sírvase leer las palabras del siguiente listado y marque cada palabra que usarían OTRAS PERSONAS para describirlo.

- | | | |
|---|--|--|
| 1 <input type="checkbox"/> Agradable | 32 <input type="checkbox"/> Satisfecho | 63 <input type="checkbox"/> Emprendedor |
| 2 <input type="checkbox"/> Reflexivo | 33 <input type="checkbox"/> Persuasivo | 64 <input type="checkbox"/> Calmado |
| 3 <input type="checkbox"/> Arriesgado | 34 <input type="checkbox"/> Justo | 65 <input type="checkbox"/> Dominante |
| 4 <input type="checkbox"/> Racional | 35 <input type="checkbox"/> Valiente | 66 <input type="checkbox"/> Tenso |
| 5 <input type="checkbox"/> Alegre | 36 <input type="checkbox"/> Servicial | 67 <input type="checkbox"/> Seductor |
| 6 <input type="checkbox"/> Armonioso | 37 <input type="checkbox"/> Sociable | 68 <input type="checkbox"/> Escrupuloso |
| 7 <input type="checkbox"/> Llevadero | 38 <input type="checkbox"/> Dócil | 69 <input type="checkbox"/> De trato fácil |
| 8 <input type="checkbox"/> Directo | 39 <input type="checkbox"/> Receptivo | 70 <input type="checkbox"/> Indeciso |
| 9 <input type="checkbox"/> Convincente | 40 <input type="checkbox"/> Escéptico | 71 <input type="checkbox"/> Seguro de si mismo |
| 10 <input type="checkbox"/> Inteligente | 41 <input type="checkbox"/> Decidido | 72 <input type="checkbox"/> Estable |
| 11 <input type="checkbox"/> Confiable | 42 <input type="checkbox"/> Posesivo | 73 <input type="checkbox"/> Bromista |
| 12 <input type="checkbox"/> Defensivo | 43 <input type="checkbox"/> Popular | 74 <input type="checkbox"/> Cerebral |
| 13 <input type="checkbox"/> Exigente | 44 <input type="checkbox"/> Evasivo | 75 <input type="checkbox"/> Osado |
| 14 <input type="checkbox"/> Ético | 45 <input type="checkbox"/> Determinado | 76 <input type="checkbox"/> Tranquilo |
| 15 <input type="checkbox"/> Inspirador | 46 <input type="checkbox"/> De buen carácter | 77 <input type="checkbox"/> Desenvuelto |
| 16 <input type="checkbox"/> Considerado | 47 <input type="checkbox"/> Paciente | 78 <input type="checkbox"/> Cuidadoso |
| 17 <input type="checkbox"/> Exacto | 48 <input type="checkbox"/> Elegante | 79 <input type="checkbox"/> Distinguido |
| 18 <input type="checkbox"/> Competitivo | 49 <input type="checkbox"/> Controlado | 80 <input type="checkbox"/> Indagador |
| 19 <input type="checkbox"/> Jovial | 50 <input type="checkbox"/> Obediente | 81 <input type="checkbox"/> Ingenioso |
| 20 <input type="checkbox"/> Analítico | 51 <input type="checkbox"/> Firme | 82 <input type="checkbox"/> Precavido |
| 21 <input type="checkbox"/> Cariñoso | 52 <input type="checkbox"/> Susceptible | 83 <input type="checkbox"/> Sereno |
| 22 <input type="checkbox"/> Audaz | 53 <input type="checkbox"/> Tolerante | 84 <input type="checkbox"/> Objetivo |
| 23 <input type="checkbox"/> Detallista | 54 <input type="checkbox"/> Preocupado | 85 <input type="checkbox"/> Enérgico |
| 24 <input type="checkbox"/> Leal | 55 <input type="checkbox"/> Atractivo | 86 <input type="checkbox"/> Lógico |
| 25 <input type="checkbox"/> De fuertes principios | 56 <input type="checkbox"/> Desconfiado | |
| 26 <input type="checkbox"/> Diplomático | 57 <input type="checkbox"/> Agresivo | |
| 27 <input type="checkbox"/> Aventurero | 58 <input type="checkbox"/> Extrovertido | |
| 28 <input type="checkbox"/> Locuaz | 59 <input type="checkbox"/> Frio | |
| 29 <input type="checkbox"/> Humano | 60 <input type="checkbox"/> Dispuesto | |
| 30 <input type="checkbox"/> Optimista | 61 <input type="checkbox"/> Recto | |
| 31 <input type="checkbox"/> Disciplinado | 62 <input type="checkbox"/> Cauteloso | |

Nombre: _____



Paso 3: Autodescripción escrita. Utilice el siguiente espacio para describirse.

Hora de finalización: _____

Nombre: _____

Anexo C



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|--|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | | | |
| REPORTA A: | | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| | | |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|---------|-------------|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| | | |

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|--|---------|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | |
| IDIOMAS | |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|------------------------|------------------------|
| 1 | | |
| 2 | | |
| 3 | | |
| 4 | | |
| 5 | | |

Fuente: MCAV

Anexo E

IMPORTANTE INSTITUCIÓN FINANCIERA

Requiere incorporar a su equipo de trabajo Oficiales de Banca Corporativa quienes serán responsables de:

- Cumplir con metas establecidas del área.
- Crecimiento en portafolio de clientes, tanto en activos como en pasivos.
- Gestionar, evaluar, controlar, monitorear los clientes con los cuales la Institución tiene relación comercial y crediticia.
- Crear, administrar y monitorear clientes nuevos y existentes.

Requisitos:

- Excelente presencia
- Experiencia de 2 a 4 años
- Experiencia en puestos similares en Instituciones Financieras (requisito indispensable)

Perfil Requerido: Estudios Superiores en Administración de Empresas, Finanzas, Contabilidad o carreras afines a la Banca. Disponibilidad de tiempo completo.

Competencias a evaluar: Aptitud de servicio, Capacidad de Negociación, Trabajo en Equipo, Trabajo bajo presión, Buenas relaciones interpersonales.

Escuela Formativa de Cajeros

Bachilleres o estudiantes universitarios con horarios nocturnos y carreras afines a la banca

No se requiere experiencia

Anexo F

SOLICITUD DE EMPLEO Talento Humano

FOTO

IMPORTANTE: La información y datos aquí consignados están sujetos a confirmación.
POR FAVOR LLENAR EL FORMULARIO A MANO.

A. DATOS PERSONALES

Apellidos: Nombres:

Dirección: Vivienda Propia Arrendada

Teléfonos: Celular Familiares

Nacimiento Lugar: Nacionalidad: Fecha:

N°Cédula/Pasaporte: N° de libreta militar:

Afiliado al IESS SI N° NO Tipo de Sangre:

Estado Civil Soltero Casado: Divorciado: Unión Libre: Viudo

N° de Hijos: Edades:

Nombre Cónyuge: Fecha Nacimiento: Trabaja: SI No

Empresa: Cargo: Teléf.:

Vehículo propio: SI NO Marca Año

B. INFORMACION ACADEMICA (Escriba el título / grado que ha obtenido en el curso de su formación académica.)

| | Institución | Años Estudio | Especialización/Título |
|-------------|----------------------|----------------------|------------------------|
| Primaria | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Secundaria | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Tecnología | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Universidad | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Postgrado | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| Otros | <input type="text"/> | <input type="text"/> | <input type="text"/> |

B.1 Estudia Actualmente SI NO

Institución: Días y Horarios:

Estudios de: Fecha culminación:

C. CONOCIMIENTOS ADICIONALES Dominio

| | |
|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |

D. HABILIDADES LABORALES

Qué vehículos, aparatos y/o herramientas sabe operar?

Idiomas (Hablado y escrito) **Dominio**

| | |
|----------------------|----------------------|
| <input type="text"/> | <input type="text"/> |
| <input type="text"/> | % |
| <input type="text"/> | % |
| <input type="text"/> | % |

E. ANTECEDENTES LABORALES (Empezando por el último empleo, escriba la siguiente información)

1. Empresa

Dirección Teléfono

Fecha Ingreso Último cargo Trabaja Actualmente:

Fecha Salida Sueldo: Fijo Comisión Otros

Nombre Jefe inmediato Cargo

Funciones Principales

Motivo de Salida

2. Empresa _____
 Dirección _____ Teléfonos _____
 Fecha Ingreso _____ Ultimo cargo _____ Trabaja Actualmente:
 Fecha Salida _____ Sueldo: Fijo _____ Comisión _____ Otros _____
 Nombre Jefe inmediato _____ Cargo _____
 Funciones Principales _____

Motivo de Salida _____

3. Empresa _____
 Dirección _____ Teléfonos _____
 Fecha Ingreso _____ Ultimo cargo _____ Trabaja Actualmente:
 Fecha Salida _____ Sueldo: Fijo _____ Comisión _____ Otros _____
 Nombre Jefe inmediato _____ Cargo _____
 Funciones Principales _____

Motivo de Salida _____

F. EMPLEO SOLICITADO

Puesto al que Aplica: _____ Otras Areas de Interés: _____

Usted desearía trabajar: Horario disponible: En caso de ser seleccionado su disponibilidad es:

| | | | | |
|-----------------|--------------------------|-------|-----------|--------------------------|
| Tiempo Completo | <input type="checkbox"/> | _____ | Inmediata | <input type="checkbox"/> |
| Pasantía | <input type="checkbox"/> | _____ | 15 días | <input type="checkbox"/> |
| Medio Tiempo | <input type="checkbox"/> | _____ | Otros | <input type="checkbox"/> |

Aspiración Salarial USD \$ _____ *(Sirvase especificar en valores Brutos)*
 Disponibilidad para viajar Disponibilidad para trasladar Residencia

G. INFORMACION ADICIONAL

| | SI | NO | Detalle |
|--|--------------------------|--------------------------|---------|
| - Tuvo o tiene familiares trabajando en Consulting | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| - Ha sufrido enfermedades graves | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |
| - Tiene Usted algún tipo de Discapacidad | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ % |
| - Viene recomendado | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | _____ |

H. REFERENCIAS PERSONALES

| Nº | Nombre | Relación | Teléfono |
|----|--------|----------|----------|
| 1 | _____ | _____ | _____ |
| 2 | _____ | _____ | _____ |
| 3 | _____ | _____ | _____ |

Con mi firma al pie del presente garantizo que la información proporcionada es verídica y comprendo que toda inexactitud puede conducir ala anulación de mi solicitud de empleo y en caso de celebrarse a la rescisión automática de mi contrato de trabajo.

 Firma

 Fecha

Anexo G

CONSULTING & TAX FORMULARIO DE ENTREVISTA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

1. DATOS GENERALES

Entrevistado: _____ Fecha: _____

Entrevistador: _____ Nivel: _____

Cargo: _____

2. INSTRUCCIONES

Marcar el número correspondiente en el nivel en el cual se encuentra el ENTREVISTADO. Recuerde que existe un casillero para cada nivel a evaluar.

| COMPETENCIAS | DESCRIPCIÓN | INDICADOR | PREGUNTAS | Ninguna Evidencia | Poca Evidencia | Mediana Evidencia | Buena Evidencia | Clara Evidencia | TOTAL |
|--------------|-------------|-----------|-----------|-------------------|----------------|-------------------|-----------------|-----------------|-------|
| | | | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |

Observaciones:

ANEXO H



Reporte de Compatibilidad con Puesto de Maria Cristina Aguilar Villareal (PS Natural: 0 72 64 64 56)

Compatibilidad entre el Perfil Natural de Maria Cristina en relación al puesto ADMINISTRATIVO:
Asistencia / Análisis / Operativos (Administrativo) (PS: 0 0 100 100 50)



Compatibilidad



Cuando el indicador se encuentra en este rango la Correlación es "Muy buena" y hay buenas posibilidades de que la persona pueda responder de forma exitosa a los requerimientos comportamentales de la posición.

Eje del Riesgo



ADMINISTRATIVO: Asistenci...



Maria Cristina Aguilar Villareal

Cauteloso

Arriesgado

Intenso

Intenso



Esto indica que el puesto requiere una persona amable, afable y no confrontativa. Alguien que sea motivado por mantener el ambiente libre de tensiones y confrontaciones. María Cristina posee estas características como propias en su estilo Natural.

Eje de la Extroversión



ADMINISTRATIVO: Asistenci...



Maria Cristina Aguilar Villareal

Introverso

Extroverso

Intenso

Intenso



Esto indica que el puesto requiere una persona formal, introversa y reflexiva. Alguien que sea motivado por trabajar en grupos pequeños o en privacidad, pero María Cristina es más bien extrovertida y sociable y, si bien por momentos puede llegar a conducirse de manera más moderada, deberá esforzarse bastante para responder a ésta exigencia del puesto.

**Reporte de Compatibilidad con Puesto de
Maria Cristina Aguilar Villareal (PS Natural: 0 72 64 64 56)**

Eje de la Paciencia ▲ ADMINISTRATIVO: Asistenci... ● Maria Cristina Aguilar Villareal

Inquieto/Impaciente *Calmó/Paciente*



Esto indica que el puesto requiere una persona que natural y espontáneamente sea calma, paciente y tranquila, alguien que sea motivado por la consistencia, la estabilidad y tenga capacidad de escucha. Aunque por momentos Maria Cristina puede llegar a desenvolverse de forma paciente y rutinaria y tranquila, al ser algo menos paciente quizás adopte un estilo más movedido, impaciente e inquieto.

Eje de las Normas ▲ ADMINISTRATIVO: Asistenci... ● Maria Cristina Aguilar Villareal

Independiente *Sujeto a normas*



Esto indica que el puesto requiere una persona que natural y espontáneamente sea detallista y disciplinada, que actúe de acuerdo a las normas y procedimientos Alguien que lo motive la estructura, la consistencia y las reconfirmaciones de que está haciendo las cosas bien. Maria Cristina es, en su estilo Natural, un tanto más independiente, menos perfeccionista y, si bien por momentos puede llegar a serlo, quizás actúe de manera más autónoma e independiente.

Anexo I

| Referencias Laborales | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|
| CANDIDATO: | EMPRESA DE CONTACTO: | PERSONA CONTACTADA: | | CARGO: | |
| Andrea Puebla | MAGAP | Lic. Diego Muñoz | | Asistente Jurídico | |
| ¿Cómo considera la gestión de esta persona? | ¿Ocupo más de un cargo dentro de la empresa? | ¿Cómo se relacionaba con sus superiores, pares y subordinados (en caso de tenerlos)? | Cuanto tiempo trabajo en la compañía | Recuerda el motivo de salida de esta persona | ¿Podría recomendar al candidato para el ingreso a una nueva Compañía? |
| Altamente productiva, realizó sus labores con responsabilidad. | Archivar base de datos. Asistente Contable. | Persona educada, colaboradora, optimista y precavida. | 6 meses | Mejor oferta laboral. | Si, le recomiendo porque es dedicada, y muy segura de su trabajo. |

Fuente: MCAV

ANEXO J

CONSULTING & TAX SELECCIÓN POR COMPETENCIAS INFORME FINAL

Nombre del cargo Jefe de Talento Humano

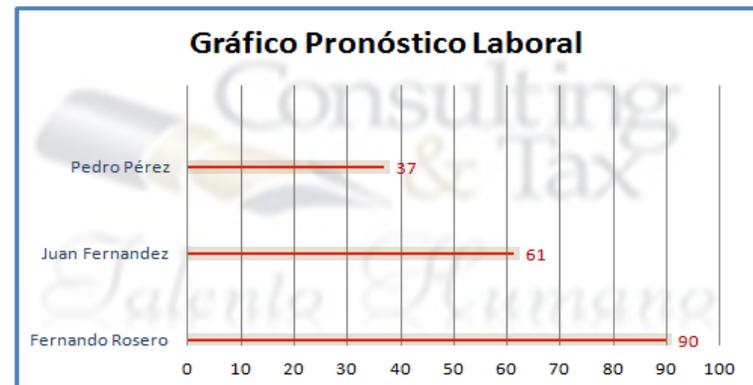
Fecha : _____

Responsable Proceso Ma. Cristina Aguilar

Nivel: _____

| FACTORES | EVALUACIÓN SELECCIÓN TÉCNICAS - MÉTODOS | PESO | CANDIDATOS | | |
|----------------------|---|-------------|-----------------|----------------|-------------|
| | | | Fernando Rosero | Juan Fernandez | Pedro Pérez |
| PERFIL | Educación, Experiencia, Capacitación | 10% | 6 | 10 | 8 |
| ENTREVISTA | Incidentes Críticos | 40% | 40 | 31 | 15 |
| PRUEBAS TÉCNICAS | Dependiendo del Cargo | 25% | 25 | 5 | 8 |
| PRUEBAS PSICOLÓGICAS | PDA | 25% | 19 | 15 | 6 |
| TOTAL | | 100% | 90 | 61 | 37 |

| GRADO DE RECOMENDACIÓN | PROBABILIDAD DE ÉXITO |
|------------------------|--|
| Muy Recomendable | Alta: el candidato tiene las competencias requeridas por la posición en el nivel esperado. Alto probabilidad de éxito del candidato |
| Recomendable | Probable: En general el candidato tiene las competencias requeridas por la posición. Sin embargo se han detectado algunas brechas en el perfil, que no son serias Tiene más probabilidad de éxito que fracaso. |
| Incierto | Dudosa: Si bien el candidato tiene algunas competencias requeridas carece de muchas otras. Se han detectado algunas brechas serias en el perfil. La posibilidad de éxito o fracaso es similar. |
| No recomendable | Poco probable: Claramente el candidato no tiene las competencias en el nivel requerido por el perfil. Hay una alta probabilidad de fracaso en el desempeño de su posición. |



Fuente: MCAV

ANEXO K

BASE CUANTITATIVA DE CALIFICACIÓN

PERFIL

| Ponderación | Descripción | Ponderación Máxima |
|---------------------------------|--|--------------------|
| Nivel de Instrucción | Se refiere al nivel de instrucción solicitado al personal solicitante para ingresar a ocupar la vacante. | 4 puntos |
| Experiencia en cargos similares | Nº de años en que el candidato ha laborado en cargos o actividades similares a las solicitadas. | 4 puntos |
| Capacitación | Cursos, foros, seminarios, etc. Que certifique conocimientos de temas relacionados al cargo. | 2 puntos |

Entrevista

| | | |
|---------------------|---|-----------|
| Incidentes Críticos | Es la entrevista que evalúa competencias solicitadas para determinado cargo proponiendo casos para su resolución. | 40 puntos |
|---------------------|---|-----------|

Evaluaciones Técnicas

| | | |
|-----------------|--|-----------|
| Pruebas Técnica | Se refiere a las evaluaciones de conocimientos aplicadas para cargos específicos de cada área de la empresa. | 25 puntos |
|-----------------|--|-----------|

Fuente: MCAV

PERFILES

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|--|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | GERENTE GENERAL | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Gerencia General | | |
| REPORTA A: | - | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Encargada Administrativa, Chofer, Socios | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Responsable de dirigir la gestión de la firma, enfocando hacia el cumplimiento de objetivos, Planifica el crecimiento y desarrollo de la empresa a largo plazo, de acuerdo con las políticas establecidas en la junta directiva.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Cuarto Nivel | Postgrado | M.B.A. |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|-------------------------|---|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| Más de 5 años | Instituciones Similares | Contador, Auditor financiero, Consultor |

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|---|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Microsoft Office (Excel Avanzado); Outlook; Internet; Base de datos; Sistemas Contables |
| IDIOMAS | Inglés (Avanzado) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Legislación Laboral de Latinoamérica y Anglosajona, Derecho Tributario, Negociación Internacional |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|---|---------------------|
| 1 | Conseguir nuevos clientes mediante la búsqueda de alianzas estratégicas a fin de crear nuevas oportunidades de negocio. | Alto |
| 2 | Estudiar las necesidades del cliente actual y de potenciales clientes para la planificación de estrategias posteriores. | Alto |
| 3 | Administrar la firma consultora, velar e informar a la junta directiva sobre los resultados de la gestión de la aplicación de políticas, planes, proyectos y presupuestos. | Alto |
| 4 | Dirigir y supervisar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por entidades regulatorias | Medio |
| 5 | Aprobar y/o modificar reglamentos internos de acuerdo con las necesidades de la empresa con el fin de establecer normativas para el conocimiento y aplicación general de la firma. | Medio |
| 6 | Delegar atribuciones a los socios dentro de su ámbito de competencia con el fin de distribuir y mejorar los procedimientos de cada unidad de negocio. | Medio |
| 7 | Controlar los costos y la rentabilidad de la firma, así como la administración de los recursos financieros, la aprobación del plan anual de compras y el cumplimiento de las regularizaciones en materia tributaria, arancelaria y además obligaciones previstas por la ley | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|----------------------------|
| 1 | Gestión de Conflictos |
| 2 | Liderazgo |
| 3 | Planificación |
| 4 | Juicio/ Toma de Decisiones |
| 5 | Impacto e Influencia |
| 6 | Capacidad de Negociación |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|--|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | Administradora | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Administrativa | | |
| REPORTA A: | Socios, Gerente General | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Asistente Administrativa, Recepcionista, Chofer, mensajero | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Asistir a los socios en el cumplimiento de los objetivos de la firma, de acuerdo a la planificación estratégica de la empresa, además de ejecutar tareas administrativas, labores de análisis y evaluación de la información.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Instrucción Superior | Ingeniería | Administración de Empresas |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|---|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 2 años | Cargos similares | Administradora, Asistente Contable, Manejo de Cobranzas |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|---|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Microsoft Office (Excel Avanzado); Outlook; Internet; Base de datos; Sistemas Contables |
| IDIOMAS | Inglés (Básico) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Actualización en normativa tributaria, Contabilidad, Administración |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO:

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|---|---------------------|
| 1 | Asesorar en la adquisición de bienes, servicios u obras con el fin de agilizar en la adquisición y cumplimiento de lo gestionado. | Alto |
| 2 | Realizar el seguimiento del cumplimiento de las recomendaciones de los socios a fin de cumplir con las disposiciones establecidas por la firma. | Alto |
| 3 | Analizar y revisar toda la documentación interna y externa, previa suscripción del Gerente General. | Alto |
| 4 | Elaborar informes solicitados por la gerencia. | Medio |
| 5 | Administrar y custodiar el fondo de Caja Chica, con el propósito de solventar las necesidades del área | Medio |
| 6 | Coordinar logística de eventos y seminarios organizados por la firma, para llevarlos a cabo con completo orden y en tiempos establecidos | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|-----------------------------|
| 1 | Colaboración |
| 2 | Asertividad / Firmeza |
| 3 | Responsabilidad |
| 4 | Identificación de Problemas |
| 5 | Confiabilidad |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|----------------------------------|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | ASISTENTE ADMINISTRATIVA | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Administrativa | | |
| REPORTA A: | Administradora | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Recepcionista, Chofer, Mensajero | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Efectuar labores de transcripción, registro, control, despacho y archivo de la documentación oficial tramitada a nivel de áreas.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Instrucción Superior | Estudiante, Egresada | Administración de Empresas; |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|--|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 2 años | Cargos Similares | Asistente Administrativo, Gestión de Cobranzas y Contabilidad. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|---|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Microsoft Office (Excel Avanzado); Outlook; Internet; Base de datos; Sistemas Contables |
| IDIOMAS | Inglés (Básico) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Actualización en normativa tributaria, Contabilidad, Administración |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Supervisar el orden y limpieza de las oficinas, a fin de mantener una buena imagen y clima laboral de la firma. | Alto |
| 2 | Recibir, registrar, clasificar, distribuir, documentar y mantener el archivo, transcribir, elaborar documentos y redactar comunicaciones, a fin de atender el trámite solicitado y realizar el seguimiento respectivo. | Alto |
| 3 | Coordinar rutas y tiempos del mensajero y chofer con el fin de manejar un orden en las agendas de los ejecutivos de la firma. | Alto |
| 4 | Revisar, clasificar y documentar la correspondencia que ingresa y egresa a fin de enviarlas con exactitud a cada área correspondiente. | Medio |
| 5 | Gestionar los gastos correspondientes con los proveedores, a fin de mantener correctamente saladas las cuentas asignadas. | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|--------------------------|
| 1 | Colaboración |
| 2 | Comprensión Lectora |
| 3 | Responsabilidad |
| 4 | Orientación a Resultados |
| | Confiabilidad |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|--|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | RECEPCIONISTA | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Administrativa | | |
| REPORTA A: | Administradora, Asistente Administrativa | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Mensajero | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Atender y direccionar efectivamente al cliente interno y externo que llegan a la recepción solicitando información, encargarse de llamadas telefónicas, direccionar la ruta de mensajería y brindar apoyo administrativo, con el fin de agilizar información receptada.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Instrucción Secundaria | Bachiller | Ciencias Sociales; Secretariado |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|---------------------------|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 1 año | Cargos Similares | Secretaria, Recepcionista |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|---|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Microsoft Office (Excel Avanzado); Outlook; Internet; Base de datos |
| IDIOMAS | Inglés (Básico) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Atención al Cliente, Técnicas Secretariales |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Atender personal y telefónicamente a clientes internos y externos, a fin de proporcionar o recibir la información solicitada | Alto |
| 2 | Registrar y administrar los documentos de respaldos para la salida de equipos de las oficinas. | Alto |
| 3 | Atender y direccionar a clientes internos y externos que ingresan a las instalaciones de la firma. | Alto |
| 4 | Elaboración de reportes de transporte de los colaboradores. | Medio |
| 5 | Ejecutar otras actividades que le sean asignadas relacionadas con su gestión. | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|----------------------------|
| 1 | Colaboración |
| 2 | Comprensión Lectora |
| 3 | Construcción de Relaciones |
| 4 | Dinamismo y Energía |
| 5 | Escucha Activa |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|----------------|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | MENSAJERO | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Administrativa | | |
| REPORTA A: | Recepcionista | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | - | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Entregar la documentación a las diferentes áreas y a clientes externos, así como encargarse del orden y limpieza adecuada de las oficinas, y la custodia de documentos, valores, equipos y muebles.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Instrucción Secundaria | Bachiller | Ciencias |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|--|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 2 años | Cargos Similares | Manejo de correspondencia, ubicación, dentro de la ciudad. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|--|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | N/A |
| IDIOMAS | N/A |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | N/A |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Atención al Cliente, Técnicas de Archivo |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Entregar la documentación ágil y efectivamente hacia su destino para facilitar la ejecución de trámites y mejorar la comunicación empresarial. | Alto |
| 2 | Realizar depósitos, pagos y demás trámites bancario que hayan sido dispuestos por la administración. | Alto |
| 3 | Apoyar en el archivo y clasificación de documentación con el fin de mantener organizadamente la información de la firma. | Alto |
| 4 | Apoyar en la limpieza orden y custodia de las oficinas, equipos y muebles. | Medio |

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|----------------------------------|
| 1 | Colaboración |
| 2 | Orientación al Cliente |
| 3 | Trabajo en Equipo |
| 4 | Dinamismo y Energía |
| 5 | Confiabilidad |
| 6 | Preocupación por Orden y Calidad |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|--------------------------|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | CHOFER | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Administrativa | | |
| REPORTA A: | Asistente Administrativa | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | - | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Conducir vehículos para transportar: personal, bienes, equipos, instrumentos, herramientas y materiales de manera efectiva y segura; realizar otros trámites de carácter oficial.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Instrucción Secundaria | Bachiller | Ciencias |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|-----------------------|--|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 2 - 4 años | Chofer de Automóviles | Manejo de autos manuales y automáticos |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|--|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | N/A |
| IDIOMAS | Inglés (Básico) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | N/A |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Licencia de Conducir tipo B o Profesional; Ley de Tránsito; Normas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional; Mecánica Básica Servicio al Cliente, Charlas de Sensibilización del Impacto Ambiental. |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Trasladar al personal de la firma, transportar y custodiar bienes materiales, realizar trámites diversos de carácter oficial en base a las disposiciones y orden de circulación correspondiente; a fin de prestar los servicios solicitados. | Alto |
| 2 | Revisar y verificar las condiciones de funcionamiento del vehículo; a fin de asegurar la disponibilidad y seguridad para su movilización. | Alto |
| 3 | Coordinar el mantenimiento del vehículo a fin de mantenerlo en buen estado de conservación y utilización. | Medio |
| 4 | Colaborar con otras actividades solicitadas por el Jefe Inmediato dentro del ámbito de su competencia. | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|------------------------|
| 1 | Colaboración |
| 2 | Confiabilidad |
| 3 | Orientación al Cliente |
| 4 | Planificación |
| 5 | Iniciativa |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|------------------------------|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | SOCIO DEPARTAMENTO LEGAL | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Legal | | |
| REPORTA A: | Gerente General, Socio Legal | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Encargado, Asistentes | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar, dirigir y supervisar el trabajo de los encargados para asegurar la alta calidad del asesoramiento jurídico al cliente interno y externo, inspeccionando la correcta aplicación de la normativa vigente.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|--------------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Tercer Nivel | Doctor, Licenciado; Abogado | Jurisprudencia; Derecho; Ciencias Políticas |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|-----------------------------|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 4 - 5 años | Cargos Similares | Consultor, Abogado, Auditor |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|---|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Microsoft Office (Excel Avanzado); Outlook; Internet; Base de datos |
| IDIOMAS | Inglés (Avanzado) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Actualización en materia legal (Societario, Laboral, Civil), Contratación Pública, Actualización en la parte Impositiva, Técnicas de Negociación. |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Asesorar jurídicamente al cliente interno y externo de la firma para la correcta aplicación de la normativa vigente. | Alto |
| 2 | Supervisar y revisar el trabajo eficiente de los encargados, informes/productos finales a entregar. | Alto |
| 3 | Absolver consultas y emitir criterios en temas jurídicos que fueren sometidos a su consideración. | Alto |
| 4 | Asesorar en los procedimientos de contratación, convenios de asistencia técnica o de cooperación (Instrumentos Jurídicos) que requiera la firma para el cumplimiento de sus fines y objetivos. | Medio |
| 5 | Conseguir nuevos clientes mediante la búsqueda de alianzas estratégicas y nuevas oportunidades de negocio. | Medio |
| 6 | Conocer y asesorar sobre las políticas y normativa de organismos multilaterales con los cuales la firma tuviere relaciones o convenios o clientes externos. | Medio |
| 7 | Elaborar y proponer cambios y modificaciones a las leyes, reglamentos y demás normativa jurídica, que regula la gestión de la firma. | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|-----------------------------|
| 1 | Capacidad de Negociación |
| 2 | Desarrollo de Equipo |
| 3 | Construcción de Relaciones |
| 4 | Generación de Ideas |
| 5 | Juicio / Toma de decisiones |
| 6 | Liderazgo |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|--------------------|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | ENCARGADO LEGAL | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | LEGAL | | |
| REPORTA A: | Socio Legal | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Asistentes Legales | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Analizar y organizar entre los asistentes los casos jurídicos del cliente interno y/o externo para la elaboración de informes o escritos legales, así como tramitar en los juzgados, cortes y tribunales de justicia; a fin de gestionar en forma oportuna y eficaz los procesos judiciales.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Tercer Nivel | Egresado / Licenciado | Jurisprudencia |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|--|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 2 años | Cargos Similares | Asistente jurídico, asesoría empresarial, consultoría legal. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|--|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Outlook, Internet, Office (Excel, Power Point), Bases de Datos (Legales). |
| IDIOMAS | Inglés (Nivel Medio) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Actualización en Derecho empresarial. Asesoría legal, ámbitos tributario, societario y laboral |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Dar seguimiento a los diferentes trámites legales de los procesos de consultoría, con el fin de cumplir plazos y tiempos correctamente. | Alto |
| 2 | Elaborar y corregir matrices de documentos (escritos, contratos, demandas, alegatos) de acuerdo a los principios y normas legales. | Alto |
| 3 | Elaborar informes del estado de los procesos judiciales físicos y magnéticos, a fin de cumplir con los requerimientos del personal del área legal. | Alto |
| 4 | Proveer de la legislación necesaria que requieran los asistentes del área, tanto de los instrumentos físicos como magnéticos; a fin de facilitar el cumplimiento oportuno para la preparación de los trabajos. | Medio |
| 5 | Organizar los expedientes de los procesos judiciales en forma cronológica de cada una de las piezas procesales; a fin de mantener un archivo ordenado y actualizado. | Medio |
| 6 | Atender las necesidades del cliente externo y/o interno con el fin de resolver dudas oportunamente, agilizando trámites y negociaciones. | Medio |
| 7 | Responsable de supervisar la documentación que ingresa al casillero judicial. | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|----------------------------------|
| 1 | Asertividad / Firmeza |
| 2 | Desarrollo de Equipo |
| 3 | Empowerment |
| 4 | Recopilación de Información |
| 5 | Preocupación por Orden y Calidad |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|-----------------|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | ASISTENTE LEGAL | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | LEGAL | | |
| REPORTA A: | Encargado Legal | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | - | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Efectuar labores de transcripción, registro, control, despacho y archivo de la documentación oficial tramitada del cliente externo y/o interno a fin de dar soporte a los encargados del área legal.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|-------------------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Tercer Nivel | Cursando últimos niveles / Egresado | Jurisprudencia |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|------------------|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 0-1 año | Cargos Similares | Asistente legal. |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|---|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Outlook, Internet, Office (Excel, Power Point), Bases de Datos (Legales). |
| IDIOMAS | Inglés (Nivel Básico) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora, Copiadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Derecho laboral, empresarial, archivo. |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|---|---------------------|
| 1 | Receptar, registrar, clasificar y distribuir la documentación que ingresa al área, para atender los tramites de los clientes. | Alto |
| 2 | Revisar y actualizar documentación de correspondencia a la base de datos de la información física, a fin de mantener un orden que facilite el conocimiento y acceso de información. | Alto |
| 3 | Colaborar en la elaboración y revisión de procedimientos, instructivos, formatos y registros, con la finalidad de cumplir con las ordenanzas y reglamentaciones requeridas para la firma. | Alto |
| 4 | Atender personal y telefónicamente a clientes internos y externos, a fin de proporcionar y recibir la información solicitada | Medio |
| 5 | Ejecutar otras actividades vinculadas con su misión asignadas por línea de supervisión directa | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|----------------------------------|
| 1 | Adaptación |
| 2 | Colaboración |
| 3 | Escucha Activa |
| 4 | Iniciativa |
| 5 | Preocupación por Orden y Calidad |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | SOCIO TRIBUTARIO | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Tributario | | |
| REPORTA A: | Gerente General, Socio Regional | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Encargado, Asistentes | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Coordinar, dirigir y controlar el cumplimiento de sus colaboradores en la operación y ejecución de trámites pertinentes de las obligaciones tributarias de los clientes internos y/o externos de la firma, así como recuperación oportuna de valores tributarios que tenga derecho la Empresa.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Tercer Nivel | Ingeniero | Finanzas, Administración de Empresas |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|-------------------------------|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 4-5 años | Cargos Similares | Consultor, Contador, Auditor, |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|--|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Outlook, Internet, Office, Sistemas Contables y Financieros |
| IDIOMAS | Inglés (Nivel Avanzado) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora, Copiadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Contratación Pública, Tributación, Contabilidad, Finanzas, Derecho Tributario. |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Supervisar y revisar el trabajo eficiente de los encargados, informes/productos finales a entregar. | Alto |
| 2 | Revisar los informes de anexos transaccionales mensuales al Servicio de Rentas Internas garantizando su cumplimiento en plazo y monto; con la finalidad de cumplir con la normativa legal vigente. | Alto |
| | Controlar y verificar las actividades de los colaboradores de su área dentro del manejo tributario del giro de negocio de sus clientes. | Alto |
| 3 | Organizar y controlar la instrucción al personal de la Empresa, especialmente a los custodios de los fondos de caja chica, respecto al cumplimiento de la Ley de Facturación y demás disposiciones del Servicio de Rentas Internas, con el propósito de cumplir con la normativa tributaria vigente. | Medio |
| 4 | Conseguir nuevos clientes mediante la búsqueda de alianzas estratégicas y nuevas oportunidades de negocio | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|---|
| 1 | Asertividad / Firmeza |
| 2 | Capacidad de Negociación |
| 3 | Destreza Matemática |
| 4 | Identificación de Consecuencias Posteriores |
| 5 | Liderazgo |
| 6 | Planificación |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|----------------------|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | ENCARGADO TRIBUTARIO | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Tributario | | |
| REPORTA A: | Socio Tributario | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Asistentes | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Gestionar y asesorar sobre todo trámite que los clientes externos y/o internos deban llevar a cabo ante la Autoridad Tributaria; a fin de dar cumplimiento a la normativa tributaria, dando soporte en las inquietudes generadas en cuanto a sistemas innovadores de tributación.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|--|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Tercer Nivel | Egresado / Estudiante de últimos niveles | Finanzas, Auditoria |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|--|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 2 años | Cargos Similares | Asistente Contable, Asistente Financiero |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|--|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Outlook, Internet, Office, Sistemas Contables y Financieros, Tributarios |
| IDIOMAS | Inglés (Nivel Medio) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora, Copiadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Tributación, Contabilidad, Finanzas |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Analizar las bases legales que están relacionadas con las necesidades del cliente en los temas societarios, laborales, contables – tributarios con el fin de apoyar a la resolución de dudas e inquietudes de los clientes | Alto |
| 2 | Planificar con los asistentes las actividades, cronogramas y recursos para establecer tiempos de entrega de resultados de manera efectiva y certera. | Alto |
| 3 | Revisar la información contable – tributaria elaborada por los asistentes, con el fin de verificar y corregir faltas antes de entregar un trabajo final al cliente. | Alto |
| 4 | Establecer estrategias y posibles alternativas de solución a los requerimientos del cliente logrando su confiabilidad hacia la firma y a la Unidad Tributaria. | Medio |
| 5 | Elaborar los informes finales para el cliente, entregando datos solicitados en un tiempo establecido de acuerdo a los parámetros pactados inicialmente para que pueda conocer el estado tributario de su giro de negocio. | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|--------------------------|
| 1 | Productividad |
| 2 | Destreza Matemática |
| 3 | Calidad de Trabajo |
| 4 | Orientación a Resultados |
| 5 | Planificación |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|--|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | ASISTENTE TRIBUTARIO | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Tributario | | |
| REPORTA A: | Socio Tributario, Asistente Tributario | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | - | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Apoyar en la gestión de trámites y actividades tributarias para la generación de informes finales solicitados por el cliente, dando la confiabilidad de un análisis correcto según el caso estudiado por la firma consultora.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|-------------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Tercer Nivel | Estudiante de últimos niveles | Finanzas, Auditoria |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|--|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 2 años | Cargos Similares | Asistente Contable, Asistente Financiero |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|--|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Outlook, Internet, Office, Sistemas Contables y Financieros, Tributarios |
| IDIOMAS | Inglés (Nivel Básico) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora, Copiadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Tributación, Contabilidad, Finanzas |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Realizar declaraciones mensuales de Impuesto a la Renta y de IVA del cliente. | Alto |
| 2 | Analizar el movimiento de cuentas bancarias, cuentas por cobrar y por pagar, roles de pago y planillas del IESS. | Alto |
| 3 | Revisar toda la documentación del cliente: facturas, retenciones. | Alto |
| 4 | Realizar reclamos de IVA y de Impuesto a la Renta. | Medio |
| 5 | Ejecutar tareas asignadas por superiores de la misma área para llevar a la firma hacia el cumplimiento de objetivos planteados | Medio |

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|--------------------------|
| 1 | Productividad |
| 2 | Destreza Matemática |
| 3 | Calidad de Trabajo |
| 4 | Orientación a Resultados |
| 5 | Planificación |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|---|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | SOCIO UNIDAD DE NEGOCIOS FINANCIEROS Y PRECIOS DE TRANSFERENCIA | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Financiera – Precios de Transferencia | | |
| REPORTA A: | Gerente General, Socio Regional | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Encargado, Asistentes | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Planificar, organizar, dirigir y controlar la gestión financiera de la Firma, incrementando el volumen de facturación, desarrollando la imagen y su posicionamiento.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|---------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Instrucción Superior | Ingeniería | Finanzas, Comercial, CPA |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|--|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 4-5 años | Cargos Similares | Consultor, Contador, Analista Financiero |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|--|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Outlook, Internet, Office, Financieros |
| IDIOMAS | Inglés (Nivel Avanzado) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora, Infocus |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Contratación Pública, Tributación, Finanzas, Derecho Tributario. |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|---|---------------------|
| 1 | Liderar, administrar, asesorar y gestionar los procesos financieros de la Firma, apoyando a la Gerencia General en el cumplimiento de los Objetivos Estratégicos institucionales. | Alto |
| 2 | Elaboración de propuestas personalizadas para cada cliente en función de su requerimiento específico. | Alto |
| 3 | Absolver consultas de carácter financiero a los clientes de la Empresa | Alto |
| 4 | Dirigir y controlar las actividades financieras, aplicando los métodos y procedimientos implementados por la Organización. | Alto |
| 5 | Realizar el análisis del esquema remunerativo de los colaboradores de la firma en función de objetivos. | Medio |
| 6 | Colaborar con la elaboración del plan de inversiones y plan financiero de la Firma y sus modificaciones. | Medio |
| 7 | Asesorar en temas financieros en los procesos de Contratación que realiza la Empresa. | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|---|
| 1 | Pensamiento Estratégico |
| 2 | Capacidad de Negociación |
| 3 | Destreza Matemática |
| 4 | Identificación de Consecuencias Posteriores |
| 5 | Liderazgo |
| 6 | Planificación |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|---|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | ENCARGADO UNIDAD DE NEGOCIOS FINANCIEROS Y PRECIOS DE TRANSFERENCIA | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Financiero – Precios de Transferencia | | |
| REPORTA A: | Socio Financiero | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Asistentes | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Gestionar y asegurar el cumplimiento de las obligaciones tributarias de la Firma consultora, así como recuperación oportuna de valores tributarios que tenga derecho la Empresa, y, apoyar en tareas contables de registro y procesos de clientes externos.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|--|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Tercer Nivel | Egresado / Estudiante de últimos niveles | Finanzas, Auditoria, Contabilidad |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|--|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 2 años | Cargos Similares | Asistente Contable, Asistente Financiero |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|--|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Outlook, Internet, Office, Sistemas Contables y Financieros, Tributarios |
| IDIOMAS | Inglés (Nivel Medio) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora, Copiadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Normativa Tributaria, Contabilidad, Análisis Financiero |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|---|---------------------|
| 1 | Realizar el levantamiento de información con el cliente para reconocer los diferentes requerimientos y atenderlos con efectividad. | Alto |
| 2 | Revisar, analizar y declarar las retenciones tributarias mensualmente, a fin de garantizar su cumplimiento en plazo, monto y con la normativa tributaria vigente. | Alto |
| 3 | Preparar y enviar los informes de anexos transaccionales mensuales al Servicio de Rentas Internas garantizando su cumplimiento en plazo y monto; con la finalidad de cumplir con la normativa legal vigente | Alto |
| 4 | Ser responsable de todo trámite y gestión que los clientes internos y externos deban llevar a cabo ante la Autoridad Tributaria; a fin de dar cumplimiento a la normativa tributaria. | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

| | | |
|---|---|-------|
| 5 | Garantizar el correcto registro de los movimientos contables asegurando una adecuada asignación de gastos en sus respectivos centros de costos, con el objetivo de contar con información de costos confiable para la toma de decisiones. | Medio |
|---|---|-------|

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|---|
| 1 | Productividad |
| 2 | Identificación de Consecuencias Posteriores |
| 3 | Calidad de Trabajo |
| 4 | Orientación a Resultados |
| 5 | Planificación |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|---|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | ASISTENTE UNIDAD DE NEGOCIOS FINANCIEROS Y PRECIOS DE TRANSFERENCIA | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Financiero – Precios de Transferencia | | |
| REPORTA A: | Socio Financiero, Asistente Financiero | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | - | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Apoyar en el cumplimiento de la gestión tributaria conjuntamente con los requerimientos necesarios para efectuar la correcta ejecución de trámites necesarios, dando la confiabilidad del correcto análisis para la resolución de problemas del cliente interno y externo.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|-------------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Tercer Nivel | Estudiante de últimos niveles | Auditoria, Contabilidad |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|--|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 1 año | Cargos Similares | Asistente Tributario, Asistente Financiero, Asistente Contable |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|--|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Outlook, Internet, Office, Sistemas Contables, Tributarios |
| IDIOMAS | Inglés (Nivel Básico) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora, Copiadora |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Tributación, Contabilidad, Finanzas |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Registrar contablemente las transacciones de ingresos de la Empresa y realizar conciliaciones de las mismas así como soporte en el proceso de automatización de las interfaces del sistema de ingresos | Alto |
| 2 | Registrar contablemente las transacciones financieras y aplicar las leyes, los reglamentos, los instructivos y los manuales de procedimientos, en que basa su gestión la unidad Contabilidad General; a fin de mantener un registro adecuado, confiable y oportuno del movimiento económico de la Empresa. | Alto |
| 3 | Revisar toda la documentación del cliente: facturas, retenciones, con el propósito de llevarlos de acuerdo a leyes y reglamentaciones. | Alto |
| 4 | Realizar trámites referentes al IVA y de Impuesto a la Renta. | Medio |
| 5 | Apoyo a la resolución de preguntas del cliente interno y externo, a fin de prever conflictos posteriores | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

| | | |
|---|--|-------|
| 6 | Ejecutar tareas asignadas por superiores de la misma área para llevar a la firma hacia el cumplimiento de objetivos planteados | Medio |
|---|--|-------|

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|-----------------------------|
| 1 | Productividad |
| 2 | Recopilación de Información |
| 3 | Calidad de Trabajo |
| 4 | Orientación a Resultados |
| 5 | Iniciativa |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN

| | | | |
|--------------------------------|---------------------------------|---------|-------|
| DENOMINACIÓN DEL PUESTO: | SOCIO DE TALENTO HUMANO | | |
| ÁREA / SECCIÓN / DEPARTAMENTO: | Talento Humano | | |
| REPORTA A: | Gerente General, Socio Regional | CODIGO: | XX-XX |
| SUPERVISA A: | Encargado, Asistentes | | |

2. MISIÓN DEL CARGO

Planificar, controlar y evaluar el diseño, desarrollo e implementación de los subsistemas de Recursos Humanos, basados en leyes y normas que permitan mantener un buen clima laboral, logrando que la firma y las empresas a las cuales asesora mantengan equilibrio dentro de la administración del talento humano.

3. REQUERIMIENTOS DEL PUESTO

| EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA: | | |
|-----------------------------|----------------------------------|---|
| NIVEL DE EDUCACIÓN | AÑOS O TÍTULOS REQUERIDOS | ÁREA DE CONOCIMIENTOS (EJ.: ADMINISTRACIÓN, ECONOMÍA, ETC.) |
| Instrucción Superior | Ingeniería, Doctorado, Psicólogo | Recursos Humanos, Organizacional y Laboral, Industrial |

| EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA | | |
|-------------------------------|------------------|-------------------------------------|
| TIEMPO | DETALLE | ESPECIFIQUE |
| 4-5 años | Cargos Similares | Consultor, Jefe de Recursos Humanos |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

4. OTROS CONOCIMIENTOS ESPECÍFICOS

| DESTREZAS ESPECÍFICAS | DETALLE |
|-------------------------------------|---|
| MANEJAR PROGRAMAS INFORMÁTICOS | Outlook, Internet, Office, Financieros |
| IDIOMAS | Inglés (Nivel Avanzado) |
| OPERAR EQUIPOS DE OFICINA | Scanner, Impresora, Computadora, Infocus |
| CURSOS, SEMINARIOS, TALLERES, OTROS | Administración de Recursos Humanos, Gestión Por Competencias, Técnicas de Negociación, Administración y Gestión |

5. RESPONSABILIDADES DEL PUESTO

| No | ACTIVIDADES DEL PUESTO | GRADO DE RELEVANCIA |
|----|--|---------------------|
| 1 | Revisar propuestas elaboradas por los asistentes para el envío a los clientes de las actividades relacionadas con los subsistemas de Recursos Humanos. | Alto |
| 2 | Crear relaciones laborales con nuevos clientes, logrando su confiabilidad mediante la ejecución de proyectos en tiempos determinados. | Alto |
| 3 | Diseñar, evaluar e informar el cumplimiento de planes, programas y proyectos de Recursos Humanos | Alto |
| 4 | Controlar el cumplimiento de políticas, normas y procedimientos de Recursos Humanos | Medio |
| 5 | Supervisar trámites administrativos, técnicos y contrataciones administrativas o legales vinculadas a la gestión de Recursos Humanos | Medio |
| 6 | Supervisar las actividades relacionadas al cumplimiento de objetivos del personal a su cargo para alcanzar las metas propuestas en cuanto al manejo de clientes. | Medio |



DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS

| | | |
|---|--|-------|
| 7 | Participar en reuniones que manejen temas de la Administración del Talento Humano que apoyen al mejoramiento de la organizaciones del cliente interno y externo. | Medio |
|---|--|-------|

6. COMPETENCIAS DEL PUESTO

| No. | COMPETENCIAS |
|-----|---|
| 1 | Impacto e Influencia |
| 2 | Capacidad de Negociación |
| 3 | Gestión de Conflictos |
| 4 | Identificación de Consecuencias Posteriores |
| 5 | Liderazgo |
| 6 | Planificación |

Consulting
& Tax
Talento Humano

