



ESCUELA DE CIENCIAS SOCIALES
PSICOLOGIA

“DISEÑO DE UN PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS
PARA VENDEDORES DE PÓLIZAS DE SEGURO EN UNA EMPRESA DE
SERVICIOS DE MEDICINA PREPAGADA.”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Psicóloga con mención Organizacional

Profesora Guía
Magister Gladys Martínez

Autora
Erika Cristina Del Castillo Plata

Año
2013

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con la estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

Gladys Martínez

Magister

170521027-4

DECLARACIÓN DE AUTORIA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes”

Erika Cristina Del Castillo Plata

171150857-0

AGRADECIMIENTOS

Me gustaría empezar agradeciendo a todos aquellos que me acompañaron en toda mi carrera.

A quienes fueron mis cómplices para cumplir con el desarrollo de este trabajo y culminar de la mejor manera; en especial a mi amiga y profesora Gladys Martínez.

DEDICATORIA

A Dios por bendecirme cada mañana con el regalo de la vida y enseñarme que hay que vivirla con sabiduría y amor.

A mis padres que en ningún momento dejan de confiar en mí, a ellos que me inculcaron valores profundos convirtiéndome en una mujer de bien, demostrándome que todo esfuerzo y sacrificio es insignificante frente a una sonrisa.

A mi hermano, por ser un amigo en el paso de mi vida, y ser una de las personas que sin duda hay como confiar siempre.

Al amor de mi vida, mi esposo por apoyar mis proyectos y estar junto a mí siempre con su amor incondicional, demostrándome que no hay barrera que impida ir detrás de tus sueños pero que hay que luchar por es.

LES AMO

RESUMEN

La selección de personal es un proceso completo e integral que debe estar completamente alineado a toda la estrategia de la organización, ya que del mismo se eligen a los candidatos más idóneos para cubrir las vacantes que existen en uno o más puestos.

Por ende, el presente trabajo se fundamenta en la necesidad de optimizar tiempos y generar un cambio, con el diseño y ejecución de un proceso de selección basado en competencias, que se adapte a los constantes cambios del mercado y haciendo necesaria la sensibilización a todas las áreas de la importancia de apegarse a las metas del departamento de Talento Humano como de la organización.

Con base en lo dicho anteriormente se plantea la siguiente pregunta de investigación, ¿El diseño de un plan de selección por competencias basado en el perfil del vendedor reduce el índice de rotación y mejora la productividad de los vendedores de la empresa de medicina prepagada?

Partiendo de la misma se define para la investigación como objetivo general el desarrollar un plan de selección basado en competencias de acuerdo con el levantamiento del perfil de cargo para el área de ventas, y como objetivos específicos el realizar el levantamiento del perfil de cargo por competencias que sirva como herramienta base para realizar la selección de personal de ventas, posterior identificar las habilidades y competencias necesarias para lograr la adecuada selección de candidatos para el área de ventas y por último el investigar los factores que generan la alta rotación de personal que existe en la empresa en el área de ventas.

El proyecto parte desde un método analítico sintético donde se presentan conceptos, definiciones, leyes o normas generales, de las cuales se extrae conclusiones para poder ofrecer afirmaciones generales que permiten la

elaboración de perfil para los vendedores; así como un esquema del proceso que se debe realizar para llevar a cabo el diseño del plan de selección basado en competencias del área de ventas y que a futuro éste se aplique a toda la empresa, obteniendo como resultados la disminución de la rotación y mejorando la productividad y eficiencia laboral.

ABSTRACT

Staff selection is a complex process that must be fully aligned with the overall strategy of the organization. Through this process the most suitable candidates will be selected to fill the vacancies that exist in one or more positions.

Thus, this paper is based on the need to optimize efficiency, and to bring change with the implementation of a selection process based on skills, that will adapt to the ever changing market, making it necessary to create awareness within all areas of the importance of sticking to the goals of the Human Talent department, and the organization.

Based on the afore mentioned research question, Does the design of a selection plan based on the seller's profile reduce turnovers and improve productivity with prepaid medicine vendors industry?

From the same this research, the goal of the investigation is to develop a selection plan that will be structured upon sales, and whose specific objective will be to put together skill profiles that will be used as a tool for the sales staff selection.

The project stems from a synthetic analytical method which presents concepts, definitions, laws or general rules, of which we draws conclusions to offer general statements that allow the development of profiles for sellers, as well as an outline of the process to be performed to carry out the plan

Designed based on the sales are competency, and for it to be applied in the future throughout the entire company. This will give as a result lower rotations, and it will improve productivity, and laboral efficiency.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
2. MARCO TEÓRICO Y DISCUSIÓN TEMÁTICA	4
2.1. Gestión del Talento Humano	4
2.1.1. Funciones de la Gestión del Talento Humano.....	4
2.1.2. Objetivo de la Gestión de Talento Humano	5
2.1.3. Subsistemas de la Gestión de Talento Humano.....	5
2.2. Gestión del Talento Humano por Competencias.....	20
2.2.1. Definiciones de Competencias	22
2.2.2. Ventajas del modelo actual frente al tradicional	27
2.2.3. Características de las Competencias	29
2.2.4. Clasificación de las Competencias	31
2.3. Análisis Situacional de la empresa.....	34
2.3.1. Reseña Histórica de Humana S.A.	34
2.3.2. Misión Humana S.A.	37
2.3.3. Visión Humana S.A.	38
2.3.4. Valores Corporativos	38
2.3.5. Políticas Empresariales	39
2.3.6. Pilares Humana S.A.	39
2.3.7. Planes, Productos y Servicios de Humana.....	41
2.3.8. Estructura Organizacional	49
2.3.8.1. Áreas de Negocio	50
2.3.8.2. Áreas de Soporte	50
2.3.9. Organigrama.....	51
2.4. Situación Actual del Subsistema de Selección en Humana S.A.....	55
2.5. Discusión Temática	57
3. OBJETIVOS.....	58
3.1. Objetivo General	58

3.2. Objetivos Específicos	58
4. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	59
4.1. Hipótesis o Preguntas Directrices	59
5. MÉTODO.....	59
5.1. Tipo de diseño y enfoque	60
5.2. Muestra/Participantes.....	60
5.3. Recolección de Datos.....	61
5.4. Procedimiento	62
5.5. Análisis de Datos	64
6. RESULTADOS.....	65
6.1. Análisis de Resultados encuesta proceso de Selección y Contratación	65
6.2. Resultados Entrevista para levantar el cargo.....	75
6.3. Resultados Encuesta para levantar el cargo.....	75
6.4. Observación Directa	76
6.5. Rotación de Personal	76
6.5.1. Factores de Rotación en el área de Ventas	82
6.6. Diccionario de Competencias.....	83
6.6.1. Competencias Genéricas	83
6.6.2. Competencias Específicas	86
6.7. Perfiles de Cargo – Ventas.....	92
7. PROPUESTA.....	104
7.1. Diseño de un Plan de Selección basado en Competencias para Vendedores de Humana	104
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	121
8.1. CONCLUSIONES.....	121
8.2. RECOMENDACIONES	122

REFERENCIAS.....	124
ANEXOS	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Gestión por Competencias	21
Figura 2. Características que garantizan el éxito	23
Figura 3. Representación de competencias en Iceberg	24
Figura 4. Diferencias entre el enfoque tradicional y uno basado en Competencias.....	27
Figura 5. Características fundamentales de las Competencias.....	31
Figura 6. Estructura de Productos de Humana S.A.....	42
Figura 7. Análisis gráfico primera pregunta	65
Figura 8. Análisis gráfico segunda pregunta	66
Figura 9. Análisis gráfico tercera pregunta	67
Figura 10. Análisis gráfico cuarta pregunta	68
Figura 11. Análisis gráfico quinta pregunta	69
Figura 12. Análisis gráfico sexta pregunta	70
Figura 13. Análisis gráfico séptima pregunta.....	71
Figura 14. Análisis gráfico octava pregunta	72
Figura 15. Análisis gráfico novena pregunta	73
Figura 16. Análisis gráfico décima pregunta.....	74
Figura 17. Análisis gráfico de los resultados obtenidos en el año 2012	78
Figura 18. Análisis gráfico de los resultados obtenidos en Ventas el año 2012	80
Figura 19. Análisis gráfico de los resultados obtenidos en el primer semestre Ventas año 2013.....	82

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Costos de Planes Humana S.A.....	44
Tabla 2. Resultados primera pregunta encuesta aplicada	65
Tabla 3. Resultados segunda pregunta encuesta aplicada.....	66
Tabla 4. Resultados tercera pregunta encuesta aplicada	67
Tabla 5. Resultados cuarta pregunta encuesta aplicada.....	68
Tabla 6. Resultados quinta pregunta encuesta aplicada	69
Tabla 7. Resultados sexta pregunta encuesta aplicada	70
Tabla 8. Resultados séptima pregunta encuesta aplicada	71
Tabla 9. Resultados octava pregunta encuesta aplicada	72
Tabla 10. Resultados novena pregunta encuesta aplicada.....	73
Tabla 11. Resultados decima pregunta encuesta aplicada	74
Tabla 12. Información sobre la Rotación Global año 2012.....	77
Tabla 13. Información sobre la Rotación de Ventas año 2012.....	79
Tabla 14. Información de Rotación de Ventas primer semestre año 2013.....	81

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Formato de Encuesta sobre el proceso de Selección y Contratación	127
Anexo 2. Formato de Entrevista para levantar el perfil de cargo.....	132
Anexo 3. Formato de Encuesta para levantar el perfil de cargo.....	135
Anexo 4. Solicitud de Empleo.....	138
Anexo 5. Diagrama del Proceso.....	142
Anexo 6. Simbología del Proceso	144
Anexo 7. Requerimiento de Personal.....	145
Anexo 8. Perfil de Cargo	149
Anexo 9. Invitación Concurso Interno.....	152
Anexo 10. Referencias Laborales	154
Anexo 11. Carta de Bienvenida.....	156
Anexo 12. Autorización empresa.....	158

1. Introducción

Humana S.A. desde sus inicios, se ha destacado en el país como una empresa líder en medicina prepagada y de financiación de gastos médicos, contando con más de ciento sesenta mil personas que han confiado en sus servicios a nivel nacional. Clientes que vienen de todos los sectores productivos del país, tanto del sector privado como del sector público, entregándoles siempre un servicio de nivel internacional.

En la actualidad dentro de Talento Humano no existe un proceso formal de selección del personal, es decir no cuenta con políticas ni un procedimiento definido para el subsistema de selección.

Generalmente se contrata al personal por requerimiento emergente sin hacer la evaluación correspondiente, o cuando se presenta la necesidad de cubrir una vacante, el área informa por varios medios incluyendo a los empleados actuales, para que por recomendación se faciliten nombres de probables candidatos.

Este procedimiento se realiza mecánicamente y el criterio de selección depende de la persona encargada del proceso, quien se limita a realizar una entrevista y no hace investigación de antecedentes laborales, ni aplica ningún tipo de pruebas.

De la misma manera en Humana S.A. no se ha realizado un levantamiento de perfiles en el área de ventas, por eso el interés de realizar esta investigación, ya que con el presente trabajo se realizará el levantamiento del perfil del vendedor, basado en las competencias laborales para mitigar cuales son los factores que están incidiendo en la alta rotación de personal.

Para la realización del trabajo se contó con la aprobación del Gerente General y la Gerencia de Talento Humano de la empresa Humana, quienes facilitaron la

información necesaria y manifestaron una total apertura al proceso del trabajo para lo cual se utilizaron los instrumentos y medios necesarios para establecer objetivamente la realidad de la empresa y así lograr el objetivo de presentar un producto que sea de beneficioso para la empresa.

La Gerencia de Talento Humano, además menciona que dentro de la organización el porcentaje de rotación de personal es a simple vista muy alto el cual constituye un factor importante para investigar dentro del proyecto, ya que la rotación de personal puede desencadenar varios factores que están incidiendo en la misma.

Es por esto que la investigación se ve enfocada desde la parte de Talento Humano hacia el área de Ventas, la misma que se da inicio teniendo un primer acercamiento con la Gerente de Talento Humano y el Gerente de Ventas quienes autorizaron la realización del estudio y proporcionaron la información general preliminar requerida.

Posteriormente, se mantuvo un acercamiento con las personas involucradas, dándoles a conocer cuál es el objetivo de la investigación y el aporte que se da como resultado de la misma y partiendo del conocimiento de la empresa, el que se apoyó en la base teórica que fundamenta los principios de la gestión del talento humano y por competencias.

Adicionalmente, se aplicaron los instrumentos que fueron diseñados para detectar con facilidad la problemática actual y la función principal de cada puesto o categoría, utilizando para el efecto el método del análisis funcional, que va de lo general a lo específico.

Como resultado de la investigación se definieron los perfiles de cargo para el área de ventas en sus distintas categorías, definiendo las competencias laborales genéricas y específicas, las que facilitaron establecer un marco de referencia para el procedimiento de selección de personal.

El producto final de la investigación, lo constituye el Plan basado en la política y procedimiento de selección basado en competencias laborales para Humana S. A., así como los descriptivos de los puestos para el área de ventas, que el mismo en el futuro puede ser aplicado para toda la organización y las distintas áreas en sí.

2. Marco teórico y Discusión temática

2.1. Gestión del Talento Humano

Es importante mencionar que la planeación de personal es un proceso de decisión respecto del talento humano el mismo que es indispensable para alcanzar en un período establecido, las metas tanto personales como organizacionales.

Por lo cual debemos visualizar cual será el equipo humano y sus aptitudes y capacidades requeridos para tomar acciones futuras. Es por esto que en el presente proyecto se describirá todos los subsistemas que son parte de la gestión del Talento Humano.

2.1.1. Funciones de la Gestión del Talento Humano

Se puede mencionar que la principal función de la administración de talento humano, consiste en mantener cubiertos todos los puestos de la estructura organizacional, mediante un proceso técnico, esta función se la hace posible llevando a cabo a todos los subsistemas de la gestión: el reclutamiento y selección, capacitación, inducción, análisis de puestos y descripción de cargos, ascensos de los colaboradores y evaluación del desempeño que conforman la organización.

Es decir entonces, que el sistema de Talento Humano, es un proceso estructurado que tiene como objetivo cumplir con la misión, visión, estrategia y valores institucionales, por medio del aporte de sus colaboradores y directivos.

Los aportes de los colaboradores en la organización son parte importante en la consecución de las metas institucionales y se dividen en el que hacer y como hacer.

2.1.2. Objetivo de la Gestión de Talento Humano

El modelo de Gestión de Talento Humano presenta objetivos dentro de la misma, como el hecho de establecer un mismo lenguaje y alinearse a discutir y describir criterios para el éxito de una organización.

Es importante así mismo que los procesos de Talento Humano estén vinculados de manera directa con los objetivos y resultados que la organización se ha propuesto.

Hacia los colaboradores es necesario que se fomente de manera directa conocimientos, habilidades y comportamientos que estén relacionados con los valores institucionales, para así alcanzar una ventaja competitiva, elevando el nivel de destrezas de todos los colaboradores.

2.1.3. Subsistemas de la Gestión de Talento Humano

Las demandas de la institución para los colaboradores son muy altas ya que la dinámica mundial avanza a un ritmo imparable, siendo cada vez más compleja y exigente, ya que la globalización, determina la supervivencia de las organizaciones, a su real capacidad de adaptarse, innovar para competir en un mercado cada vez con menos fronteras, lo cual marca la gran importancia de las funciones y responsabilidades que cada colaborador tiene dentro de la organización y de su correcta aplicación.

Para la aplicación de normas y procedimientos, es necesario entender los varios subsistemas que se describen a continuación:

Planificación del Talento Humano

“Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de la gestión del talento humano, en otras palabras como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de Recursos Humanos, ambas estrategias deben estar perfectamente integradas e involucradas”. (Chiavenato, 2004, p.63).

La estrategia de Talento Humano va dirigida a que cada colaborador dentro de la organización debe tener total conocimiento de cómo realizar su trabajo, se tiene que contar con personas que tengan habilidades y aptitudes adecuadas.

Por lo tanto, la planificación de Talento Humano va encaminada a evaluar cada uno de los procesos que son parte de la gestión de la misma y de esa manera estar en la capacidad de corregir los errores, reentrenar y desvincular por medio del reclutamiento, selección, capacitación, inducción, evaluaciones de desempeño, bajo una metodología y de acuerdo a cumplir con las necesidades de la compañía.

Reclutamiento

“El reclutamiento es un conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar alguno(s) de ellos para que reciba(n) el ofrecimiento de empleo”. (Alles, 2010, pp.56)

El reclutamiento de personal corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del Mercado de Recursos Humanos (MRH) para abastecer de su proceso selectivo. El reclutamiento funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo en el MRH. El reclutamiento como ocurre al proceso de comunicación, es un

proceso de doble vía que comunica y divulga las oportunidades de empleo al tiempo que atrae los candidatos para el proceso selectivo. Si el reclutamiento solo comunica y divulga no alcanza sus objetivos básicos. Es fundamental que atraiga candidatos para seleccionar. (Chiavenato, 2004, pp. 95)

Es decir entonces, que la incorporación del talento humano viene a ser una serie de procesos que están enfocados a atraer a los aspirantes más idóneos y potencialmente preparados, que tengan la capacidad de desempeñarse dentro de la empresa.

Por ende se lo considera un conjunto de datos, por el cual la empresa comunica y pone a consideración del mercado de recursos humanos las oportunidades de trabajo que aspira cubrir.

Para ser eficaz, el reclutamiento tiene el fin de atraer un número suficiente de candidatos para poder abastecer de la manera más adecuada al proceso de selección y para cubrir el puesto específico en una determinada organización.

Dentro de los tipos de reclutamiento se tiene:

- 1. Reclutamiento interno:** Se produce cuando nace una vacante frente a un cargo en la empresa, y se trata de cubrirlo mediante la promoción de sus empleados mediante un concurso interno.
- 2. Reclutamiento externo:** es como su palabra lo indica el que aborda candidatos reales, potenciales, disponibles u ocupados de otras empresas.
- 3. Reclutamiento mixto:** es el sistema donde intervienen los dos tipos, por razones en que la empresa no haya podido encontrar al personal calificado a corto plazo y necesita del ambiente externo.

Selección de Personal

“La selección de personal es un conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de luego, elegir en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda) a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”. (Alles, 2010, pp. 57).

“La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo alguna persona puedan ingresar en la organización: las que presentan características deseadas por la organización. Existe un viejo dicho popular que afirma que la selección constituye la elección adecuada de la persona adecuada para el lugar adecuado. En términos más amplios, la selección busca los candidatos – entre varios reclutados – más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. En el fondo, está el juego el capital intelectual de la organización, que la selección debe preservar o enriquecer”. (Chiavenato 2004, pp.111).

Hay que tomar en cuenta que el objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados que cumplan con el perfil requerido, para satisfacer las necesidades de la empresa.

En mi punto de vista la selección es definida como el proceso primordial de seleccionar al individuo adecuado para el cargo requerido, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos a los más idóneos, para ocupar los cargos vacantes, para llegar a los niveles más altos de eficiencia y rendimiento del personal con el objetivo de mantener y aumentar.

Es importante mencionar que la selección de personal busca solucionar dos problemas fundamentales:

1. Adecuación de la persona seleccionada al cargo,
2. Eficiencia de la persona seleccionada en el cargo.

“Si todas las personas fueran iguales y reunieran las mismas condiciones para para trabajar, la selección de personal no sería necesaria; pero hoy en día existe una enorme gama de diferencias individuales, tanto físicas como psicológicas, que hacen que las personas se comporten y perciban las situaciones de manera diferente”. (Gallegos, 2011, pp. 301).

“Es por esto que la selección forma parte importante del proceso de provisión de personal, el mismo que viene de la mano después del reclutamiento. Éste y la selección son dos fases de un mismo proceso como la consecución de Talento Humano para la organización. El reclutamiento como lo mencionamos anterior mente es una actividad de llamada, de recolección de datos; por tanto, es una actividad invitación al proceso”. (Gallegos, 2011, pp. 301).

Por otra parte la selección es una actividad de comparación o confrontación, de elección, de decisión, de filtro de entrada, de clasificación y comunicación.

Capacitación

“Capacitación es la adquisición sistemática de habilidades, reglas, conceptos o actitudes que dan como resultado un mejor desempeño” (Goldstein y Ford, 2002, pp. 288).

“Se entiende por capacitación actividades estructuradas, generalmente bajo la forma de un curso, con fechas y horarios conocidos y objetivos predeterminados. Por lo tanto debe ser una transmisión de conocimientos y habilidades de manera organizada, planificada y evaluable” (Alles, 2003, pp. 308).

El proceso de capacitación siempre tendrá como objetivo enseñar nuevas habilidades sean básicas o complejas que se necesitan saber para desempeñar el trabajo dentro de la empresa de una manera eficiente y esperada.

Inducción

“La inducción es una necesidad para todos aquellos que ingresan a una organización nueva, desempeñando nuevos cargos o inicio de nuevas carreras, fortaleciendo el conocimiento y habilidades de los futuros trabajadores a desempeñarse en los diferentes cargos; obteniendo las mejores herramientas para su desarrollo profesional”. (Meghan, 2005, pp. 391).

Es decir que una vez que se a elegido a la o las personas que cubrirán la vacante para la posición, se llevara a cabo lo que es la inducción, proceso en el cual se proporcionará a la o las personas información básica de la reseña histórica de la compañía donde se observará actitudes, normas, políticas, valores y patrones de conducta que son esperados por la empresa.

Como objetivos principales para la inducción se puede mencionar que este proceso aportará siempre a que el nuevo colaborador pueda ajustarse a la organización, y a calmar los temores que pudiera tener en cuanto al puesto de trabajo.

Etapas de Inducción

Primera etapa: Se proporciona información general acerca de la empresa, en la cual esta etapa puede estar a cargo del área de Talento Humano. En esta etapa se podrán tratar temas como misión, visión, valores, políticas de uso de uniforme, horario, plan médico, alimentación, etc.

Segunda etapa: En esta etapa el responsable de ejecutar la inducción será el supervisor o jefe inmediato del colaborador, en el cual se mencionan las actividades, los requerimientos de la posición, la seguridad que se deberá tener, así como también es importante que se haga conocer el área de trabajo y a sus colegas.

Análisis de puestos y Descripción de cargos

“Análisis de cargo es el proceso para determinar y ponderar los elementos y las tareas que integran un puesto dado. Evalúa la complejidad del cargo, parte por parte y permite conocer con algún grado de certeza las características que una persona debe cumplir para el desarrollo normalmente”. (Ibáñez, 2005, pp. 114)

Es muy importante que durante este análisis se debe tomar en cuenta la persona que ocupara el cargo con relación a su experiencia, educación y el resultado de las pruebas realizadas por la empresa al inicio del proceso.

Generalmente estas labores son levantadas y elaboradas por parte del área de Talento Humano, con el principal objetivo de identificar información de todos los puestos de trabajo. Es importante mencionar que para que la obtención de datos sea viable es necesario una entrevista con el staff de la empresa que vienen a ser los expertos de la misma presentando cuestionarios diversos, para llegar al objetivo de elaborar los manuales de descripciones de cargos.

“Descripción del cargo es una relación por escrito de la actividad responsabilidades inherentes al puesto, así como de sus características importantes como las condiciones de trabajo y los riesgos de seguridad. La especificación del puesto resume las cualidades personales, características, capacidades y antecedentes requeridos para realizar el trabajo”. (Ibáñez, 2005, pp. 113).

Es decir entonces que la descripción del cargo identifica las responsabilidades, tareas, condiciones de trabajo, características y funciones del desempeño de cada cargo. Este consta de las funciones principales, funciones específicas del cargo (actividades y tareas), requisitos generales y específicos y el perfil del cargo.

Evaluación del Desempeño

“La evaluación de desempeño es una apreciación sistematizada del desempeño de cada persona, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo. Es un proceso que sirve para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona, y sobre todo, su contribución al negocio de la organización. La evaluación del desempeño recibe denominaciones variadas, como la evaluación del mérito, evaluación de personal, evaluación de eficiencia individual o grupal y varía de una organización a otra”. (Chiavenato, 2004, pp.197).

En mi punto de vista la evaluación de desempeño debe ser de permanente ejecución, por lo que es necesario que se establezcan los objetivos generales, se formulen así mismo las políticas en las que se evaluará y de esa manera se pueda integrar en el sistema con los demás subsistemas de la gestión del Talento Humano.

“La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda la organización. La mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación respecto a la manera que cumplen sus actividades, y las personas que tienen a su cargo la dirección de las labores de otros empleados para evaluar el desempeño individual para decidir las acciones que han de tomar” (Werther, 2000, pp. 295).

Es decir entonces que la evaluación del desempeño permite identificar al personal idóneo dentro de la organización, para promoverlo, ascenderlo, incentivarlo para generar y cumplir con el objetivo principal, el mejoramiento del rendimiento organizacional.

Al ser un proceso que viene desprendido de los demás subsistemas de la gestión de talento humano, este debe por todas sus partes un proceso válido y confiable, efectivo y aceptado, para que pueda adaptarse a todas las necesidades de la organización.

Importancia del proceso de reclutamiento y selección para las empresas

En el proceso de reclutamiento y selección de personal por competencias es necesario se realice una serie de pasos metódicos para encontrar a candidatos potencialmente calificados a ocupar la vacante en el puesto de trabajo estableciendo herramientas de reclutamiento de personal.

En dicho proceso de selección la empresa puede constatar los candidatos potencialmente calificados y que personas tienen mayor posibilidad de ser contratados ya que cumplen con el perfil requerido para cubrir la vacante de esta manera la persona elegida realizará eficazmente su trabajo.

Este proceso, bajo el esquema de competencias laborales, involucra conocer y comparar entre los candidatos cuales son las habilidades, comportamientos, y aptitudes que tiene cada individuo con los requisitos necesarios del puesto de trabajo, es de importancia mencionar que cuando no se realiza un proceso de selección efectivo en el departamento de Talento Humano, se tiene falencias en el área solicitante dando como resultado que no se obtengan los objetivos establecidos, adicional a esto en la selección de personal se puede impedir el ingreso de una persona con potencial.

Importancia del proceso de inducción para las empresas

El proceso de inducción constituye un paso muy importante y fundamental entre el complemento de la empresa y nuevo trabajador, entre un colaborador nuevo y colaboradores antiguos o entre un nuevo jefe y nuevo colaborador, el proceso de inducción disminuye las brechas e interrogantes que se producen al entrar a una nueva empresa, proporcionando que el proceso de adaptación sea llevadero por parte del nuevo integrante.

La inducción sistemática en la organización con frecuencia se pasa por alto y esto da como resultado una alta rotación de personal, lo cual aumenta los costos de reclutamiento y capacitación.

Se puede mencionar que la inducción es un excelente instrumento para que el trabajador esté correctamente en su lugar de trabajo y conozca quienes pertenecen a su equipo.

Por otra parte los candidatos que ingresan a la empresa y tienen el proceso de inducción aprenden sus tareas, funciones y responsabilidades de forma más rápida y eficiente, esto hace que disminuya la ansiedad que tiene la persona por aprender.

Importancia del proceso de Capacitación para las empresas

Un proceso de capacitación para cada uno de los trabajadores es darle mayor aptitud para poder desempeñarse con éxito en su puesto.

La capacitación que debe tener cada aspirante a cubrir la vacante debe estar relacionada con el puesto de trabajo y con los planes de la organización, en el mismo es de importancia que la persona sea participe de la visión, misión y los valores, que tiene la compañía ya que no debe estar dissociada de las políticas que tiene la empresa.

Realizar una capacitación es hacer que su perfil se adecue al perfil de conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas (**competencias**).

Rotación de Personal

Según, “la rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella”. Chiavenato, (2002).

La rotación de personal se puede evaluar de la siguiente manera:

$$\frac{\text{Total del número de personas}}{\text{Total del número de personas salientes}}$$

Dando como resultado el porcentaje de rotación que existe en la empresa.
--

El nivel de rotación se puede identificar de manera mensual, semestral o anual, con el fin de evaluar el índice de rotación que existe en la compañía y aplicar correctivos necesarios en la misma.

“La rotación de personal se genera con base en renunciaciones, despidos, fallecimientos, ascensos y traslados, incapacidades médicas permanentes, términos de contrato por obra o por tiempo determinados y desaparición de puestos o plazas”. (Alfredo Guth Aguirre, 1994, pp. 564).

En la actualidad, uno de los problemas que más preocupa al área de Talento Humano de las organizaciones es básicamente el número de pérdidas de sus colaboradores, situación por la cual es importante recompensar con ingresos de nuevos colaboradores.

En otras palabras, los retiros de personas deben ser compensados con nuevos ingresos, con el único objetivo de mantener el nivel de empleados en proporciones adecuadas.

Factores de la Rotación de Personal

La rotación del personal, es un fenómeno que puede ser producido por factores internos o externos a la organización y no como una causa.

Es importante mencionar que estos fenómenos siempre van a influir en la actitud y en el comportamiento de las personas, por lo que se entiende entonces que la rotación es fenómeno de factores internos y externos.

La rotación y sus causas se establecen:

- **Las de carácter general:** son autónomas de la compañía y de cada individuo. Un ejemplo es el mercado laboral.
- **Las de carácter empresarial:** aquellas que están ligadas a la organización y la política del personal. Uno de los ejemplos puede ser las condiciones del puesto y del trabajo.
- **Las de carácter personal:** son aquellas que se relacionan con la persona frecuentemente fuera de la organización, a sus entornos tanto a nivel personal como familiar. Puede estar relacionado con los hábitos de la gente o sus condiciones familiares.

Índices de Rotación de personal

“El índice de rotación de personal puede obtenerse tanto para todo el personal de la compañía como por puesto, por departamento, por tipo de baja como renuncias, licencias, oportunidades”. (Alfredo Guth Aguirre, 1994, pp. 595)

Es de importancia conocer que sí el porcentaje de rotación es totalmente bajo se da el estancamiento y envejecimiento de las personas que trabajan en la organización.

Por otra parte si el porcentaje es superior se presenta fluidez y puede afectar a la organización en su estabilidad.

La rotación laboral se expresa conforme a dos índices para separaciones y para ingresos. Según el U.S. Bureau of Labors Estadistics se usa el método siguiente para calcular la tasa de separación:

$$\begin{aligned} \text{Índice de rotación} &= \frac{\text{No total de bajas}}{\text{No total de empleados en nómina}} \times 100 \\ \text{(o porcentaje de separación)} & \end{aligned}$$

El otro método más usado es el siguiente:

$$\begin{aligned} \text{Índice de} &= \frac{\text{No. total de bajas}}{\text{Promedio de empleados en nómina}} \cdot \frac{\text{No. inevitable de bajas}}{\text{(muertes, reducciones de personal, etc.)}} \times 100 \\ \text{rotación} & \end{aligned}$$

Según, (Castellanos, 2006), propone un ejemplo sobre el índice de rotación:

Si existen 1000 empleados, salen 10 y entran 20. En 1 año. (Recordar la importancia del tiempo).

El índice de rotación es:

$$(20 - 10 / 1000) * 100 = 1\% \text{ anual.}$$

Como la relación es porcentual, el índice es del 1% positivo, lo que indica además que la empresa está creciendo. Existe estabilidad, y la rotación es baja.

Si la empresa está en crisis, supongamos salen 500, y entran 20. $(20 - 500 / 1000) * 100 = -48\%$ Implica que la empresa decreció personal en 48% y la rotación es muy alta.

“Un índice de rotación de personal equivalente a cero demostraría un estado de total estancamiento de la organización. Por otro lado un índice de rotación de personal elevado reflejaría un estado de fluidez y entropía de la organización que no podría fijar y asimilar adecuadamente sus recursos humanos”. (Arias, 1990, pp. 410).

“El índice de rotación ideal sería aquel que permitiera a la organización retener un personal comprometido, sustituyendo a aquel que presenta distorsiones de desempeño difíciles de ser corregidas dentro de un programa factible y económico. No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado, no obstante un porcentaje del 1% refleja equilibrio”. (Arias, 1990, pp. 410).

Determinación del costo de la rotación de personal

La rotación de personal implica una cadena de costos tanto primarios como secundarios.

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

1. De registro y documentación.
2. De reclutamiento y selección.
3. De compensaciones.
4. Del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales;
5. De inducción.

Entre los costos secundarios de la rotación de personal, están:

1. Pérdida de la producción ocasionada por el vacío dejado por la vacante del funcionario desvinculado.
2. Inseguridad inicial del nuevo empleado y su afectación en el trabajo de sus pares.
3. Tiempo adicional de su línea de supervisión, empelado en la integración y capacitación del nuevo empleado.
4. Producción inferior, por lo menos durante el periodo de ambientación del nuevo empleado que ha ocupado el cargo.

Ventajas y Desventajas rotación de personal**Ventajas**

- Facilita y otorga herramientas a los miembros de cada equipo, para que pueda desarrollar y conocimientos y competencias, no solamente para él, sino aprender a transmitir a nuevos integrantes del equipo.
- La rotación permite dar posibilidad igualitaria, es decir, que cada integrante del equipo tenga las mismas oportunidades de crecer y aportar en diversas áreas, desarrollando competencias y adquiriendo nuevos conocimientos.
- Permite que cada funcionario de la compañía, descubra cualidades y potencial, que no tenía y que no sabía podía desarrollar.

Desventajas

- El elevado costo que representa por reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento hacia los nuevos empleados.
- El funcionario puede percibir que no forma parte de un sector específico de la compañía, y en consecuencia no comprometerse, desencadenando en desórdenes como la impuntualidad en entrada y salida de su día laboral.

- Deterioro y reducción en la producción y productividad del trabajador, causado principalmente por el tiempo que permanece el puesto de trabajo vacante o porque los nuevos trabajadores no están debidamente calificados para el puesto.
- Escasa eficiencia durante su periodo de adaptación.

2.2. Gestión del Talento Humano por Competencias

“La gestión por competencias es una herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, de lo que saben hacer o podrían hacer”. (De Sousa, 2001, pp. 104).

“La Gestión por Competencias es un modelo integral que contribuye a la utilización óptima de los recursos humanos; permite profundizar en el desarrollo y participación del capital humano, ya que ayuda a elevar a un grado de excelencia la competencias de cada uno de los individuos comprometidos en el quehacer de la empresa”. (Fernández, 2005, pp. 302).

En consecuencia, bajo el enfoque de una Gestión de personal por Competencias se consigue transformar la comunicación entre los colaboradores y la compañía, ya que es, cuando la empresa empieza a involucrar las necesidades de sus colaboradores con el objetivo de respaldar, ayudar, y brindar un desarrollo a la personalidad de los trabajadores.

El llevar a cabo un modelo de competencias se torna una herramienta de gran utilidad para Talento Humano en cada una de las organizaciones, permitiendo así un mejor manejo de cada uno de sus procesos, ya mencionados anteriormente como la parte de la selección e incorporaciones, desarrollo y

planes de carrera, remuneraciones y beneficios, capacitación e inducción y evaluación de desempeño.

Es entonces que la implementación de un modelo por competencias, genera un ambiente dentro de la organización donde el personal asume cada una de sus responsabilidades gracias al desarrollo de los conocimientos y habilidades.

Finalmente, el modelo ayudara a que los puestos de trabajo evolucionen, haciéndose multifuncionales y flexibles, en este punto ya no es importante hacer bien una tarea, sino cumplir con las actividades que en conjuntos darán éxito a la organización.



2.2.1. Definiciones de Competencias

La palabra competencia fue introducida por primera vez en textos de psicología, cuando David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard, publicó en 1973 un artículo que llevaba el nombre de “**examinar competencias más que examinar la inteligencia**”, argumentando que los exámenes de la Universidad no nos garantizan el desempeño en el trabajo, ni en el éxito en la vida.

Asimismo, McClelland abordó el concepto de competencia relacionándola más con la parte de motivación que con la parte del intelectual, planteando que se involucra a los conocimientos (*el saber*), aptitudes (*saber hacer*) y por último las actitudes (*saber ser*).

“Las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de la conducta y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo.” (McClelland, 1996, pp. 154)

“Competencia es una característica subyacente en el individuo que está casualmente relacionada a un estándar de efectividad y/o una performance superior en un trabajo o situación”. (Spencer y Spencer, 1998, pp. 343).

En definitiva, de acuerdo con Spencer y Spencer las competencias son características fundamentales de cada ser humano, que nos llegan a indicar varias formas de comportamiento, de pensamiento en diferentes situaciones que pueden o no perdurar con el tiempo.

“Competencias son repertorios de comportamiento que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada”. (Levy-Leboyer, 1997, pp. 58).

En línea con lo planteado en esta definición se puede asegurar que las características de las personas, compuesta por sus destrezas, habilidades, conocimientos actitudes y valores; sumado a la naturaleza del puesto de trabajo que se está ejecutando determinaran indudablemente un desempeño superior en sus resultados esperados.

Según Ernst & Young, (1998), define competencias “como la característica de una persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo”.

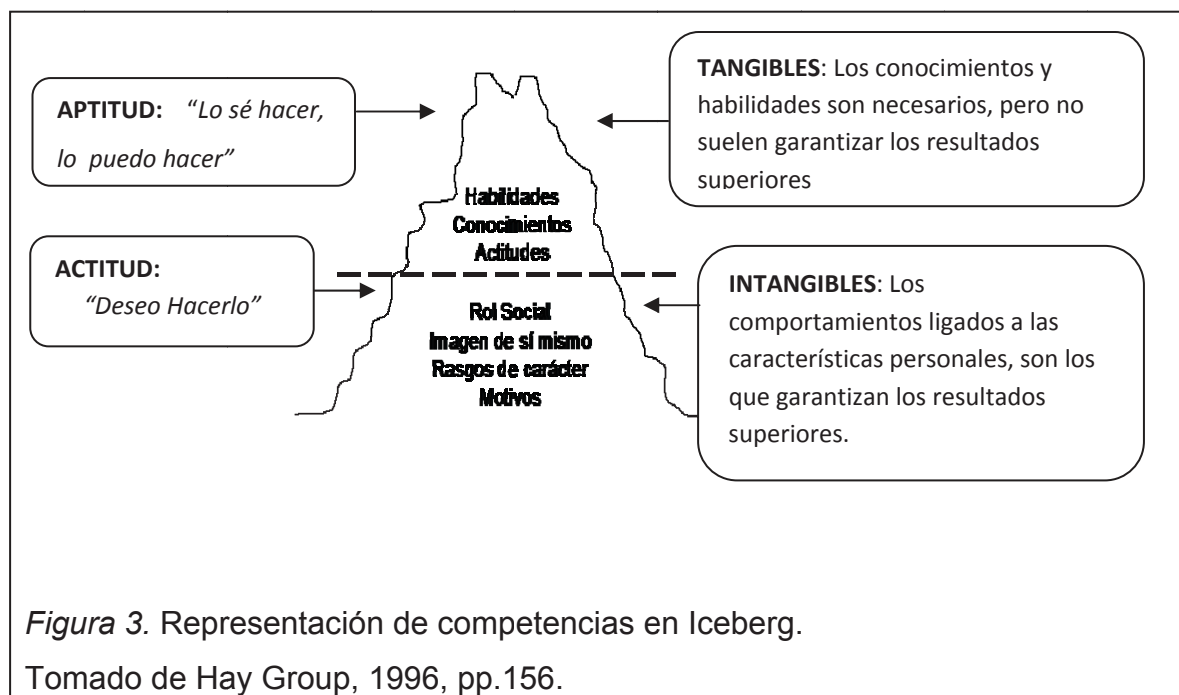


De acuerdo a la figura # 2 se puede manifestar que las características que éxito son los conocimientos que nacen de las destreza específicas de cada persona, las habilidades se adquieren mediante la experiencia y las cualidades las mismas que se relacionan con los rasgos de la personalidad de cada individuo.

Es decir que todas las personas tienen un conjunto de atributos y conocimientos innatos o adquiridos, que definen sus competencias. Es

importante mencionar que para definir las competencias no es necesario hacer un estudio de profundidad del perfil psicológico o emocional de cada persona, ya que solo interesan las características que muestran la eficacia del talento humano en la empresa.

Como se puede observar en la figura # 3 las competencias estén representadas de la siguiente manera:



Como se puede observar en la figura # 3, el término competencias tiene dos significados:

- A. **Aptitud** que se puede adquirir mediante la experiencia y la práctica.
- B. **Actitud** que son las cualidades personales adquiridas por cada uno, son más difíciles de desarrollar o cambiar.

Según Spencer y Spencer se puede mencionar que las competencias están compuestas por cinco elementos que forman parte del iceberg:

1. **Motivo:** una necesidad o forma de pensar que impulsa, orienta y selecciona la conducta de una persona.
2. **Rasgo de carácter:** una predisposición general a reaccionar de un modo determinado.
3. **Imagen de sí mismo:** actitudes y valores, que engloban lo que se piensa, lo que se valora, lo que se hace o está interesado en hacer.
4. **Contenido de conocimientos:** está compuesta por las informaciones teóricas y prácticas que una persona tiene sobre una o más áreas específicas.
5. **Capacidades cognoscitivas y de conducta:** las cognoscitivas se refieren a las capacidades no visibles de la persona (por ejemplo: razonamiento inductivo) y la de conducta hace referencia a las capacidades observables (por ejemplo: escucha activa).

Según, (Nadine Jolis,1998), las competencias se correlacionan entre si y se dividen en:

- a) **Competencias teóricas:** conectar lo adquirido durante la formación con la información que se proporciona.
- b) **Competencias prácticas:** traducir todo lo adquirido hacia acciones que brinden enriquecimiento con calidad.
- c) **Competencias sociales:** manera de convivir con los demás y lograr que se trabaje en equipo.
- d) **Competencias de conocimiento:** coordinar toda la parte del conocimiento el saber, hacer, ser buscando nuevas opciones u oportunidades.

Según (Dalziel, 1996), define a las competencias como “un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros

atributos, que son correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un diseño superior”.

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define las competencias laborales como “las características personales que diferencian el desempeño adecuado y de manera excelente en un cargo, dentro de una organización específica”. Son entonces las conductas y habilidades que las personas demuestran al realizar su trabajo en una forma excelente.

“Competencia laboral, se refiere a los aspectos del acervo de conocimientos y habilidades, aquellos que son necesarios para llegar a ciertos resultados exigidos en una circunstancia determinada. Es la capacidad real para lograr un objetivo o resultado en un contexto dado”. (Mertens, 1997)

Según (Herrera, 2005), competencias son aquellas que se definen como la capacidad demostrada por una persona para obtener un resultado esperado como un desempeño exitoso, mediante la puesta en prueba de todos aquellos conocimientos, habilidades, comportamientos y técnicas en un contexto determinado.

En mi punto de vista, las competencias son un modelo aplicable en cualquier tipo de organización ya que las mismas facilitan la generación del valor para su entorno, así como riquezas para la organización.

Para que las competencias sean aplicables la empresa debe disponer del Talento Humano que le permita mantenerse competitiva.

Por consiguiente aplicar un Modelo de Competencias dentro de la Administración del mismo, garantizará el personal idóneo en cada puesto de trabajo, con sus consecuentes beneficios para la gestión que desarrolla.

En resumen las competencias son atributos que disponen las personas y les permite diferenciarse de sus pares al momento de ejecutar determinada tarea, por lo tanto es necesario identificar las competencias necesarias para la ejecución de un puesto de trabajo, el cual permitirá seleccionar los candidatos ideales que mejor desempeñaran esa función.

Para concluir, las competencias vienen a ser la combinación de características internas de las personas, representadas por los rasgos de carácter, motivaciones, concepto de sí mismo y visión de su rol en la sociedad, sumados a los conocimientos y cualidades adquiridos con la experiencia y representados mediante las habilidades, conocimientos y actitudes de cada uno.

2.2.2. Ventajas del modelo actual frente al tradicional

Según (Qualem, 2002), en la figura # 4, se presentan las diferencias entre un enfoque de trabajo tradicional y uno basado en competencias.



Ventajas para la organización

Dentro de la gestión es importante mencionar ventajas que al implementar una gestión por competencias permite a las organizaciones a reconocer que su principal objetivo es la diferenciación y competitividad que su gente puede tener o llegar a tener.

Un enfoque de competencias siempre aclarará la función que cumple la selección de personal, ya que no se seleccionara a los candidatos por los diplomas o cursos que ha obtenido, sino por sus capacidades demostradas.

El enfoque ayudará a generar ambientes de innovación y aprendizaje en cada uno de los objetivos que se propongan en la parte de capacitación, que es un proceso que brindará desarrollo de competencias laborales.

Algunas empresas, y en distintos países por ejemplo Guatemala y México que cuentan ya con un sistema de competencias, han logrado conectar sus políticas tanto de remuneraciones como beneficios o incentivos hacia la gestión de recursos humanos basado en el desarrollo y cumplimiento de sus competencias laborales.

Sin embargo, el tema competencias en las organizaciones en Ecuador es un campo poco recorrido o conocidos, pero que trae grandes desafíos, como el prever los cambios para establecer estrategias con resultados satisfactorios.

Así mismo planificar con eficiencia y eficacia, implementando planes para evaluar resultados promoviendo el desarrollo del talento humano.

Ventajas para el colaborador

Al trabajar mediante una gestión por competencias en una organización, este traerá siempre ventajas para los colaboradores como el hecho de poder contar

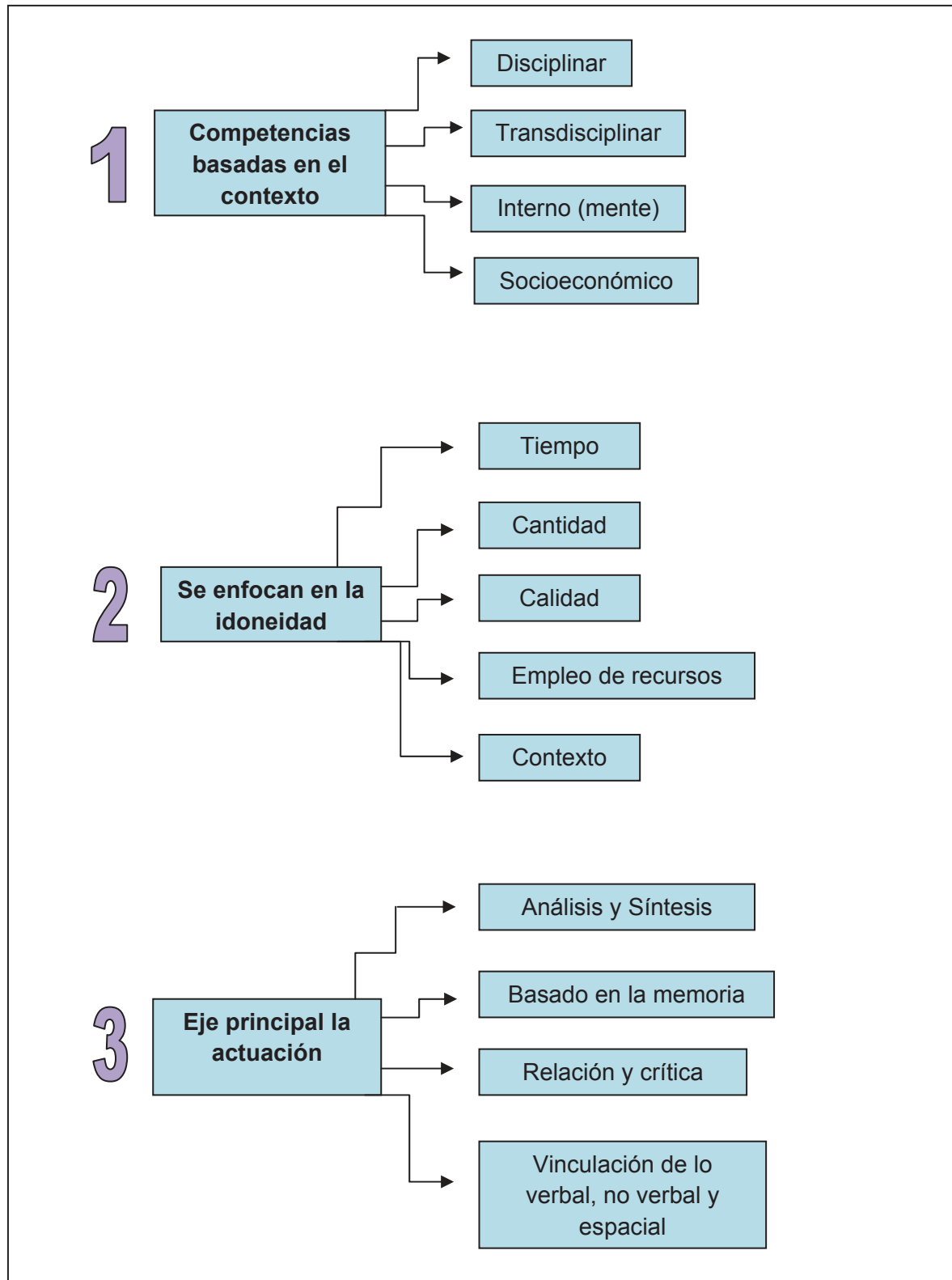
con una herramienta innovadora que permitirá evaluar los conocimientos adquiridos, habilidades y actitudes desarrolladas en su entorno a nivel profesional mejorando así su entorno laboral.

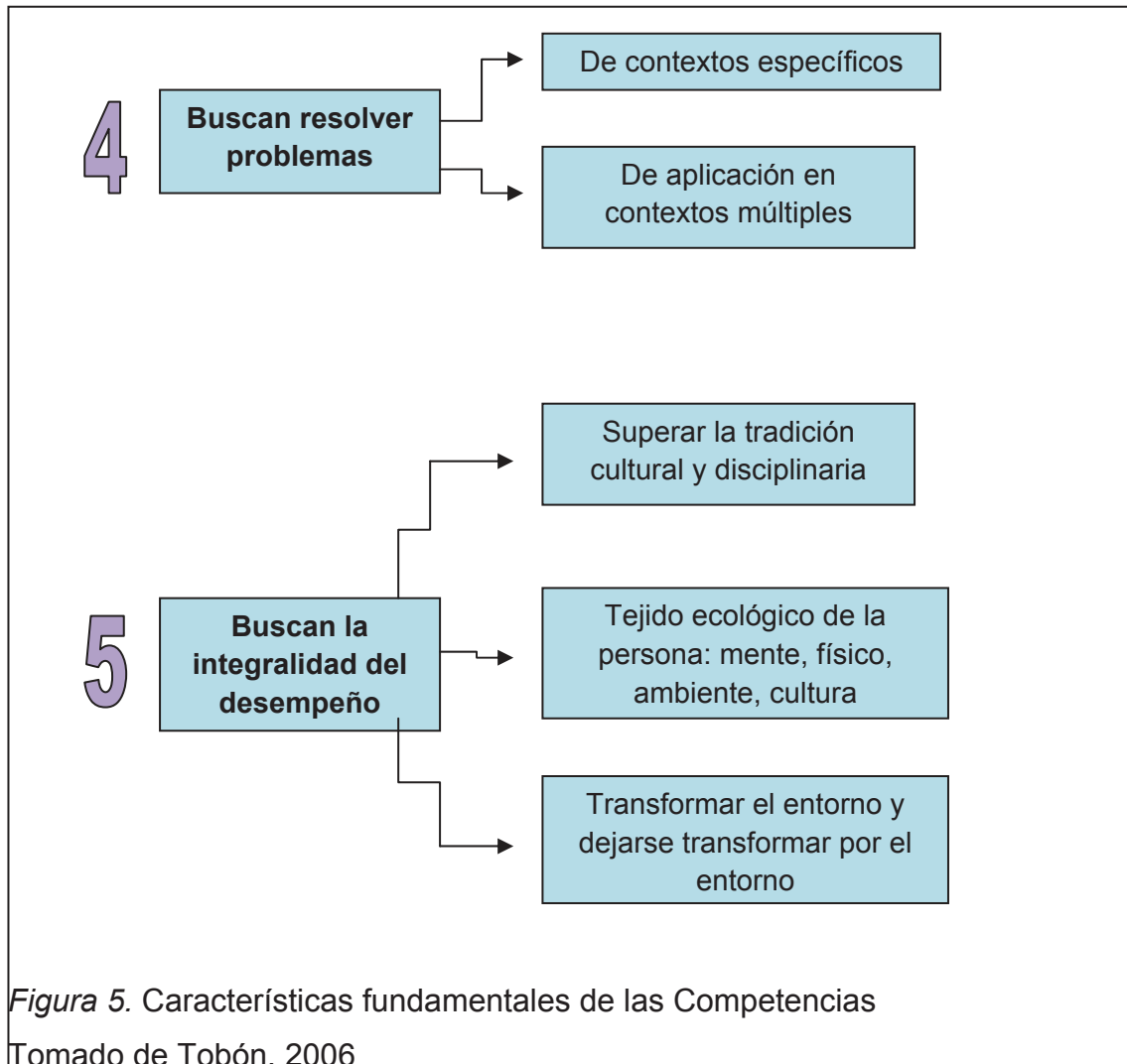
De esta manera también una gestión por competencias ayudará a implantar una cultura para actualización de los conocimientos y aprendizaje que sea de forma continúa con el objetivo de ir acumulando cada uno de sus conocimientos y habilidades para un rendimiento superior llegando a los distintos niveles de competencias.

Por último, la gestión por competencias ayuda a conocer las competencias que cada colaborador debe desarrollar en su puesto de trabajo y la organización en sí, para alcanzar en distintos periodos de tiempo otros puestos y conseguir los resultados tanto individuales como empresariales.

2.2.3. Características de las Competencias

Según (Tobón, 2006) menciona que las competencias tienen cinco características fundamentales, que se las describe en la figura # 5 a continuación para un mejor entendimiento.





2.2.4. Clasificación de las Competencias

Modelos de las Competencias

Es importante conocer los diferentes modelos y como se estructuran las competencias.

Según, (Mertens, 1999), se clasifican en tres clases: funcionalista, conductista y constructivista.

1. Modelo Funcionalista: Este modelo está más enfocado a un nivel operativo, donde se describirán aspectos técnicos desde una perspectiva de resultados mínimos esperados.

El modelo siempre será útil para asegurar la calidad en la operación de los colaboradores en varias situaciones y procesos.

Es importante mencionar que este modelo se basa en aspectos técnicos, en la observación de la ejecución y los conocimientos que se requieren.

2. Modelo Conductista: Es un modelo aplicable a los directivos de la organización, donde será necesario capacidad analítica para una toma de decisiones oportuna.

Es muy importante tomar en cuenta que este modelo no se detalla las técnicas dentro de la empresa, sino se analiza a las personas, en la toma de decisiones, se identifica los escenarios y asume riesgos.

3. Modelo Constructivista: Lo que interesa en este modelo es identificar las competencias que potencian a los procesos para su mejora, es decir, que se construyan de manera rápida y eficiente.

Grupo de Competencias

Según (Cardona y Chinchilla, 1999), existe otra clasificación que se menciona a continuación:

Técnicas o de puesto: se refiere aquellos tributos o rasgos que distinguen a un colaborador a otro y que lo hacen excepcional para un puesto determinado. Se distinguen las habilidades, actitudes y conocimientos que deben emplearse en una tarea determinada.

Directivas o genérica: se refiere a los comportamientos ya sean observables o habituales que ayudarán en el éxito de cada colaborador en su función dentro de la organización.

Dentro de estas existe una sub clasificación:

Competencias Directivas Estratégicas: son aquellas que están enfocadas a obtener buenos resultados económicos.

Competencias Directivas Estratégicas: son aquellas que ayudaran a desarrollar a cada colaborador y hacer lo posible por incrementar el compromiso y confianza hacia la empresa.

Por último, es importante mencionar que depende de cada organización cuál de las técnicas emplea para de esa manera cumplir con sus objetivos empresariales como producir un rendimiento superior.

Tipos de Competencias

Las competencias se dividen según la predominancia de uso en dos tipos diferentes:

A. Competencias Genéricas

B. Competencias Específicas

A. Competencias Genéricas

Son aquellas que están relacionadas con las capacidades del trabajo en equipo, tales como, negociar, planear y entrenar. Dentro de este tipo de competencias se pueden mencionar aquellas como la innovación del trabajo, productividad del mismo, uso de la tecnología y administración de la información y distintas actividades.

B. Competencias Específicas

Son las competencias que se refieren a aquellos comportamientos laborales de manera específica, generalmente se les vincula al área ocupacional, teniendo relación con instrumentos y el lenguaje técnico propiamente dicho.

2.3. Análisis Situacional de la Empresa

2.3.1. Reseña Histórica de Humana S.A.



“Humana S.A. se constituyó en la ciudad de Quito en 1994, con el nombre de Medicina para el Ecuador Medi Ecuador – Humana S.A, lo que actualmente le ha llevado a que su principal accionista sea el **Grupo Conclina C.A**”. (Humana, 2011).

“Es una empresa de Medicina Prepagada, legalmente constituida bajo las leyes de la República del Ecuador y cuyo objeto social principal de conformidad con la ley, es el otorgar a sus afiliados en virtud del pago de cotizaciones o aportaciones el financiamiento para el servicio de salud y atención médica en general”. (Humana, 2011).

Las entidades que regulan su funcionamiento son dos: “Superintendencia de Compañías: institución que regula el actuar de empresas de sociedad anónima cuyos capitales están divididos en acciones negociables y a la vez confirmadas por la aportación de accionistas. Ministerio de Salud Pública: la cual regulariza los contratos de las empresas de medicina prepagada, con el fin de garantizar el derecho a la salud de la población y controlar que los tiempos de carencias y exclusiones sean las correctas. (Humana, 2011).

“Humana tiene el respaldo del grupo más importante del país en cuanto a prestaciones médicas, que es el **Conjunto Clínico Nacional, CONCLINA C.A.**, que fue constituido en 1979 con el objetivo principal de establecer hospitales, clínicas y centros de salud para la prestación de servicios médicos en todas sus ramas y especificaciones del país”. (Humana, 2011).

En el año 1982 realizó una alianza estratégica con American Medical Internacional, y el 14 de Noviembre del 1985 inició su actividad el **Hospital Metropolitano**, el complejo médico hospitalario más completo del país. La Fundación Metrofraternidad, principal accionista se creó el 10 de junio de 1986 con la cesión de las acciones de American Medical Internacional.

Desde entonces se ha visto fortalecida su imagen y prestigio en el mercado, apoyado también en convenios internacionales de cooperación médico científica, con instituciones de prestigio de los Estados Unidos, Colombia, Francia, Chile, y Argentina.

En el año 2008, se realizó un cambio en la directiva de Humana S.A., dispuesto por parte de CONCLINA C.A., grupo empresarial que adquirió la mayor parte de acciones de la empresa desde el año 2000 como se lo había mencionado anteriormente. Con dicho cambio Humana consecuentemente, inicia también la implementación de varias iniciativas desde un frente netamente estratégico.

Es importante mencionar que hasta entonces, la organización mantenía una presencia lineal en el mercado, sin lograr un crecimiento considerable, ya que su principal orientación era brindar servicios a una sola cuenta corporativa.

Existía una estructura organizacional piramidal, con una marcada diferenciación por cargos, inclusive en aspectos como las herramientas de trabajo, beneficios, uniformes y capacitación. Para esto no existía un área de Talento Humano, sino un departamento de personal con reporte directo a la

gerencia financiera, el cual principalmente estaba a cargo de nómina y beneficios. (Humana, 2011).

A raíz del cambio, la organización se orienta hacia un enfoque de mayor competitividad, con el objetivo de aperturar nuevas oportunidades de negocio en el segmento corporativo y además crear una fuerza de ventas propia. Es así entonces que se crea una gerencia de Gestión del Talento Humano, la cual en la actualidad realiza varias actividades con miras para establecer una cultura organizacional enfocada a resultados, tomando como punto de partida el enfoque a los varios subsistemas del mismo y una reestructuración de áreas, incluyendo un cambio en la denominación de cargos para homologar y aplanar la pirámide existente. (Humana, 2011).

Por otro lado, a nivel estratégico, se trazan líneas de acción, las cuales son solventadas en la cultura organizacional que se empieza a desarrollar. Por ende se establecen 3 pilares fundamentales con los cuales surgen proyectos en diversos frentes, lo cuales se verán detallados en los siguientes puntos.

Los resultados obtenidos a esta fecha le han permitido crecer y consolidarse entre las principales compañías de medicina prepagada en el mercado ecuatoriano, y próximamente extenderá sus fronteras.

Principales Clientes

HUMANA S.A. tiene infinidad de clientes entre los que más se destacan son:





Competencia

La competencia directa que tiene HUMANA S.A. al momento y está abalizada por la Superintendencia de Bancos se considera a las siguientes:



2.3.2. Misión Humana S.A.

“Nos comprometemos a respaldar y acompañar a nuestros clientes en la atención de sus necesidades de salud a lo largo de todas las etapas de su vida con una gestión perdurable en el tiempo.”

La misión de Humana ha permitido a la misma definir claramente su identidad corporativa y el desarrollo de sus actividades dentro de la organización, permitiendo a los clientes internos y externos como los proveedores conocer sobre la compañía.

2.3.3. Visión Humana S.A.

“Generaremos bienestar a nuestros clientes con un acceso ágil, cálido y confiable a un sistema de salud de calidad disponible para todas las personas.

Impulsaremos el progreso de nuestro país, contribuyendo al desarrollo de comunidades sanas y productivas.

Trascenderemos fronteras promoviendo a Ecuador como destino de clase mundial en la preservación de la salud.”

Como se puede observar la visión de Humana es altamente inspiradora y ambiciosa, que de acuerdo a esto se nota claramente a dónde quiere llegar y el camino que debe tomar para lograr y alcanzar cada uno de sus objetivos.

La visión es uno de los pilares más importantes en la organización, ya que de aquí parte la iniciativa de cada uno de sus colaboradores para lograr sus objetivos.

2.3.4. Valores Corporativos

Dentro de Humana el valor que se practica, es la **PASIÓN**. Este es uno de los valores que se conecta con todos y cada uno de los objetivos y estrategias de la organización, dado a que las actividades que realizan los colaboradores en la organización se ejecutan de una manera más dinámica, lo que conlleva a que se demuestren mejores resultados trabajando de esta manera.

Gracias a este trabajo los colaboradores han podido desarrollar ciertos valores que se agrupan de la siguiente manera:

- Pasión por **la integridad**
- Pasión por **desarrollarme**
- Pasión por **servir**
- Pasión por **la excelencia**

- Pasión por *innovar*

2.3.5. Políticas Empresariales

Dentro del desarrollo de la organización, para Humana ha sido importante delimitar ciertas políticas que ayudarán en el desarrollo, no solo del colaborador sino también de los clientes. Tales como:

- ✓ Desarrollar las capacidades y habilidades competitivas e intelectuales de los colaboradores, lo cual garantizará la eficacia de los productos que ofrece Humana a sus usuarios actuales y potenciales.
- ✓ Seleccionar a personas idóneas para las distintas áreas de la Institución.
- ✓ Promover un sistema de información de mercado que facilite suministrar un proceso continuo de información, sobre precios, gastos publicitarios, ventas, competencia, comportamiento del consumidor, estilos del mercado.
- ✓ Incorporar promociones de servicio para crear un impacto directo sobre el cliente para obtener mayor demanda en el mercado.
- ✓ Impulsar una evaluación integral para los colaboradores de Humana para alcanzar un mejoramiento continuo en las diferentes áreas de la organización.
- ✓ Establecer objetivos en relación a los precios para diferenciarlos de la competencia.
- ✓ Alcanzar un posicionamiento del servicio que ofrece Humana que sea compatible, aceptable y relevante para cumplir con las necesidades del cliente.

2.3.6. Pilares Humana S.A.

En el crecimiento de Humana, y los cambios existentes se establecen 3 pilares fundamentales con los cuales surgen proyectos en diversos frentes:

Primer pilar: “**la gente**”, con un proyecto a flote con el nombre de “*construyendo nuestro futuro*”. Proyecto en el cual abarca capacitaciones de manera general para todos los colaboradores de la organización, brindando múltiples herramientas de liderazgo personal, pensamiento sistémico, comunicación efectiva y asertiva, entre los más importantes.

En este proyecto así mismo se define “*la cultura*”, entre esos la misión, visión y valores, los cuales son determinados en base a la estrategia empresarial de la organización.’

Segundo pilar: “**la tecnología**” con su proyecto culminado y denominado *Human@*, el cual tiene como objetivo el desarrollo de varias herramientas, para acercar a la organización con el cliente, gestionar los procesos con mayor eficiencia y productividad, integrando de esa manera las diferentes áreas de la organización.

- Las herramientas desarrolladas en el área de tecnología son:

Humana Analytic: Esta es una herramienta que maneja la información de manera estratégica para fomentar el negocio para toma de decisiones.

Humana Conecta: Viene a ser una herramienta como de un bus de servicios, ya que esta permite integrar los sistemas de las diversas fuentes que se mantiene con relación a la empresa. Por ejemplo: los clientes, brokers y prestadores, garantizando la fluidez de la información.

Humana BPM: Es una herramienta que aporta como la metodología de administración de ciertos procesos dentro de la organización.

Humana ID: Permite identificar a sus afiliados desde cualquier punto y conocer toda la información correspondiente a cada uno de ellos.

Humana Web: Herramienta que actúa como un portal transaccional (Intranet), donde se puede visualizar toda la información de la organización y la información que necesitan sus afiliados.

Humana Génesis: Es un software que administra todas las operaciones dentro de la organización.

Tercer pilar: “los procesos”, que son implementados parcialmente en la organización a través de la metodología denominada REATA (reingeniería estratégica de alta tecnología aplicada).

Con dicha herramienta Humana pretende cambiar la estructura departamental tradicional, por una estructura enfocada en procesos, con el objetivo de que dentro de la organización surjan equipos de alto rendimiento, multidisciplinarios y auto gestionados.

“Para REATA, un cliente es una entidad, persona o empresa externa a La Organización, que es el objeto principal para el cual se llevan a cabo las actividades de la empresa”. (Espinosa de los Monteros, 2004, pp.36).

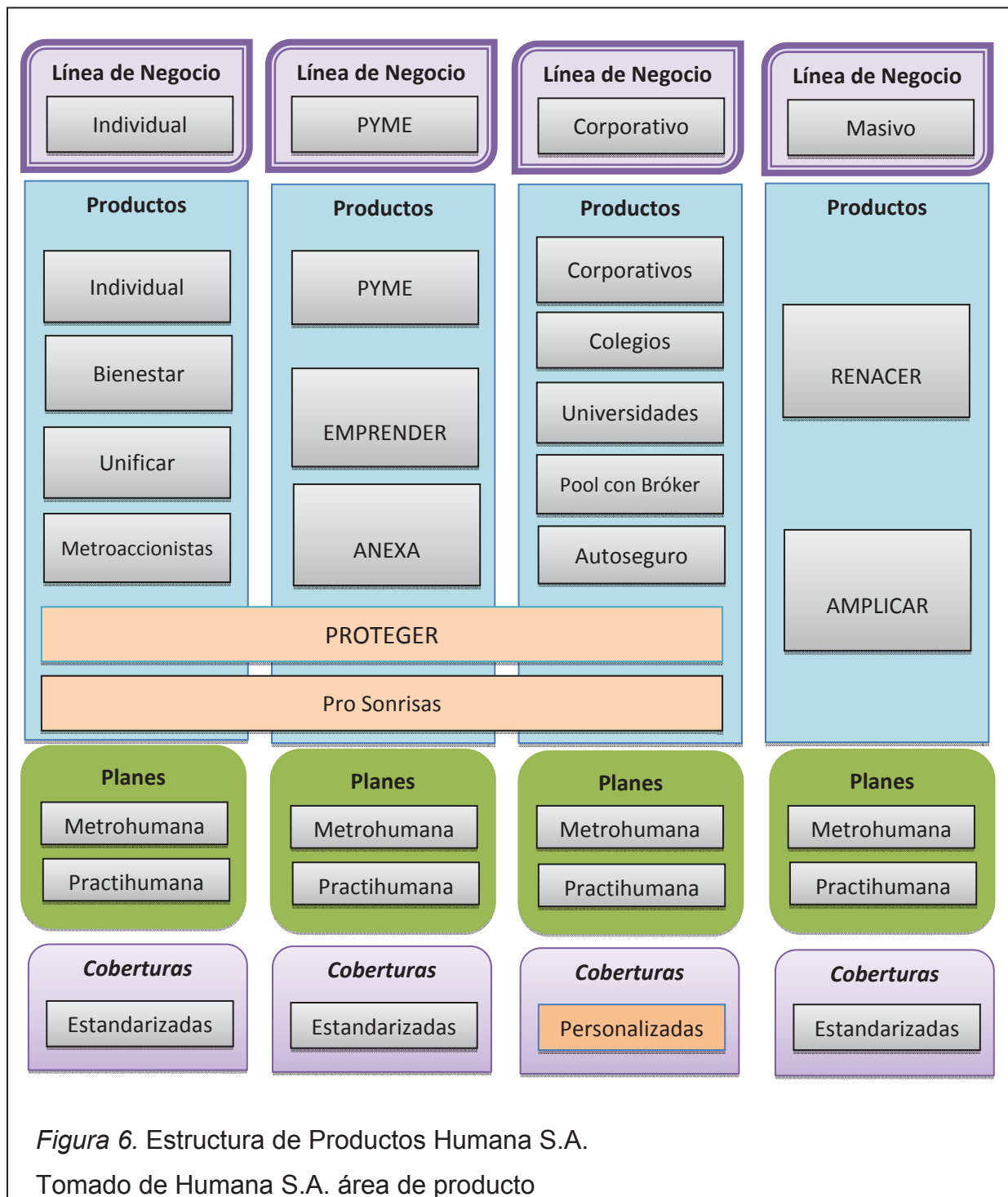
Por último, surge en Humana la necesidad de implementar este proyecto, por múltiples razones, debido a los re procesos que existen y la bajo calidad en cuanto a las respuestas hacia cliente y sus prestadores.

Es así entonces que gracias al proyecto, se rompen políticas, tiempos y procedimientos departamentales y se prioriza al cliente como principal beneficiario de los procesos diseñados para cada uno de los equipos.

2.3.7. Planes, Productos y Servicios de Humana S.A.

Humana al ser una organización de medicina prepagada, ofrece al mercado una gama bastante amplia de productos y servicios, los cuales se encuentran clasificados en las distintas líneas de negocio que se detallan a continuación:

Estructura de comercialización de productos



Línea de Negocio Individual



Los planes individuales son contratados para el financiamiento de gastos médicos del núcleo familiar (cónyuge e hijos), con un acceso a los mejores profesionales, centros médicos y hospitales del país.

Humana ofrece al negocio individual los siguientes productos;

Bienestar e Individual: producto que está dirigido al núcleo familiar, conformado por el cónyuge e hijos. En este caso quién realiza la contratación del plan, será considerado como el titular de la cuenta.

Unificar: producto orientado a grupos familiares o de amigos. Para que pueda ser comercializado deberán tener un mínimo de 6 personas entre titulares y dependientes, y contar con un responsable del pago por el grupo.

Metroaccionistas: este es un producto que va más dirigido a los accionistas de Humana y del Hospital Metropolitano. Requiere un mínimo de 6 personas, las cuales tendrán que ser familiares del accionista o los accionistas. Deberá contar con un responsable de pago por grupo.

Pro Sonrisas: producto adicional o complementario a los demás productos y coberturas que ofrece la organización, este consta de un *plan dental* a nivel nacional, y consta de 5 planes.

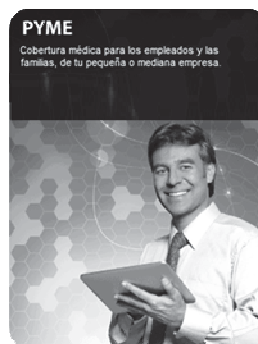
Tabla 1. Costos de Planes Humana S.A.

Tipo de Plan	Titular Solo	Titular + Familia
Masivo o plan esencial	\$0.60	\$1.60
Masivo B	\$2.50	\$7.00
Plan Básico	\$2.99	\$5.99
Plan Plus	\$5.99	\$13.99
Plan Full	\$7.99	\$21.99

Proteger: producto complementario a los demás que proporciona Humana. Su cobertura será para excesos ocasionados por accidentes o enfermedades graves, con un tope de cobertura hasta \$250.000.

Para que esto sea cubierto es necesario que el afiliado tenga previamente contratado algún seguro médico o plan de medicina prepagada.

Línea de Negocio PYME



Los planes PYME fueron creados con el objetivo de cubrir las distintas necesidades de las pequeñas y medianas empresas, elaborando así, planes específicos de cobertura médica, para los empleados de dichas empresas y sus familias.

Humana ofrece al negocio PYME los siguientes productos;

Pyme: producto dirigido a pequeñas y medianas empresas, empleados y accionistas, para ser vendido se requiere de un mínimo de 5 titulares. El pago es único y lo realiza la empresa que contrato el producto.

Emprender: producto enfocado a empresas en proceso de consolidación, para sus empleados y/o accionistas, para ser comercializado requiere un mínimo de 5 titulares. El pago es único y lo realiza la empresa directamente.

Anexa: producto dirigido a los colaboradores de una misma empresa, para ser vendido requiere de un mínimo de 10 titulares. Los titulares deberán presentar su rol de pagos, y tener al menos un mes de permanencia en la empresa donde trabajan.

El pago y la facturación se realizan de manera individual, mientras que las condiciones y coberturas son iguales que un pyme, sin embargo el precio difiere en un porcentaje más elevado.

Dentro de este producto se mantiene como beneficio adicional un seguro por desempleo de \$200 dólares por 3 meses, e incluye cobertura por el costo de la prima del plan anexa por el mismo tiempo.

Pro Sonrisas: se refiere a un plan dental a nivel nacional, se lo puede comercializar como adicional/complementario a los productos y coberturas que ofrece la organización, al momento existen 5 tipos de planes ya anteriormente detallados en el Plan Individual.

Proteger: es un producto complementario a los ya antes mencionados, su cobertura es para excesos ocasionados por accidentes o enfermedades graves con un tope de cobertura de hasta \$250.000; es necesario que el afiliado tenga previamente contratado algún seguro médico o plan de medicina prepagada.

Línea de Negocio Corporativo



Los planes Corporativos en Humana son diseñados a la medida y necesidades de los clientes. Los términos, financiamiento y demás características del plan se definen en las condiciones de cada contrato, ya que esto varía en referencia a las necesidades presentadas.

Humana ofrece en el negocio los siguientes productos:

Corporativo: producto dirigido a organizaciones con más de 25 titulares.

Colegios y Universidades: producto que está enfocado al segmento educativo. Este producto brinda coberturas específicas como la hospitalización en el caso de accidentes.

Pool con Bróker: producto enfocado a empresas individuales o que pertenecen a un grupo, y asociaciones donde el patrono puede o no ser el contratante.

En este producto es muy importante tener en cuenta a siniestralidad que se presenta en las distintas cuentas, de esa manera la misma se calcula tomando como base a todos los integrantes de un grupo o contrato.

Este producto se divide en 2:

- **Empresarial:** producto encaminado a aquellos grupos empresariales, con un precio bajo de manera preferencial. Al cerrar el negocio se emite un contrato por cada compañía constituida dentro del grupo y se procede con la facturación por empresa manejando una cotización única de planes dentro del grupo.
- **Individual:** producto en el cual la contratación se realiza por un titular, en donde la facturación y pago se realiza de forma individual, dentro de un solo esquema de planes.

Fondo religioso: este producto se orienta al sector religioso del país propiamente dicho, el cual es conformado por sacerdotes, mojas, misioneros y demás practicantes. Se brinda una cobertura del 100% en prestaciones hospitalarias y ambulatorias sin ninguna restricción de edad.

Autoseguro: producto que comprende la administración del seguro de un grupo de personas determinado.

La cobertura del seguro es auto financiada por la empresa, donde esta rembolsa los valores liquidados por Humana cada fin de mes.

Con este producto Humana cobra un porcentaje de comisión fijo por el servicio, tomando como base el valor generado en la primera factura y con ello se realiza una proyección de gastos para la gestión interna.

Pro Sonrisas: producto odontológico, el cual consiste en ser un soporte a los productos y coberturas que ofrece Humana. El cual provee de una cobertura a nivel nacional.

Proteger: es un producto complementario a los ya antes mencionados, su cobertura es para excesos ocasionados por accidentes o enfermedades graves con un tope de cobertura de hasta \$250.000. Para su validez es necesario que

el afiliado tenga previamente contratado algún seguro médico o plan de medicina prepagada.

Línea de Negocio Masivo

Dentro del negocio masivo se encuentran productos que son comercializados mediante canales de venta masivos, tales como, Call-Center, supermercados, farmacias, y empresas con las cuales Humana maneja alianzas comerciales como Aneta, Banco Internacional, Marathon entre otras.

A continuación se detallan los productos masivos que Humana ofrece a sus clientes:

Plan Renacer



Renacer es un plan de prevención para el tratamiento de cáncer diagnosticado, con una cobertura ilimitada y dirigida para un núcleo familiar.

Este producto en cuanto al precio, varía dependiendo la edad haciendo una diferencia de menores de 60 años y los mayores a 60 años.

Plan renacer además brinda como beneficio adicional un seguro de vida, el cual concede \$15.000 distribuidos de la siguiente manera:

- \$7.500 una vez que el afiliado/a presenta el diagnóstico positivo de cáncer.

- \$7.500 por muerte del titular, siempre y cuando sea por cáncer diagnosticado; valor que será entregado al beneficiario designado por el titular.

Plan Amplicar



Plan Amplicar es producto que brinda cobertura del 100% en traumatismos y politraumatismos, como consecuencia de un accidente de tránsito.

Para tener acceso a este beneficio, el afiliado debe hacer uso previo del Soat, el cual figurará como deducible para Humana. Una vez que se exceda la cobertura del Soat (\$3.000), entra Humana donde cubrirá el monto en exceso hasta por un valor \$10.000.

Plan Marathon

Plan Marathon es un producto comercializado para accidentes de trauma deportivo con una cobertura al 100%. El mismo es vendido en tiendas de Marathon Sports a nivel nacional.

El producto es tangibilizado a través de un brazalete de color, el cual brinda cobertura de un tope hasta \$1.000, así como también dos consultas con especialistas posterior a la emergencia y 7 sesiones de fisioterapia.

2.3.8. Estructura Organizacional

Actualmente Humana S.A. cuenta con 280 colaboradores a nivel nacional, distribuidos en Quito, Guayaquil y Cuenca.

La empresa tiene una estructura organizacional en la cual se pueden señalar 5 áreas, 2 áreas de negocio y 3 áreas de soporte.

2.3.8.1. Áreas de Negocio

Gestión de Productos y Procesos

Abarca las áreas críticas del negocio, pues estas se encargan de la creación y desarrollo de nuevos productos, el fortalecimiento de la red de cada uno de sus prestadores, el análisis y control de siniestralidad mediante la incorporación de un centro de excelencia médica con el objetivo de mejorar la calidad y dar un seguimiento continuo de la siniestralidad dentro de la organización.

Gestión de Clientes

La gestión de clientes hace referencia al área comercial, la cual se encarga de aperturar nuevos mercados y clientes tanto en la parte individual, corporativa y masiva.

En la actualidad, “Humana cuenta con más de doscientos mil afiliados a nivel nacional, teniendo a clientes del sector privado, como Bancos, Farmacéuticas, Hoteles, Petroleras, y entre los sectores productivos e importantes en el sector público. Dentro de esta área se abarca también servicio al cliente y marketing”. (Humana, 2011)

2.3.8.2. Áreas de Soporte

Gestión de Recursos

Gestión de recursos en otras palabras es el área financiera – administrativa, la cual abarca áreas tales como; tesorería, proveeduría, cobranzas, administración y los equipos de efectivización de beneficios, donde su función

principal es el pago a prestadores de tipo ambulatorio y hospitalario y afiliados, ya sea de manera corporativo y general.

Gestión del Talento Humano

Gestión de Talento Humana abarca la administración laboral y nómina, selección y beneficios a todo el personal, capacitación, comunicación y organización interna, seguridad y salud ocupacional y medicina laboral.

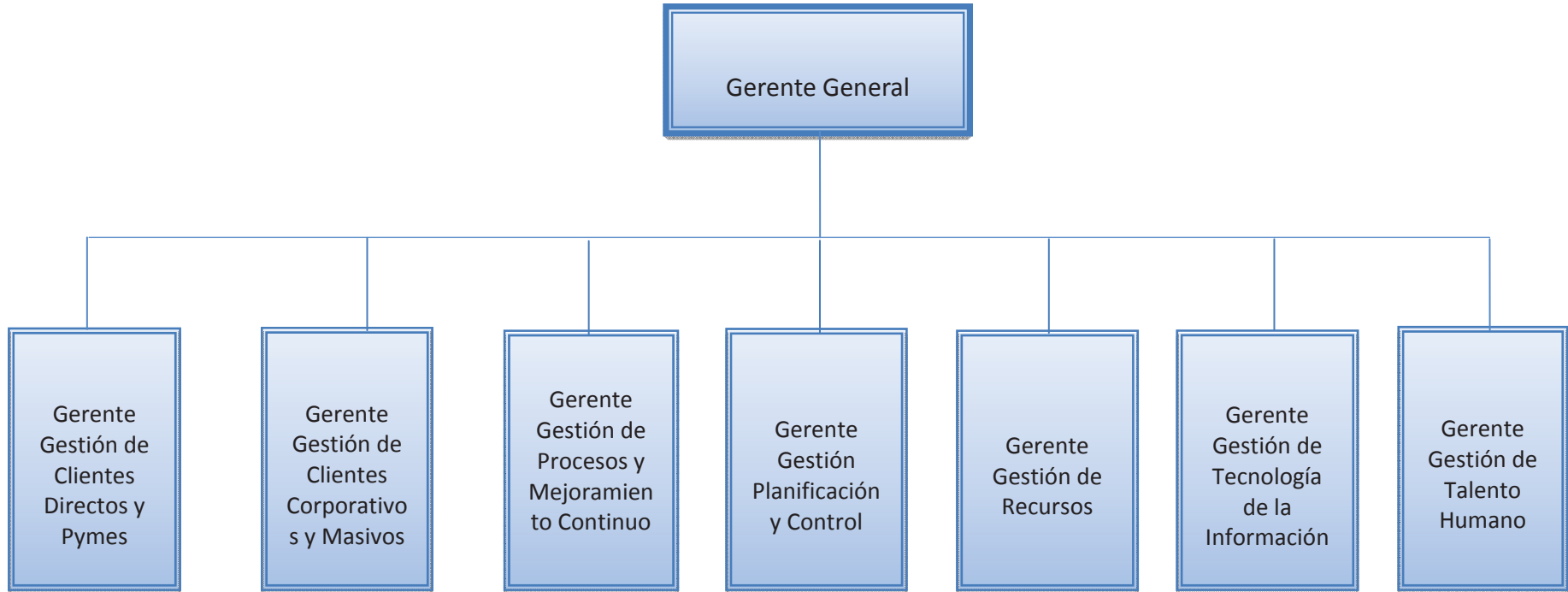
Gestión de Tecnología de la información

Tecnología es un área que se encuentra muy alineada a la estrategia del negocio. Pues esta se encarga del desarrollo y ejecución de los proyectos tecnológicos desde su planificación, programación, implementación y seguimiento de los mismos. Su principal objetivo es optimizar recursos, incrementar la productividad y brindar mejor servicio a sus clientes.

2.3.9. Organigrama

Después de conocer la estructura organizacional de Humana, productos y servicios es importante estructurar a la organización mediante su organigrama.

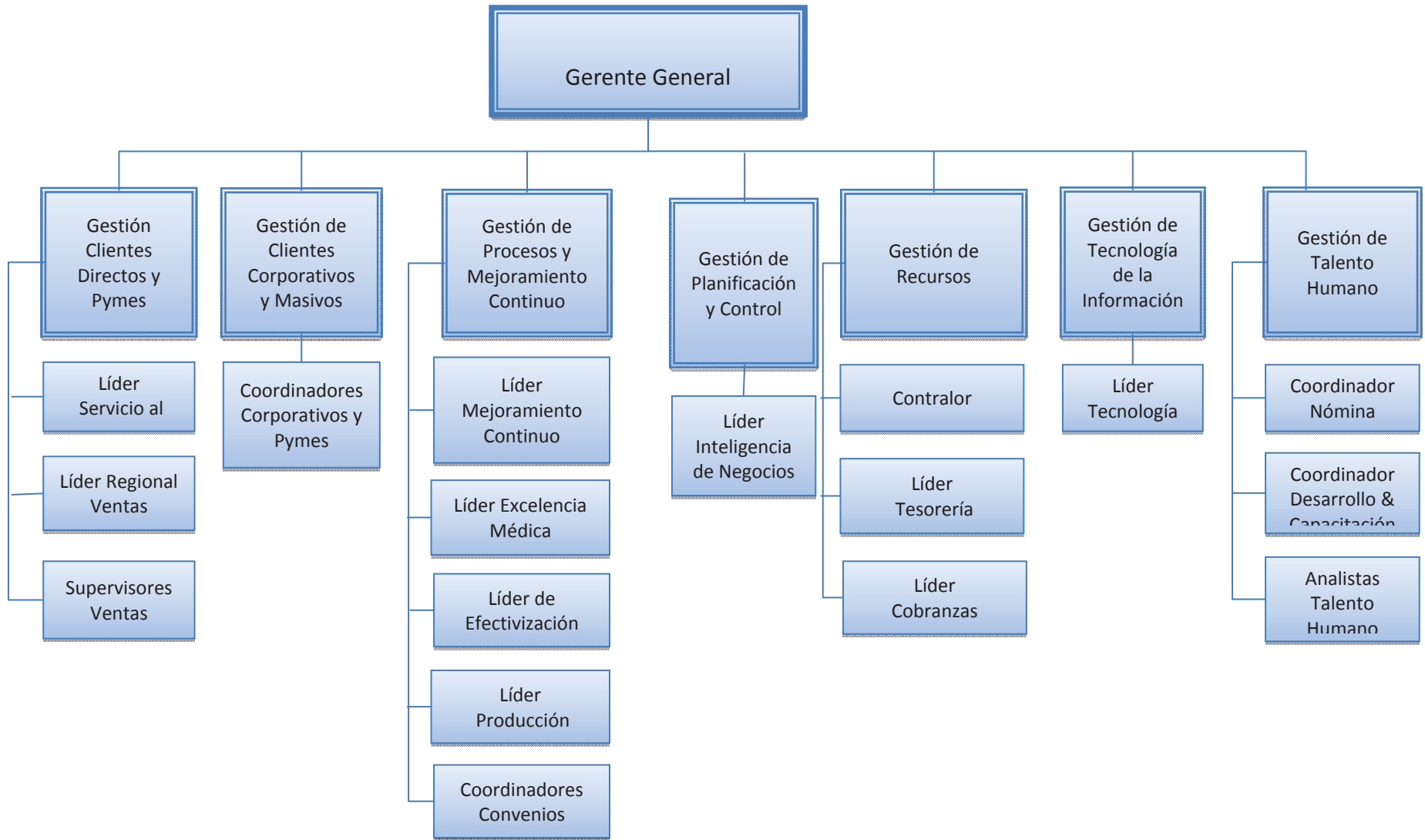
Organigrama Humana S.A. – Primer Nivel



Organigrama Humana S.A. – Comité Producto



Organigrama Humana S.A. – General



2.4. Situación actual del Subsistema de Selección en Humana S.A.

Actualmente en Humana en el subsistema de reclutamiento y selección de personal se realizan procesos tanto internos como externos. A continuación se detalla de qué manera los mismos son llevados a cabo dentro de la organización.

Reclutamiento interno: El reclutamiento interno está enfocado directamente a los colaboradores actuales de la organización, con el objetivo de promoverlos o transferirlos hacia otras actividades que se resulten más motivadoras.

Este proceso dentro de la organización se lleva a cabo a través de ofertas o como se lo conoce actualmente por medio de promociones internas. Es decir, que se oferta a los colaboradores actuales cargos de mayor jerarquía.

Es importante mencionar que esto se puede dar en la misma área o en las mismas actividades que el colaborador realiza.

Además, dentro del proceso se realizan las transferencias, en donde se ofertan posiciones del mismo nivel jerárquico, pero que implican otros conocimientos y habilidades de los postulantes, los cuales podrán ser de otra área de trabajo y con distintas responsabilidades.

Reclutamiento externo: El reclutamiento externo como su nombre lo indica, es un proceso que se lo realiza desde afuera. En este proceso las personas encargadas utilizan diversas técnicas para atraer e influir a los candidatos idóneos para el cargo.

El reclutamiento interno trata seleccionar a las personas que más se ajustan al perfil para así llegar al candidato deseado y retenerlo a la organización.

Dentro de estos procesos se manejan varios conceptos que son importantes mencionar, dejando en claro y en qué momento se realizan dichas funciones dentro del subsistema mencionado.

Selección: La selección viene a ser un proceso posterior al de la pre selección de las hojas de vida, en este caso se realiza la selección de las personas que cumplen con los criterios preestablecidos para continuar en el proceso de selección.

Es decir, que es proceso de clasificación, que selecciona a aquellos candidatos, cuyas capacidades y competencias, les dan mayores probabilidades de adaptarse al cargo y cumplir con lo requerido por la organización.

➤ **Entrevista:** La entrevista “es la herramienta por excelencia de la selección de personal; es uno de los factores que más influencia tiene en la decisión final respecto de la vinculación o no de un candidato al puesto vacante”. (Silva y Pelachano, 1979, pp.13)

La entrevista se concluye como un diálogo con un fin específico, y no un conversatorio sin propósito con una persona.

Existe una correspondencia y transferencia mutua entre el entrevistado y el entrevistador, y gran parte de ella pasa por actitudes y todo tipo de lenguaje corporal, por ende es lo que muchos pueden llamarlo como un (rapport) dentro de la entrevista, donde el objetivo es crear un ambiente de confianza y cooperación mutua para entablar una comunicación donde no exista distorsiones, malos entendidos, etc.

Durante el proceso de la entrevista, es importante mencionar que ambos participantes tienen su rol definido y deben cada uno debe actuar dentro de él,

respetando y estableciendo su canal de comunicación en un marco de tiempo y definiendo el tema a tratar.

En la actualidad, los procesos de selección en Humana S.A., se manejan de manera informal, los mismos que tienen únicamente una entrevista y culminan con la contratación. Dentro del proceso no se aplican evaluaciones ni de conocimientos, ni baterías psicotécnicas o psicológicas.

Adicionalmente, es importante mencionar que para realizar el proceso selectivo, la o el Analista de Selección no se basa en perfiles de cargos, ya que Humana no tiene levantado ningún perfil para los distintos cargos en la organización.

De la misma manera, al no existir un proceso de selección formal, posterior a la contratación del candidato/a, la o el Analista únicamente presenta a la persona nueva en la organización y el mismo inicia sus labores, sin tener una inducción previa tanto de manera organizacional ni funcional.

2.5. Discusión Temática

En nuestro país, no se cuenta con estudios que aporten antecedentes sobre las ventajas o desventajas del diseño de un plan de selección basado en competencias en el mundo de los seguros. Por ende no se conoce la incidencia que tendría la aplicación de este proceso en la gestión del talento humano de una de las empresas más grandes del país en lo que se refiere a medicina prepagada.

Existen varios autores que han aportado con conceptos de competencias, como Spencer & Spencer, Ernest & Young y de la misma manera la Organización Internacional del Trabajo.

Sin embargo, a manera de trabajos de titulación si se ha planteado la necesidad de enfocarse en el desarrollo de procesos de selección por competencias, ya que según la investigación realizada por Sandra Hormaza en el 2007, ella menciona que un proceso de selección mal realizado aumenta los costos y la rotación del personal dentro de una empresa.

Según Paulina Gallegos, 2011 de la Universidad Salesiana uno de los factores que inciden en la rotación de personal es la poca importancia que se le da a la Capacitación e Inducción en una empresa, argumentando que estos temas son importantes tenerlos presentes ya que en todas sus formas y manera dan un aporte a que las personas desarrollen sus habilidades, aptitudes dentro de la organización.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

- Desarrollar un plan de selección basado en competencias de acuerdo con el levantamiento del perfil de cargo para el área de ventas.

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar el levantamiento del perfil de cargo por competencias que sirva como herramienta base para realizar la selección de personal de ventas.
- Identificar las habilidades y competencias necesarias para lograr la adecuada selección de candidatos para el área de ventas.
- Investigar los factores que generan la alta rotación de personal que existe en la empresa en el área de ventas.

4. Pregunta de Investigación

- ¿El diseño de un plan de selección por competencias basado en el perfil del vendedor reduce el índice de rotación y mejora la productividad de los vendedores de la empresa de medicina prepagada?

4.1. Hipótesis o Preguntas Directrices

- ¿El diseño de un plan de selección de personal por competencias contribuirá al mejoramiento del área de ventas, con la disminución de la rotación del personal?
- ¿El diseño de un plan de selección de personal por competencias contribuirá al mejoramiento del área de ventas, con el aumento de la eficacia laboral?
- ¿Mediante un plan de selección basado competencias en relación al perfil se logrará que el personal se mantenga mayor tiempo dentro de la organización?
- ¿Es necesario elaborar un perfil de cargo para el área de ventas basado en competencias?
- ¿Se puede observar un mejor ambiente de trabajo?

5. Método

La investigación parte desde un proceso analítico sintético donde se mostrarán conceptos, definiciones, normas generales, de las cuales se extraerá conclusiones para poder ofrecer afirmaciones generales y permitan la elaboración de perfil para los vendedores; así como un esquema del proceso que debe realizarse para llevar a cabo el diseño del plan de selección basado en competencias del área de ventas y que a futuro éste sea aplicado a toda la empresa.

En otras palabras el estudio irá de lo general a lo particular, utilizando la lógica y una información general para formular una solución posible al problema dado en el área de ventas.

Por tanto, el método se basará en el razonamiento que ayudará a ir de lo general a lo específico.

5.1. Tipo de diseño y enfoque

Este proyecto de investigación se trata de un estudio Cualitativo Exploratorio y Descriptivo.

El tipo es descriptivo ya que el propósito de esta investigación es conocer y analizar “como es” la situación actual de la empresa y obtener información para poder elaborar el perfil del cargo de un vendedor, (Pineda y Alvarado, 2008, pp. 83) y exploratorio porque se busca investigar cuales son los factores que están ocasionando la rotación de personal la forma y los métodos usados en el subsistema de análisis y descripción de cargos en la empresa de servicios de medicina prepagada. (Hernández, Fernández y, Baptista, 2010, pp.78)

5.2. Muestra/Participantes

En el presente trabajo la investigadora no trabajará con todos los integrantes de la población que conforman la organización de servicios de medicina prepagada, sino con una parte o fracción de ella; porque el trabajo investigativo únicamente se enfoca al área de ventas de la empresa.

Es por esto que la selección de la muestra se la realiza por un *muestreo aleatorio simple*.

“El muestreo aleatorio simple selecciona muestras al azar mediante métodos que permiten que cada posible muestra tenga una igual probabilidad de ser

seleccionada y que cada elemento de la población total tenga una oportunidad igual de ser incluida en la muestra". (Levin, 2004, pp.239).

Es decir, se elige una muestra representativa del área de ventas, y se la realiza de esa manera ya que a pesar de que existen actualmente 3 salas de ventas, ninguna de ellas se diferencia entre sí, ni por categorías, antigüedad, edad, género, etc.

Por ende, todas las salas son igualmente seleccionables porque son heterogéneas; es decir, la selección se realiza al azar. Se elige únicamente a una sala y no a dos o a la población en total, ya que cada una de ellas son grupos con características iguales, por lo que no es necesario elegir todas, por una razón de ser una muestra muy grande.

Finalmente, los criterios serán los siguientes:

Inclusión: una sala de ventas representada por 20 vendedores y sus 4 supervisores de ventas y de la empresa de servicios de medicina prepagada.

Exclusión: dos salas de ventas de la misma empresa y el gerente de ventas. No hay diferencia entre las tres salas por ende el perfil es aplicable para todos.

5.3. Recolección de Datos

Se utilizaron instrumentos de recolección acordes con el planteamiento propuesto en la investigación.

Por esta razón, se ha plantado herramientas, tales como entrevistas y encuestas previamente elaboradas, siendo una técnica para obtener datos o información de varias personas en la cual sus opiniones tienen mucha importancia para la investigadora, se utiliza un cómodo listado de preguntas debidamente estandarizadas y escritas.

Para poder complementar dicha información, se determina usar una técnica como la observación directa, la cual propone destinar un período para el análisis de la actividad diaria de la organización, con el fin de considerarlo como un proceso de investigación.

5.4. Procedimiento

Fase Previa

Para realizar el estudio y poder acceder a la muestra se efectuará una reunión inicial con la Gerencia de Talento Humano de la organización de servicios de medicina prepagada, posterior a esto, se planificará otra reunión con el Gerente de Ventas en la empresa, quien es una de las personas que se encuentra bastante interesado en realizar el proyecto dentro de su área de trabajo.

Teniendo determinada la muestra se convocará a una reunión para socializar entre la autora de este proyecto y sus participantes, con el propósito de exponer el motivo y lo que busca esta investigación, indicando los parámetros bajo los cuales se va a trabajar, los beneficios del trabajo bajo competencias, las técnicas que se van a usar, el tiempo que tomará esta investigación, la constancia con la que recibirán las visitas de la investigadora, entre otras; y lo más importante, dar la oportunidad de conocer más acerca del tema y las inquietudes que este aborden, poder despejar sus dudas acerca de la naturaleza de este trabajo, ya que es común que los trabajadores manifiesten expectativas e incluso inseguridad con relación a su estabilidad laboral; por ello se buscará brindar toda la seguridad al personal de que este es un proceso netamente colaborativo de su parte, más no se trata de algún tipo de auditoría o evaluación de su desempeño.

De esta manera, al propiciar un acercamiento amigable, se fijarán paulatinamente las fechas en que se convoca al personal para la aplicación de las herramientas logrando así el análisis de datos.

Fase de administración de los instrumentos

Se iniciará con el método de la encuesta siendo una técnica mixta, es decir, con varias preguntas, la misma que se aplica al personal participante y en la que se formularán preguntas muy generales que aborden la problemática que se busca analizar, y la percepción de los trabajadores con relación a este tema.

Para poder corroborar la información levantada de la entrevista, se aplica a un número igual de entrevistados, una encuesta similar para llegar a completar la información, es decir saber si la información levantada anteriormente es correcta o errónea.

Finalmente, la Observación Directa será la última técnica empleada, la cual si bien, se irá dando a lo largo de cada una de las visitas de la estudiante a la organización, permitirá fortalecer la información que nos ofrecieron las encuestas, nos permite confirmar los datos; además que es una técnica que se mantendrá durante el tiempo que dure el proceso de investigación.

Para la investigación, el proceso de recolección de información se lo ejecutó en la Sede matriz de la empresa en la ciudad de Quito, tomando en cuenta el cumplimiento de la muestra seleccionada, una sala de ventas integrada por 20 vendedores y 4 supervisores, considerando así una fuente de información útil para elaborar la propuesta del diseño de Selección por Competencias.

La aplicación de las mismas se la realizó en la sala de bienestar de la organización, un lugar funcional para los encuestados, a primera hora de la mañana entre los días lunes 11 de marzo y 13 del mismo mes. Se inició con una explicación de la herramienta, mencionando que no hay tiempo límite y lo único que se necesita es la sinceridad en sus respuestas.

Es importante mencionar que no se la realizó en una misma jornada ya que el área de ventas tiene visitas externas y el primer día no se encontró a la muestra completa. Sin embargo, la mayoría se la hizo en el primer día.

Se recordó a los encuestados que los resultados servirán para el plan académico y en un mediano plazo para que sea aplicado en la organización.

5.5. Análisis de Datos

El propósito de estructurar las encuestas y entrevistas previamente elaboradas y debidamente estandarizadas, es para conocer y analizar “como es” la situación actual de la organización y obtener información para poder elaborar el perfil del cargo de un vendedor y de esa manera desarrollar un proceso de selección de personal por competencias de esta área.

Por lo tanto, se estructura de esa manera la primera encuesta que contiene 10 preguntas de opción múltiple. El sujeto tiene que elegir una de las cinco categorías, divididas en A totalmente de acuerdo, B de acuerdo, C en desacuerdo, D total desacuerdo, E si no le parece que la pregunta se aplica a su situación. (Ver Anexo 1).

Adicionalmente, los demás instrumentos a utilizarse contienen 13 preguntas, las mismas que darán a conocer si es necesario levantar el perfil, identificando las habilidades y competencias necesarias para lograr la adecuada selección de candidatos y de esa manera poder plantear la propuesta del proyecto. (Ver anexo 2 y 3)

Una vez recolectados los datos, se procesará la información para llegar a las conclusiones, se evaluarán las respuestas de cada pregunta, y con esta información se efectuará un análisis de datos mediante el programa de Excel, realizando gráficos con sus debidas especificaciones de las respuestas obtenidas por el personal de la organización.

6. Resultados

6.1. Análisis de Resultados encuesta proceso de Selección y Contratación

PREGUNTA 1: ¿Conoce usted si existe algún proceso de selección y contratación en la Organización?

Tabla 2. Resultados primera pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 1		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	7	29,17%
B. De acuerdo	12	50,00%
C. En desacuerdo	2	8,33%
D. Total desacuerdo	2	8,33%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	1	4,17%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%

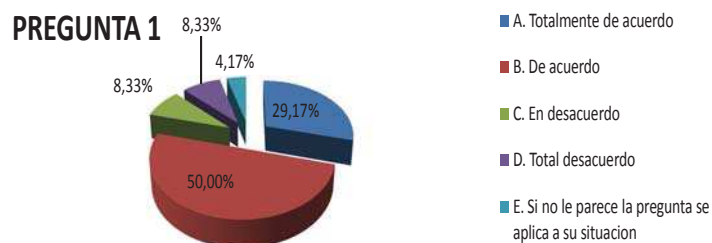


Figura 7. Análisis gráfico por la investigadora a través de la encuesta, primera pregunta.

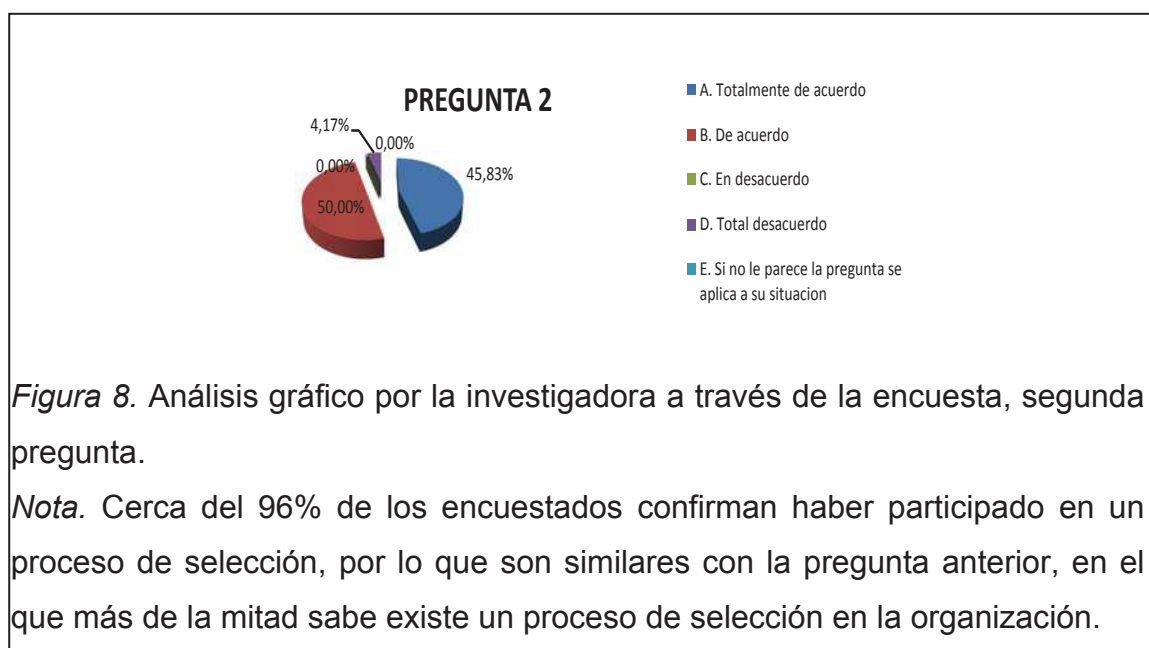
Nota. De 24 encuestados, 7 corresponden al 29.17% que están totalmente de acuerdo, 12 que equivalen al 50.00% responden estar de acuerdo, 2 que equivalen al 8.33% en desacuerdo y en total desacuerdo y 1 que equivale al 4.17% responde que la pregunta no aplica a su situación.

Por tanto, se puede observar que más de la mitad de la población conoce de la existencia de un proceso de selección y contratación, siendo un método muy sencillo que consiste en pasos simples como una entrevista inicial sin estructura, evaluaciones y referencias laborales para ser seleccionados y contratados.

PREGUNTA 2: ¿Participo usted en algún proceso de selección y contratación de personal para ingresar a la Organización?

Tabla 3. Resultados segunda pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 2		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	11	45,83%
B. De acuerdo	12	50,00%
C. En desacuerdo	0	0,00%
D. Total desacuerdo	1	4,17%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	0	0,00%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%

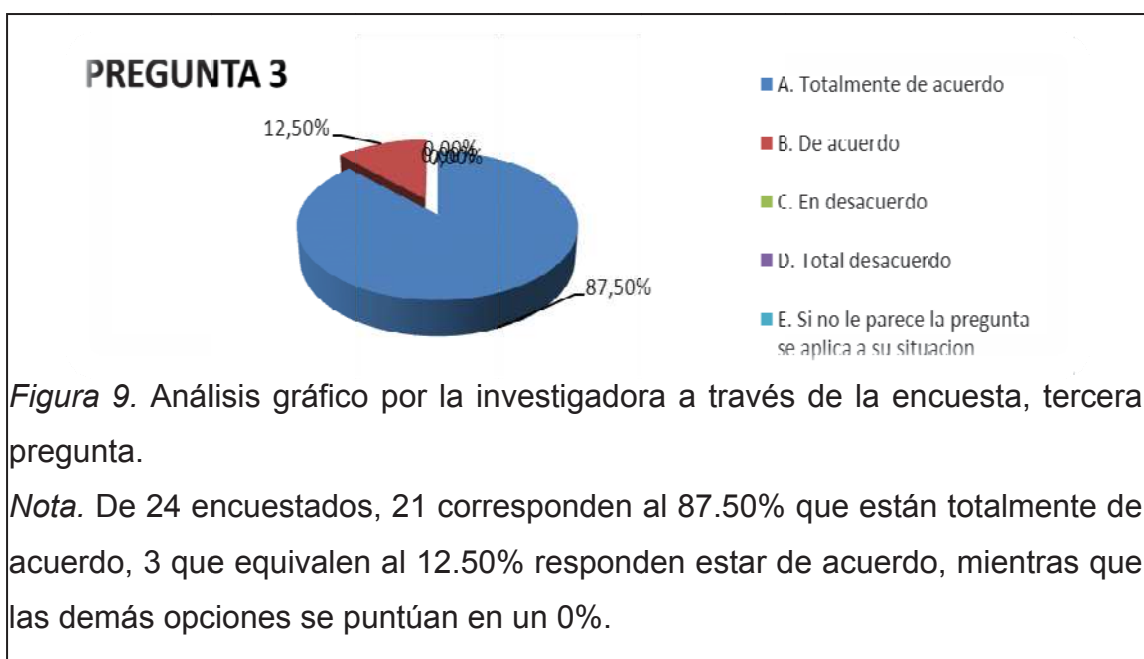


Por ende, se puede concluir que en la organización existe un proceso de selección donde la mayoría de la población antes de su ingreso si participó en un proceso de selección, siendo un proceso decorativo, sin estructura ni un esquema fijo, lo cual es un causal posible de alta rotación.

PREGUNTA 3: ¿Le realizaron algún tipo de entrevista al momento de ingresar a laborar en Humana S.A.?

Tabla 4. Resultados tercera pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 3		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	21	87,50%
B. De acuerdo	3	12,50%
C. En desacuerdo	0	0,00%
D. Total desacuerdo	0	0,00%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	0	0,00%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%

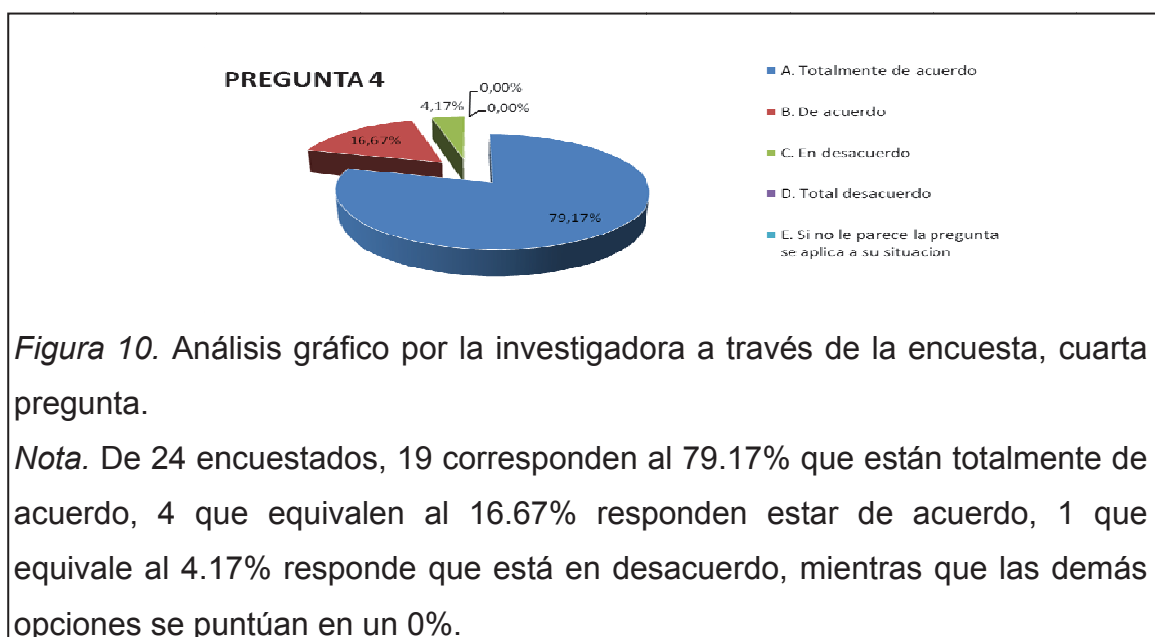


Por lo tanto, se obtiene como resultado que si se realizan entrevistas al momento de ingresar a Humana, siendo entrevistas sin ninguna estructura, donde básicamente se indaga la parte personal, conocimientos, estudios y parte laboral, no entrevistas a profundidad donde se puedan evaluar puntos más específicos. Lo que significa que es un proceso informal más no que continua con una estructura.

PREGUNTA 4: Según su criterio: ¿estaría de acuerdo en que la organización implemente un proceso de selección por competencias en el área a la cual Ud. pertenece?

Tabla 5. Resultados cuarta pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 4		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	19	79,17%
B. De acuerdo	4	16,67%
C. En desacuerdo	1	4,17%
D. Total desacuerdo	0	0,00%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	0	0,00%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%

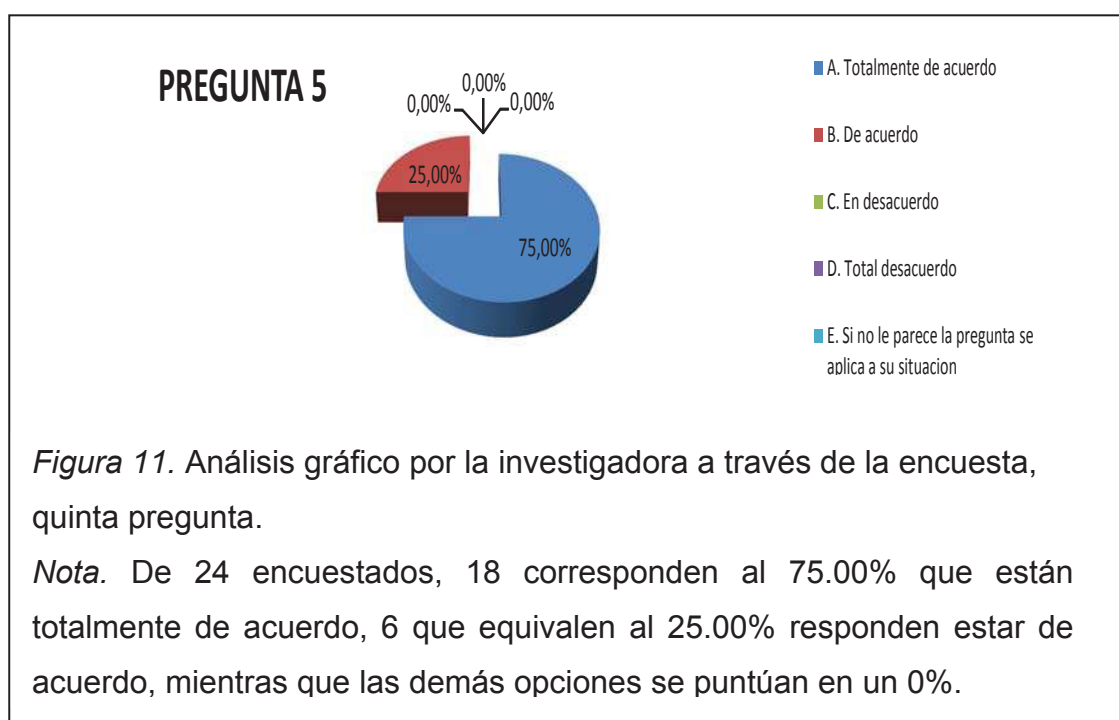


Por lo tanto, la mayoría de la población está de acuerdo en que la organización implemente un proceso de selección basado en competencias, ya que de esa manera puede ser un inicio para asegurar su ingreso, proporcionándoles confianza quizá de que fueron los mejores del proceso ya que se está siguiendo ciertos parámetros de selección y se determina competencias de cada uno.

PREGUNTA 5: Considera usted importante recalcar las competencias de un posible candidato en el proceso de selección y contratación?

Tabla 6. Resultados quinta pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 5		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	18	75,00%
B. De acuerdo	6	25,00%
C. En desacuerdo	0	0,00%
D. Total desacuerdo	0	0,00%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	0	0,00%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%

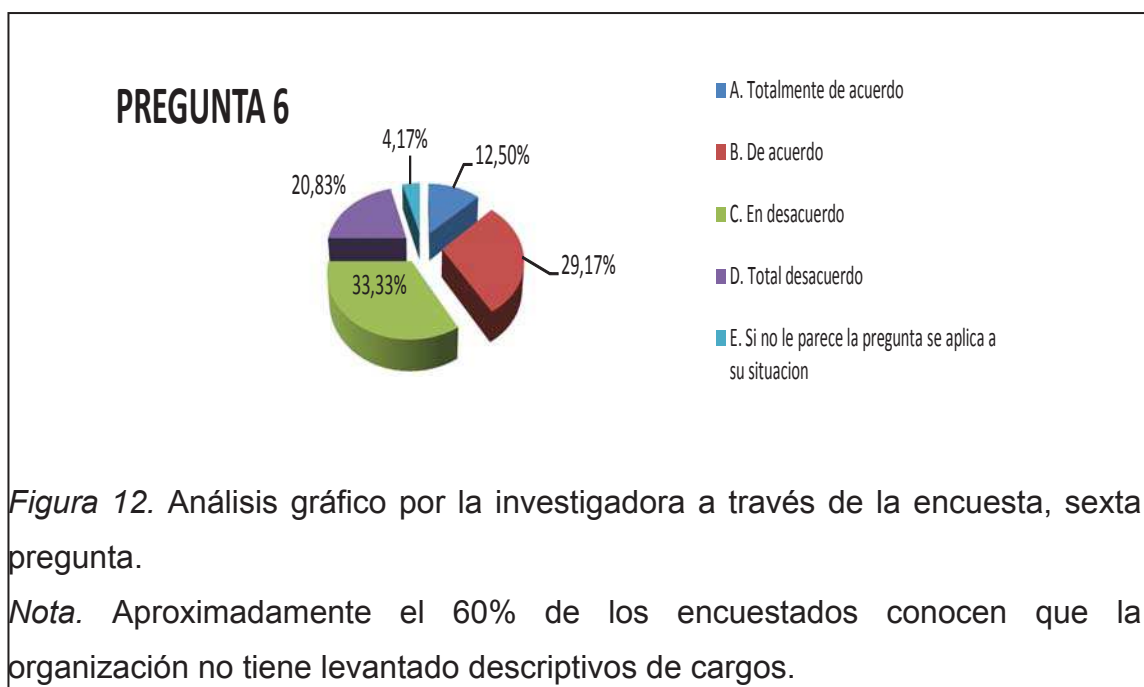


Por tanto, toda la población está totalmente de acuerdo en enfatizar las competencias de los posibles candidatos a incorporarse en la organización, y esto se logra mediante el levantamiento de un perfil, donde se determinan las competencias y además se da más énfasis en las habilidades, capacidades y competencias que pueden ser desarrolladas.

PREGUNTA 6: ¿Conoce usted si en Humana existe descriptivos de cargos en las distintas categorías en el área de ventas?

Tabla 7. Resultados sexta pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 6		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	3	12,50%
B. De acuerdo	7	29,17%
C. En desacuerdo	8	33,33%
D. Total desacuerdo	5	20,83%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	1	4,17%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%



Por tanto, significa entonces que, en el área de ventas no se conoce del importante uso de perfiles en sus distintas categorías, ya que los mismos no están levantados en la organización.

Lo que es necesario e importante que se los levante ya que de ese modo se puede manejar un solo proceso basado en un solo formato y la selección puede ser más específica y cumpliendo ciertos parámetros.

PREGUNTA 7: ¿La organización cuenta con una base de datos de aspirantes a ocupar cargos vacantes?

Tabla 8. Resultados séptima pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 7		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	2	8,33%
B. De acuerdo	8	33,33%
C. En desacuerdo	8	33,33%
D. Total desacuerdo	4	16,67%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	2	8,33%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%

PREGUNTA 7

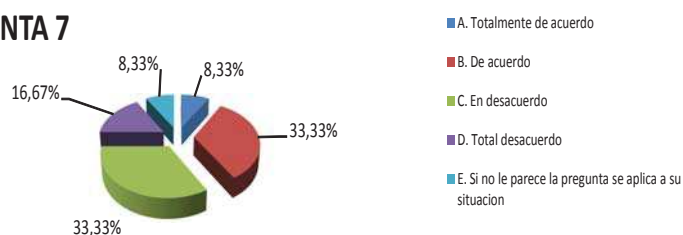


Figura 13. Análisis gráfico por la investigadora a través de la encuesta, séptima pregunta.

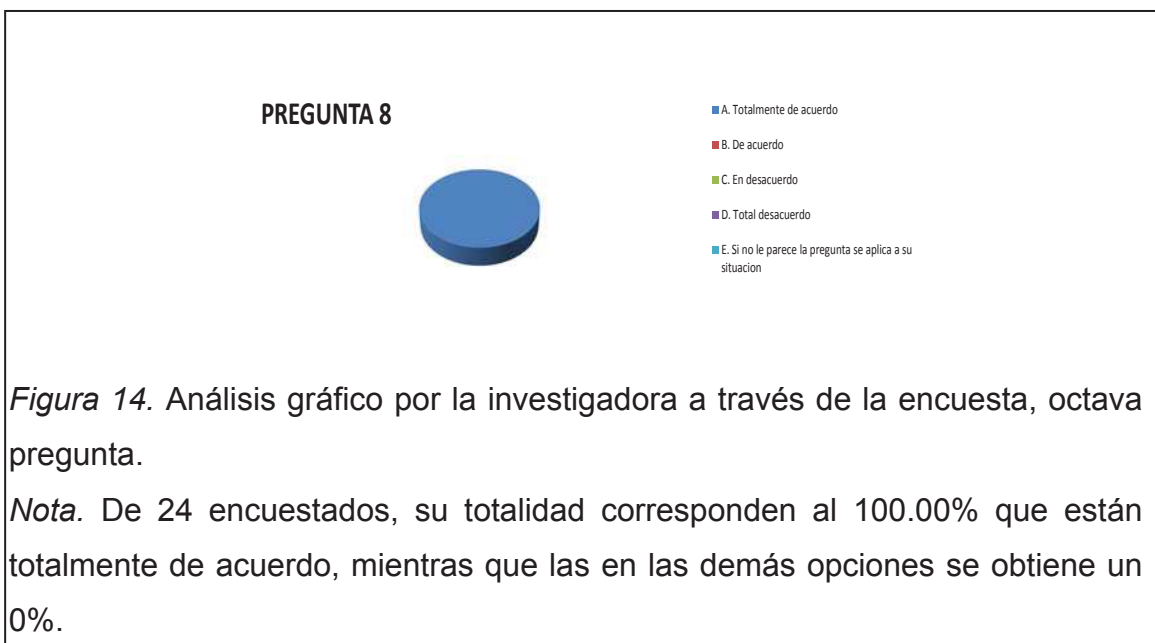
Nota. De los 24 encuestados, un 40% está de acuerdo y casi un 50% no lo está, esto quiere decir que en promedio 1 de cada 2 personas si sabe de la existencia de una base de datos dentro de la organización.

Por tanto, es importante que este conocimiento se lo profundice ya que es una herramienta que sirve en los procesos de selección y contratación, ya que de esa manera puede existir también una base de referidos en donde se pueda aplicar.

PREGUNTA 8: ¿Cree usted que se debería realizar un proceso de inducción y capacitación al nuevo personal de la organización?

Tabla 9. Resultados octava pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 8		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	24	100,00%
B. De acuerdo	0	0,00%
C. En desacuerdo	0	0,00%
D. Total desacuerdo	0	0,00%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	0	0,00%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%

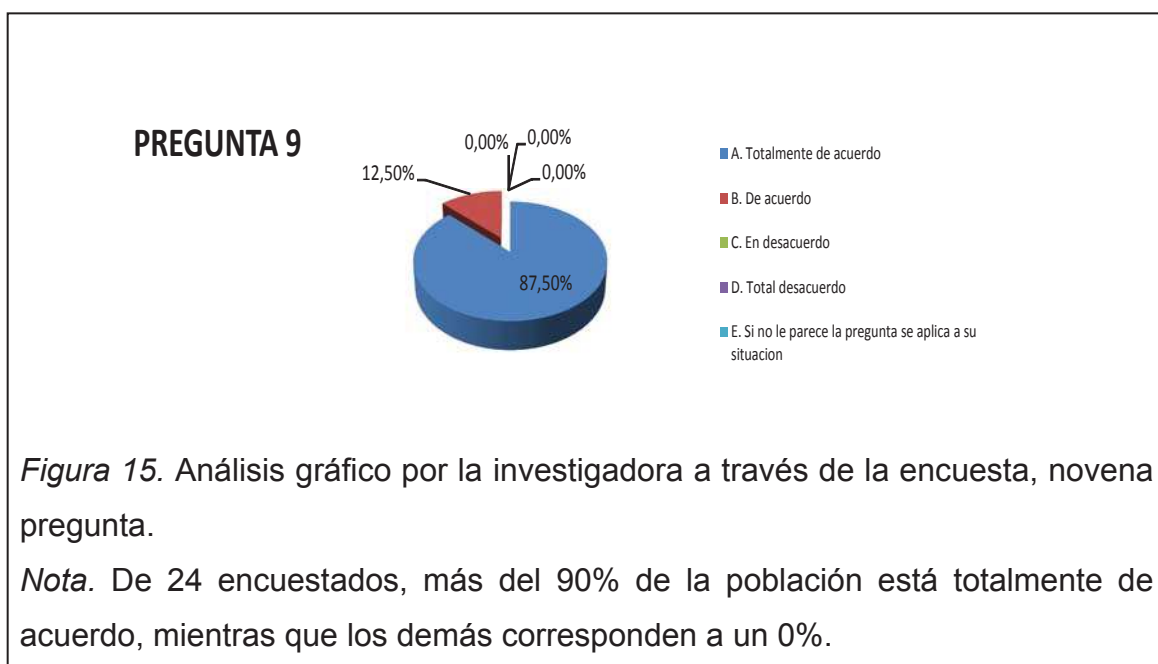


Por lo tanto, para los colaboradores es sumamente importante el hecho de manejar un proceso de inducción y capacitación, y esto debe ser incluido en una propuesta ya que va muy de la mano con un proceso de selección bien estructurado y realizado, logrando así más compromiso y como se había mencionado el profundizar conocimientos.

PREGUNTA 9: Recomendaría usted al área de Talento Humano que emplee una nueva metodología de Selección y Contratación de acuerdo a las actuales tendencias de competitividad?

Tabla 10. Resultados novena pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 9		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	21	87,50%
B. De acuerdo	3	12,50%
C. En desacuerdo	0	0,00%
D. Total desacuerdo	0	0,00%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	0	0,00%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%



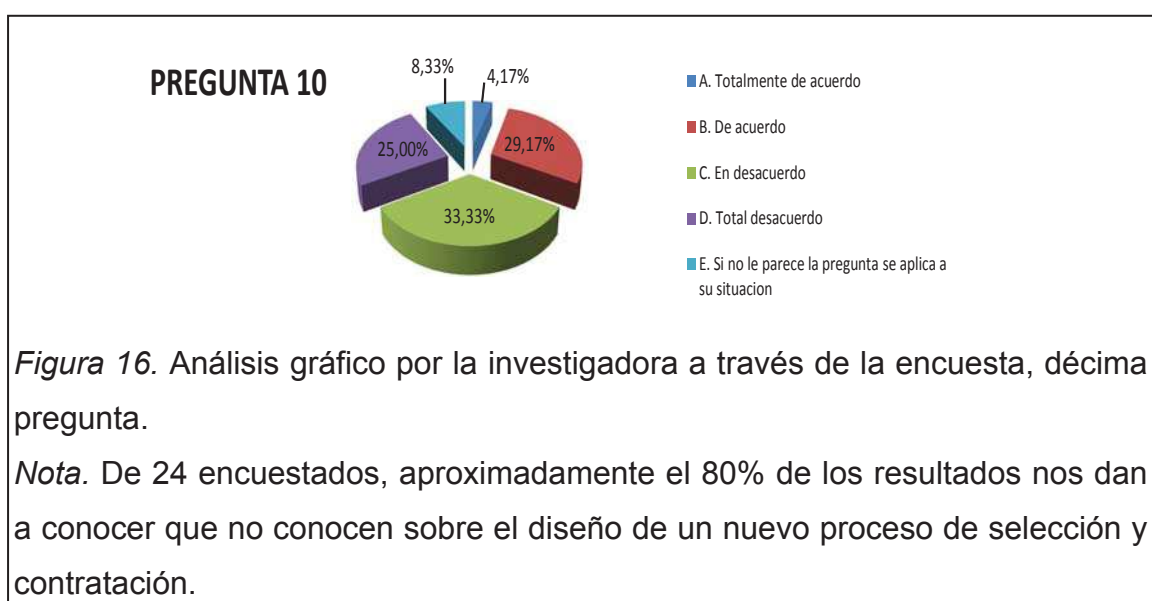
Por lo tanto, es recomendable por parte de los colaboradores hacia Talento Humano que se emplee una nueva metodología de selección y contratación de acuerdo a las tendencias actuales de competitividad, significando así que al tener una nueva herramienta se obtienen mejores resultados.

Los colaboradores están de acuerdo ya que lo que más se enfatiza en trabajar por competencias es determinar aquellas y que ellos mismos las desarrollen de acuerdo a la necesidad del área y la organización.

PREGUNTA 10: ¿Conoce usted si el área de Talento Humano ha diseñado un sistema de Selección y Contratación?

Tabla 11. Resultados décima pregunta encuesta aplicada a colaboradores de Ventas.

PREGUNTA 10		
	#	%
A. Totalmente de acuerdo	1	4,17%
B. De acuerdo	7	29,17%
C. En desacuerdo	8	33,33%
D. Total desacuerdo	6	25,00%
E. Si no le parece la pregunta se aplica a su situación	2	8,33%
TOTAL ENCUESTADOS	24	100,00%



Por lo tanto, es más que certero que dentro del área de Talento Humano el proceso de selección no se lo maneja basado en una estructura y es bastante informal, por lo no se tiene nada levantado ni es dado a conocer a los colaboradores mediante una información.

6.2. Resultados Entrevista para levantar el cargo

El objetivo de realizar la entrevista es tener un acercamiento con los colaboradores del área de ventas, para levantar la información necesaria de cada uno de los perfiles que la Gerencia de Talento Humano debería manejar en el área comercial.

Se aplicaron 8 entrevistas con preguntas abiertas, en donde cada colaborador, 2 de cada categoría, debía responder de acuerdo a las mismas.

En dicha entrevista se llega a la conclusión de que cada colaborador en el cargo y categoría que está actualmente, tiene conocimiento de su misión, funciones, competencias y demás.

Es por esta razón que los resultados fomentaron la ayuda necesaria para levantar los 4 perfiles de cargo para el área comercial.

6.3. Resultados Encuesta para levantar el cargo

El objetivo de aplicar la encuesta, de manera igual a la entrevista, se basa únicamente en mantener un nuevo acercamiento con los colaboradores de ventas, en este caso con 8 personas distintas a las anteriores.

Lo principal de esta encuesta es aplicar las mismas preguntas, tener versiones diferentes en el mismo tema, para corroborar la información levantada con la entrevista.

Al final de todo esto se pudo obtener información de las 16 personas que fueron entrevistadas y encuestadas sobre sus funciones, misión, entre otros temas, que sus respuestas son similares, lo que ayudó para establecer el perfil de cargo.

6.4. Observación Directa

Siguiendo con la investigación de campo, y como un último método de exploración, para definir el perfil y de esa manera dejar en claro que los demás métodos entregaron la información deseada, se realizó una observación directa de cada colaborador en sus distintas categorías.

Es decir que en base a la observación pude verificar que la información que fue entregada mediante las entrevistas y encuestas son las que definen un perfil de cargo en el área comercial. La información era la correcta, ya que en los días de la observación cada ítem era cumplido y comprobado.

6.5. Rotación de Personal en Humana S.A.

Como parte de la investigación de campo y para el cumplimiento de los objetivos, se determina levantar la información de ingresos y salidas durante el año 2012 de manera global y del área de ventas. Adicional a eso de la misma forma del primer semestre del 2013 únicamente con ventas.

Para llegar a los resultados se solicita información a la persona encargada de nómina y se realiza los cálculos con la fórmula universal, para indicadores mensuales y el porcentaje anual.

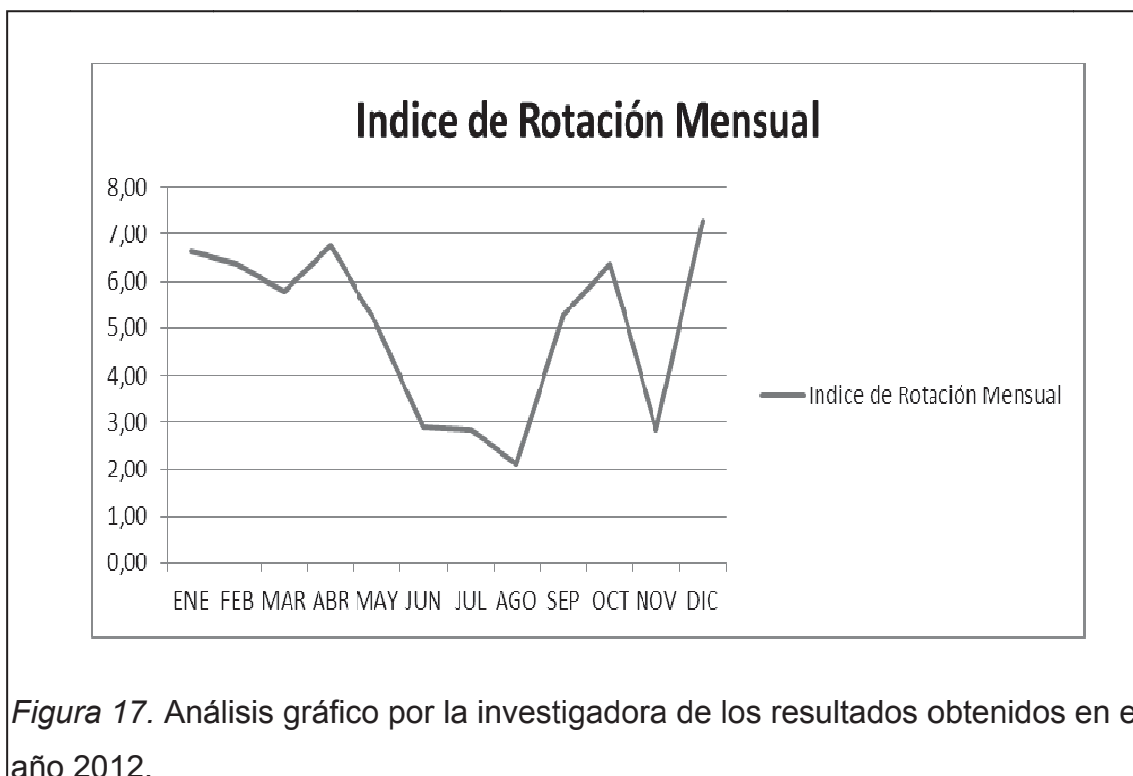
Rotación de Personal Global año 2012

Tabla 12. Información sobre la Rotación Global en Humana en el año 2012.

GLOBAL AÑO 2012

	No. Ingresos	No. Salidas	Total HC	Índice de Rotación Mensual
ENE	11	16	241	6,6
FEB	13	15	236	6,4
MAR	19	14	242	5,8
ABR	12	16	237	6,8
MAY	10	12	235	5,1
JUN	20	7	242	2,9
JUL	12	7	247	2,8
AGO	45	6	285	2,1
SEP	14	15	284	5,3
OCT	13	18	283	6,4
NOV	8	8	281	2,8
DIC	0	19	260	7,3
TOTALES	177	153	3073	5,4

ÍNDICE DE ROTACIÓN ANUAL	165	16500	5,37	5%
---	-----	-------	------	-----------



En el año 2012 la rotación de personal en la empresa a simple vista tiene una creciente importante, la rotación mensual es alta en el primer semestre, mientras que los 3 meses siguientes se mantuvo estable y al termino del año aumento, teniendo como resultado final de manera anual un porcentaje del 5% de rotación.

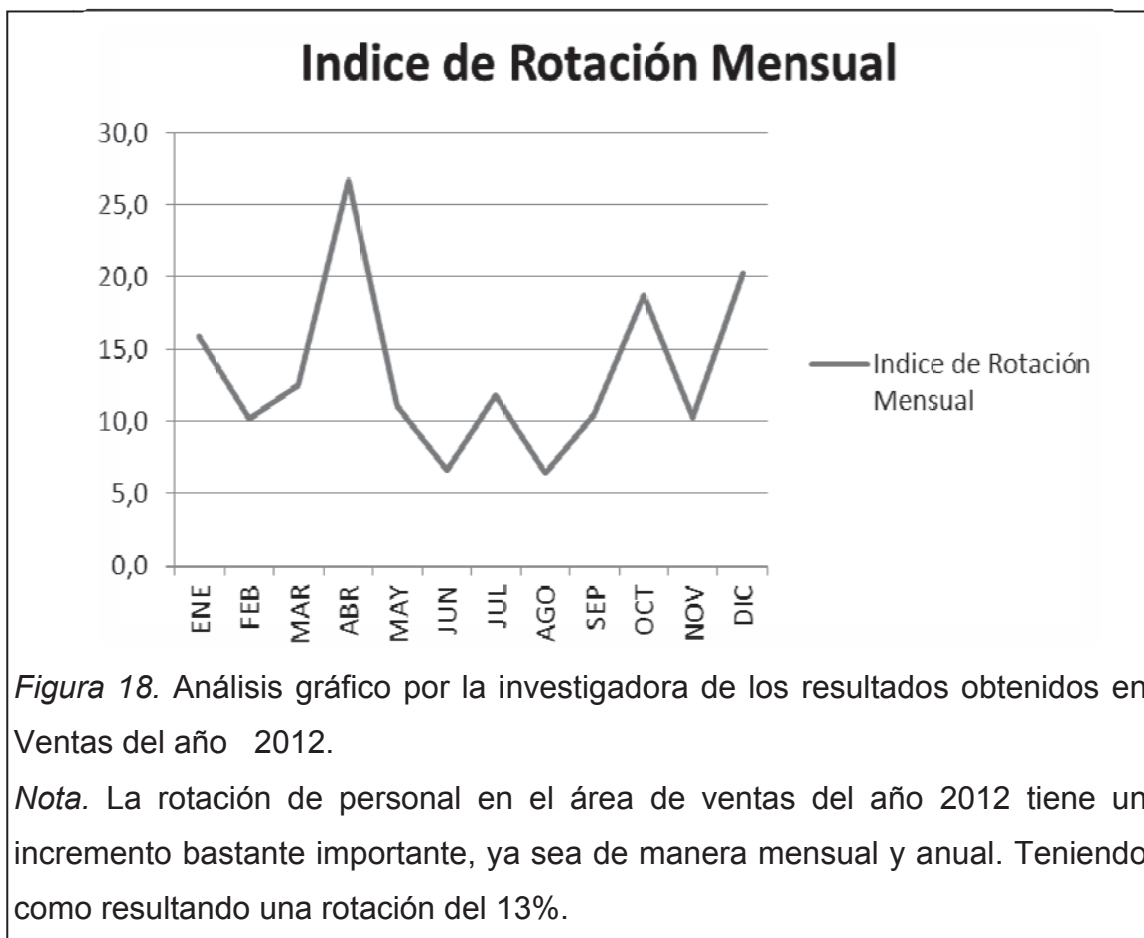
Rotación de Personal Ventas año 2012

Tabla 13. Información sobre la Rotación de Ventas en Humana en el año 2012.

VENTAS AÑO 2012

	No. Ingresos	No. Salidas	Total HC	Índice de Rotación Mensual
ENE	8	10	63	15,9
FEB	5	6	59	10,2
MAR	12	8	64	12,5
ABR	3	16	60	26,7
MAY	1	6	54	11,1
JUN	13	4	60	6,7
JUL	4	7	59	11,9
AGO	38	6	94	6,4
SEP	7	9	86	10,5
OCT	9	15	80	18,8
NOV	2	8	78	10,3
DIC	0	14	69	20,3
TOTALES	102	109	826	12,8

ÍNDICE DE ROTACIÓN ANUAL	105,5	10550	12,77	13%
---	-------	-------	-------	------------



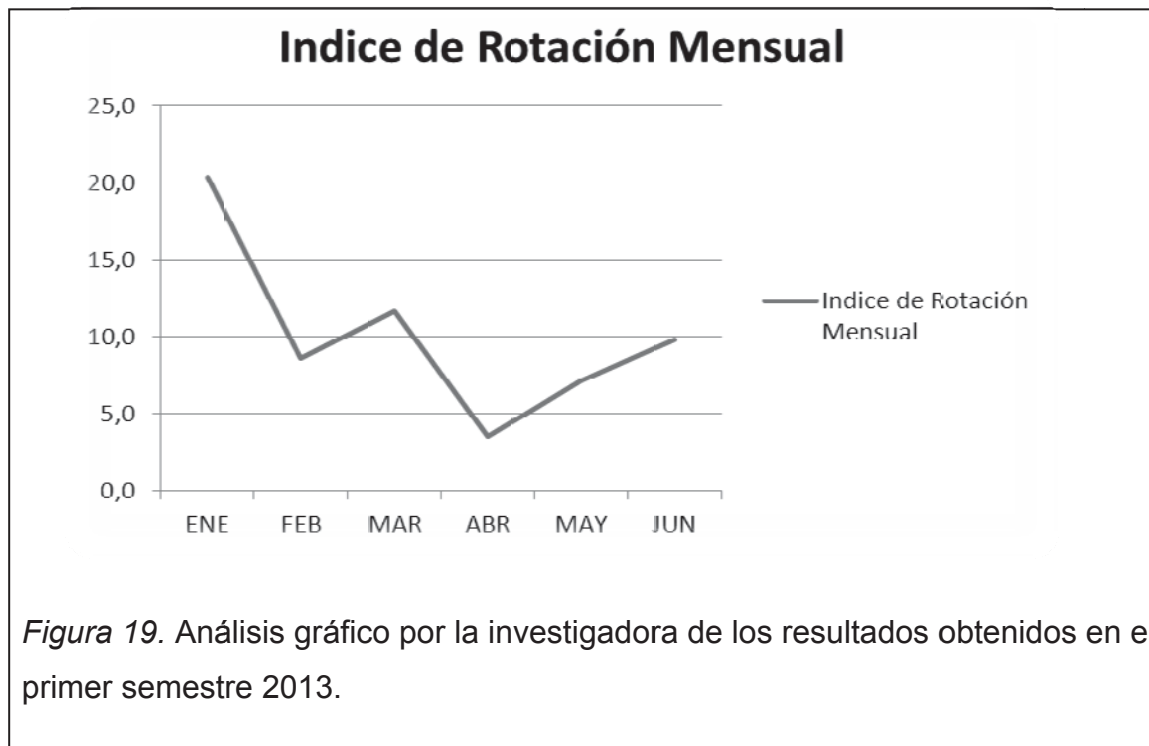
Rotación de Personal Ventas año 2013

Tabla 14. Información de Rotación de Ventas en Humana en el primer semestre año 2013.

VENTAS 1er SEMESTRE 2013

	No. Ingresos	No. Salidas	Total HC	Índice de Rotación Mensual
ENE	0	12	59	20,3
FEB	4	5	58	8,6
MAR	7	7	60	11,7
ABR	0	2	57	3,5
MAY	3	4	56	7,1
JUN	0	5	51	9,8
TOTALES	14	35	341	7,2

ÍNDICE DE ROTACIÓN SEMESTRAL	24,5	2450	7,2	7%
-------------------------------------	------	------	-----	-----------



Dentro del área de ventas en el año 2013 la rotación de personal tiene puntajes altos en el primer semestre del año en curso, tomando en cuenta que como porcentaje final es un 7%, donde el valor es alto por ser seis meses únicamente.

6.5.1. Factores de Rotación en el área de Ventas

Con el levantamiento de la información mediante las entrevistas aplicadas y las encuestas para corroborar la información, los colaboradores mencionan que de lo que ellos han podido observar, entre los principales factores de rotación de personal en el área de ventas están la poca capacitación que se brinda al colaborador en productos de la organización, así como una inducción inadecuada y el poco seguimientos de sus jefes inmediatos en sus funciones y cumplimientos de metas asignadas.

6.6. Diccionario de Competencias

Se elabora el Diccionario de Competencias, definiendo las competencias genéricas y específicas a cada cargo, las mismas que de acuerdo a los resultados obtenidos en el transcurso del estudio han sido las más críticas y predominantes en las respuestas.

El Diccionario de Competencias recoge las definiciones o significados que implica cada cargo, además está basado en la realidad, lenguaje y necesidades propias con el objetivo de seleccionar de manera óptima.

6.6.1. Competencias Genéricas

<u>COMPETENCIA: ORIENTACIÓN AL CLIENTE</u>	
ABREVIATURA: CLI	
DEFINICION: “Capacidad de ayudar o servir a los clientes internos y externos, de comprender y satisfacer sus necesidades, aún aquellas no expresadas. Implica esforzarse por descubrir, conocer y resolver los problemas o requerimientos de todo cliente”. (Alles, 2009)	
NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	Capacidad para crear soluciones que brinde satisfacción tanto a los clientes externos como internos, estableciendo una relación a largo plazo con ellos. Además de reforzar el prestigio organizacional y brindar un valor agregado.
Medio	Capacidad para proponer acciones de mejora, para incrementar niveles de satisfacción en los clientes y brindar soluciones a sus necesidades.
Básico	Capacidad para brindar una respuesta efectiva a los pedidos de los clientes en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.
Bajo	Capacidad de solucionar problemas de los clientes en la medida de las propias posibilidades y de no estar a su alcance la respuesta adecuada.

COMPETENCIA: TRABAJO EN EQUIPO

ABREVIATURA: TRA

DEFINICION: “Capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y trabajar juntos con otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar, en conjunto la estrategia organizacional, además de mantener un buen clima de trabajo”. (Alles, 2009)

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional.
Medio	Capacidad para subordinar los logros personales a las metas grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.
Básico	Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre los colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.
Bajo	Capacidad de tener buena relación con sus compañeros y buen trato con las demás personas.

COMPETENCIA: ORIENTACIÓN A RESULTADOS

ABREVIATURA: RES

DEFINICION: Capacidad para orientar los comportamientos propios o de otros hacia el logro o superación de resultados esperados, bajo el análisis de propios resultados para poder mejorar y mantener altos niveles de rendimiento.

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	Capacidad para promover y desarrollar comportamientos, en sí mismo y la organización, orientados al logro o la superación de los resultados esperados, fijando además estándares retadores.
Medio	Capacidad para participar en la fijación de metas realistas y desafiantes, además de mantener sus niveles de rendimiento.
Básico	Capacidad para mantener una actitud orientada a los resultados o logro, según los estándares propuestos.
Bajo	Capacidad de demostrar una predisposición para realizar las acciones necesarias para alcanzar objetivos asignados.

COMPETENCIA: ORGANIZACIÓN Y PLANIFICACIÓN

ABREVIATURA: ORG

DEFINICION: “Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta. Además de dar seguimientos a las actividades y tareas asignadas”. (Alles, 2009)

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	“Capacidad para controlar el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información y busca manera de mantener todo en orden y con calidad”. (Alles, 2009)
Medio	Capacidad para vigilar su trabajo y el de los demás para asegurarse que se adecuan a los procedimientos establecidos.
Básico	Capacidad para insistir en que sus funciones, metas y expectativas están claros y mantienen su orden.
Bajo	Capacidad para comprobar que en su trabajo no existen errores, sin preocuparse del orden de su puesto.

6.6.2. Competencias Específicas

EJECUTIVO DE VENTAS JUNIOR

COMPETENCIA: PRODUCTIVIDAD

ABREVIATURA: PRO

DEFINICION: “Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal, alcanzándolos exitosamente. No espera que los superiores le fijen una meta, cuando el momento llega ya la tiene establecida”. (Alles, 2009)

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	“Capacidad de desafiarse a sí mismo estableciéndose objetivos cada vez más altos, llegando hasta alcanzarlos”. (Alles, 2009)
Medio	Capacidad de establecer objetivos que superan al promedio y los cumple casi siempre. Supera a lo que se espera para su nivel.
Básico	“Capacidad de cumplir con los objetivos de productividad establecidos de acuerdo con lo esperado”. (Alles, 2009)
Bajo	No siempre cumple con los objetivos establecidos por sus superiores.

COMPETENCIA: COMPROMISO

ABREVIATURA: COM

DEFINICION: “Capacidad de prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos”. (Alles, 2009)

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	“Capacidad de apoyar e instrumentar todas las disposiciones que recibe en pos del beneficio de la organización y de los objetivos comunes. Establece para sí mismo objetivos de alto desempeño, superiores al promedio y los alcanza con éxito”. (Alles, 2009)
Medio	“Capacidad de apoyar e instrumentar las disposiciones recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir. Se fija objetivos altos y los cumple casi siempre”. (Alles, 2009)
Básico	“Capacidad de instrumentar adecuadamente las disposiciones recibidas, fija objetivos de alto rendimiento para el grupo que en raras ocasiones él mismo alcanza”. (Alles, 2009)
Bajo	“Raramente demuestra algún apoyo a las disposiciones recibidas. Piensa primero en sus propias posibilidades y beneficios antes que en los del grupo y los de la organización a la que pertenece”. (Alles, 2009)

EJECUTIVO DE VENTAS SENIOR

COMPETENCIA: INICIATIVA

ABREVIATURA: INI

DEFINICION: “Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de que un requerimiento externo que lo empuje”. (Alles, 2009)

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	“Capacidad de conseguir comprometer a otros en tareas extra inusuales. Actúa anticipadamente para crear oportunidades o para evitar problemas”. (Alles, 2009)
Medio	“Capacidad de introducir cambios en la manera de trabajar produciendo mejoras significativas en los resultados”. (Alles, 2009)

Básico	“Capacidad de trabajar sin supervisión constante y no se baja con los problemas”. (Alles, 2009)
Bajo	Ejecuta órdenes bajo supervisión.

COMPETENCIA: APERTURA AL CAMBIO

ABREVIATURA: CAM

DEFINICION: “Es la capacidad para adaptarse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información, o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí”. (Alles, 2009)

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	“Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o las necesidades de la situación. Evalúa sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse”. (Alles, 2009)
Medio	“Capacidad de adaptar tácticas y objetivos para afrontar una situación o solucionar problemas. Revisa y evalúa las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas para agregar valor”. (Alles, 2009)
Básico	“Capacidad de evaluar y observar la situación objetivamente y puede reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar”. (Alles, 2009)
Bajo	“Sigue siempre los procedimientos. En ocasiones puede reconocer la validez de otros puntos de vista y modificar su accionar”. (Alles, 2009)

EJECUTIVO DE VENTAS ELITE

<u>COMPETENCIA: NEGOCIACIÓN</u>
--

ABREVIATURA: NEG

DEFINICION: “Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos”. (Alles, 2009)
--

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	“Habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y preparar la estrategia de cada negociación”. (Alles, 2009)
Medio	“Capacidad de llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de negociaciones a su cargo en concordancia con los objetivos de la organización”. (Alles, 2009)
Básico	Capacidad de realizar satisfactoriamente acuerdos para la empresa, pero no siempre toma en cuenta al resto de personas de la organización.
Bajo	“Atiende los objetivos de la organización y alcanza acuerdos satisfactorios centrandó la negociación en las personas que la realizan”. (Alles, 2009)

COMPETENCIA: RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

ABREVIATURA: PROB

DEFINICION: “Capacidad de idear la solución que dará lugar a una clara satisfacción del problema del cliente atendiendo sus necesidades, problemas y objetivos del negocio (del cliente) y la factibilidad interna de resolución. Incluye la capacidad de idear soluciones a problemáticas futuras de la industria del cliente”. (Alles, 2009)

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	Habilidad de ejecutar una solución innovadora basada en un enfoque diferente, no clásico, para solucionar problemas y un profundo entendimiento del negocio del cliente y de su negocio.
Medio	Capacidad de ejecutar una solución compleja sumando a terceros y demostrando creatividad en la ejecución de la misma.
Básico	Capacidad de ejecutar una solución basada en sus conocimientos de los productos, experiencia adquirida y la admisión de nuevos servicios.
Bajo	Ejecuta su proposición basado en un correcto entendimiento de las necesidades del cliente y establece una propuesta que responde al problema.

SUPERVISOR DE VENTAS

COMPETENCIA: COMUNICACIÓN ASERTIVA

ABREVIATURA: COM

DEFINICION: “Capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar conceptos e ideas en forma efectiva, exponer aspectos positivos. La habilidad de saber cuándo y a quién preguntar para llevar adelante un propósito. Es la capacidad de escuchar al otro y comprenderlo. Comprender la dinámica de grupos y el diseño efectivo de reuniones. Incluye la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad”. (Alles, 2009)

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	Capacidad para encontrar los momentos y la manera más adecuada para expresar distintas situaciones en las políticas de la empresa y llamado por otros para contribuir en estas situaciones. Utiliza herramientas y metodologías para diseñar y organizar la mejor estrategia de comunicación.
Medio	Capacidad para entender diferentes situaciones y manejar reuniones.
Básico	Capacidad de comunicarse sin interferencias evidentes con otras personas tanto en forma oral como escrita.
Bajo	Algunas veces sus respuestas no son bien entendidas.

COMPETENCIA: LIDERAZGO

ABREVIATURA: LID

DEFINICION: “Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sea desde una posición formal o informal de autoridad. El “equipo” debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder”. (Alles, 2009)

NIVEL	COMPORTAMIENTO DE LA PERSONA
Superior	Capacidad de comunicar una convincente visión de futuro. Es un líder carismático que provoca en el grupo al que lidera un ambiente de compromiso profundo y entusiasmo con la misión del equipo.
Medio	Se establece como líder. Asegurándose que los otros se involucren y participen en sus objetivos, políticas y con todo lo que se lleva a cabo.
Básico	Capacidad de promover el buen desenvolvimiento. Informa constantemente a todos aquellos que pudiesen verse afectados

	por una resolución, a pesar de que esta no requiera ser compartida. Busca asegurarse que el equipo posea toda la data necesaria.
Bajo	Entrega al equipo directrices claras y puntualiza claramente las necesidades y exigencias. Delega específicamente tareas de rutina, para poder dedicarse a tareas más importantes y menos de rutina.

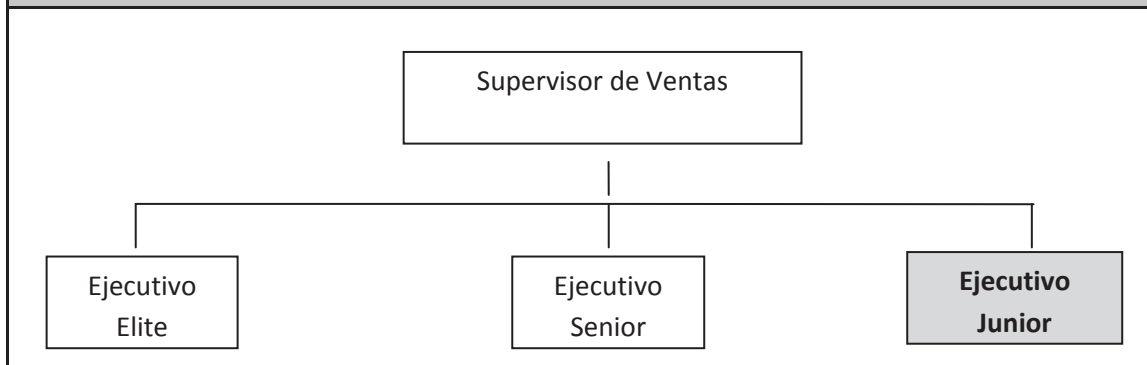
6.7. Perfiles de Cargos – Ventas

En función a los resultados obtenidos en las encuestas y la observación directa, se facilita el levantamiento de los perfiles de cargos, utilizando como herramienta un formato de fácil uso adaptando a las condiciones particulares y específicas de Humana S.A. y de esa manera tener la información adecuada y poder emplear en los procesos de selección.

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Ejecutivo de Ventas
Área/Departamento:	Comercial/Ventas
Categoría:	JUNIOR
Reporta a:	Supervisor de Ventas
Supervisa a:	N/A

2. MISIÓN	
Dar a conocer los diversos productos de la medicina prepagada de Humana.	

3. ORGANIGRAMA



4. ALCANCE

Relaciones Internas

- Supervisor de Ventas, persona encargada de la sala

Relaciones Externas

- Clientes externos
- Empresas pequeñas

Comités o reuniones en las que participa

- Reuniones de área
- Reuniones informativas internas

5. PERFIL PROFESIONAL

Formación Académica Requerida

- Bachiller en general
- Cursando carreras de Ing. Comercial, Adm. de empresa o Marketing

Experiencia Laboral Requerida

- 1 – 2 años en ventas generales
- De preferencia en intangibles y empresas similares

Conocimientos Requeridos

- Informática
- Trato con el clientes

6. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESULTADOS

Importancia	ACTIVIDADES / FUNCIÓN (¿Qué hace? /¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Telemercadeo	Atraer al clientes/plantear citas

		diarias
2	Visitas a clientes	Dar a conocer el producto/cierre del negocio
3	Seguimiento a clientes	Negocios bien establecidos
4	Armar base de datos	Cartera de clientes crece

7. FORMACION ADICIONAL Y/O CAPACITACION

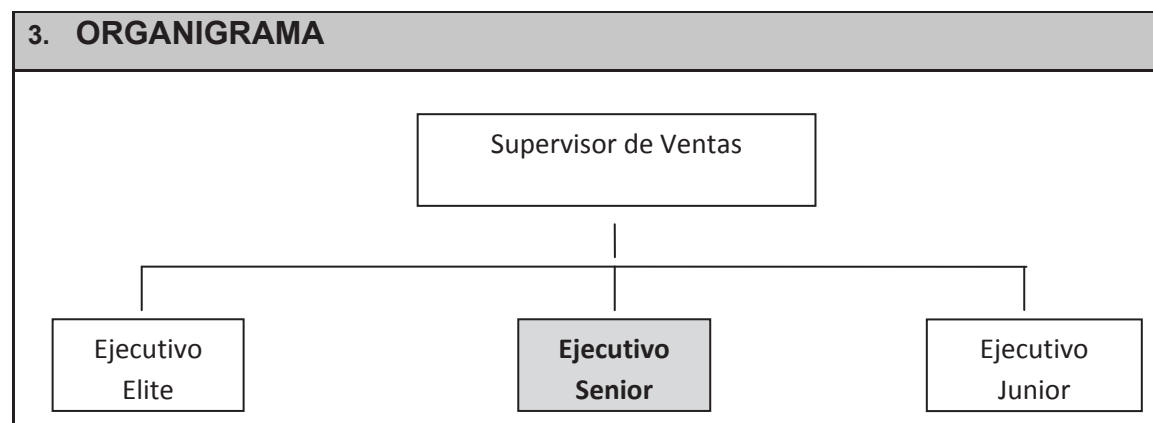
- Escuela de ventas
- Relaciones Humanas
- Paquetes Office

8. COMPETENCIAS	NIVEL			SUPERIOR
	BASICO	MEDIO	BAJO	
8.1 GENÉRICAS				
1	Orientación al cliente			X
2	Trabajo en equipo			X
3	Compromiso			X
4	Iniciativa			X
5	Orientación a resultados			X
8.2 ESPECÍFICAS				
1	Orientación a resultados			X
2	Productividad			X
3	Comunicación asertiva			X
4	Trabajo bajo presión			X
5	Compromiso			X

9. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) - Computador/Teléfono Celular	X		
b. Información (¿cuál?) - Productos y precios Humana	X		

1. IDENTIFICACION DEL CARGO			
Denominación del Cargo:	Ejecutivo de Ventas		
Área/Departamento:	Comercial/Ventas		
Categoría:	SENIOR		
Reporta a:	Supervisor de Ventas		
Supervisa a:	N/A		
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) - Compañeros de la empresa	X		

2. MISIÓN
Atraer clientes potenciales a Humana, brindando asesoramiento profesional y ético con el fin de vender los productos ofrecidos.



4. ALCANCE		
<u>Relaciones Internas</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Supervisor de Ventas, persona encargada de la sala. 		
<u>Relaciones Externas</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Clientes externos • Empresas medianas 		
<u>Comités o reuniones en las que participa</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de área / grupo Senior • Reuniones informativas internas 		
5. PERFIL PROFESIONAL		
<u>Formación Académica Requerida</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Cursando carreras de Ing. Comercial, Adm. de empresa o Marketing • Mínimo cuarto año de educación superior. 		
<u>Experiencia Laboral Requerida</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • 2 – 3 años en ventas intangibles • Trabajo en empresas similares 		
<u>Conocimientos Requeridos</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Informática (paquetes Office) • Matemática Financiera 		
6. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESULTADOS		
Importancia	ACTIVIDADES / FUNCIÓN (¿Qué hace? /¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Telemarketing	Captar clientes
2	Aperturar mercados	Creación de nuevas bases de datos
3	Seguimiento post ventas	Negocios bien establecidos y no caídos
4	Visitas a clientes potenciales	Cierre del negocio

7. FORMACION ADICIONAL Y/O CAPACITACION	
•	Escuela de ventas
•	Capacitación en Marketing
•	Curso de Servicio y trato al cliente

8. COMPETENCIAS	NIVEL			
	BASICO	MEDIO	BAJO	SUPERIOR
8.1 GENÉRICAS				
1	Orientación al cliente			X
2	Trabajo en equipo			X
3	Compromiso			X
4	Apertura al cambio			X
8.2 ESPECÍFICAS				
1	Orientación a resultados			X
2	Iniciativa			X
3	Comunicación asertiva			X
4	Trabajo bajo presión			X
5	Apertura al cambio			X

9. RESPONSABILIDADES	NIVEL		
	ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)			
- Computador/Teléfono Celular	X		
- Dinero	X		
b. Información (¿cuál?)			
Productos y precios Humana	X		

c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)			
- Compañeros de la empresa	X		
- Supervisor directo	X		

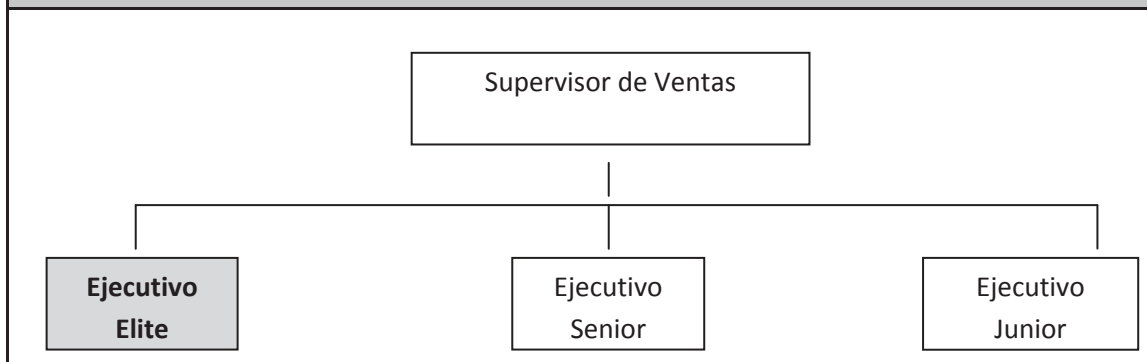
1. IDENTIFICACION DEL CARGO

Denominación del Cargo:	Ejecutivo de Ventas
Área/Departamento:	Comercial/Ventas
Categoría:	ELITE
Reporta a:	Supervisor de Ventas
Supervisa a:	N/A

2. MISIÓN

Satisfacer las necesidades de los clientes potenciales de acuerdo con el producto ofrecido y vendido.

3. ORGANIGRAMA



4. ALCANCE

Relaciones Internas

- Supervisor de Ventas y Gerente de Ventas

Relaciones Externas

- Empresas medianas y grandes
- Trato con áreas de RRHH y Gerencias

Comités o reuniones en las que participa

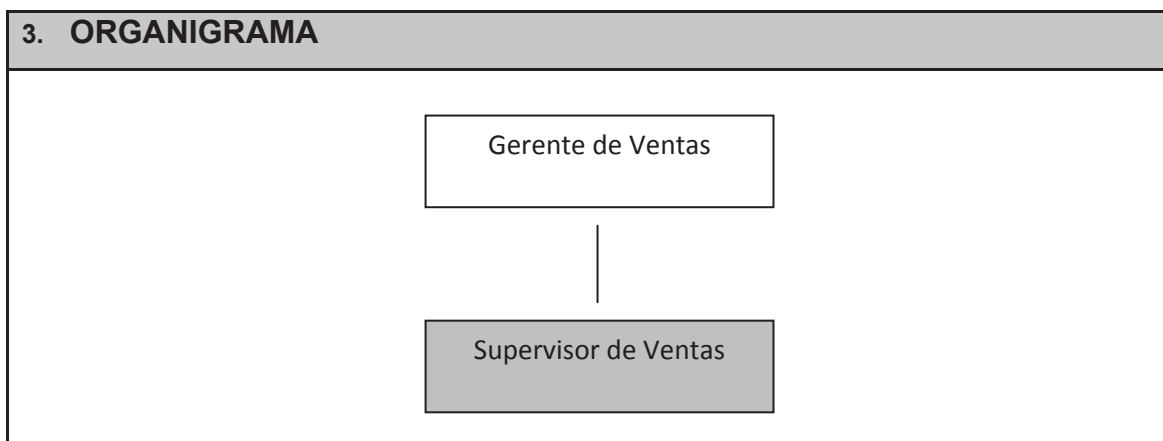
<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de área / grupo Elite • Reuniones informativas internas y externas 		
5. PERFIL PROFESIONAL		
<u>Formación Académica Requerida</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Títulos de Tercer nivel en Ing. Comercial, Adm. de empresa o Marketing • Mínimo egresados en carreras de Ing. Comercial, Adm. de empresas o Marketing. 		
<u>Experiencia Laboral Requerida</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • 3 – 5 años en ventas intangibles • Trabajo en empresas similares o iguales 		
<u>Conocimientos Requeridos</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Informática (paquetes Office) • Matemática Financiera 		
6. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESULTADOS		
Importancia	ACTIVIDADES / FUNCIÓN (¿Qué hace? /¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Telemarketing	Captar clientes potenciales/altos
2	Visitas a clientes niveles altos	Cierre del negocio (productos estrella)
3	Seguimiento post ventas	Cumplimiento metas personales y empresa
4	Mantener reuniones y charlas	Negocios dados en grandes empresas
7. FORMACION ADICIONAL Y/O CAPACITACION		
<ul style="list-style-type: none"> • Escuela de ventas 		
<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en Marketing 		
<ul style="list-style-type: none"> • Curso de Servicio y trato al cliente 		
<ul style="list-style-type: none"> • Salesforce 		

8. COMPETENCIAS		NIVEL			SUPE RIOR
		BASICO	MEDIO	BAJO	
8.1 GENÉRICAS					
1	Orientación al cliente				X
2	Trabajo en equipo				X
3	Comunicación asertiva				X
4	Organización y Planificación				X
8.2 ESPECÍFICAS					
1	Orientación a resultados				X
2	Negociación				X
3	Resolución de problemas				X
4	Trabajo bajo presión				X
5	Orientación al cliente				X

9. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?)				
	- Tablet/Teléfono Celular	X		
	- Dinero	X		
b. Información (¿cuál?)				
	- Productos y precios Humana	X		
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)				
	- Compañeros de la empresa	X		
	- Supervisor directo	X		

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	Ejecutivo de Ventas
Área/Departamento:	Comercial/Ventas
Categoría:	SUPERVISOR
Reporta a:	Supervisor de Ventas
Supervisa a:	N/A

2. MISIÓN
Controlar y Supervisar la generación de nuevos nichos y prospectos de mercado con el fin de dar cumplimiento a las metas propuestas y requeridas, así como brindar seguimiento y acompañamiento a sus subordinados.



4. ALCANCE
<p><u>Relaciones Internas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Subordinados • Gerente de Ventas y Líderes de área • Áreas: Servicio al clientes, Producción, Reembolsos <p><u>Relaciones Externas</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Clientes afiliados a Humana • Posibles clientes de pequeñas, medianas y grandes empresas. <p><u>Comités o reuniones en las que participa</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Reuniones de Supervisores y Líderes

<ul style="list-style-type: none"> • Reuniones informativas internas y externas 		
5. PERFIL PROFESIONAL		
<u>Formación Académica Requerida</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Título de Tercer nivel en Ing. Comercial, Adm. de empresas, Marketing o afines. 		
<u>Experiencia Laboral Requerida</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Mínimo 2 años de experiencia en ventas y manejo de grupos • Mínimo 2 años en cargos similares 		
<u>Conocimientos Requeridos</u>		
<ul style="list-style-type: none"> • Informática (paquetes Office) • Manejo de grupos • Venta de productos intangibles 		
6. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESULTADOS		
Importancia	ACTIVIDADES / FUNCIÓN (¿Qué hace? /¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1	Coordinación y Planificación mensual	Cumplimiento de metas del grupo
2	Acompañamiento a citas	Cierre del negocio en un nivel alto
3	Seguimiento post ventas	Asegurar la calidad de venta
4	Controlar el ingreso de contratos	Control estricto de los ejecutivos

7. FORMACION ADICIONAL Y/O CAPACITACION		
<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de grupos y equipos 		
<ul style="list-style-type: none"> • Legislación Laboral 		
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de negociación y Coaching 		
<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de ventas 		


8. COMPETENCIAS		NIVEL			SUPE RIOR
		BASICO	MEDIO	BAJO	
8.1 GENÉRICAS					
1	Orientación al cliente				X
2	Trabajo en equipo				X
3	Comunicación asertiva				X
4	Organización y Planificación				X
8.2 ESPECÍFICAS					
1	Orientación a resultados				X
2	Negociación				X
3	Resolución de problemas				X
4	Liderazgo				X
5	Comunicación Asertiva				X
6	Trabajo en equipo				X

9. RESPONSABILIDADES		NIVEL		
		ALTO	MEDIO	BAJO
a. Bienes y valores (¿cuáles?) - Equipos de Tecnología		X		
b. Información (¿cuál?) - Productos y precios Humana - Bases de datos		X	X	
c. Relaciones interpersonales (¿cuál?) - Compañeros de la empresa - Gerente de ventas		X X		

7. Propuesta

7.1. Diseño de un Plan de Selección basado en Competencias para vendedores de HUMANA S.A.

Para Humana S.A. empresa dedicada a la prestación del servicio de medicina prepagada, ética y responsable con el subsistema de Selección, expide el presente Plan como un compromiso de trabajar diariamente y ser cumplido en un proceso de selección, antes de cubrir todas las vacantes y necesidades de contratación que exista dentro de la organización.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 1 de 15

CAPÍTULO I

1. POLÍTICAS DE SELECCIÓN

1. La empresa admitirá personal sin distinción de raza, credo, género, discapacidad ni posición económica o social.


2. Se considerarán candidatos extranjeros, previa autorización de la Gerencia de Talento Humano, junto a la presentación de la documentación legal pertinente.

3. Se aceptarán pasantías para los diferentes puestos o áreas a través de convenios con universidades, siempre y cuando posean las características requeridas para ser considerados potenciales candidatos en futuros procesos de selección y que además cumplan con las exigencias legales establecidas en el Código de Trabajo.

4. Podrán ser contratados parientes de los empleados que ya trabajen en la organización, hasta 2do grado de afinidad y 3ro de consanguinidad.

5. Podrán ser contratadas personas menores de 18 años de edad, previa autorización de sus padres y siguiendo el procedimiento establecido en el Código de Trabajo.

6. No serán admitidos en la organización postulantes con antecedentes penales.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 2 de 15

7. Todos los aspirantes deberán presentar su historia laboral de al menos los 3 últimos años.


8. No se admitirá el reingreso de ex trabajadores a la empresa sin previa autorización de la Gerencia de Talento Humano.

9. No ingresará ningún candidato que no haya completado todos los pasos del proceso de selección y la documentación pertinente, a fin de cumplir con las obligaciones legales establecidas por el Código de Trabajo y leyes conexas.

10. Durante todo el proceso selectivo, se mantendrá la confidencialidad de la información de los candidatos participantes en el mismo. Durante el proceso de análisis y estudio de los candidatos, se mantendrán informados a los candidatos de las decisiones tomadas al respecto.


11. El Directorio será el encargado de aprobar el aumento de la Plantilla Cuantitativa de Personal (Headcounts), antes de iniciar el proceso de selección, el mismo que deberá ser justificado por la unidad respectiva y/o responsable del proceso, siendo abalizado por la Gerencia de Talento Humano.

12. Toda selección de personal deberá ser canalizada mediante el formato de requisición de personal, a través de Talento Humano, y la hoja de vida de los postulantes junto con la solicitud de empleo. *(ver anexo 4: Solicitud de empleo)*

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 3 de 15

13. Una de las etapas de la selección implicará la aplicación de instrumentos psicológicos, psicotécnicos o baterías, que serán administrados únicamente por la Gerencia de Talento Humano; así como, las pruebas de conocimientos técnicos que serán diseñadas por el área solicitante.

14. En el proceso de Selección del nivel Ejecutivo o de áreas especializadas, se podrá contemplar la posibilidad de entregar el proceso de Selección a empresas consultoras externas, a solicitud del Directorio.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 4 de 15

CAPÍTULO II

2. ASPECTOS GENERALES

2.1. OBJETIVOS

2.1.1. Establecer un conjunto de parámetros y normas encaminadas a la ejecución de un proceso de selección de personal idóneo, basado en el perfil requerido para cada área.


2.1.2. Contar con herramientas eficaces que permitan desarrollar y ejecutar el proceso de selección por competencias, de manera efectiva y eficaz, contribuyendo al mejoramiento de los resultados Institucionales.

2.2. ALCANCE

2.2.1. El presente proceso se utilizará para la selección de personal por competencias, a fin de cubrir las vacantes existentes en todas las áreas relacionadas en la organización, así como su contratación.

2.3. RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

2.3.1. Es responsable de la administración, cumplimiento y actualización de este procedimiento, la Gerencia de Talento Humano, en coordinación con las o los analistas del área, a cargo de la selección y contratación.


	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 5 de 15

2.4. DEFINICIONES

SELECCIÓN DE PERSONAL “conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos a fin de elegir, en base a criterios preestablecidos (perfil de la búsqueda), a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible, de acuerdo con las necesidades de la organización”. (Alles, 2010, pp. 57)

COMPETENCIAS “conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de la conducta y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo”. (McClelland, 1996, pp.154)

RECLUTAMIENTO “conjunto de procedimientos para atraer e identificar a candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar el puesto ofrecido, a fin de seleccionar alguno(s) de ellos para que reciba(n) el ofrecimiento de empleo”. (Alles, 2010, pp. 56)

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 6 de 15

CAPÍTULO III

3. DESCRIPCIÓN GENERAL DEL PROCESO

3.1. ETAPAS DEL PROCESO


Es importante que dentro del subsistema de Selección y Contratación se evalúen las competencias de los postulantes, a fin de dar soporte a los procesos organizacionales que conlleve a un resultado exitoso.

A continuación se enuncia el Proceso de Selección por competencias y cada una de las etapas: *(Ver Anexo 5 y Anexo 6: Diagrama del proceso y Simbología)*

1. **Requerimiento formal de la Necesidad de Selección:**

La persona encarga de realizar la contratación de personal o de promover cambios internos en la empresa es responsabilidad de él o la Analista de Selección y Beneficios la misma que deberá planificar, coordinar, gestionar y evaluar el proceso de selección.

Es de importancia que el área solicitante en donde se genera la vacante, entregue de forma obligatoria el requerimiento de selección e informe a el o la Analista de Selección y Beneficios y definir si la vacante es necesaria cubrirla o no. *(Ver Anexo 7: Requerimiento de personal)*.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 7 de 15


2. Validación del Perfil y Remuneración:

Posterior a la presentación de la Solicitud del Requerimiento de Selección, todo proceso de selección deberá contemplar una etapa de validación del perfil o levantamiento del mismo, en los casos que no se han levantado, por parte de la o el Analista de Selección; además, definir la remuneración para el puesto, atendiendo a la diversidad de realidades y las necesidades emergentes propias de los ambientes dinámicos donde se desenvolverán los candidatos. (*Ver Anexo 8: Perfiles de cargo*)

3. Planificación:

3.1. Análisis de Pertinencia: Con el objeto de elaborar el perfil de exigencias deseado para los candidatos, la o el Analista de Selección analizará la requisición de personal con la persona solicitante del área a cubrir la vacante, en esta solicitud se evaluará cuáles son los requisitos y condiciones necesarias del puesto de trabajo, por otra parte se definirá si el puesto a cubrir es necesario o no.

3.2. Cronograma de trabajo: Atendiendo a la urgencia por cubrir la vacante presentada, se elaborará un cronograma de trabajo provisional, el mismo que durante el proceso de selección puede ser modificado de acuerdo a casos que sean justificables.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 8 de 15

4. Reclutamiento:

4.1. Puntos Básicos


Primordialmente se dará prioridad a encontrar el candidato dentro de la organización, con el fin de establecer una igualdad de condiciones y oportunidades, para lograr el desarrollo profesional al personal de la organización. Toda selección establece la exigencia de evaluar y analizar a los posibles candidatos que cumplan con los parámetros exigidos para el puesto vacante y en conjunto se decidirá que personas continúan en el proceso selectivo.

4.2. Reclutamiento Interno

Las formas de reclutamiento pueden ser:

- ✓ **Concurso Institucional:** Talento Humano invitará a participar a todos los colaboradores que forman parte de la organización, sin tomar en cuenta el área a la que pertenezcan.
- ✓ **Concurso para el área:** Talento Humano invitará a participar únicamente a los colaboradores que forman parte del área solicitante.

Es importante mencionar que cada proceso de selección interno será informado al personal por el área de Talento Humano, por los medios de comunicación interna de la organización. Para la convocatoria de dicho proceso

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 9 de 15

de selección se fijará el período el cual se receptorán las solicitudes; y se establecerá todas las cualidades y capacidades que debe reunir el o los candidatos para cubrir la plaza disponible, definidas en conjunto con el área o sector que lo requiere. *(Ver Anexo 9: Formato invitación concurso interno).*


4.3. Reclutamiento Externo

El reclutamiento externo, consiste en utilizar las fuentes de reclutamiento del mercado, y asegurarse un proceso de escogimiento más abierto, transparente y exigente. Las más destacadas fuentes de Reclutamiento Externo utilizables para la organización son:

- ✓ Bases de Datos
- ✓ Universidades
- ✓ Empresas Consultoras
- ✓ Herramientas Online

4.4. Reclutamiento Mixto:

Talento Humano podrá realizar una invitación por los medios de información masiva o a través de medios internos, para abrir un proceso selectivo para cubrir una vacante, que permita la participación de candidatos tanto de la organización como del ambiente externo.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 10 de 15

5. Preselección:

De acuerdo con los criterios definidos, serán preseleccionadas las hojas de vida que cumplan con los requerimientos y el perfil predeterminado; posteriormente, serán enviadas al área solicitante para su revisión, a fin de que Talento Humano contacte al candidato y valide la información consignada.

Los postulantes cuyas hojas de vida sean aprobadas cumpliendo los requisitos mencionados en el perfil, pasarán a la siguiente etapa.


6. Selección:

El fundamento básico es el escoger, para cada uno de los puestos disponibles, al candidato más adecuado para el mismo, el cual debe reunir todas las cualidades determinadas para el cargo, basados en sus conocimientos, competencias, experiencia y rasgos de rasgos de personalidad.

El proceso de selección contempla los siguientes pasos:

6.1. Entrevista por competencias y Evaluaciones

Se iniciará la fase de entrevistas con el fin de explorar las aptitudes, habilidades, destrezas, nivel de dominio, características de personalidad del candidato y cada una de las competencias que se han definido para determinar si las identificadas aseguran un adecuado desempeño laboral.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 11 de 15


Una vez finalizada esta entrevista, la o el Analista de Selección aplicará pruebas de conocimientos diseñada por el área requirente, con el objetivo de evaluar el grado de preparación técnica del postulante.

La o el Analista de Selección elaborará la prueba de conocimientos en base al banco de preguntas y respuestas que serán remitidas a Talento Humano por parte del área solicitante y luego procederá con su calificación.

Adicionalmente se aplicarán baterías psicométricas, con el objetivo de evaluar rasgos de personalidad, motivación, aptitudes y competencias. La Gerencia de Talento Humano definirá la batería pertinente dependiendo el cargo, dividiendo las mismas en 4 grupos: test de inteligencia, test de personalidad, test de aptitudes y test proyectivos, que serán necesarios para poder medir los rasgos de personalidad y/o intelectuales, además de las competencias requeridas para el cargo.

6.2. Referencias laborales e Informe Final

Si se considera necesario se realizará la validación de referencias laborales y personales, según el caso, mediante el contacto telefónico con las personas que figuran como jefes inmediatos del candidato o personas que conozcan de su desempeño laboral, y confirmar información relevante detectadas en la entrevista o la hoja de vida. (*Ver Anexo 10: Referencias Laborales*).


	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 12 de 15

Finalmente, la o el Analista de Selección elaborará un informe técnico señalando las principales características observadas en cada candidato, resultados de las evaluaciones de conocimientos y psicométricas y la entrevista, destacando fortalezas y debilidades de los postulantes, que están relacionadas con los requerimientos de cada puesto de trabajo. El informe deberá además contemplar las observaciones y recomendaciones.

6.3. Entrevista área solicitante por competencias (Terna Final)

La o el Analista de Selección entregará la terna al área solicitante acompañado con el informe técnico. El área solicitante (Jefe Inmediato) entrevistará a los candidatos presentados, a fin de consolidar la evaluación de las competencias de los aspirantes, y si es del caso, los conocimientos.

El área solicitante, luego de la entrevista final, entregará de manera oficial (email o informe escrito) el orden de la terna definitiva a la o el Analista de Selección, para proseguir con el trámite respectivo, esto es, contacto con la o el candidato y entrega de documentos habilitantes para la contratación.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 13 de 15

CAPÍTULO IV

4. PARAMETROS DE VALORACIÓN


4.1. Aspecto General

Los parámetros de valoración serán definidos en varios aspectos, tomando en cuenta que su puntaje total será sobre el 100%.

4.2. Entrevista

La entrevista deberá valorar los siguientes factores y su valoración será del 40% total, definido en los siguientes puntos:

- **Experiencia:** Constituye el análisis de si los candidatos cumplen los requisitos establecidos al puesto vacante en cuanto a la experiencia relevante ya sea en empresas similares o puestos similares y su puntaje será del 15%.
- **Logros obtenidos:** Constituye el análisis de si los candidatos han obtenido o alcanzado logros en su vida laboral y su puntaje será del 5%.
- **Competencias Genéricas:** Constituye el análisis de logros o reconocimientos comprobables en aspectos tales como: académicos, laborales y su puntaje será de 10%.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 14 de 15

- **Competencias Específicas:** Constituye una serie de preguntas en las que logren determinar las habilidades específicas requeridas por el perfil con el objetivo de obtener un correcto desempeño y su puntaje será del 10%.


4.3. Pruebas de Conocimiento

Estas pruebas evaluarán el nivel de conocimientos técnicos inherentes al perfil de un puesto descrito.

En dicha prueba es posible que se incluyan aspectos de carácter práctico como destrezas dentro del puesto vacante, y su puntaje será del 40%.

4.4. Pruebas Psicométricas

Luego de la rendición de las pruebas de conocimientos, se aplicarán las pruebas psicométricas de acuerdo al cargo vacante. Las mismas servirán para tener una amplitud sobre los rasgos de personalidad, estilos de comportamientos y liderazgo, competencias y su puntaje será del 20%.

	PLAN DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS			
	Responsable: Analista de Talento Humano	Fecha: 2013-07-15	Versión: 1.0	Página Número: 15 de 15

CAPÍTULO V

5. CONTRATACIÓN E INDUCCIÓN

5.1. Contratación

Luego de aprobadas las condiciones por el candidato seleccionado, se fijará la fecha de entrega del kit de documentos (*Ver Anexo 11: Carta de Bienvenida*), y la fecha de ingreso.

El proceso de contratación contempla de la misma manera el cumplimiento de las disposiciones establecidas por el Código de Trabajo vigente, es decir la elaboración y firma de contrato de trabajo, aviso de entrada al IESS y el convenio de confidencialidad.

Adicionalmente, Talento Humano se contactará con los aspirantes no escogidos para comunicarles del escogimiento.

5.2. Presentación e Inducción

Talento Humano tendrá la misión de coordinar la Inducción al nuevo miembro de la organización, con el objetivo de integrarlo a su nueva experiencia laboral, lograr una rápida adaptación, a la empresa y cada una de sus líneas de negocio, propiciar las herramientas necesarias y medidas que facilite el dominio de las competencias necesarias para el correcto desenvolvimiento, y realizar el seguimiento pertinente, para fortalecer su posición en la organización.

Una vez integrado a la organización, será responsabilidad del Jefe Inmediato apoyarlo y guiarlo, tratando que su adaptación e integración sea lo más eficiente posible.

8. Conclusiones y Recomendaciones

8.1 CONCLUSIONES

De acuerdo a la información obtenida en el desarrollo de la investigación de campo y el proyecto aplicado en Humana S.A., se concluye que:

I. Los colaboradores tienen conocimiento, aunque insuficiente, del desarrollo de una actividad que realiza la persona encargada de selección para el ingreso de personal, pero que dicha actividad no responde a un proceso técnicamente ejecutado.

II. En la actualidad la organización no tiene definida una política ni un procedimiento para el manejo de procesos de selección, sino más bien los mismos se han llevado a cabo sin un ordenamiento y estructura definidas.

III. Por la situación actual de la empresa, se hace necesario el levantamiento de información para determinar parámetros dentro de la selección de posibles candidatos, más aún cuando las competencias deben formar parte de los perfiles de los cargos, que permitan una ejecución de tareas, no solo en función de las condiciones académicas y de experiencia, sino de las habilidades personales.

IV. En Humana existe un fuerte impacto en lo que se refiere a la rotación de personal, obteniendo como resultados de manera global en el año 2012 un 5%, mientras que en ventas la rotación fue del 13%. El primer semestre del 2013 el porcentaje fue del 7% solo en ventas, que sin duda alguna la rotación es muy elevada y preocupante.

V. Estos porcentajes de rotación tan altos en el área de ventas, podrían haber sido generados por un proceso selectivo inadecuado, entre otros aspectos.

VI. Lo técnicamente aceptable sería que la rotación bordee el 1% por la dinámica propia de la organización, lo que implicaría para la empresa estabilidad y seguridad.

VII. De acuerdo a los resultados los principales factores de rotación son: falta de capacitación a los nuevos colaboradores en funciones, productos, falta de seguimiento y acompañamiento de Supervisores en los negocios realizados, incumplimiento de metas y presupuestos mensuales, lo que conlleva a la falta de compromiso con la organización.

8.2 RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos se recomienda hacia Humana S.A. lo siguiente:

I. Luego del respectivo consentimiento, la implementación del Plan de Selección por Competencias, con el objetivo de brindar procesos más prácticos y eficientes.

II. Es importante que se concluya con la descripción de todos los perfiles de cargos por competencias en la organización, e incluirlos dentro de los procesos de selección, con el objetivo de mejorar la productividad, eficiencia laboral y la disminución de rotación.

III. Emplear para futuros procesos de selección, los perfiles de cargos por competencias, que fueron levantados para el área de ventas en sus distintas categorías.

IV. Profundizar el estudio de las situaciones que están incidiendo en el cambio de la fuerza laboral en Humana, analizando remuneración, beneficios, capacitación y ambiente laboral.

V. Propuesta de un diseño de Capacitación e Inducción hacia los nuevos colaboradores de la organización.

VI. El plan de selección basado en competencias aportará con los perfiles de cargos levantados del área de ventas en primera instancia, y posteriormente la aplicación rigurosa de la política y procedimiento en el subsistema de selección.

VII. Finalmente, se debe aplicar el Plan de Selección por Competencias, para futuras contrataciones en la organización de manera formal y estructurada, evitando procesos que conlleven a la rotación de personal.

VIII. El rol del psicólogo organizacional en este proceso será fundamental, a fin de garantizar un proceso técnico, generando el ambiente laboral necesario para que el Plan sea acogido y cumplido en la organización; así como, asesorar y dar acompañamiento hacia cualquier duda, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión organizacional. En su ejercicio diario deberá ofrecer alternativas que permitan tanto a la organización como a los colaboradores desarrollar habilidades que admitan ajustarse a los cambios.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. México: Wadsworth.
- Alles, M. (2010). *Diccionario de Preguntas Trilogía*. México: Granica.
- Alles, M. (2002). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor. Como entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2002). *Desempeño por competencias: Evaluación de 3600*. México: Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias Trilogía*. Buenos Aires: Granica
- Banderas, R. Del Valle, G. (2004). *Estadística para Administración y Economía*. (7ma ed.). Pearson
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mc GranHill Interamericano S.A.
- Chiavenato, I. (2004). *Gestión del Talento Humano*. s/c: Campus LTDA.
- Dessler, G. (1994). *Administración de personal*. México: PrenticeHall
- Ernst & Young. (1998). *Innovación en la gestión empresarial*. Fascículo No. 6. Gestión por Competencias. Cuadernos Cinco Días.
- Fernández, M. (2005). *Gestión por competencias: Un modelo estratégico para la dirección de recursos humanos*. Madrid: Granica.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson Education.
- Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2010) *Metodología de la investigación*. (5ª ed.). México: McGraw Hill.
- http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=2qguP7cfbr4C&oi=fnd&pg=PA9&ots=HT1FeSJH6l&sig=wb_ZwGc8no19mS0KxCyxYzsDFcM&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false
- <http://dspace.ucbscz.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/13160/1/10013.pdf>
- <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2472162>
- <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/886>

- Levy-leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias. Cómo analizarlas, como evaluarlas cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- Martinez E y Martinez F.(2006). *Capacitación por competencias*. Recuperado el 08 de julio del 2012 de: http://www.sence.cl/sence/wp-content/uploads/2011/04/DocumentoEstudio_CapacitacionporCompetencias.pdf
- Moreno, J. (2004). *Manual de Administración de Recursos Humanos por competencias*, Quito – Ecuador.
- Muchinski, P. (2000). *Psicología Aplicada al trabajo*. Madrid: Thompson
- Paredes, E. (2002), Alfredo&Asociados, *Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias*, Quito.
- Pineda, E. y Alvarado, E. (2008). *Metodología de la Investigación*. (3ª ed.). Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud.
- Sandra, H. (2007). *Propuesta de un modelo de selección por competencias para Petrocomercial*. Recuperado el 8 de julio del 2012 de: <http://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/886>

ANEXOS

ANEXO 1: ENCUESTA SOBRE EL PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN

Agradecemos muy cordialmente contestar a esta encuesta. Los resultados tendrán como finalidad conocer como es manejado el proceso de Selección y Contratación que se aplica en Humana S.A.

Esta información servirá de base para elaborar el plan académico que será propuesto a la Organización.

DATOS INFORMATIVOS

Fecha:

Edad:

Género: F M

Unidad de trabajo:

Categoría Ventas:

INSTRUCCIONES PARA LLENAR EL CUESTIONARIO.-

Lea detenidamente y conteste cada una de las preguntas de acuerdo a lo que usted conoce sobre el tema.

- La encuesta es anónima. Los datos que se solicitan tienen como único objetivo conocer determinadas pautas que nos permitan elaborar la propuesta.
- Lo que se requiere saber es la opinión del área de trabajo. Por lo que le solicitamos escribir el nombre de la unidad de trabajo a la que usted pertenece y categoría en la misma.

- Esta no es una prueba o examen. No hay respuestas correctas o incorrectas. Le pedimos por favor contestar a todas las preguntas.
- Por favor, complete la encuesta en forma individual haciendo un círculo su respuesta.
- Si desea hacer un cambio de criterio, TACHE con una x su respuesta anterior y vuelva a poner en un círculo la nueva respuesta.
- Marque la letra correspondiente según el grado de acuerdo o desacuerdo que Ud., lo asigne:
 - La letra A si Ud. está totalmente de acuerdo.
 - La letra B si Ud. está de acuerdo.
 - La letra C si Ud. está en desacuerdo.
 - La letra D si Ud. está en total desacuerdo.
 - La letra E si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

PREGUNTAS.-

1.- ¿Conoce usted si existe algún proceso de selección y contratación en la Organización?

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

2.- ¿Participo usted en algún proceso de selección y contratación de personal para ingresar a la Organización?

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.

- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

3.- ¿Le realizaron algún tipo de entrevista al momento de ingresar a laborar en Humana S.A.?

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

4.- Según su criterio: ¿estaría de acuerdo en que la organización implemente un proceso de selección por competencias en el área a la cual Ud. pertenece?

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

5.- Considera usted importante recalcar las competencias de un posible candidato en el proceso de selección y contratación?

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

6.- ¿Conoce usted si en Humana existe descriptivos de cargos en las distintas categorías en el área de ventas?

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

7.- ¿La organización cuenta con una base de datos de aspirantes a ocupar cargos vacantes?

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

8.- Cree usted que se debería realizar un proceso de inducción y capacitación al nuevo personal de la organización?

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo
- D. Total desacuerdo
- E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

9.- Recomendaría usted al área de Talento Humano que emplee una nueva metodología de Selección y Contratación de acuerdo a las actuales tendencias de competitividad?

- A. Totalmente de acuerdo.
- B. De acuerdo.
- C. En desacuerdo.
- D. Total desacuerdo.

E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

10.- ¿Conoce usted si el área de Talento Humano ha diseñado un sistema de Selección y Contratación?

A. Totalmente de acuerdo.

B. De acuerdo.

C. En desacuerdo.

D. Total desacuerdo.

E. Si no le parece que la pregunta se aplica a su situación

¡GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN!

ANEXO 2: ENTREVISTA PARA LEVANTAR EL PERFIL DE CARGO

El objetivo de la entrevista es tener un acercamiento con los colaboradores que forman parte del área comercial, eligiendo aleatoriamente dos personas de cada categoría y dos supervisores.

Preguntas:

1. ¿Cuál crees es la misión de tu cargo dentro de Humana?

2. Dentro de la estructura, ¿Dónde crees estar ubicado/a?

3. ¿Qué alcance tienes en las siguientes categorías?

Relaciones internas:

Relaciones externas:

Comités o reuniones en las que participa:

4. ¿Cuál crees debe ser la formación académica de un ejecutivo de ventas/supervisor?

5. ¿Qué tipo de formación académica y capacitación extra debe tener el cargo como ejecutivo de ventas/supervisor?

6. ¿Cuál debería ser la experiencia laboral de un ejecutivo de ventas/supervisor?

7. ¿Qué conocimientos debería tener un ejecutivo/supervisor de manera general y específica?

8. ¿Cuáles son las principales actividades o funciones?

9. De las actividades o funciones mencionadas ¿Cuál crees son los resultados esperados?

**10. ¿Cuáles crees son las competencias genéricas dentro de Humana?
Y ¿En qué nivel se debe categorizar? (básico, medio, bajo, superior)**

**11. ¿Cuáles crees son las competencias específicas para el cargo? Y
¿En qué nivel se debe categorizar? (básico, medio, bajo, superior)**

12. ¿Cuáles son las responsabilidades del cargo? (alto, medio, bajo)

Bienes y valores: ¿Cuáles y qué nivel?

Información: ¿Cuál y qué nivel?

Relaciones Interpersonales: ¿Cuál y qué nivel?

**13. ¿Cuáles crees son los principales factores de la rotación en el
área?**

ANEXO 3: ENCUESTA PARA LEVANTAR EL PERFIL DE CARGO

El objetivo de la entrevista es tener un acercamiento con los colaboradores que forman parte del área comercial, eligiendo aleatoriamente dos personas de cada categoría y dos supervisores.

Preguntas:

1. ¿Cuál crees es la misión de tu cargo dentro de Humana?

2. Dentro de la estructura, ¿Dónde crees estar ubicado/a?

3. ¿Qué alcance tienes en las siguientes categorías?

Relaciones internas:

Relaciones externas:

Comités o reuniones en las que participa:

4. ¿Cuál crees debe ser la formación académica de un ejecutivo de ventas/supervisor?

5. ¿Qué tipo de formación académica y capacitación extra debe tener el cargo como ejecutivo de ventas/supervisor?

6. ¿Cuál debería ser la experiencia laboral de un ejecutivo de ventas/supervisor?

7. ¿Qué conocimientos debería tener un ejecutivo/superior de manera general y específica?

8. ¿Cuáles son las principales actividades o funciones?

9. De las actividades o funciones mencionadas ¿Cuál crees son los resultados esperados?

10. ¿Cuáles crees son las competencias genéricas dentro de Humana? Y ¿En qué nivel se debe categorizar? (básico, medio, bajo, superior)

11. ¿Cuáles crees son las competencias específicas para el cargo? Y ¿En qué nivel se debe categorizar? (básico, medio, bajo, superior)

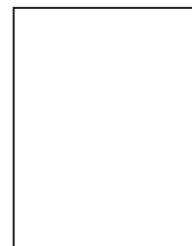
12. ¿Cuáles son las responsabilidades del cargo? (alto, medio, bajo)

Bienes y valores: ¿Cuáles y qué nivel?

Información: ¿Cuál y qué nivel?

Relaciones Interpersonales: ¿Cuál y qué nivel?

13. ¿Cuáles crees son los principales factores de la rotación en el área?

Anexo 4: Solicitud de Empleo**SOLICITUD DE EMPLEO**

Favor de llenar esta solicitud en forma manuscrita, asumimos que toda la información es auténtica y comprobable.

GARANTIZAMOS nuestra absoluta confidencial.

SERVICIOS QUE OFERTA: _____

FECHA: _____

Nombres y Apellidos:			
Lugar y Fecha de Nacimiento:		Estado Civil:	
Edad:		No de hijos y edades:	
Dirección domicilio:			
Telefonos:			
Email:		Ciudad:	
Nombre de la empresa actual:			
Dirección:			
Telefonos:			
Email:		Ciudad:	
Nombre del Conyugue		Trabaja:	Si / No
Empresa y cargo:			

INSTRUCCIÓN ACADÉMICA FORMAL (desde secundaria hasta postgrados universitarios). Si está actualmente estudiando indicar modalidad, horario y fecha.

Institución	Ciudad/ País	Fecha: desde/hasta	Título/Profesión	Nota Final

Estaría dispuesto a radicarse en otra ciudad: **SI**__ **NO**__

Tiene familiares, conocidos dentro de la empresa: **SI**__ **NO**__

EXPERIENCIA LABORAL empresa actual o (última)

NOMBRE:			Ciudad:	
Detalle de productos o servicios:				
CARGO ACTUAL o último:			Fechas:	
RESPONSABILIDADES PRINCIPALES				
LOGROS ALCANZADOS				
Jefe Inmediato:			No Subordinados:	
Cargo:			Directos:	
			Indirectos:	
Ingreso neto actual				
Beneficios no monetarios				
Aspiración salarial			Motivo de cambio:	

EMPRESAS ANTERIORES

CURSOS Y SEMINARIOS: los más representativos (Amplíe los campos si requiere)

Nombre del seminario	Institución	Ciudad o País	Horas	Año
¿Qué software conoce?		%habla	%escribe	%lee

REFERENCIAS: (Jefe Inmediato de las últimas empresas)

Empresa actual o última: _____

Telf.: _____

Nombre de su Jefe Inmediato: _____

Cargo: _____

Empresa anterior: _____

Telf.: _____

Nombre de su Jefe Inmediato: _____

Cargo: _____

Empresa anterior: _____

Telf.: _____

Nombre de su Jefe Inmediato: _____

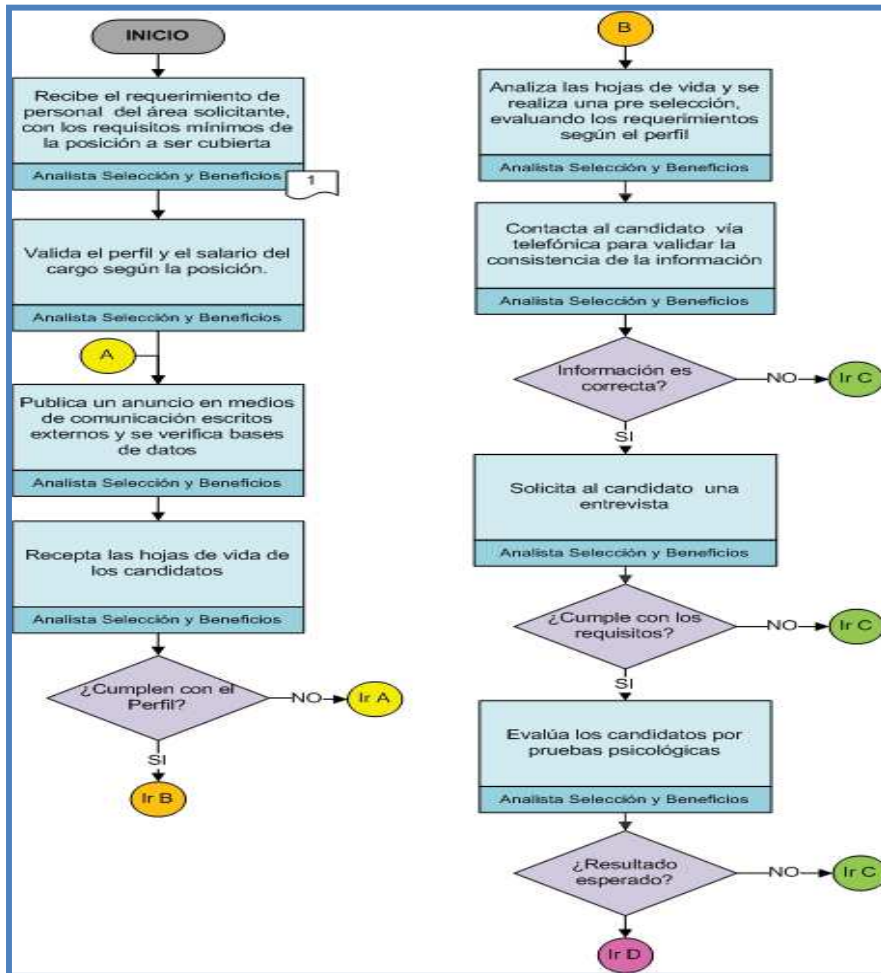
Cargo: _____

Empresa anterior: _____

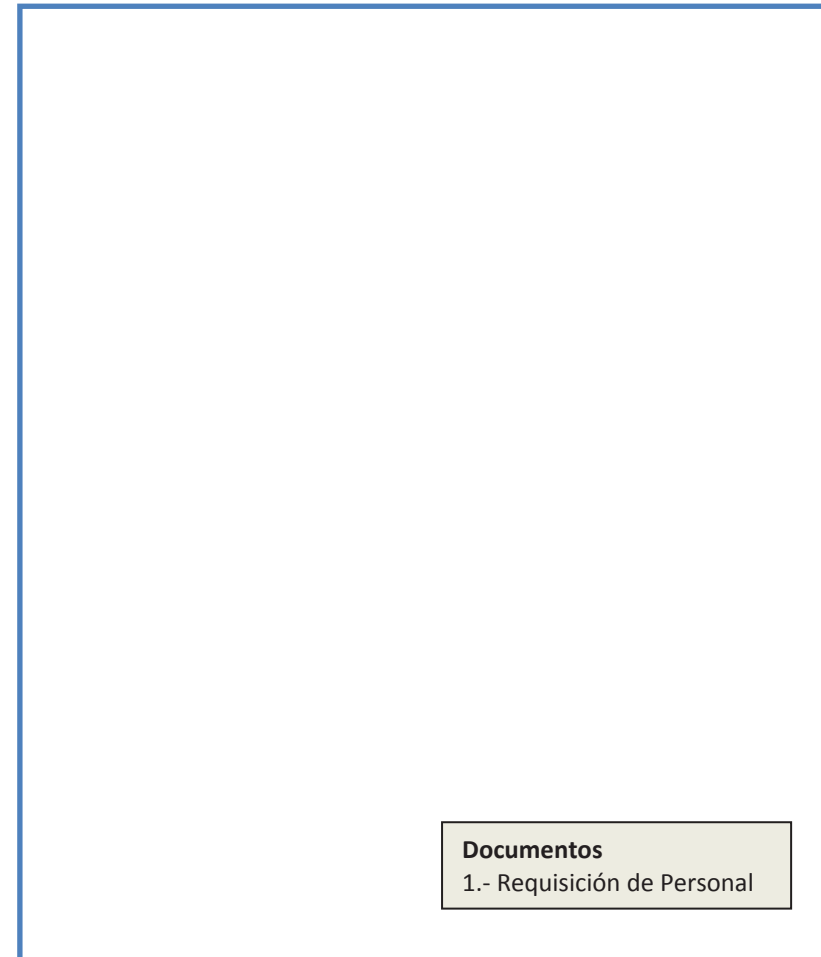
Telf.: _____

Anexo 5: Diagrama del Proceso

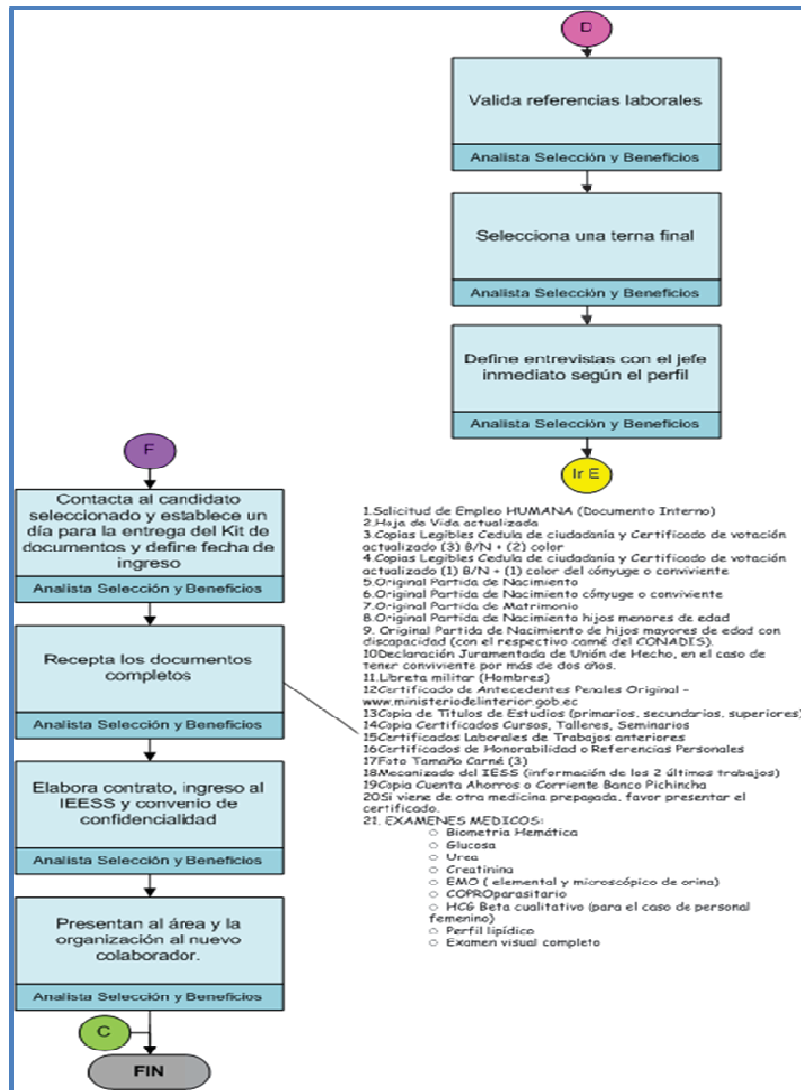
ANALISTA RECURSOS HUMANOS



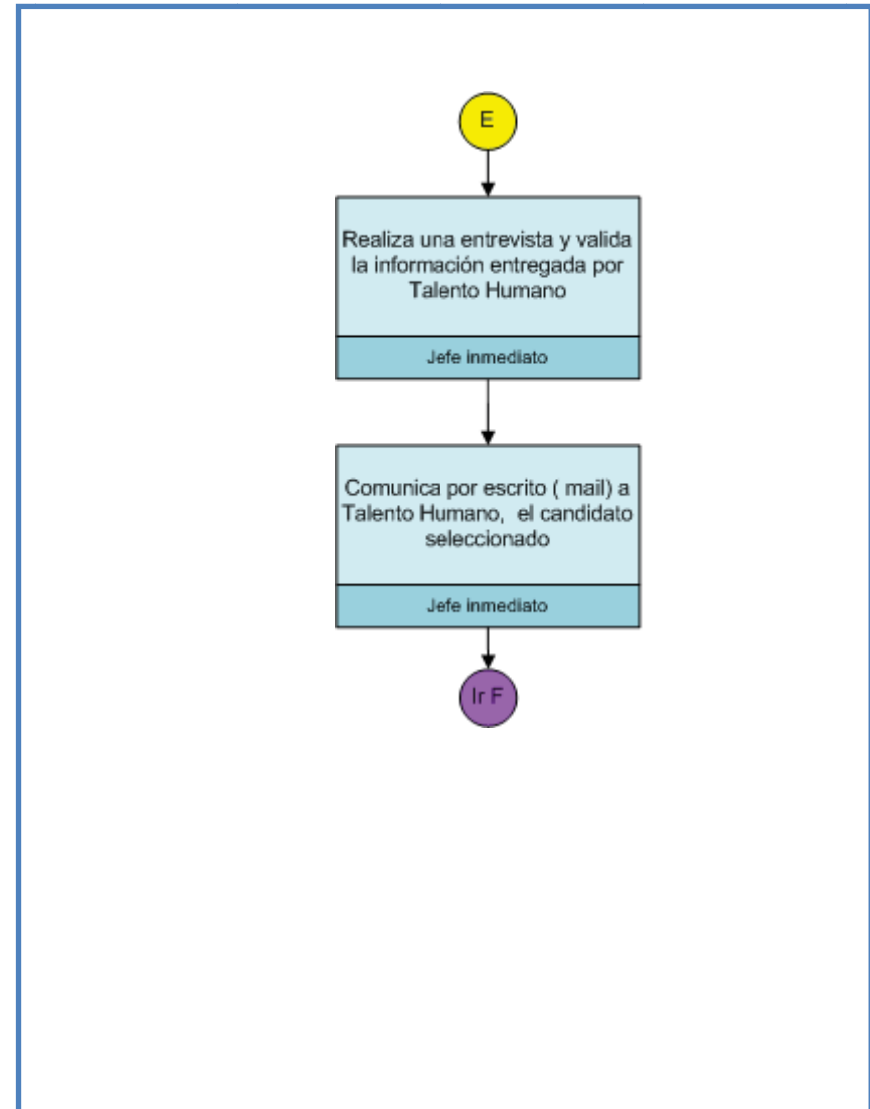
JEFE INMEDIATO (SOLICITANTE)





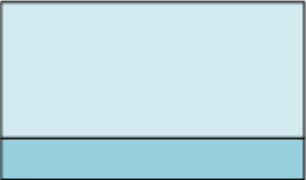

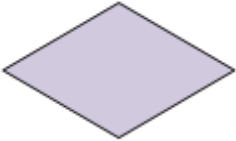







ANALISTA RECURSOS HUMANOS



JEFE INMEDIATO (SOLICITANTE)



Anexo 6: Simbología del Proceso

		Marca el inicio del proceso
		Describe las actividades del proceso
		Define el rol que ejecuta la actividad
		Decisión
		Documentos
		Conectores, secuencia del proceso

Anexo 7: Requerimiento de Personal




Señores

Gestión del Talento Humano

Presente.-

A continuación encontrará el perfil necesario para ocupar el cargo vacante y/o a crearse en el departamento al que represento. Solicito a ustedes, indicarnos las observaciones que genere el mismo, de acuerdo a las características específicas de la posición.

Nombre del Cargo:		
Persona Solicitante:		
Misión del Cargo:		
Área o departamento:	No. de personas en la posición:	
Tipo de Contrato:	Horario de Trabajo:	
Justificación de la Contratación:	Creación del Cargo	
	Ocasional / Proyecto	
	Reemplazo Temporal	
	Cargo Vacante	

Perfil del Candidato					
Edad:	-			Estado Civil:	
Género:	H	M	N/A	Disponibilidad para Viajar:	
Instrucción Formal					
Bachiller					
Universidad Incompleta					
Tecnólogo					
Profesional Titulado					
Postgrado					
Capacitación Adicional	Idiomas		Utilitarios	Otros	
Ubicación del Cargo dentro de la Estructura					
					
Experiencia Laboral					
Tiempo		En Posiciones Similares	En Instituciones Similares	Detalle	
Sin experiencia					
1 año					
1-3 años					
3-5 años					
Más de 5 años					
Descripción de Funciones					

Competencias	
Nombre	Nivel
Responsabilidades del Cargo	
a) Responsabilidad sobre bienes	
b) Responsabilidad sobre recursos monetarios	
c) Responsabilidad sobre información	
d) Responsabilidad de personal	
e) Responsabilidad comercial	
Condiciones de Trabajo – Riesgos Inherentes	

Sin más por el momento y en espera de que el presente sea atendido, suscribo, no sin antes, ponerme a su disposición para la resolución de cualquier duda que pudiera surgir al respecto de éste documento.

Atentamente,

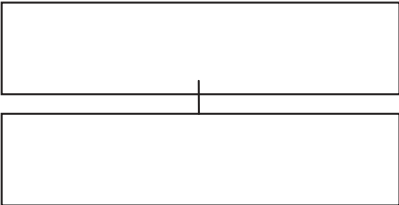
.....

USO EXCLUSIVO DE TALENTO HUMANO:	
Salario sugerido para el cargo	USD.
<hr/>	
GERENTE DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	
Fecha inicio Proceso:	
Fecha de Contratación:	

Anexo 8: Perfiles de Cargo

1. IDENTIFICACION DEL CARGO	
Denominación del Cargo:	
Área/Departamento:	
Categoría:	
Reporta a:	
Supervisa a:	

2. MISIÓN

3. ORGANIGRAMA
 <pre> graph TD A[] --- B[] </pre>

4. ALCANCE
<u>Relaciones Internas</u> <ul style="list-style-type: none"> •
<u>Relaciones Externas</u> <ul style="list-style-type: none"> •
<u>Comités o reuniones en las que participa</u> <ul style="list-style-type: none"> •

5. PERFIL PROFESIONAL
<u>Formación Académica Requerida</u> <ul style="list-style-type: none"> •

<ul style="list-style-type: none"> • • <p><u>Experiencia Laboral Requerida</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • • • <p><u>Conocimientos Requeridos</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • • • 		
6. PRINCIPALES FUNCIONES Y RESULTADOS		
Importancia	ACTIVIDADES / FUNCIÓN (¿Qué hace? /¿Dónde lo hace?)	RESULTADO FINAL ESPERADO (¿Para qué lo hace?)
1		
2		
3		
4		
5		
6		

7. FORMACION ADICIONAL Y/O CAPACITACION

8.	COMPETENCIAS	NIVEL			
		BASICO	MEDIO	BAJO	SUPERIOR
8.1 GENÉRICAS					
1					
2					
3					
4					
5					
8.2 ESPECÍFICAS					
1					
2					
3					
4					
5					
9.	RESPONSABILIDADES	NIVEL			
		ALTO	MEDIO	BAJO	
	a. Bienes y valores (¿cuáles?)				
	b. Información (¿cuál?)				
	c. Relaciones interpersonales (¿cuál?)				
10.					
Elaborado por:					

Anexo 9: Invitación Concurso Interno**SOLICITUD PARA PARTICIPACIÓN EN PROMOCION INTERNA****Señores:****Gestión del Talento Humano****Presente.-**

En relación al proceso de selección vigente para ocupar la vacante de _____ en el área de _____; manifiesto mi interés en participar en el proceso, poniendo a su consideración mi hoja de vida actualizada, en conocimiento pleno de que participaré en igualdad de condiciones con otros candidatos internos o externos a Humana, cumpliendo con el proceso de Selección en los tiempos y formas que la empresa establezca.

Mis razones para postular a esta nueva posición son las siguientes:

Ratifico además, que estoy en conocimiento de las funciones básicas de la posición vacante, sin embargo conozco que estas no serán las únicas que se establezcan para ser desempeñadas.

De mi participación, está en conocimiento de mi Jefe Inmediato, quien firma conjuntamente aprobando esta solicitud.

Agradezco la oportunidad brindada.

Nombre: _____

Jefe Inmediato: _____

Cargo: _____ Firma: _____

**DOCUMENTOS ENTREGADOS
TALENTO HUMANO**

RECIBIDO

Hoja de Vida actualizada

Fecha: _____

Anexo 10: Referencias Laborales

CONFIRMACIÓN DE DATOS DEL POSTULANTE	
REFERENCIA LABORALES	
DATOS GENERALES	
Solicitante:	
Cargo:	
Área Funcional:	
DATOS DE CONTACTO	
Empresa:	
Nombre:	
Cargo:	
Teléfono:	
DATOS DEL CANDIDATO	
Nombre:	
Cargo al que aplica:	
Área funcional:	
Tipo de Vinculación:	
Motivo de Desvinculación:	
Personal a Cargo:	
INFORMACIÓN DE DESEMPEÑO LABORAL	
¿Qué tiempo trabajó en la empresa?	
¿Qué cargo desempeñó?	
¿Cuál fue su motivo de salida?	

¿Cuáles fueron sus principales responsabilidades?

Principales fortalezas:

Puntos a mejorar:

¿Cómo se relacionaba con sus colaboradores?

¿Podría recomendar al candidato para el ingreso a nuestra empresa?

Atentamente,

GESTION DEL TALENTO HUMANO

NOTA: La información adjunta es confidencial y es de uso exclusivo del departamento de Talento y de la persona solicitante.

Anexo 11: Carta de Bienvenida

Estimado:

La familia HUMANA S.A. le da la BIENVENIDA, augurándole éxitos en las funciones para las que ha sido seleccionado/a.

Con el fin de formalizar su ingreso a la Empresa, solicitamos a Usted acercarse a la oficina de Talento Humano con la siguiente documentación hasta el _____.

1. Solicitud de Empleo HUMANA (Documento Interno)
2. Hoja de Vida actualizada
3. Copias Legibles Cedula de ciudadanía y Certificado de votación actualizado (3) B/N + (2) color
4. Copias Legibles Cedula de ciudadanía y Certificado de votación actualizado (1) B/N + (1) color del cónyuge o conviviente
5. Original Partida de Nacimiento
6. Original Partida de Nacimiento cónyuge o conviviente
7. Original Partida de Matrimonio
8. Original Partida de Nacimiento hijos menores de edad
9. Original Partida de Nacimiento de hijos mayores de edad con discapacidad (con el respectivo carné del CONADIS).
10. Declaración Juramentada de Unión de Hecho, en el caso de tener conviviente por más de dos años.
11. Libreta militar (Hombres)
12. Certificado de Antecedentes Penales Original –
www.ministeriodelinterior.gob.ec
13. Copia de Títulos de Estudios (primarios, secundarios, superiores)
14. Copia Certificados Cursos, Talleres, Seminarios
15. Certificados Laborales de Trabajos anteriores
16. Certificados de Honorabilidad o Referencias Personales
17. Foto Tamaño Carné (3)

18. Mecanizado del IESS (información de los 2 últimos trabajos)
19. Copia Cuenta Ahorros o Corriente Banco Pichincha
20. Si viene de otra medicina prepagada, favor presentar el certificado.
21. EXAMENES MEDICOS:
 - Biometría Hemática
 - Glucosa
 - Urea
 - Creatinina
 - EMO (elemental y microscópico de orina)
 - COPRO parasitario
 - HCG Beta cualitativo (para el caso de personal femenino)
 - Perfil lipídico
 - Examen visual completo

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
HUMANA S.A

Anexo 12: Autorización Empresa