



INSTITUTO TECNOLÓGICO  
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS- PERSONAL

MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN  
DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EVALUAR COMPETENCIAS GENÉRICAS  
DE LOS CARGOS DE LA EMPRESA CRONIX CÍA LTDA. UBICADA EN LA  
CIUDAD DE QUITO

Proyecto de I+D+I previo a la obtención del Título de Tecnólogo en Administración de  
Recursos Humanos-Personal

Autora: Bustamante Rosario Evelyn Valeria

Tutor: Dra. Gladys Vanegas

Quito, Octubre 2014

---

## DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y en que su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos del autor vigentes. Las ideas doctrinas resultados y conclusiones a los que han llegado son de mi absoluta responsabilidad.

---

Evelyn Valeria Bustamante Rosario

CC 1720290145

## CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Evelyn Valeria Bustamante Rosario de la Escuela de Administración Recursos Humanos- Personal libre y voluntariamente cedo los derechos de autor de mi investigación en favor al Instituto Tecnológico Superior Cordillera

---

CC 1720290145

### **Contrato de cesión sobre derechos propiedad intelectual**

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante Bustamante Rosario Evelyn Valeria, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el “CEDENTE”; y, por otra parte, el **INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA**, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el “CESIONARIO”. Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: ANTECEDENTE.-** a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de análisis de sistemas que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Recursos Humanos-Personal , el estudiante participa en el proyecto de grado denominado “**MEJORAMIENTO DEL PROCESO DE SELECCIÓN MEDIANTE LA APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS TÉCNICAS PARA EVALUAR LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS DE LOS CARGOS, DE LA EMPRESA CRONIX CÍA LTDA. UBICADA EN LA CIUDAD DE QUITO**”, el cual incluye el mejoramiento de la selección mediante la utilización de herramientas técnicas, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno. b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla, el mejoramiento de herramientas técnicas, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del

proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

**SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.-** Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del mejoramiento de herramientas técnicas descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, tablas, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el mejoramiento de selección, por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del mejoramiento de selección por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del software; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del mejoramiento de selección ; d) Cualquier transformación o modificación del mejoramiento de selección; e) La protección y registro en el IEPI al mejoramiento de selección a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del programa del mejoramiento; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

**TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.-** El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del programa de ordenador que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del programa de ordenador a favor del Cesionario.

**CUARTA: CUANTIA.-** La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

**QUINTA: PLAZO.-** La vigencia del presente contrato es indefinida.

**SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.-** Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el español; y, g) La reconvenición, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

**SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.-** Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 13 días del mes de Octubre del dos mil catorce.

f) \_\_\_\_\_

C.C. N° 1720290145

**CEDENTE**

f) \_\_\_\_\_

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

**CESIONARIO**

## AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer primero a Dios y a mi familia que siempre estuvieron apoyándome para culminar con mi carrera

Al Instituto Cordillera, sus autoridades y personal docente, que me permitieron adquirir nuevos conocimientos que se encuentran plasmados en el presente proyecto.

También quiero agradecer a mi tutor por el apoyo valioso tiempo y conocimiento, tanto técnico como profesional brindado, que facilitó la terminación de este trabajo.

## **DEDICATORIA**

A mis padres por su constante apoyo

A mi esposo por su gran amor

A mis hijos que son mi gran inspiración

A mi Gran Familia que siempre estuvo apoyándome

## ÍNDICE GENERAL

DECLARATORIA .....	i
CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
Contrato de cesión sobre derechos propiedad intelectual.....	iii
AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA .....	viii
ÍNDICE GENERAL.....	ix
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT .....	xvi
INTRODUCCIÓN.....	xvii
ANTECEDENTES .....	1
1.01 CONTEXTO .....	1
1.02. JUSTIFICACIÓN.....	4
1.03. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL MATRIZ T.....	5
1.03.01 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ T. ....	6
CAPÍTULO II.....	8
2.01. MAPEO DE INVOLUCRADOS.....	8
2.02 MATRIZ DE INVOLUCRADOS. ....	9
2.02.01. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE LOS INVOLUCRADOS .....	11
CAPÍTULO III .....	15
3.01. ÁRBOL DE PROBLEMAS .....	15

<b>3.01.01. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS.....</b>	<b>16</b>
<b>3.02. ARBOL DE OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
<b>3.02.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS.....</b>	<b>19</b>
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>21</b>
<b>4.01.01 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....</b>	<b>21</b>
<b>4.01.02. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....</b>	<b>22</b>
<b>4.02.01 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.....</b>	<b>24</b>
<b>4.02.01 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS .....</b>	<b>25</b>
<b>4.03.02. CONTEXTUALIZACIÓN DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.....</b>	<b>27</b>
<b>4.04. MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....</b>	<b>29</b>
<b>4. 04.01 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....</b>	<b>32</b>
<b>CAPÍTULO V .....</b>	<b>34</b>
<b>5.01. PROPUESTA .....</b>	<b>34</b>
<b>5.01 ANTECEDENTES .....</b>	<b>34</b>
<b>5.02. Descripción de la Herramienta Metodológica que propone como solución.....</b>	<b>36</b>
<b>5.02.02. Métodos de Investigación .....</b>	<b>36</b>
<b>5.02.03.01. La Investigación de Campo.....</b>	<b>36</b>
<b>5.02.03.02. La Investigación Documental .....</b>	<b>36</b>
<b>5.02.03.04. La Investigación Aplicada.....</b>	<b>37</b>
<b>5.02.03. Etapas de Investigación.....</b>	<b>37</b>
<b>5.03. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN .....</b>	<b>38</b>
<b>5.03.01. Concepto de Competencias Genéricas .....</b>	<b>38</b>

<b>5.03.02. Las Competencias Genéricas y su Participación en el Perfil del Cargo.....</b>	<b>38</b>
<b>5.03.02. Herramientas para la Evaluación de Competencias Genéricas.....</b>	<b>40</b>
<b>5.03.02.01. Que es el Assessment Center.....</b>	<b>40</b>
<b>5.03.03 APLICACIÓN DEL ASSESSEMENT CENTER.....</b>	<b>51</b>
<b>5.03.03.02 Instructivo para el Formato de Assessment Center.....</b>	<b>69</b>
<b>5.03.04 APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES.....</b>	<b>70</b>
<b>5.03.04. Formato para la Aplicación de la Entrevista de Eventos Conductuales.....</b>	<b>78</b>
<b>CAPÍTULO VI.....</b>	<b>82</b>
<b>6.01. RECURSOS.....</b>	<b>82</b>
<b>6.02. PRESUPUESTO.....</b>	<b>82</b>
<b>6.03. CRONOGRAMA.....</b>	<b>83</b>
<b>CAPÍTULO VII.....</b>	<b>84</b>
<b>7.01. CONCLUSIONES.....</b>	<b>84</b>
<b>7.02. RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>96</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>TABLA 1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL MATRIZ T.....</b>	<b>5</b>
<b>TABLA 2 MATRIZ DE INVOLUCRADOS .....</b>	<b>9</b>
<b>TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS .....</b>	<b>21</b>
<b>TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS .....</b>	<b>24</b>
<b>TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO .....</b>	<b>29</b>
<b>TABLA 6 LAS COMPETENCIAS.....</b>	<b>39</b>
<b>TABLA 7 COMPARACIÓN ENTRE EL ASSESSEMENT CENTER, TEST Y ENTREVISTAS.....</b>	<b>44</b>
<b>TABLA 13 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS DE LA EMPRESA CRONIX CÍA LTDA.....</b>	<b>52</b>
<b>TABLA 8 REPORTE FINAL DE OBSERVADORES DEL PROCESO ASSESSMENT CENTER.....</b>	<b>67</b>
<b>TABLA 13 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>70</b>
<b>TABLA 9 COMPETENCIA A MEDIR TRABAJO EN EQUIPO.....</b>	<b>78</b>
<b>TABLA 10 LA DE RESULTADOS DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO .....</b>	<b>79</b>
<b>Tabla 11 COMPETENCIA A MEDIR ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO .....</b>	<b>80</b>
<b>TABLA 12 DE RESULTADOS DE LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTENO.....</b>	<b>80</b>
<b>TABLA 14 PRESUPUESTO .....</b>	<b>82</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS .....</b>	<b>8</b>
<b>FIGURA 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS .....</b>	<b>15</b>
<b>FIGURA 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS.....</b>	<b>18</b>
<b>FIGURA 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS .....</b>	<b>26</b>
<b>FIGURA 5 DE ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CRONIX CIA LTDA .....</b>	<b>51</b>
<b>FIGURA 6 CRONOGRAMA .....</b>	<b>83</b>



## ÍNDICE DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 .....	91
-----------------	----

## RESUMEN EJECUTIVO

Para el presente proyecto es importante mencionar que se han utilizado herramientas técnicas y la previa investigación para la determinación de lo que se va a requerir dentro de la empresa Cronix Cía Ltda, es importante mencionar que la herramientas a utilizar serán de un aporte positivo y permitirán una mejor selección de personal basado en competencias. Es importante indicar que la Empresa Cronix Ltda Cía se beneficiara en el aspecto del proceso de selección el cuál mejorar en un largo y corto plazo, permitiendo que se mantenga un sistema de selección por competencias adecuado para el Call Center, con esto el servicio mejorara y permitirá obtener más socios estratégicos para la organización.

Al momento la selección por competencias ha permitido que las empresas crezcan notoriamente es por ello que se debe enfatizar en este tema para mejorar y medir las habilidades que tienen los trabajadores para ocupar un cargo específico, no solo dale importancia a la parte académica sino también la habilidad que debe tener el postulante para ocupar un cargo, uniendo las dos capacidades se podrá mejorar en un porcentaje la calidad de seleccionar personal.

Las herramientas técnicas presentadas en este proyecto permitirán la mejora de proceso de selección son: el Assessment Center y la Entrevista de Eventos Conductuales están herramientas consolidan la mejora del proceso de selección de personal y contribuir positivamente en el proceso de la empresa.

## ABSTRACT

For this project it is important to mention that tools and techniques have been used previous research to determine what will be required within the company Cronix Cía Ltda., it is important to mention that the tools used will be a positive contribution and allow better recruitment based on competencies.

Importantly, the Company Cia Ltda Cronix benefit in the aspect of the selection process which improve the long and short term, allowing a selection system is maintained by adequate skills for the Call Center, to improve this service and will allow for more strategic partners for the organization.

When selecting competency has enabled companies to grow well is why it should be emphasized in this topic to improve and measure the skills that workers have to take a specific position, not only give importance to academics but also skill that must be the applicant for a position, combining the two capabilities can be improved by a percentage selecting quality staff.

The technical tools presented in this project will allow improved selection process are: the Assessment Center and Behavioral Event Interview consolidated tools are improving the recruitment process and positively contribute to the process of the company.

## INTRODUCCIÓN

En el presente proyecto se indicaran las falencias que se tiene frente a la selección de personal por ello es importante mencionar que la Empresa Cronix Cia Ltda a otorgado información oportuna para el desarrollo del presente proyecto.

Es importante hoy en día dentro de las empresas mejorar el proceso de selección basado en competencias genéricas esto permite que se establezcan y verifiquen las falencias de los postulantes a los cargos para una empresa, y verificar las habilidades para el puesto esto causara un impacto positivo y otorgara un valor agregado a la empresa que desea ser competitiva y crecer.

El mejoramiento que se va a realizar al proceso de selección actual de en la empresa Cronix Cía Ltda con respecto las competencias genéricas se entregaran las herramientas adecuadas y sus respectivos procesos para cada cargo para poner en marcha el Assesment Center y La Entrevista de Eventos conductuales están evidenciaran lo que en realidad la empresa requiere para el cargo postulante y si cuenta con las habilidades requeridas para asumir el puesto dentro de la empresa y aportar de forma positiva. El presente proyecto entrega toda la información necesaria para llevarla a cabo y establecer un mejoramiento dentro del proceso de selección por competencias genéricas, espero aportar positivamente a la empresa y otorgar herramientas técnicas y eficaces

## CAPÍTULO I

### ANTECEDENTES

#### 1.01 CONTEXTO

La empresa Cronix empezó sus operaciones de Call Contac Center en 1999 con 10 personas, en el 2001 sus instalaciones crecieron a más de 100 posiciones y al iniciar el 2011 contaron con nuevas instalaciones al momento cuentan con 1100 posiciones de tele asesores con la aspiración de seguir creciendo y avanzando y contar con certificaciones nacionales como internacionales lo que va a permitir crecer e innovarse dentro del mercado de las telecomunicaciones.

CRONIX Cía Ltda tiene el personal técnicamente entrenado y certificado en varias áreas del que hacer empresarial como ventas telefónicas de cualquier producto o servicio, aplicativos para la banca y servicios financieros, campañas de información y proceso electoral, actualización de base de datos, asistencia médica telefónica y todo producto en el que el teléfono sea el canal escogido para un más rápido y efectivo contacto con su cliente

o usuario de servicios, es importante mencionar que la empresa siempre busca que sus servicio sea uno de los mejores en lo que se refiere a la atención en call center.

Para mejorar aún más nuestros servicios también se ha conseguido la certificación internacional en la norma Internacional ISO 9001/2008 para nuestro sistema de gestión de la calidad de forma que los procesos manejados internamente se encuentran bajo un estricto control y afinamiento constante.

Dado que la empresa Cronix tiene como misión la satisfacción del cliente, con base en el talento humano; la evaluación de las competencias en cada uno de los cargos nos garantizará el cumplimiento de los procedimientos administrativos y técnicos, cabe también indicar que el proceso de selección actual no tiene definido un sistema de evaluación objetivo de las competencias genéricas, lo cual en la mayoría de los casos recae en el incumplimiento y falta de eficiencia lo que no permite que la empresa pueda desempeñar sus funciones de forma adecuada

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que "la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa". Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las habilidades de cada uno, de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa. La Gestión por Competencias, pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa.

Dentro del Plan del Buen Vivir establecido por el gobierno vemos que el proyecto se relaciona con el objetivo número cuatro, el cual menciona que el conocimiento debe ser entendido como un proceso permanente y cotidiano, orientado a la comprensión de saberes específicos en permanente dialogo, para mejorar y generar diferenciación y esto marca un puntal importante para la generación de este proyecto que apoya en forma positiva a mejorar el proceso de selección de personal mediante una evaluación adecuada de las competencias de los cargos.

Si consideramos el cambio de la matriz productiva, el talento humano es uno de los factores que genera productividad, ya que el personal de una empresa debe desarrollar sus competencias, enfocado en la constante innovación y desarrollo, que involucra el saber hacer, y el saber ser. Las empresas deben estar comprometidas al crecimiento de sus trabajadores tanto a nivel profesional como personal, lo cual favorecerá disponer de personas competitivas que desarrollen un trabajo de calidad.

## 1.02. JUSTIFICACIÓN

La empresa Cronix S.A. no dispone de un procedimiento para evaluar las competencias genéricas de los cargos lo cual está afectando en el desempeño eficiente del personal en las funciones asignadas, la realización del presente proyecto aspira determinar las habilidades de cada cargo y mejorar el proceso de selección mediante la aplicación de técnicas de evaluación, objetivo que nos permitan disponer de personal idóneo en cada uno de los cargos de la organización.

Gestión por competencia 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. ¿Por qué es necesario para la Empresa el desarrollo del Capital Humano? Sabemos que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy nos exige el mercado, pero vemos también que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

Además mejorar los perfiles de los cargos adjuntando un sistema de competencias a través de una entrevista de eventos conductuales y talleres de Assesment Center de acuerdo al cargo lo que permitirá que el proceso de selección sea más eficaz y eficiente.

El presente proyecto tomará en cuenta todos los aspectos individuales de cada departamento en función que todos tienen diferentes necesidades pero el mismo objetivo que es contar con personal competente para enfrentar las exigencias de la empresa.

### 1.03. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL MATRIZ T

**TABLA 1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA CENTRAL MATRIZ T**

SITUACIÓN EMPEORADA Contratación de personal no idóneo para los cargos que no cumplen con los estándares de desempeño esperados	PROBLEMÁTICA CENTRAL Inexistencia de herramientas técnicas para evaluar las competencias genéricas de los cargos lo cual ocasiona ineficiencia en los procesos de selección de personal				SITUACIÓN MEJORADA Disponer de herramientas técnicas para evaluar competencias que garanticen la selección de personal idóneo en los diferentes cargos.
FUERZAS IMPULSORAS	I	PC	I	PC	FUERZAS BLOQUEADORAS
1.- Revisar las competencias genéricas por cada uno de los cargos.	2	4	4	1	1.- Desacuerdo en la asignación de competencias para cada uno de los cargos
2.- Analizar el proceso de selección considerando el perfil del cargo basado en competencias.	1	4	4	2	2.- Carecer de la información oportuna para la actualización de los perfiles por competencias
3.- Aplicar herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas.	1	4	4	1	3.- Desinterés en la aplicación de nuevas herramientas
4.- Analizar los requerimientos de cada departamento en relación a las competencias genéricas de los cargos.	3	5	4	2	4.- Coordinación y colaboración deficiente en el proceso de análisis de requerimientos
5.- Evaluar los resultados de las herramientas técnicas durante el proceso de selección	1	5	4	1	5.- Resistencia por parte de los directivos a la nueva metodología aplicada
6.- Mejorar el proceso de selección mediante la evaluación de competencias genéricas	2	4	4	1	6.- Limitado apoyo a los cambios en el proceso de selección

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Valeria Bustamante



### 1.03.01 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ T.

Partiendo de la problemática central que manifiesta la empresa Cronix S.A. con respecto a no disponer de herramientas técnicas para evaluar las competencias genéricas de los cargos, durante el proceso de selección origina dos situaciones; la situación mejorada es disponer de estas herramientas técnicas que garanticen contar con personal idóneo para cada uno de los cargos, la situación empeorada hace referencia a la contratación de personal no acorde para los cargos que no cumplen con los estándares de desempeño esperados cabe indicar la influencia de las fuerzas impulsadoras y bloqueadoras en relación al problema central.

La primera fuerza impulsadora es revisar las competencias genéricas por cada uno de los cargos con una intensidad actual de dos y un potencial de cambio de cuatro equivalente a medio alto, la fuerza bloqueadora podría ser el desacuerdo en la asignación de competencias con una intensidad de cuatro y un potencial de cambio de uno que equivale a bajo. La segunda fuerza impulsadora es analizar el proceso de selección considerando el perfil del cargo basado en competencias con una intensidad de uno y un potencial de cambio de cuatro que equivale a medio alto, la fuerza bloqueadora que podría afectar es el carecer de la información oportuna para la actualización de los perfiles, con una intensidad actual de tres y un potencial de cambio de dos que equivale a medio bajo.

La tercera fuerza impulsadora es aplicar herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas con una intensidad de uno y un potencial de cambio de cuatro que equivale a medio alto, una fuerza bloqueadora es el desinterés en la aplicación de nuevas

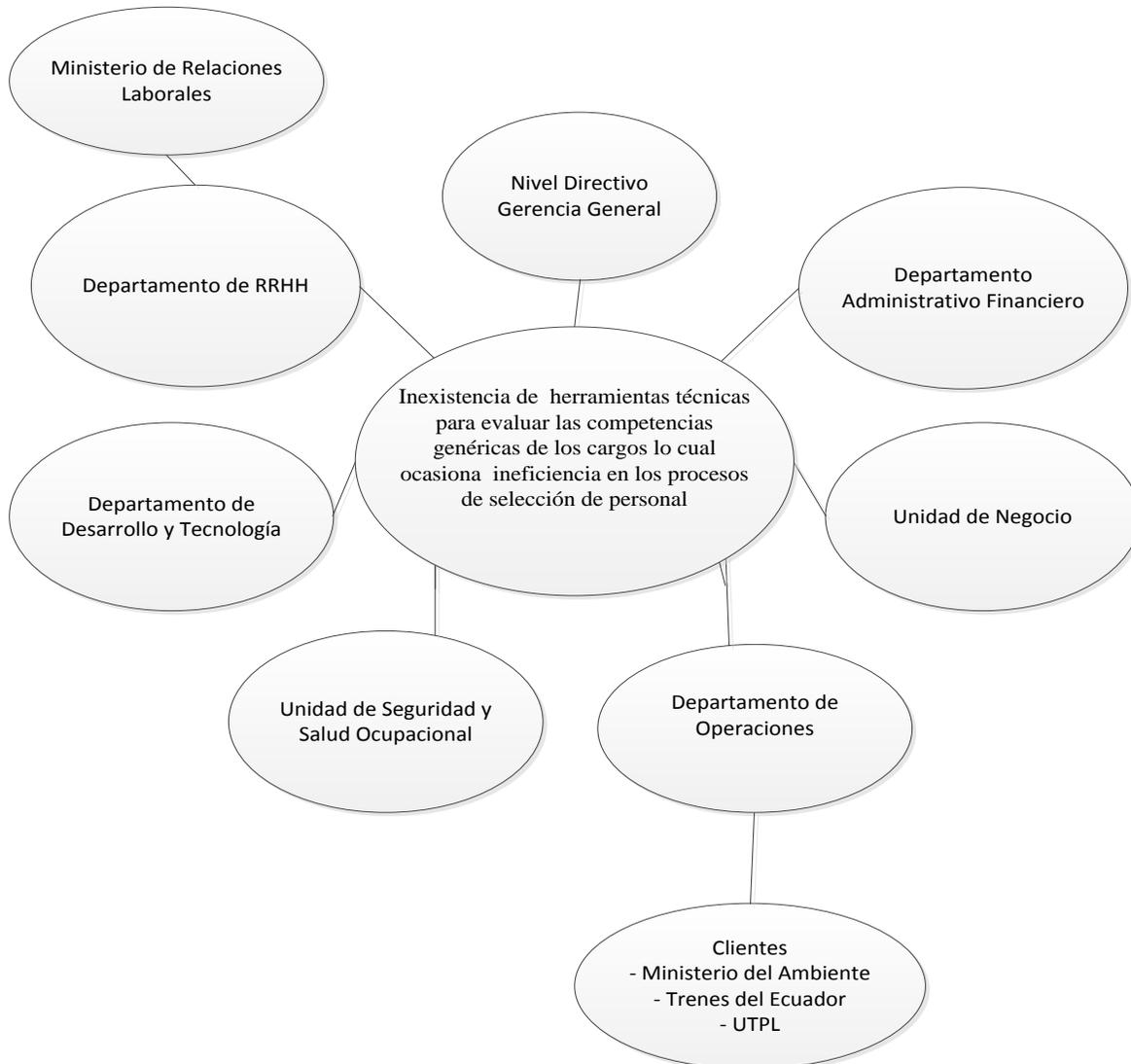
herramientas con una intensidad de dos y un potencial de cambio de uno que equivale bajo. La cuarta fuerza impulsadora es analizar los requerimientos de cada departamento en relación a las competencias genéricas de los cargos tiene una intensidad de tres y un potencial de cambio de cinco que es alto, la fuerza bloqueadora podría ser la coordinación y colaboración deficiente en el proceso de análisis de requerimientos con una intensidad de cuatro que es medio alto y un potencial de cambio de dos que equivale a medio bajo.

La quinta fuerza impulsadora es evaluar los resultados de las herramientas técnicas durante el proceso de selección con una intensidad de uno que equivale a bajo y un potencial de cambio de cinco que es equivalente a alto, y la fuerza bloqueadora que podría bloqueador es la resistencia por parte de directivos a la nueva metodología aplicada con una intensidad de tres que es medio y un potencial de cambio de uno que equivale a bajo. La sexta fuerza impulsadora es mejorar el proceso de selección mediante la evaluación de competencias genéricas con una intensidad de dos que es medio bajo y un potencial de cambio de cuatro que determina medio alto, la fuerza que podría bloquear es el limitado apoyo a los cambios en el proceso de selección con una intensidad de cuatro que es medio alto y un potencial de cambio de uno que equivale a bajo.

## CAPÍTULO II

### 2.01. MAPEO DE INVOLUCRADOS

FIGURA 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS



Fuente: Empresa Cronix Cía Ltda  
 Elaborado por: Valeria Bustamante

## 2.02 MATRIZ DE INVOLUCRADOS.

**TABLA 2 MATRIZ DE INVOLUCRADOS**

Grupo e institución	Intereses sobre el problema central	Problemas Percibidos	Recursos Mandatos y capacidades	Intereses sobre proyecto	Conflictos potenciales
Nivel Directivo Gerencia General	- Mantener un sistema de selección de competencias acorde para el Call Center para entregar un servicio de calidad	- Personal contratado no tiene las competencias que requiere el cargo - Afección del servicio que se brinda a los clientes internos y externos	- Políticas de entregar un servicio de calidad mundial	- Personal que refleje competencias acorde al cargo - Satisfacción de los clientes internos y externos	- Comunicación no asertiva entre unidades y departamentos que imposibilita la aplicación de competencias
Departamento de Recursos Humanos	- Mejorar el sistema de selección mediante las competencias genéricas para cada cargo	- Inconformidad de los supervisores y encargados de los departamentos con respecto al desempeño de personal nuevo - Escaza habilidad para manejar al personal en los puestos de trabajo. - Limitado rendimiento de competencias del personal asignado para el cargo	- Políticas de entregar un servicio de calidad mundial - Manual de Martha Alles - Manual de inducción a personal nuevo	- Satisfacción de los supervisores y encargados de los departamentos en cuanto a desempeño optimo - Desarrollo de habilidades para manejo de personal - Rendimiento acorde para nuevos cargos	- Limitada iniciativa por parte de los jefes de los departamentos y unidades, para apoyar el proceso de implementación de las competencias - Escaza iniciativa por parte de los departamentos para mejorar desempeño - Manejo inadecuado de los conflictos con personal nuevo
Ministerio de Relaciones Laborales	- Que la empresa no tenga alto índice de rotación	- Inconformidad por rotación de personal	- Políticas de entregar un servicio de calidad mundial	- Que la empresa entregue todos los beneficios de ley a sus trabajadores	- Que se manejen sistemas de selección de personal no adecuado ni acorde a la ley
Departamento de Operaciones	- Disponer de personal idóneo que tenga habilidades y competencias para el cargo. - Proceso de	- Desinterés en el aprendizaje y retroalimentación - Comunicación no asertiva entre supervisores y	- Políticas de entregar un servicio de calidad mundial - Manual de procedimientos diferente para cada	- Interés en el aprendizaje y retroalimentación del personal - Mejoramiento de la comunicación para	- Limitada coordinación entre el requerimiento del departamento de operaciones y el departamento de RRHH

	selección eficiente	teleoperadores - Personal nuevo con limitados conocimientos que refleja bajo desempeño - Rotación de personal	campana de acuerdo a normativa ISO	mejorar el servicio al cliente - Personal capacitado para el cargo - Disminución de rotación de personal	
Departamento de Desarrollo y Tecnología	- Que la empresa mejore su selección de personal en cuanto a competencias	- Escasas habilidades de los ocupantes de los cargos - Limitado interés en aportar con nuevas ideas en el trabajo desempeñado.	- Políticas de entregar un servicio de calidad mundial	- Personal competente en el cargo - Personal con iniciativa que aporten nuevas ideas para el cargo	- Cooperación mínima para desarrollar competencias de los empleados
Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional	Personal contratado que cuente con las competencias necesarias para asumir el cargo que requiere alta responsabilidad	- Compromiso limitado del nuevo ocupante del cargo que exige especialización ( médico)	- Políticas de entregar un servicio de calidad mundial - Farmacológico PLM- Medical	- Elevar el compromiso del personal nuevo que ingresa a la unidad	- Las exigencias elevadas del perfil del cargo
Departamento Administrativo Financiero Unidad de Negocio	En caso de vacantes disponer de personal idóneo para los cargos	- No disponer de reemplazos para estos cargos	- Políticas de entregar un servicio de calidad mundial	- Personal capacitado para reemplazo en caso de vacante	- Que no exista una comunicación asertiva dentro de los departamentos
Clientes - Ministerio del Ambiente - Trenes del Ecuador - UTPL	Recibir un servicio de calidad con personal que refleje competencias en el cargo asignado	- Personal que debe elevar su eficiencia en el servicio que presta	- Contrato de servicios	- Personal eficiente en el servicio que presta	- Que exista normativas de los clientes los cuales no permitan tomar en cuenta las competencias sino únicamente el servicio que se brinda

Fuente: Empresa Cronix  
Elaborado por: Valeria Bustamante

### **2.02.01. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE LOS INVOLUCRADOS**

El presente proyecto cuenta con la participación de involucrados directos entre los cuales hacemos referencia en primera instancia al nivel directivo que ocupa la Gerencia General cuyo interés es mantener un sistema de selección de competencias acorde para el Call Center, sin embargo se percibe como dos problemas, el personal contratado no tiene las competencias que requiere el cargo y la afeción del servicio que se brinda a los clientes internos y externos. Los recursos y mandatos que se utilizan son las Políticas de entregar un servicio de calidad mundial, para lograr satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos. Nos vamos a enfrentar a ciertos conflictos potenciales como la comunicación no asertiva entre unidades y departamentos que podría imposibilitar la implementación de las técnicas para evaluar competencias.

El Departamento de Recursos Humanos como segundo involucrado directo manifiesta el interés de mejorar el sistema de selección mediante las competencias genéricas para garantizar personal idóneo de cada cargo. Los principales problemas que enfrentan son: Inconformidad de los supervisores y encargados de los departamentos con respecto al desempeño del personal nuevo, la escasa habilidad para manejar al personal en los puestos de trabajo y el limitado rendimiento de competencias del personal asignado para el cargo. Contamos con recursos y mandatos que son: el Manual de Competencias de Martha Alles, Políticas de entregar un servicio de calidad mundial y el manual de inducción para personal de reciente ingreso, buscando satisfacer los requerimientos de los supervisores y encargados de los departamentos en cuanto a desempeño óptimo, que exista

un desarrollo de habilidades para manejo de personal y rendimiento acorde para nuevos cargos. nos encontraremos con posibles conflictos potenciales que son: Limitada iniciativa por parte de los jefes de los departamentos y unidades para apoyar el proceso de implementación de mejora de las competencias, tenemos escasa iniciativa por parte de los departamentos y el manejo de conflictos no es el adecuado para el personal nuevo En el Departamento de Operaciones los intereses que se requieren como involucrado directo son disponer de personal idóneo que tenga habilidades y competencias para el cargo, que exista proceso de selección eficiente. Los principales problemas percibidos son:

El desinterés en el aprendizaje y retroalimentación, la comunicación no asertiva entre supervisores y teleoperadores, personal nuevo con limitados conocimientos que refleja bajo desempeño y la rotación de personal; frente a esto contamos con recursos y mandatos que son las políticas de entregar un servicio de calidad mundial y el Manual de procedimientos diferente para cada campaña de acuerdo a normativa ISO con un interés en el proyecto de incentivar el aprendizaje y retroalimentación del personal, el mejoramiento de la comunicación para brindar un óptimo servicio al cliente, contar con personal capacitado para el cargo y disminuir la rotación de personal. El posible conflicto que tendríamos es la limitada coordinación entre el requerimiento del Departamento de Operaciones y el Departamento de Recursos Humanos

En el Departamento de Desarrollo y Tecnología se manifiesta el interés básico de que la empresa mejore su selección de personal en cuanto a competencias. Los principales

problemas percibidos son las escasas habilidades de los ocupantes de los cargos y el limitado interés en aportar con nuevas ideas en el trabajo desempeñado, contamos con recursos y mandatos que son las políticas de entregar un servicio de calidad mundial. Los intereses sobre el proyecto son contar con personal competente en el cargo y que manifieste iniciativa para aportar con nuevas ideas en el puesto de trabajo asignado. Nos encontramos con un posible conflicto que es la cooperación mínima para desarrollar competencias de los empleados. En la Unidad de Seguridad y Salud Ocupacional como involucrado directo su mayor interés es contar con personal contratado que disponga de competencias necesarias para asumir el cargo que requiere alta responsabilidad. El problema principal percibido es compromiso limitado del nuevo ocupante del cargo que exige especialización (médico).

Los recursos y mandatos que se manejan son las políticas de entregar un servicio de calidad mundial y el farmacológico PLM- Medical herramientas de intereses sobre el proyecto que son elevar el compromiso del personal nuevo de la empresa. Tendremos conflictos potenciales que hace referencia a las exigencias elevadas del perfil del cargo dentro de este departamento. El Departamentos Administrativo Financiero y la Unidad de Negocio como últimos dos involucrados directos tienen el interés de en caso de existir vacantes disponer de personal idóneo para los cargos. El principal problema percibido es el no disponer de reemplazos para estos cargos, los recursos y mandatos que se aplican son las políticas de entregar un servicio de calidad mundial con un interés en el proyecto de contar

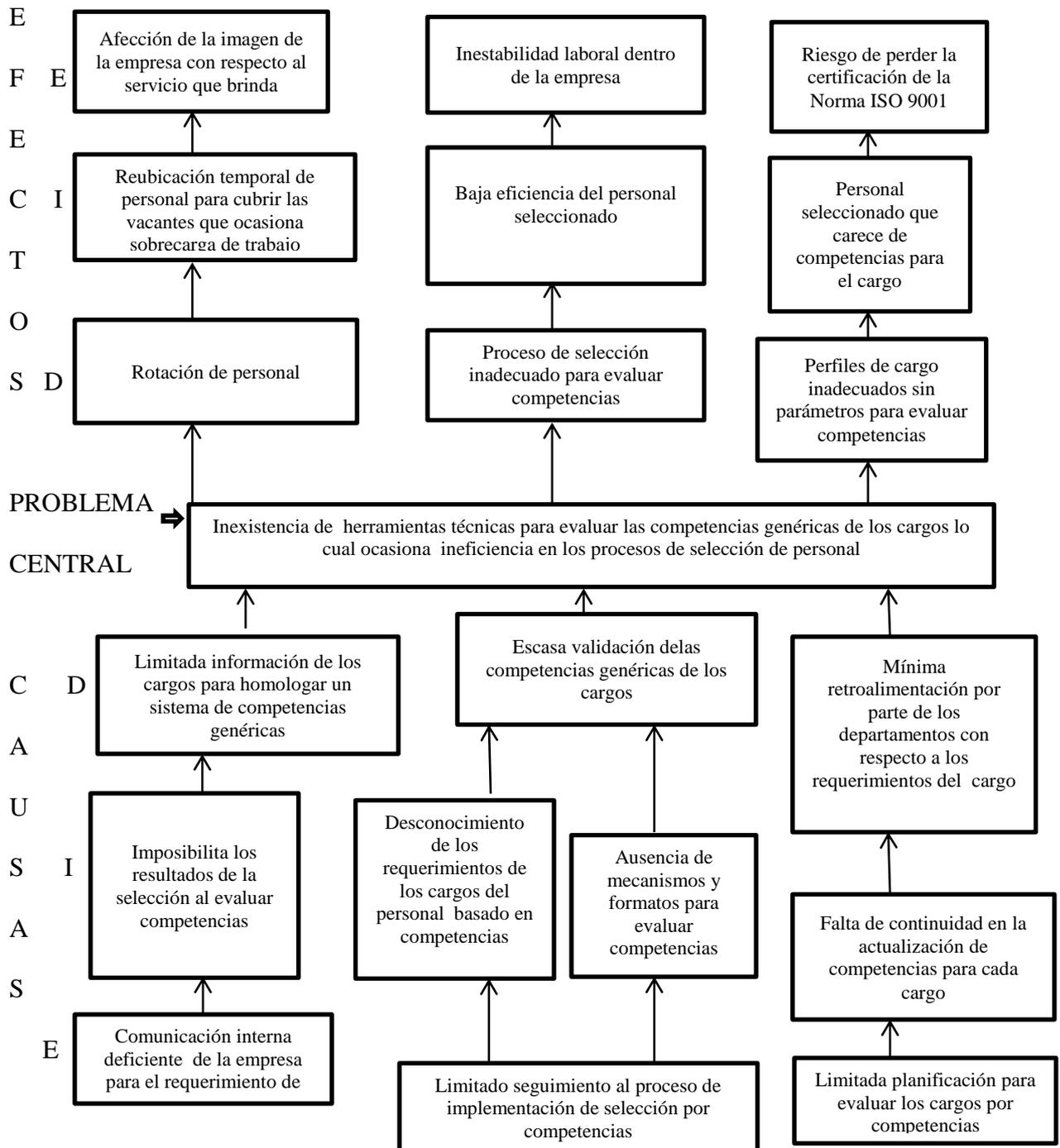
con personal capacitado para reemplazo en caso de vacantes. El posible conflicto potencial es el que no exista una comunicación asertiva dentro de los departamentos

Tenemos como involucrados indirectos del Departamento de Operaciones los Clientes externos que son el Ministerio del Ambiente, Trenes del Ecuador y la Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), quienes demandan como interés principal sobre el problema es que se les otorgue un servicio de calidad con personal que refleje competencias en el cargo asignado. El principal problema percibido es que el personal no ha alcanzado el nivel de eficiencia que se requiere, contemplado en el mandato, cuyo principal recurso es el contrato de servicios; de allí el interés de disponer de personas acordes para el entregar un buen servicio. El posible conflicto que tendríamos es que exista normativas los cuales no permitan tomar en cuenta las competencias sino únicamente el servicio que ellos requieren.

### CAPÍTULO III

#### 3.01. ÁRBOL DE PROBLEMAS

FIGURA 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS



Fuente: Empresa Cronix S.A  
Elaborado por: Valeria Bustamante

### 3.01.01. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ÁRBOL DE PROBLEMAS.

En el presente proyecto identificamos un problema central que hace referencia a la inexistencia de herramientas técnicas para evaluar las competencias genéricas de los cargos lo que ocasiona ineficiencia en los procesos de selección de personal. Una de las primeras causas directas es la limitada información de los cargos para homologar un sistema de competencias, esto nos genera una causa indirecta que imposibilita los resultados de la selección de personal lo cual se fundamenta, en una causa estructural que es la comunicación interna deficiente en la empresa para el requerimiento de los cargos. Como segunda causa directa tenemos validación de las competencias genéricas de los cargos, a la vez incide en dos causas indirectas que es el desconocimiento de los requerimientos de los cargos del personal basado en competencias y la ausencia de mecanismos de formatos para evaluar habilidades y estas a la vez son el producto de una causa estructural que tiene que ver con el limitado seguimiento al proceso de implementación de selección por competencias.

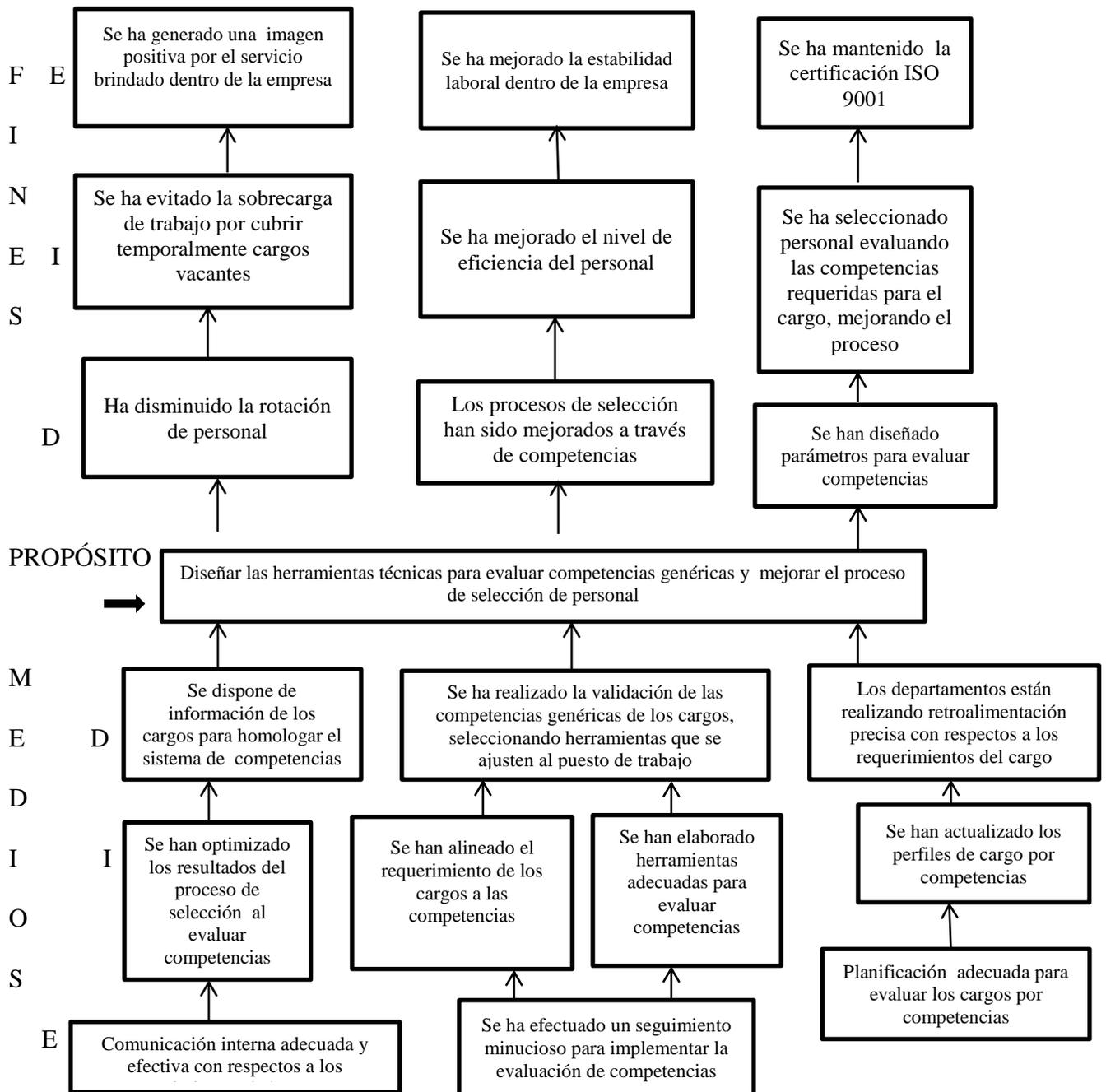
La tercera causa directa es la mínima retroalimentación por parte de los departamentos con respecto a los requerimientos del cargo, la causa indirecta ocasionado por ello es la falta de continuidad en la actualización de competencias para cada puesto de trabajo, lo cual se deriva de una causa estructural que es la limitada planificación para evaluar los cargos por competencias Frente a todas las causas indicadas presentamos como primer efecto directo tenemos la rotación de personal, esto provoca un efecto indirecto que es la reubicación temporal de personal para cubrir las vacantes lo que ocasiona sobrecarga

de trabajo y como resultado tenemos el efecto estructural que es la afección de la imagen de la empresa con respecto al servicio que brinda, dentro del segundo efecto directo tenemos al proceso de selección inadecuado para evaluar competencias, lo cual nos ocasiona un efecto indirecto que es la baja eficiencia del personal seleccionado, esto nos da como resultado el efecto estructural que es la inestabilidad laboral dentro del Call Center.

Como tercer efecto directo encontramos los perfiles de cargo inadecuados sin parámetros para evaluar competencias, esto nos lleva al efecto indirecto que es contar con personal seleccionado que carece de competencias en los puestos de trabajo y esto nos conlleva a un efecto estructural de la empresa que es el riesgo de perder la certificación de las normativas ISO 9001, afectado por el servicio no óptimo del personal del Call Center.

### 3.02. ARBOL DE OBJETIVOS

FIGURA 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS



Fuente: Información Empresa Cronix Cía Ltda  
Elaborado por: Valeria Bustamante

### 3.02.1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL ÁRBOL DE OBJETIVOS.

A continuación mencionaremos el árbol de objetivos que tiene como propósito el diseñar las herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas y mejorar el proceso de selección del personal. El primer medio directo es el que se dispone de información de los cargos para homologar el sistema de competencias este nos lleva al medio indirecto que es la optimización de los resultados del proceso de selección que se vincula con el medio estructural que es comunicación interna adecuada y efectiva con respecto a los requerimientos de los cargos.

El segundo medio directo menciona que se ha realizado la validación de las competencias genéricas de los cargos, seleccionando herramientas que se ajusten al puesto de trabajo y éste se relaciona con dos medios indirectos que son la alineación al requerimiento de los puestos de trabajo en competencias y elaboración de herramientas adecuadas para evaluar las mismas esto nos refleja un medio estructural que hace referencia al proceso de implementación de la selección por competencias. El tercer medio directo es que en los departamentos están retroalimentando con información precisa con respecto a los requerimientos de los puestos de trabajo, frente a esto tenemos el medio indirecto que recae en la actualización de los perfiles por competencias, determinado como medio estructural la planificación adecuada para evaluar los cargos.

Con respecto a los fines, en el árbol de objetivos identificamos como primer fin directo tenemos la disminución de rotación de personal, esto nos lleva al fin indirecto que en el personal se ha evitado la sobrecarga de trabajo por cubrir temporalmente los cargos vacantes, esto recae al fin estructural que nos genera una imagen positiva por el servicio brindado dentro de la empresa.

El segundo fin directo, nos menciona que los procesos de selección han sido mejorados a través de competencias, como fin indirecto hemos mejorado el nivel de eficiencia de los titulares de los cargos, esto nos dio como fin estructural la mejora de estabilidad laboral dentro de la empresa. El último fin directo nos indica que se han diseñado parámetros para evaluar competencias originando el fin indirecto que es contar con personal evaluado y seleccionado bajo competencias y esto nos permitirá mantener la certificación ISO 9001 como fin estructural de los servicios que presta el Call Center

## CAPÍTULO IV

### 4.01.01 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.

TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS							
OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORIAS
Se han elaborado herramientas adecuadas para evaluar competencias	5	5	4	4	5	23	ALTA
Se ha realizado la validación de las competencias genéricas de los cargos, seleccionando herramientas que se ajuste al puesto de trabajo	5	5	5	4	5	24	ALTA
Se han optimizado los resultados del proceso de selección al evaluar competencias	5	4	4	4	5	22	ALTA
Se ha evaluado los resultados de las herramientas técnicas durante el proceso de selección	5	5	4	3	5	22	ALTA
Se ha mejorado el nivel de la eficiencia de los titulares de los cargos	4	5	3	4	4	20	MEDIA ALTA
<b>TOTAL</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>20</b>	<b>19</b>	<b>24</b>	<b>111</b>	

Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Valeria Bustamante

#### **4.01.02. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS**

En la matriz de análisis de alternativas se ha definido cinco objetivos relevantes relacionados con la consecución del propósito y la finalidad del proyecto.

El primer objetivo menciona que se han elaborado las herramientas adecuadas para evaluar competencias el mismo que cuenta con un impacto sobre el propósito, factibilidad técnica y política de cinco que equivale a alta. Con respecto a la factibilidad financiera y social se tiene un puntaje de cuatro equivalente a medio alto, el segundo objetivo hace referencia a la validación de las competencias genéricas de los cargos, seleccionando herramientas que se ajusten al puesto de trabajo con un impacto sobre el propósito, factibilidad técnica, financiera y política de cinco correspondiente a alto, y con una factibilidad social de cuatro equivalente a medio alto

Dentro del tercer objetivo tenemos que se han optimizado los resultados del proceso de selección al evaluar competencias con un impacto sobre el propósito y una factibilidad política de cinco equivalente a alto. Para la factibilidad técnica, financiera y social se obtuvo cuatro equivalentes a medio alto para el presente proyecto

En el cuarto objetivo se evidencia que se ha evaluado los resultados de las herramientas técnicas durante el proceso de selección con lo cual se cuenta con un impacto sobre el propósito, factibilidad técnica y política con un puntaje de cinco equivalente a alta. Dentro de la factibilidad financiera tenemos cuatro que equivale a medio alto y una factibilidad social de tres equivalente a medio

Como último objetivo es la mejora del nivel de la eficiencia de los titulares de los cargos aquí se evidenció que existe un puntaje de cuatro equivalente a medio alto encontrados en impacto sobre el propósito al igual que en la factibilidad social y política; en la factibilidad técnica tenemos puntaje de cinco equivalente a alto y por último tenemos la factibilidad financiera con un puntaje de tres equivalente a bajo

#### 4.02.01 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.

TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS						
OBJETIVOS	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE (Alta-Media-Baja) (5 - 3 - 1)	IMPACTO EN GÉNERO (Alta-Media-Baja) (5 - 3 - 1)	IMPACTO AMBIENTAL (Alta-Media-Baja) (5 - 3 - 1)	RELEVANCIA (Alta-Media-Baja) (5 - 3 - 1)	SOSTENIBILIDAD (Alta-Media-Baja) (5 - 3 - 1)	TOTAL
	Costos son menores que los beneficios (5)	Se fortalece la intervención de personal con capacidades especiales en el proceso de evaluación por competencias (5)	Los materiales y suministros para el proyecto causan un mínimo impacto ambiental (5)	Responde las expectativas requeridas de la Gerencia General (5)	Fortalece el sistema de selección de personal (5)	Alto 25- 21 Medio Alto 20-16 Medio 15-11 Medio Bajo 10-6 Bajo 5- 1
	Se cuenta con materiales y suministros necesarios para la realización del trabajo (5)	Se evita la discriminación en el proceso de selección (3)	Contribuye al proteger el entorno interno con el reciclaje (3)	Prioridad de validación de competencias genéricas (5)	Se puede conseguir el mejoramiento continuo (3)	
	Se tiene el presupuesto necesario para mejoramiento del proceso de selección (5)	Contribuye a la participación de género sin discriminación (5)	Minimiza el archivo de documentos (3)	Los resultados son positivos para la evaluación de competencias (5)	Permite tomar decisiones más oportunas (5)	
	Contribuye a mejorar la satisfacción laboral (5)	Responde a las expectativas de diversidad cultural (3)	Favorece la digitalización mediante el uso de intranet (3)	El uso de las herramientas ha permitido una evaluación objetiva (5)	Fortalece los requerimientos de cada cargos específicos (5)	
	Se cuenta con el respaldo institucional (5)	Beneficia a todos los departamentos y unidades para la toma de decisiones dentro de la empresa (5)	Entrega oportuna de material para ser reutilizado (3)	La eficiencia del personal nuevo contratado garantiza estabilidad (3)	La imagen corporativa y de productividad mejora en la empresa (5)	
	25	21	17	22	21	
Diseñar las herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas y mejorar el proceso de selección de personal						

Fuente: Estudio de campo Elaborado por: Valeria Bustamante

#### 4.02.01 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

Podemos mencionar que el impacto sobre el propósito que es diseñar las herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas y mejorar el proceso de selección de personal dentro de los análisis de impacto de los objetivos nos indica la siguiente información, la factibilidad de lograr éxito en el proyecto es alta porque los costos son menores que los beneficios, se cuenta con materiales y suministros necesarios para la realización del trabajo, se tiene el presupuesto para el mejoramiento del proceso de selección, contribuye a la satisfacción laboral y logramos el respaldo institucional. En el impacto de género se fortalece la selección de personal sin discriminación de género raza o capacidades especiales y beneficia a todas los departamentos y unidades para la toma de decisiones dentro de la empresa

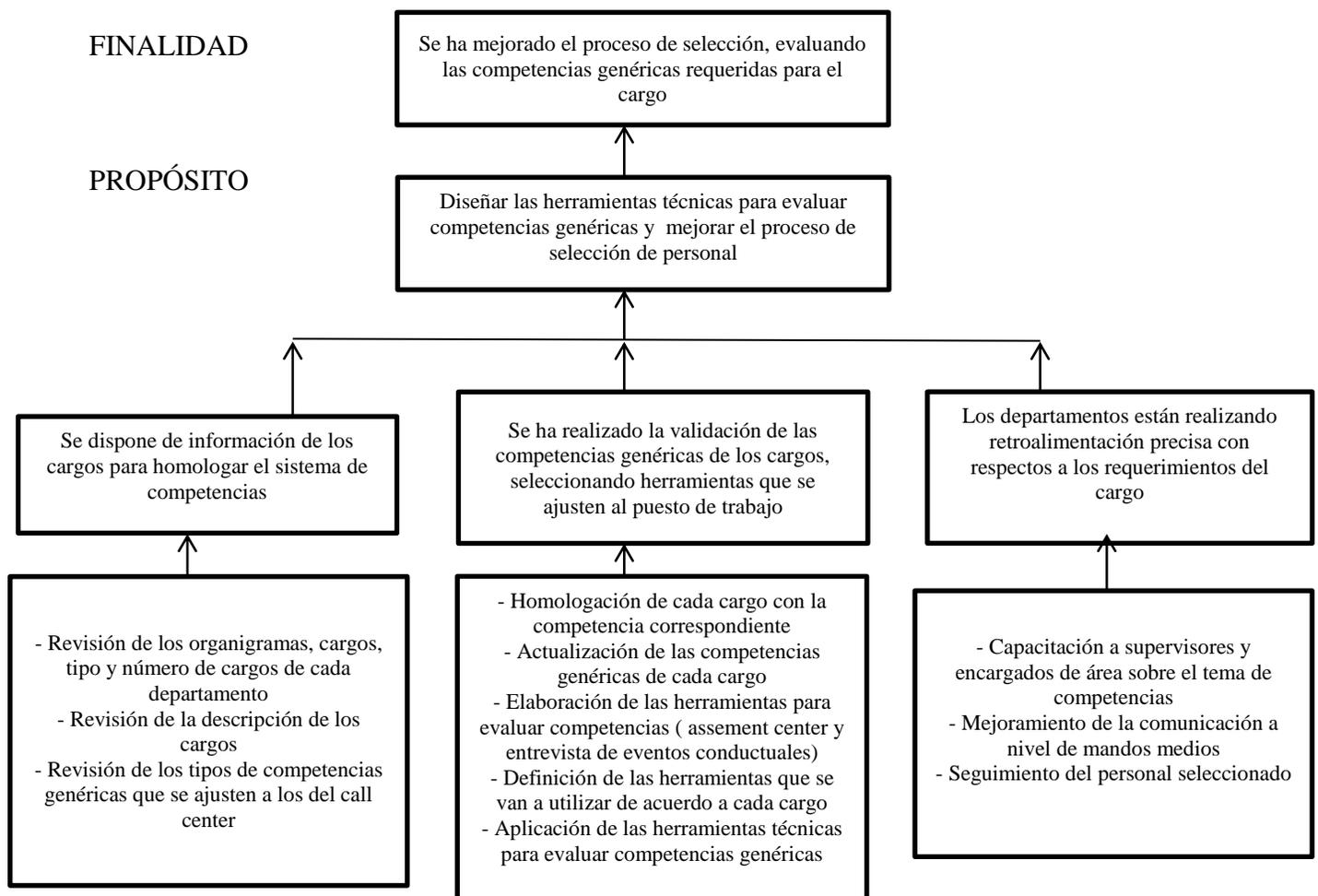
El impacto ambiental menciona que los materiales y suministros para el proyecto causan un mínimo impacto ambiental, contribuye al proteger el entorno ambiental con el reciclaje, permite minimizar el archivo de documentos y favorece la digitalización mediante el uso del intranet y la entrega oportuna de material para ser reutilizado.

La relevancia sobre los objetivos responde a las expectativas requeridas de la Gerencia General, con la prioridad de la validación de competencias genéricas, tenemos resultados positivos para la evaluación de las mismas con el uso de herramientas ha permitido una evaluación objetiva y favorece a mejorar la eficiencia de los cargos para la selección de personal.

La sostenibilidad de los objetivos menciona que fortalece el sistema de selección de personal con esto se puede conseguir el mejoramiento continuo, permite tomar decisiones más oportunas mediante el fortalecimiento de los requerimientos de cada cargo específico y la imagen corporativa y de productividad mejora dentro de la empresa.

#### 4.03.01. DIAGRAMA DE ESTRATÉGIAS

FIGURA 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS



Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Valeria Bustamante

#### 4.03.02. CONTEXTUALIZACIÓN DEL DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

Dentro del diagrama de estrategias encontraremos la finalidad la cual nos menciona que se ha mejorado el proceso de selección, evaluando las competencias requeridas para el cargo y esto a su vez nos lleva al propósito Diseñar las herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas y mejorar el proceso de selección de personal, entre los principales tenemos componentes tenemos como primero que se dispone de información de los cargos para homologar el sistema de competencias, y sus principales actividades son: la revisión de los organigramas, cargos, tipo y número de cargos de cada departamento, de la descripción de los cargos y también tipos de competencias genéricas que se ajusten a los del call center

Se ha realizado la validación de las competencias genéricas de los cargos, seleccionando herramientas que se ajusten al puesto de trabajo, entre sus principales actividades contamos con la homologación de cada cargo con la competencia correspondiente, la actualización de las competencias genéricas de cada cargo, elaboración de las herramientas para evaluar competencias ( assement center y entrevista de eventos conductuales), definición de las herramientas que se van a utilizar de acuerdo a cada cargo, y la aplicación de las herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas

El último componente nos menciona que en los departamentos están realizando retroalimentación precisa con respecto a los requerimientos del cargo sus principales actividades son: la capacitación a supervisores y encargados de área sobre el tema de competencias el mejoramiento de la comunicación a nivel de mandos medios y el seguimiento del personal seleccionado

#### 4.04. MATRIZ DE MARCO LÓGICO

**TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO**

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p><b>FIN DEL PROYECTO</b> Se ha mejorado el proceso de selección, evaluando las competencias genéricas requeridas para el cargo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se ha aprobado por parte de la Gerencia General el procedimiento para evaluar competencias para evaluar competencias genéricas de los cargos</li> <li>- La evaluación por perfiles de competencias de tipo de comportamiento</li> <li>Se lo realizó al departamento de operaciones ( noviembre ), y a partir del próximo año se realizara a todos los cargos de la empresa.</li> <li>- Se disminuirá el nivel de rotación de un 7% a un 3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento de autorización Gerencia General</li> <li>- Resultados del assessment center y resultados de la entrevista de eventos conductuales</li> <li>- Porcentaje de rotación posterior a la aplicación de las técnicas de evaluación se podrá disminuir en un 3%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El ejecutivo de Recursos Humanos se desvincule de la empresa</li> <li>. La rotación de personal se disminuye porque se encuentra motivado en su cargo</li> </ul>
<p><b>PROPÓSITO DE PROYECTO</b> Diseñar las herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas y mejorar el proceso de selección de personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dentro del proceso de selección ha mejorado y disminuido la rotación de personal en un 7% al 3% es importante mencionar que estos porcentajes de acuerdo cada campaña y a cada requerimiento de la empresa</li> <li>- El proceso de selección de selección de requerimientos del departamento de operaciones a mejorado de un 7-15 a 10 esto dependerá a cada campaña</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personal estable en los cargos</li> <li>- Los mandos medios verifican resultados positivos</li> <li>- El número de requerimientos para cubrir vacantes en el departamento de operaciones ha disminuido de 10 a 4 esto también va a depender de los requerimientos y de las campañas manejadas de la empresa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La selección de personal por competencias brinda confianza para consolidar la relación como socio estratégico</li> <li>- Las herramientas utilizadas generan más confianza y son objetivas</li> </ul>

<p>COMPONENTES DEL PROYECTO</p> <p>1.- Se dispone de información de los cargos para homologar el sistema de competencias</p> <p>2.- Se ha realizado la validación de las competencias genéricas de los cargos, seleccionado herramientas que se ajusten al puesto de trabajo</p> <p>3.- Los departamentos están realizando retroalimentación precisa con respecto a los requerimientos del cargo</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se revisó cada cargo con la competencia requerida de acuerdo al diccionario de competencias de Martha Alles para todos los cargos operativos y administrativos de la empresa.</li> <li>- La validación se realiza a través de la observación del puesto de trabajo verificado con la descripción del cargo</li> <li>- La comunicación se ha efectivizado en un 80%</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El Departamento de Recursos Humanos utiliza el sistema de homologación de acuerdo a cada cargo</li> <li>- Formato observación y descripción de cargos</li> <li>- Resultados de la entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La aplicación de un sistema de competencias permitirá que el call center tenga más socios estratégicos</li> <li>- Las herramientas utilizadas evitaran realizar doble trabajo para la selección</li> <li>- La comunicación entre mandos medios permite entregar ideas de mejora</li> </ul>
<p>ACTIVIDADES DEL PROYECTO</p> <p>- Revisión del organigrama, tipo y número de cargos de cada departamento</p> <p>-Revisión de la descripción de los cargos</p> <p>- Revisar tipos de competencias genéricas que se ajusten a los cargos del call center</p> <p>- Homologación de cada cargo con la competencia correspondiente</p> <p>- Elaboración de las herramientas para evaluar competencias (assessment center y la entrevista de eventos, conductuales)</p>	<p>Presupuesto 348,00 \$</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Material Impreso 5,00 uso de computadora</li> <li>- Material Impreso 5,00</li> <li>- Video corporativo tiene la empresa 200,00</li> <li>- Ploter información de empresa 20</li> <li>- Pintar pared 20</li> <li>- La empresa cuenta con Laptos, Hed set, retroproyector y la sala acondicionada en sus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Vale de caja chica para determinado proceso</li> <li>- Informes de personal nuevo seleccionado a través de competencias por parte de Recursos Humanos</li> <li>- Informes contables de lo utilizado para la mejora en el proceso de selección</li> <li>- informes de cada departamento y unidades de la empresa con respecto al personal nuevo contratado por competencias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cambios dentro del organigrama o designación de departamentos e organigramas</li> <li>- La descripción de cargos ha permitido tener una mejora continua.</li> <li>- Existe una comunicación asertiva entre los departamentos y esto a permitido mejorar el servicio.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- Definición de herramientas que se van a utilizar de acuerdo a cada cargo</li> <li>- Aplicación de las herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas-</li> <li>- Seguimiento del personal seleccionado</li> </ul>	<p>mismas instalaciones es por ello que no verifica ningún costo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cofee break. 78</li> <li>- Material Impreso 5,00</li> <li>- Material Impreso 5,00</li> <li>- Video corporativo tiene la empresa</li> <li>- Ploter información de empresa</li> <li>- La empresa cuenta con Laptos, Hed set, retroproyector y la sala acondicionada en sus mismas instalaciones es por ello que no verifica ningún costo</li> <li>- Material Impreso 5,00</li> <li>- Uso de Hed Set</li> <li>- Material Impreso 5,00</li> <li>- Uso de Hed Set</li> </ul>		
---	---	--	--

Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Valeria Bustamante

#### 4. 04.01 CONTEXTUALIZACIÓN DE LA MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Dentro de la Matriz de Marco Lógico existen varios parámetros, en resumen mencionaremos los siguientes:

La finalidad del proyecto que hace referencia al mejoramiento del proceso de selección, mediante la evaluación de las competencias genéricas requeridas para el cargo, la misma que está relacionada con el propósito que busca la implementación de herramientas técnicas que nos permitan evaluar estas competencias para garantizar la contratación de personal idóneo que se ajuste al perfil no solamente del cargo sino también de la empresa, se establecieron tres componentes, el primero menciona la disponibilidad de información de los cargos para homologar al sistema de competencias. El segundo involucró realizar la validación de las competencias genéricas de los cargos, seleccionando herramientas que se ajusten al puesto de trabajo. Los departamentos retroalimentan de forma precisa con respecto a los requerimientos del cargo.

La realización del presente proyecto, determina la ejecución de varias actividades, entre las cuáles menciono:

- Revisión del organigrama, tipo y número de cargos de cada departamento
- Revisión de la descripción de los cargos
- Revisar que las competencias genéricas que se ajusten a los cargos del call center
- Homologación de cada cargo con la competencia correspondiente

- Elaboración de las herramientas para evaluar competencias (assessment center y la entrevista de eventos, conductuales)
- Definición de herramientas que se van a utilizar de acuerdo a cada cargo
- Aplicación de las herramientas técnicas para evaluar competencias genéricas, que nos permitan validar las mismas.
- Seguimiento del personal seleccionado

El presupuesto total para la ejecución del proyecto es de \$348,00 (treientos cuarenta y ocho dólares).

## CAPÍTULO V

### 5.01. PROPUESTA

#### 5.01 ANTECEDENTES

La presente propuesta para la empresa Cronix S. A. tiene como finalidad contribuir al mejoramiento del proceso de selección., ya que actualmente no cuenta con un proceso estandarizado que permita medir las competencias genéricas que se refieren al orden de comportamiento de los titulares de los cargos. En el Departamento de Recursos Humanos existen quejas continuas con respecto a la selección de personal, especialmente l en el Departamento de Operaciones el cual indica un alto nivel de rotación, desinterés en el trabajo, falta de motivación y escasa comunicación asertiva, esto ha generado que la calidad del servicio que se brinda disminuya. Los demás Departamentos y Unidades de la empresa, apoyan la idea de incluir nuevas herramientas al proceso de selección, garantizando la vinculación de personas con habilidades y un alto compromiso con la organización, para entregar un servicio óptimo y de calidad a los clientes internos y externos.

Por su parte el Departamento de Recursos Humanos encargado se encuentra preocupado y desea mejorar esta situación al momento la empresa Cronix cuenta con un sistema de de selección básico el cual nos indica que tiene las descripciones, los perfiles

y las competencias valoradas de acuerdo a cada cargo y valoradas por el diccionario de competencias y el manual de competencias de Martha Alles para lo cual no existe herramientas adecuadas para evaluar estas competencias ya determinadas, de igual manera se necesita determinar si estas competencias son las que en realidad se necesita dentro del call center, el manejo de selección al momento determina algunas falencias y necesita ser mejorado por parte del Departamento de Recursos Humanos, frente a la situación crítica que presenta el Departamento de Recursos Humanos se me solicito revisar el proceso de selección actual y mejorarlo y utilizando herramientas que permitan medir las competencias genéricas para el departamento de operaciones que es el que presenta más inconvenientes y para el resto de departamentos para que exista un sistema de estandarización en la selección de personal para un call center en servicio al cliente.

Como proyectista de la carrera de recursos humanos y contando con toda la información de la empresa, se decide poner en marcha el proyecto desarrollando dos herramientas muy importantes, que son aplicadas por grandes empresas como son el: Assessment Center y La Entrevista de Eventos Conductuales, lo cual nos va a permitir obtener indicadores comportamentales durante el proceso de selección, al momento la demanda de teleoperadores no decae sino que parece acrecentarse, la oferta sobreabunda y cada vez se requieren más habilidades y aptitudes para cubrir la función. La selección del equipo de teleoperación debe ser muy cuidadosa, porque el teleoperador es la "cara" de la organización.

## **5.02. Descripción de la Herramienta Metodológica que propone como solución**

### **5.02.01. Enfoque de la Investigación**

La metodología utilizada para desarrollar el proyecto, tiene las siguientes características: es lógica y objetiva, se fundamenta en hechos que son verificables a través de la observación directa de las funciones de cada cargo y sus competencias.

### **5.02.02. Métodos de Investigación**

El proceso de investigación en el tema Mejoramiento del Proceso de Selección se ha utilizado varias metodologías la inductiva y la deductiva que van a permitir establecer una información más asertiva para el desarrollo de la investigación a continuación les presentamos las herramientas utilizadas. (Burbano D. H., 2005)

#### **5.02.03.01. La Investigación de Campo**

Es el estudio sistemático de problemas en el mismo lugar donde se producen los hechos, los fenómenos y acontecimientos, con la finalidad de buscar y descubrir causas y efectos para ello se utilizó la investigación descriptiva mediante una encuesta y la entrevista. (Burbano D. H., 2005)

#### **5.02.03.02. La Investigación Documental**

Esta herramienta ayuda a identificar las fuentes documentales que van a servir para la realización de la investigación con el uso de esta se pudo recolectar videos y archivos manejados por la empresa. (Burbano D. H., 2005)

#### **5.02.03.04. La Investigación Aplicada**

Aquí se indicara las normas y procedimientos para la evaluación de competencias genéricas dentro de la Empresa Cronix.

#### **5.02.03. Etapas de Investigación**

- Para el desarrollo de la investigación se realizó una entrevista con el Departamento de Recursos Humanos el cual nos manifestó la situación sobre la necesidad de mejorar el proceso de selección aplicando nuevas herramientas para evaluar las competencias genéricas de los cargos pertenecientes al Departamento de Operaciones, dado que allí incide el porcentaje de rotación más alto.
  
- También se realizó una encuesta a todos los departamentos para detectar la problemática y recoger sus sugerencias sobre los perfiles de los cargos , en total los encuestados fueron siete departamentos
  
- Se elaboró una entrevista para las personas que manejan personal, en este caso se realizó a seis personas, con esta información se logró continuar con nuestra investigación.
  
- La aplicación de la entrevista se realizó, permitió verificar cual es la problemática, con la información se pudo realizar un enfoque más amplio y constatar las necesidades de cada departamento

### **5.03. FORMULACIÓN DEL PROCESO DE APLICACIÓN DE LA PROPUESTA DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA METODOLOGIA QUE PROPONE COMO SOLUCIÓN**

El presente proyecto que se lleva a cabo en la empresa Cronix Cía Ltda, involucra la incorporación de dos herramientas importantes para mejorar el proceso de selección, en primera instancia vamos a definir algunos conceptos básicos:

#### **5.03.01. Concepto de Competencias Genéricas**

Definiremos a las competencias como un conjunto de habilidades que están fundamentalmente referidas a las características del comportamiento general del sujeto en el puesto de trabajo.

Las competencias, al igual que los Valores no son entidades pre-determinadas, sino que se asocian a un contexto puntual de trabajo. Lo que sí las diferencia de los primeros es su gradualidad, o posibilidad de adquisición progresiva. Tal vez sea éste el punto más delicado en cuanto a la diferencia entre Valores y Competencias. Estas últimas tienen distintos grados de evaluación y, a través de la práctica y la capacitación, este grado puede ir aumentando.

#### **5.03.02. Las Competencias Genéricas y su Participación en el Perfil del Cargo**

Es importante mencionar que la administración moderna del Talento Humano involucra que el personal que se vincula a una organización no solamente va a cubrir una vacante, sino que es un ente que requiere motivación y un proceso de desarrollo permanente.

De allí que es esencial contemplar en el perfil del cargo no solamente las competencias profesionales o técnicas, sino también aquellas que reflejan las actitudes y comportamientos, las mismas que se van a visualizar al momento de ejecutar la tarea en el puesto de trabajo que se le haya asignado.

**TABLA 6 LAS COMPETENCIAS**

Competencias Elementales	Competencias de Adaptación	Competencias Operativas	Competencias Interpersonales	Competencias Directivas
Análisis de problemas	Innovación/ Creatividad	Atención al detalle	Orientación a los clientes (internos y externos)	Identificación directiva
Decisión	Impacto	Comunicación (verbal, no verbal, Oral y escrita)	Capacidad de negociación	Liderazgo de personas y grupos
Energía	Orientación al logro		Capacidad de trabajo en equipo	Capacidad de planificación
Pro actividad	Tenacidad			Visión
Sensibilidad interpersonal				

Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Valeria Bustamante

Enmarcar teóricamente el tema, diferenciando competencias de valores.

Adquirir los conocimientos necesarios para poder tener un manejo general del tema

Apropiarse del esquema de competencias como guía de desarrollo personal y de sus colaboradores

Conocer un listado general de Competencias Genéricas o Generales y sus indicadores de evaluación, que permita además, un propio listado de acuerdo a la realidad de la organización.

### **5.03.02. Herramientas para la Evaluación de Competencias Genéricas**

#### **5.03.02.01. Que es el Assessment Center**

El Assessment Center (AC) consiste en una evaluación estandarizada del comportamiento, basada en múltiples estímulos e input. Varios observadores, consultores y técnicos, especialmente entrenados, participan de esta evaluación y son los encargados de efectuar la observación y de registrar los comportamientos de los participantes. Los juicios que formulan los observadores/consultores los realizan principalmente a partir de actividades de simulación desarrolladas para ese fin.

Los primeros desarrollos de Assessment Center están vinculados con necesidades militares, sus antecedentes se remontan a la aplicación de técnicas psicológicas para la selección de choferes, aviadores y telegrafistas.

Con estas experiencias se desarrollan numerosas investigaciones, particularmente en Alemania, ciertas restricciones impuestas por el tratado de Versalles promovieron una muy estricta selección de candidatos a oficiales.

A partir del desarrollo de investigaciones (Rieffert – Berlín) se instaló en forma obligatoria para todo candidato a oficial un procedimiento de selección grupal; observado por un equipo ad-hoc compuesto por el oficial responsable de la selección, dos psicólogos, dos oficiales de rango intermedio y un psiquiatra del servicio de

sanidad. La evaluación final se hacía en un plenario con la participación de todos los observadores. En Inglaterra se introdujo un procedimiento semejante en 1942 con la creación de los War Office Selection Board. Los equipos de evaluación estaban constituidos por un coronel, un teniente coronel, cuatro mayores, tres capitanes, un psicólogo y tres auxiliares administrativos, con posterioridad la técnica se extendió a otros ámbitos: la empresa, universidad, hospitales, etc...

En México se comenzó a utilizar hace 20 años, pero se había dejado porque la tecnología era muy costosa. En los últimos 3 años se volvió a despertar el interés en la técnica, en aquellas organizaciones que buscan evaluar a sus ejecutivos y conocer el potencial de desarrollo; esto les permite predecir el grado de probabilidad de éxito futuro, el desempeño del personal y descubrir el "personal clave".

En la Argentina, se dio un rápido crecimiento en el uso del método AC (Assessment Center), en los últimos años que resultó en una amplia y diversa utilización del mismo, con diferentes modalidades y propósitos, pero el fin es el mismo:

1. La selección de la persona adecuada, ya sea que la selección se realice con personas ajenas a la organización o con personal interno a modo de promoción.
2. Ubicar al personal o reubicarlo según sus habilidades.

Entre las ventajas del Assessment Center se destacan su alta fiabilidad y validez, relativo a la menor necesidad de realización de inferencias así como a la potencia de entrenamiento que deben poseer los encargados de la realización de este sistema de evaluación, es decir, las destacadas habilidades y conocimientos que deben poseer los observadores y directivos de línea que participen en el mismo. Se destaca que en Selección de Personal no debe olvidarse que la subjetividad con que nos manejamos puede dificultar la selección del mejor candidato para un puesto de trabajo, ya que los prejuicios e ideas preformadas no permiten que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas.

#### Ventajas directas:

Posibilidad de identificar los mejores candidatos, detectar las fortalezas y debilidades del candidato, identificar las necesidades de capacitación. Los estudios realizados muestran que se logra un mejor ajuste del candidato al perfil buscado, gracias a la participación de varios evaluadores y a la multiplicidad y complementariedad de las técnicas utilizadas.

#### Ventajas indirectas:

Los candidatos obtienen un mejor conocimiento de ellos mismos, y sobre todo, acceden de manera más transparentes a las exigencias de los puestos.

#### Beneficios:

- Se obtiene información precisa y más completa sobre el potencial de las personas.
- Combina la orientación del desarrollo de las personas y la evaluación en un mismo proceso.
- Su presión se fundamenta en ejercicios diseñados para investigar las habilidades y aptitudes específicamente requeridas para cada nivel para el cual la persona es evaluada.
- Por su estandarización permite hacer juicios comparativos válidos.
- Al ser administrada la técnica por especialistas ajenos al área de desempeño, posibilita una visión menos comprometida afectivamente, y por ello en general más objetiva.
- Acorta los tiempos de evaluación en situaciones de respuestas masivas a las convocatorias de una empresa.
- Combina el realismo del proceso de selección preindustrial y las técnicas creadas a partir de las ciencias del comportamiento, poniendo en escena los actores principales de la vida de una organización, todas estas ventajas y beneficios logran que las empresas no sean medidas en términos económicos y tecnológicos sino, por las capacidades y el nivel de formación de sus recursos humanos para adaptarse de manera flexible a situaciones inciertas y cambiantes.

No debemos olvidar que en la selección de personal la subjetividad con que nos manejamos puede dificultar la selección del mejor candidato para un puesto de trabajo.

Prejuicios e ideas preformadas no permite que seamos objetivos y por lo tanto las decisiones pueden ser distorsionadas.

Otra de las desventajas que podemos citar son las dificultades para lograr una verdadera objetividad en la observación y evaluación de las conductas que se desencadenan en la situación. Lo que exige una mayor necesidad de entrenamiento y capacitación de los evaluadores aumentando.

**TABLA 7 COMPARACIÓN ENTRE EL ASSESSEMENT CENTER, TEST Y ENTREVISTAS**

Assessment Center	Tests	Entrevistas
Elaborado basado en dimensiones que surgen del análisis de tareas y requerimientos. Todas las dimensiones son observadas en la actividad.	Suelen ser diseñados para medir dimensiones específicas. Relativamente útiles para observar conductas en situaciones concretas.	El listado de dimensiones suele ser incompleto y no todas son observadas.
Aceptación por parte de los gerentes de la línea a partir de su participación en la selección de criterios y observación de la actividad. Utilización posterior de lo observado.	Dificultades por parte de los usuarios en la vinculación de los resultados. Dependen de la calidad y enfoque de trabajo del profesional que interpreta las pruebas.	Los gerentes suelen considerar que las entrevistas son subjetivas.
Se desarrollan diferentes actividades. El participante es observado en situaciones grupales e individuales, estructuradas y no estructuradas, en roles de conducción. Se miden factores sociales e intelectuales, capacidad de expresión, etc.	Los tests difieren entre si, pero miden generalmente habilidades cognitivas o características de personalidad.	Ejercicio unipersonal.
Participan observadores de la línea especialmente entrenados.	Son administrados por profesionales psicólogos especialmente formados.	Los entrevistadores no siempre tienen el entrenamiento adecuado.
Los observadores se ubican jerárquicamente varios niveles sobre el puesto para el que se evalúa y conocen a fondo la tarea.	El evaluador no tiene relación jerárquica con el puesto a cubrir ni conoce la tarea.	Pueden o no conocer la tarea de la que se trata.
Observación de conductas en situaciones simuladas, por parte de varios evaluadores.	Los candidatos tienden a responder lo que entienden más les conviene requiriendo una profunda evaluación.	Lo que el candidato diga acerca de lo que ha hecho o pudiera hacer está predeterminado.
Existe un método formal para evaluar las conductas observadas.	Métodos formales para la recolección de datos y su evaluación.	No siempre se utilizan métodos formales para la evaluación.
Se obtiene mucha información sobre diversas dimensiones de los candidatos	Se obtienen pocos datos sobre algunas dimensiones.	Se obtiene relativamente poca información sobre algunas dimensiones.
El método es fácilmente comprendido por el participante. Se lo entrevé como herramienta equitativa y objetiva para la evaluación de candidatos.	El método suele resultar incomprensible para los participantes. Los factores de potencial son difícilmente evaluables por medios de estas técnicas.	La equidad y objetividad del método depende del evaluador. La entrevista cubre generalmente solo parte de los factores requeridos.
La devolución al participante es relativamente sencilla y forma parte de la técnica.	Devolución difícil de instrumentar. Casi nunca se hace.	Pocas veces se hace devolución al entrevistado.

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Valeria Bustamante

Para la empresa Cronix se ha determinado utilizar esta herramienta dentro del Departamento de Operaciones el cuál ha presentado inconvenientes y esta herramienta permitirá que la evaluación por competencias sea más eficiente y otorgara más confianza al momento de contratar personal nuevo y seleccionar por competencias por medio del Assessment Center se podrán medir competencias genéricas y poder escoger al candidato ideal

#### **5.03.02.01. Que es la Entrevista de Eventos Conductuales.**

La "Entrevista de Eventos Conductuales" (EEC) o mejor conocida en inglés como "Behavioral Event Interview" (BEI), es una nueva técnica para realizar entrevistas de trabajo que están utilizando muchas empresas en la actualidad a la hora de escoger a sus nuevos empleados.

La "EEC" consiste en evaluar las competencias que hay de cara al puesto de trabajo que se necesita cubrir y su objetivo se basa en encontrar profesionales, que además de tener las herramientas y conocimientos necesarios para trabajar, tengan las "competencias" necesarias para desarrollarse adecuadamente en su puesto de trabajo.

Lo primero que hace la empresa o empleador es definir las exigencias requeridas para el puesto, luego identifica las competencias personales que ayudarán a conseguir los objetivos deseados para el puesto de trabajo. Para poder evaluar a los candidatos,

recogen información de cada uno, a través de test personales, pruebas, ejercicios prácticos, entre otros, para después comparar a las personas candidatas y elegir al que consideren mejor opción.

Este tipo de entrevistas "EEC", tienen un carácter "regresivo", en el cual la persona entrevistada retrocede a situaciones pasadas y recuerda cuál fue su reacción a un evento específico, para, de esta manera, poder enfocarse en la conducta que tomó y revelar comportamientos habituales de esa persona en situaciones concretas. La finalidad es llegar a conocer conocimientos, habilidades, competencias, sentimientos, pensamientos y el carácter de esa persona que opta por el puesto de trabajo, para saber sus competencias personales y profesionales.

¿A qué te enfrentas en una entrevista "EEC"?

Lo que buscan es conocer y poder predecir tu comportamiento a futuro, saber cuáles podrían ser tus reacciones emocionales a ciertas situaciones similares anteriores y ver cómo esto podría afectar tu desempeño profesional, más allá de tus conocimientos y estudios previos.

La "EEC" no es una entrevista de trabajo tradicional, en este tipo de entrevista se te pedirá que cuentes situaciones específicas para evaluar tu análisis y desempeño emocional. Tienes que tener en mente que lo que buscan es ver cómo te desempeñaste en el pasado, porque es el mejor medidor para cómo te desempeñarás en una situación similar en el futuro.

### **5.03.02. Aplicación de las Herramientas para Evaluar las Competencias Genéricas en el Proceso de Selección de la Empresa Cronix Cía Ltda.**

- La selección comprende dos instancias de evaluación:

- 1.- La de las cualidades básicas para el telemarketing.
- 2.- La de las cualidades propias para el tipo de campaña/programa a desarrollar.

No serán idénticas las especificaciones para la selección de un teleoperador que recibirá llamados de quejas de consumidores, que las de otro que deberá realizar llamados de venta de un servicio técnico.

La selección inicial ideal debería ser telefónica, de nada sirve solicitar un CV por email o correo si aún no sé cómo es la voz de ese posible teleoperador. Lo mejor es publicar un aviso en el que la primera instancia de contacto sea la llamada telefónica del interesado, esto nos ahorra tiempo futuro. Además, nos dice mucho del candidato, nos dice si puede tener un coloquio en términos agradables con alguien desconocido (nosotros), si es tolerante ante las preguntas de indagación que le hacemos, si escucha, si nos interrumpe o es ansioso, si puede desarrollar una respuesta coherente y bien expresada lingüísticamente en forma espontánea. Hasta podemos saber si masca chicle o fuma. Escúchelo muy bien.

Una guía básica para tener en cuenta a la hora de seleccionar un teleoperador, es la que sigue:

a) Realice una primera selección telefónica, en el mismo llamado en el que el candidato solicita la entrevista. Indague sobre su experiencia, habilidades, éxitos, hobbies, preferencias laborales. Haga preguntas inesperadas o hipotéticas para observar su capacidad de reacción. Un teleoperador se enfrenta todo el tiempo a este tipo de situaciones. Lo más importante es que usted tenga en claro que patrón de respuestas y actitudes aceptables espera.

b) En la segunda instancia personal evalúe los siguientes ítems:

**Dicción, tono y ritmo de la voz.** Esa es la herramienta primaria del teleoperador.

Alguien puede tener muchas cualidades apropiadas, pero si su voz no es audible al teléfono, o tartamudea o suena con una disfonía permanente, no podrá realizar el trabajo como corresponde, esas disfunciones irritarían al interlocutor.

**Capacidad de escuchar y comprender.** Estoy segura de que le habrá pasado alguna vez llamar a algún centro de atención, presentarse y que luego el operador le diga “¿Cómo me dijo que es su nombre?”. Ese teleoperador no escuchó. Saber escuchar es el primer paso para comprender y luego negociar.

**Lenguaje y riqueza de vocabulario.** Un operador debe adaptarse a targets muy diversos, es fundamental que tenga la habilidad de comunicarse con un ama de casa, un niño, el presidente de una multinacional, un ingeniero, un jubilado, o quien sea.

**Capacidad de persuasión, de abstracción y de verbalización descriptiva.** El operador siempre estará del otro lado del teléfono, el interlocutor no puede verlo, no puede adivinar sus apoyos gestuales. Su herramienta principal es la voz y los argumentos que esgrima. La mayoría de los call centers profesionales trabajan con guiones, pero algunas veces el teleoperador se enfrenta a situaciones que escapan a las previstas en el mejor script. Sin estas cualidades... estaría perdido.

Generación de confianza y habilidad para el cierre. Una persona dubitativa, que no es clara o que nunca llega a concretar el objetivo del llamado, no podrá desarrollar con éxito su tarea.

**Postura calma en situaciones difíciles.** Un teleoperador se enfrenta a diario a situaciones críticas con gente irritante, mal educada, nerviosa, mal intencionada, desesperada, angustiada, etc. Poseer esta cualidad es fundamental, debe mantener la calma para bajar el nivel de agresividad o incompreensión del interlocutor y, así, poder mantener un diálogo productivo y amable.

**Ausencia de muletillas.** Usted coincidirá conmigo en que es francamente molesto escuchar todo el tiempo bárbaro, aha, ok, genial, buenísimo, etc. del otro lado del teléfono, sobre todo cuando la muletilla además de reiterativa es inoportuna, como ese teleoperador que ante la respuesta "No... el Sr. Manuel falleció hace un año", dijo "Bárbaro" y... lógicamente, la viuda ya no lo dejó continuar con el llamado.

**Tolerancia ante la frustración.** Esta cualidad es especialmente necesaria en un televendedor, que escucha 99 “no” y, con suerte, un “sí” en su jornada laboral.

Flexibilidad. En una misma conversación telefónica ocurren “picos” emocionales, se puede pasar de un no inicial con cierta hostilidad, alpreciado sí final que cierra la compra, y en el medio podemos encontrarnos con dudas, angustias, alegrías. El operador no puede perder el control de llamado aún en ese devenir.

**Manejo de límites.** En un llamado suele ocurrir que existe la tentación de traspasar los límites de lo permitido, a qué me refiero, por ejemplo a las situaciones en las que el teleoperador se ve tentado a prometer más de lo que está autorizado, con tal de vender su producto o agradar a su interlocutor.

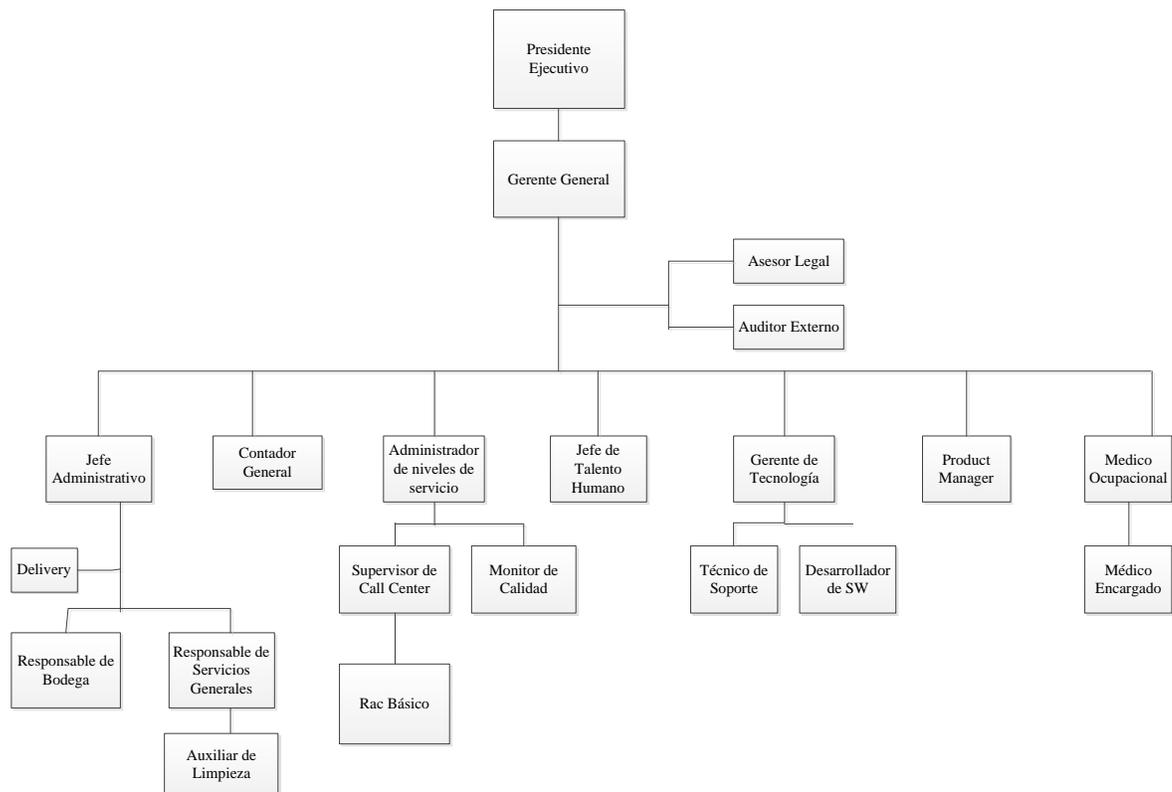
**Vocación de servicio.** La buena disposición al trabajo, al contacto interpersonal, la actitud positiva, relajada y alegre, segura, la predisposición a la ayuda, la paciencia, la constancia, la disciplina y la estabilidad emocional, son elementos constitutivos de una personalidad preparada para asumir un rol adecuado en el relacionamiento con clientes o posibles clientes.

En Luego de esto, sólo resta evaluar las habilidades y aptitudes específicas para el producto o servicio que se brindará. Como señalé al inicio, por ejemplo, un operador de mesa de ayuda de un servidor de internet, no realizará la misma tarea que otro operador que se dedicará a atender consultas de madres de bebés. Son distintos perfiles actitudinales, no olvidar que la selección deberá tener en cuenta las habilidades de manejo de aplicativos informáticos, donde se registrará la tarea desarrollada a diario.

Finalmente, cuando seleccione a un teleoperador, aunque sea mentalmente, hágalo como si tuviera los ojos cerrados, escúchelo, siéntalo como si estuviese del otro lado del teléfono. Usted no necesita verlo para que realice su tarea con precisión. Un discapacitado motriz puede ser un excelente teleoperador. Derribe sus prejuicios.

### 5.03.03 APLICACIÓN DEL ASSESSEMENT CENTER.

**FIGURA 5 DE ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA CRONIX CIA LTDA**



Fuente: Información de la Empresa Cronix  
Elaborado por: Valeria Bustamante

**TABLA 8 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS DE LA EMPRESA CRONIX CÍA LTDA**

NIVEL, DTO, O UNIDAD	CARGO	COMPETENCIAS ASIGNADO PARA CADA CARGO					
EJECUTIVO	PRESIDENTE EJECUTIVO	Liderazgo 100%	Pensamiento Estratégico 100%	Negociación 100%	Manejo de Relaciones de Negocios 100%	Pensamiento Analítico 100%	
EJECUTIVO	GERENTE GENERAL	Liderazgo 100%	Pensamiento Estratégico 100%	Negociación 100%	Manejo de Relaciones de Negocios 100%	Pensamiento Analítico 100%	Integridad 100%
EJECUTIVO	ABOGADO	Orientación a Resultados 100%	Orientación al Cliente Interno/Externo 75%	Pensamiento Analítico 75%			
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	JEFE ADMINISTRATIVO	Integridad 75%	Trabajo en equipo 50%				
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	CONTADOR	Pensamiento Analítico 75%	Orientación a Resultado 75%	Trabajo Bajo Presión 75%			
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DELIVERY / COURIER	Integridad 100%	Trabajo Bajo Presión 75	Iniciativa 50			
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	RESPONSABLE DE BODEGA	Orientación a Resultados 75%	Integridad 100a%				
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES	Orientación a Resultados 75%	Integridad 75%				
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	AUXILIARES DE LIMPIEZ	Trabajo en equipo 25%					
OPERACIONES	ADMINISTRADORA DE NIVELES DE SERVICIO	Liderazgo 75%	Pensamiento Estratégico 75%	Manejo de Relaciones de negocios 50%	Trabajo en Equipo 75%		

OPERATIVO	SUPERVISOR	Liderazgo 75%	Orientación cliente interno 75 %	Trabajo en Equipo 50%			
OPERACIONES	RAC	Trabajo en Equipo 50%	Orientación Cliente Interno/Externo 75%				
OPERACIONES	MONITORES DE CALIDAD	Trabajo en Equipo 75%	Desarrollo de Personas 50%	Aprendizaje Continuo 75%			
JEFE DE TALENTO HUMANO		Orientación Cliente Interno y Externo 75%	Desarrollo de las Personas 50%	Trabajo en Equipo 75%			
DTO DE DESARROLLO Y TECNOLOGÍA	GERENTE DE TECNOLOGIA	Liderazgo 75%	Pensamiento Estratégico 75%	Negociación 50%	Orientación a Resultados 75%		
DTO DE DESARROLLO Y TECNOLOGÍA	TECNICO DE SOPORTE	Trabajo en Equipo 50%	Trabajo Bajo Presión 50%				

Fuente: Información de la Empresa Cronix Cía Ltda

Elaborado por: Valeria Bustamante

Para la aplicación para la evaluación del Assessment Center se tomarán el siguiente formato y los ejemplos que se pondrán en simulación y también se indica cómo se procederá para la aplicación del mismo.

Información a los participantes. Preparación y organización de la actividad.

Los participantes de la actividad deberán recibir oportunamente la siguiente información:

- Lugar y fecha del evento
- Duración prevista del mismo
- Descripción genérica de la actividad a desarrollar
- Objetivo de la actividad
- Información de resultados que se le dará y cuándo estará disponible

En la organización del grupo de evaluación se deberán tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Recepción y ubicación de los participantes
- Indicación sobre aspectos logísticos
- Provisión de servicios de cafetería
- Disposición física
- Etapas en el desarrollo del Assessment Center
- Preparación
- Determinación de objetivos y grupo "target"
- Rol y selección de observadores-evaluadores. Rol del moderador

- Definición del perfil demandado

Estructuración de ejercicios en relación con perfiles demandados y conductas a observar

Información a los participantes. Preparación y organización de la actividad.

Desarrollo

- Entrenamiento de los observadores
- Recepción de participantes. Explicación de objetivos y desarrollo de la actividad
- Ejecución de los ejercicios y elaboración de los materiales por parte de los participantes
- Observación y evaluación de las conductas
- Cierre y devolución
- Discusión de las evaluaciones
- Información de resultados a participantes

### **ESQUEMA DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO**

- Introducción a los grupos de evaluación.
- Revisión del proceso de construcción del perfil deseado. Discusión del mismo.  
Análisis de los indicadores seleccionados.
- Discusión del rol observador.
- Práctica de las técnicas que constituyen el grupo de evaluación. Observación.
- Discusión de las técnicas y de las observaciones.
- Manejo de los protocolos de registro de las observaciones y de comparación de las mismas.
- Elaboración de informes y entrevistas de devolución.

- Evaluación y resolución de dudas.

**Recepción de los participantes.** Explicación de objetivos y desarrollo de la actividad

Una vez efectuadas las citaciones con indicación de lugar, fecha, hora, etc. en que se desarrollará la tarea del grupo de evaluación, se deberá proveer la adecuada recepción y ubicación de los participantes. Cada participante deberá tener papel, lapicera o lápiz, carteles indicativos con su nombre (de tamaño suficiente para que los observadores puedan leerlos a la distancia), vasos y agua.

Al iniciar la actividad se realizará una presentación que se referirá a los siguientes temas:

- 1.- Objetivo de sesión (evaluación para selección, para promoción o para capacitación)
- 2.- Presentación de la empresa
- 3.- Descripción de las actividades a desarrollar
- 4.- Invitación a ratificar el deseo de participar (con opción a retirarse si no desea continuar) y motivación a emprender la actividad.

Es importante mencionar que el procedimiento presentado anteriormente se lo realiza para todos los cargos y a todos los estilos de simulación lo único que varía es el tiempo de duración

**Pruebas de Simulación para la Aplicación del Assessmet Center según el Cargo.**

**1.- Prueba de simulación. Basket Case.**

Son estudios de caso  $n=1$  en los que se pone al candidato en una situación próxima a la realidad laboral a la que va a enfrentarse en el puesto de trabajo.

**Cargo a aplicar:** Tele operador,

## Objetivos

El objetivo principal del cargo que el trabajo es optimizado, poner en funcionamiento las habilidades requeridas para el cargo en este caso para el teleoperador dentro del Call Center, Concretamente se pide al candidato dar respuesta una situación lo más realista posible a una problemática de trabajo en un tiempo limitado; por ejemplo analizar un plan de empresa, realizar una venta o tomar una decisión importante. Hay ocasiones en que las simulaciones son grupales, en este caso debes enfrentarte a otros participantes o a un protagonista que se encargará de generar tensión. A veces se ponen encima de la mesa conflictos o negociaciones que debemos ser capaces de resolver con un compañero o con un superior.

## Competencias a medir

- Trabajo en equipo
- Orientación cliente interno y externo
- Orientación a resultados

Tiempo de duración: 2 horas

## Procedimiento

El candidato tendrá el escenario del trabajo que tendrá que realizar, frente a un cliente via Call Center el cual necesita ser atendido rápido y eficientemente y a un supervisor molesto y poco afable frente a esto se le otorgara todas las herramientas para realizar el trabajo

**Materiales:** video corporativo, uso del hed set, una computadora, una computadora

## **2.- Prueba de Simulación Ejercicio de Bandeja**

Uno de los ejercicios más utilizados en un centro de evaluación es el ejercicio de bandeja, funciona de la siguiente manera se pone al evaluado a pruebas, estas pruebas siempre suelen meter alguna cosa que por el puesto al que aspiras no te corresponde, deberás saber qué tareas tendrías que delegar.

**Cargo:** supervisor, responsables de servicios generales,

### **Objetivo**

El objetivo principal es evaluar tomar decisiones eficientes y puede delegar de forma eficiente utilizando los recursos utilizados.

### **Competencias a evaluar**

Liderazgo

Orientación al cliente interno y externo

Trabajo en equipo

Liderazgo

Integridad

Orientación a resultados

**Tiempo de duración:** 1 hora

### **Procedimiento**

En esta prueba al participante se lo pondrá a prueba y a tratar un tiempo límite se le entregara una serie de documentos, correos electrónicos, cartas que supuestamente hemos recibido mientras estábamos de vacaciones. Nuestra misión consiste en determinar a qué cosas damos prioridad, redactar notas, dejar instrucciones, tratar los

problemas identificando prioridades y también titar a la papelera aquellas cosas que juzgamos sin importancia.

La problemática es múltiple: organización del horario en función de las prioridades de la empresa, toma de decisiones operativas, gestión de conflictos, relación con clientes, problemas personales... y este tipo de puesta en escena permite un enfoque muy concreto de las actitudes del participante en la acción y en su control.

Ten en cuenta que aquí lo que importa es el trabajo en equipo. Los evaluadores aprecian generalmente de manera positiva aquellos objetivos que intentan alcanzarse en grupo.

### **3.- Prueba de Simulación Quejas y Soluciones en Situaciones Reales**

Esta prueba se enfatiza para situaciones críticas las cuales tendrán que resolver en un tiempo determinado

**Cargo a aplicar:** monitor de calidad, técnico de soporte, desarrollador de software

#### **Objetivo**

Es esencial e importante mencionar que se debe dar solución con los recursos de la empresa y determinar que se puede mejorar, retirar y aplicar frente a quejas y situaciones críticas

#### **Competencia a evaluar**

Trabajo en equipo

Desarrollo de personas

Aprendizaje continuo

Trabajo bajo presión

Pensamiento Analítico

**Tiempo:** 1 hora

### **Procedimiento**

Se comunica a los participantes que deben enfrentar una situación crítica frente a un cliente enojado porque se le rompió la computadora

El día lunes: un técnico fue a arreglarla, a los 20 minutos que el técnico se retiró de la empresa, llama el cliente para reclamar el mismo problema.

El día martes: nadie pudo acudir a dicha empresa para solucionarle el problema.

El día miércoles: cuando el técnico va a resolver el inconveniente, pero advierte que la computadora tiene una placa rota y no es posible conseguirla en el mercado.

- Dos de los participantes deben personificar a los integrantes de la discusión.
- Los participantes deben defender sus posiciones, llegando a un acuerdo.
- El participante que personifica al Técnico que fue a reparar la computadora debe proporcionarle una solución temporal, mientras consigue reparar definitivamente la PC del cliente. ¿Cuáles son las soluciones que le puede brindar?

Teniendo en cuenta el caso de la situación 1, el Técnico que acudió al reclamo se reúne con otros técnicos de la empresa de reparación para ver la mejor y más rápida manera de resolver dicho problema.

- Como puede arreglarse la placa
- Debe fabricarse una placa nueva, la fabricarían ellos mismos o la mandarían a hacer.
- Se puede reemplazar por una placa de otra PC.

Debe discutir las probabilidades que existen y llegar a un acuerdo. Luego analizar la discusión que enfrentaron para lograr un acuerdo.

Algunas preguntas orientadoras:

- ¿Cómo discutimos?
- ¿Cuáles son las causas de nuestra llegada a la solución o del fracaso en no encontrarla?
- ¿Hubo errores? ¿Cuáles? ¿Por qué?
- ¿Se discutió en orden?
- ¿Qué criterios tuvimos en cuenta al dar la razón a uno?
- ¿Hablaron todos? ¿Se escuchó la opinión de todos?
- ¿Gritamos? ¿Fuimos atropellados?

Después se les pregunta al grupo si el juego es abstracto o sucede en la vida.

¿Cuándo, con quienes?

Se pide que cada uno cuente lo que descubrió y que conclusiones saco.

Por último se les pide que cuenten que sienten después del juego, y que sintieron durante y antes del mismo.

**Materiales:** video corporativo, material impreso, una computadora,

#### **4.- Simulación Juego de Roles**

La idea de simulación es entregar y dar apoyo a la empresa.

**Cargo:** Administrador de niveles de servicio,

#### **Objetivo**

Medir necesidades dentro de la empresa en un tiempo establecido

**Materiales:** video corporativo de la empresa, material impreso,

#### **Competencias a evaluar y medir**

Pensamiento Estratégico

Manejo de Relaciones de Negocios

Trabajo en equipo

Liderazgo

Negociación

**Tiempo de duración:** 2 horas

### **Procedimiento**

Desarrollo de la actividad y reglas del juego, los coordinadores invitarán a los participantes a tomar al azar una bolsa. En el interior de la bolsa habrá objetos en desuso.

1. Se simulará estar trabajando en una empresa que se dedica a dar soluciones integrales a sus clientes.
2. La política de la empresa está orientada a la solución más eficiente, tratando siempre de ahorrar costos.
3. Ud. deberá lograr armar con todos los objetos en desuso que encontrará en la bolsa un objeto que se pueda usar. No importará para que se usará el objeto armado, pero sí deberán poner énfasis en argumentar bien dicha utilidad.
4. A partir de este momento tienen 20 minutos para elaborar el objeto, que deberá exponer y explicar su utilidad en 5 minutos. El coordinador marcará los tiempos.
5. El criterio de elegir la mejor solución se basará en la mejor idea que responda a las necesidades.

Aspectos a tener en cuenta en la explicación de la utilidad del objeto:

- Mercado en el que se inscribiría el objeto
- Target de consumidores
- Funcionalidad

**Material:** material didáctico en desuso, hojas, papel, cartón

## **5.- Simulación El día del fin del mundo**

### **Esquema**

Los participantes se reunirán en grupos de cuatro personas, el objetivo es compartir la forma de pensar ante una situación límite

### **Cargo**

Dentro de esta simulación se pueden medir tres cargos ya que se emplea habilidades específicas ya mencionadas específicamente, para los cargos de supervisión, monitor, administrador de niveles de servicio, esta herramienta permite identificar puntos críticos que la empresa desea mejorar, jefe de talento humano

### **Objetivo**

Establecer una comunicación más asertiva dentro del departamento y de la empresa y mejorar también su adaptabilidad al cambio y la planificación para la toma de decisiones.

### **Competencias para evaluar**

Trabajo en equipo

Planificación

Liderazgo

Adaptabilidad

Pensamiento Analítico

Desarrollo de personas

**Tiempo de duración:** 1 hora

### **Procedimiento**

El coordinador de la actividad plantea un juego que tiene su centro en la imaginación.

1- Imaginamos que se ha logrado determinar la fecha del día del fin del mundo.

Imaginamos que no va a ser un fin catastrófico no caótico; sencillamente a las 12 horas de ese día, como si se apagara la energía eléctrica de una casa, se va a apagar la energía de la vida en el mundo. Sin explosiones, ni guerras ni estallidos cósmicos o nucleares.

2- Los participantes de la actividad saben la fecha con exactitud, pero el resto de la humanidad la desconoce. Dicha fecha se sitúa en un mes a partir del momento del comienzo del ejercicio.

- La tarea a realizar consiste en planificar las actividades individuales y grupales que se podrían llevar a cabo durante ese mes a partir de diferentes objetivos/ propósitos posibles.

- El coordinador determina un tiempo personal para pensar el plan de forma individual y ayuda a formar los grupos que se integrarán con 5 personas cada uno.

- Cada grupo recibe un papel afiche de manera que pueda hacer un esquema visual de la planificación del mes.

- Después del trabajo grupal, se realizará la puesta en común de opiniones y criterios a través de la exposición de los afiches realizados y el comentario de un vocero grupal sobre las coincidencias y diferencias.

## PLANO

La distribución del mobiliario será la misma de la actividad nº 2.

Final de la actividad - Evaluación y Conclusiones

Al finalizar las actividades los candidatos realizarán una auto-evaluación de su participación en los juegos y podrán hacer comentarios acerca de los mismos. El coordinador agradecerá la participación de los preseleccionados en el Assessment

Center y por último se les comunicará que serán contactados por la empresa para notificarles los resultados de la evaluación.

Una vez que los participantes se hayan retirado, el coordinador y los observadores harán la puesta en común de la información recolectada a lo largo del proceso con el objetivo de extraer conclusiones sobre la misma. Se elaborará el perfil de competencias de cada individuo arrojados por las planillas de evaluación realizadas durante la actividad y se establecerá un paralelismo, a modo de comparación, con el perfil de competencias requerido para ocupar el puesto disponible.

Se seleccionarán tres candidatos, los cuales serán entrevistados por el gerente de línea. Si el gerente de línea acepta a los candidatos se les realizará el examen médico y se procederá a su incorporación.

**Materiales:** video corporativo, una computadora

### **6.-Simulación La discusión de grupo**

La discusión de grupo, también denominada discusión de grupo sin líder, es una de las técnicas más utilizadas en los procesos de evaluación del personal, bien de forma aislada o conjuntamente con otras técnicas como, por ejemplo, el estudio de casos o el juego de empresas

#### **Cargo**

Gerente de tecnología

Product Manager

#### **Objetivo**

Es aplicar y evaluar varias competencias, determinar en un solo ejemplo la evaluación para varios cargos

Competencias a medir

Toma de decisiones, solución de problemas, comunicación oral, colaboración, flexibilidad, tolerancia a la tensión, iniciativa

**Tiempo:** el tiempo va a variar

**Materiales:** video corporativo, hojas

### **Procedimiento**

En los últimos meses has detectado que en tu departamento se producen pequeños hurtos de material de oficina por parte del personal, y aunque hace un mes el responsable de compras informó del aumento significativo en este tipo de gastos, hasta ahora no le habías dado importancia.

Sin embargo, hace dos días el responsable de compras se volvió a poner en contacto contigo y te comunicó que los gastos de tu departamento se habían visto duplicados con respecto al trimestre anterior y que, a no ser que se redujeran éstos o hubiera alguna causa que los justificara, se vería en la obligación de informar a la dirección para que fueran adoptadas las medidas oportunas.

Esto te plantea un gran problema, hasta ahora pensabas que era algo sin importancia y aunque alguna vez habías pensado que tarde o temprano tendrías que hacer algo, todavía no has adoptado ninguna medida al respecto.

Estás muy orgulloso de tu equipo, ya que es un grupo muy cohesionado y que ha demostrado su eficacia y eficiencia en múltiples situaciones y no quieres que este problema rompa o perjudique tus relaciones con él.

La solución a este problema es urgente, pero no sabes cómo abordar la situación y por eso has pedido ayuda a un grupo de compañeros que en otras ocasiones se han enfrentado a problemas similares.

La tarea del grupo consiste en:

1. Analizar las acciones que su compañero podría llevar a cabo para abordar el problema, así como los pros y contras de cada una de las alternativas.
2. Alcanzar un acuerdo sobre las tres recomendaciones que consideren más adecuadas, priorizándolas por orden de preferencia.
3. Determinar las medidas que debería llevar a cabo su compañero en caso de que los hurtos continuaran.

## REPORTE FINAL DE OBSERVADORES DEL PROCESO ASSESSMENT CENTER

**TABLA 9 REPORTE FINAL DE OBSERVADORES DEL PROCESO ASSESSMENT CENTER**

REPORTE FINAL DE OBSERVADORES EN EL PROCESO DE ASSESSMENT CENTER					
FECHA					
CANDIDATO					
CARGO		TELEOPERADOR / RAC			
OBSERVADORES					
MATRIZ PARA LA EVALUACION SEGÚN EL ASSESSMET CENTER CONDUCTUAL					
		ALTO: 2 Puntos		BAJO: 0 Puntos	
FACTOR	COMPETENCIAS	CARATERISTICAS REQUERIDA			
1	TRABAJO EN EQUIPO 50%	Pone los objetivos del grupo por sobre intereses personales.		Sus intereses son primero	



		Trabaja cooperativamente con el grupo en la búsqueda de un resultado.		Evita participar y cooperar	
		Sus opiniones son aceptadas por el grupo.		Sus opiniones no son aceptadas por el grupo	
		Se compromete con la tarea y el nivel de desempeño requerido por la empresa.		Presta poco interés al desempeño requerido por la empresa	
		Realiza aportes importantes para los resultados del equipo.		Existe ineficiente aportes para el logro de resultados	
		Expresa abiertamente sus opiniones a los demás miembros del grupo.		No expresa sus opiniones abiertamente	
2	ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO 75%	Mantiene una actitud de total disponibilidad con relación a los clientes internos y externos.		Se presta con mala actitud ante clientes internos y externos	
		Se preocupa por la calidad de cada trabajo que emprende, dando respuesta inmediata a los problemas de sus clientes con soluciones adecuadas.		Le presta poca importancia a los problemas y espera que se resuelvan	
		Se responsabiliza personalmente por la calidad de los servicios / productos brindados por su área.		Se resiste asumir responsabilidad por un servicio mal prestado	
		Mejora continuamente los estándares de calidad de los productos / servicios brindados desde su sector.		Interés mínimo en brindar un buen servicio	
		Implementa herramientas adecuadas para medir el grado de satisfacción de los clientes en forma permanente.		Presta poco interés en leer manuales si se le presentan dudas	
		PUNTAJE TOTAL			

RECOMENDABLE PARA EL CARGO					
OBSEVACIONES GENERALES					
RECOMENDACIONES					
FIRMAS INVOLUCRADAS					

Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Valeria Bustamante

### 5.03.03.02 Instructivo para el Formato de Assessment Center

Fecha: se ubica el día y la fecha

Candidato: Se debe poner el nombre de la persona que postula para el cargo

Cargo: el nombre del cargo que se va a evaluar

Observadores: se indica el nombre y el cargo de las personas van a estar presentes en el Assessment Center

Factor No: se ubica el número de la competencia

Competencias: se ubica la competencia a ser evaluada

Alto 2 puntos, Bajo 0 puntos: es la puntuación por la evaluación y se debe poner según corresponda

Puntaje total: es el que se debe poner por la calificación total

Recomendable para el cargo: se debe poner si el postulante esta apto para el cargo

Recomendable para otro cargo: si el postúlate sirve para otro cargo

No Recomendable: el postulante no está apto

Observaciones Generales: se pone lo que se evidencia dentro del Assessment Center

Recomendaciones: se ponen sugerencias de lo que se dio

Firmas de involucrados: van las firmas de las personas que estarán presentes en el Assessment Center.

Información para la calificación: se establecerá el rango de acuerdo cada competencia y pregunta tendrá la ponderación de dos por cada pregunta y se realizará una regla de tres para asignar el porcentaje a cada competencia.

### 5.03.04 APLICACIÓN DE LA ENTREVISTA DE EVENTOS CONDUCTUALES

**TABLA 10 DESCRIPCIÓN DE LOS CARGOS DE LA EMPRESA**

NIVEL, DTO, O UNIDAD	CARGO	RESUMEN DEL PUESTO
EJECUTIVO	PRESIDENTE EJECUTIVO	Asesorar en la administración y ejecución de las operaciones de call center y la prestación de servicios, mediante la planificación estratégica de las operaciones y los servicios, en concordancia con las normas legales, reglamentarias y técnicas vigentes, con el fin de atender los requerimientos de los usuarios finales.
EJECUTIVO	GERENTE GENERAL	Asesorar en la administración y ejecución de las operaciones y recursos financieros, mediante la planificación estratégica del proceso, en concordancia con las normas legales, reglamentarias y técnicas vigentes, con el fin de atender los requerimientos de los usuarios sobre servicios administrativos y operaciones financieras. Participar en la comercialización de servicios de la empresa y aprobar las propuestas realizadas para tal efecto en coordinación con la presidencia ejecutiva
EJECUTIVO	ABOGADO	Ejecutar, supervisar y coordinar procesos y procedimientos judiciales, legales y administrativos requeridos por la institución y de patrocinio judicial institucional.
ADMINISTRATIVO	JEFE ADMINISTRATIVO	Administrar todo el proceso de adquisiciones de productos y servicios, en base a los requerimientos solicitados por todos los

FINANCIERO		procesos y áreas de la empresa.
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	CONTADOR	Administrar y validar los sistemas de información contable, tributario, societario, financiero y presupuestario de la empresa con el fin de obtener los estados financieros legalizados, y cumplir con todas las obligaciones ante los organismos de control (Superintendencia de Compañías) y la administración Tributaria (Servicio de Rentas Internas).
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DELIVERY / COURIER	Realizar el traslado de documentos, retiro, entrega de equipos y pagos a las distintas instituciones y empresas con las que, CRONIX mantiene relaciones.
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	RESPONSABLE DE BODEGA	Administrar, controlar, y registrar las entradas y salidas de materiales, equipos, productos, herramientas, mercaderías y Otros otros bienes propiedad o en custodia de la compañía
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	RESPONSABLE DE SERVICIOS GENERALES	Responsable de la organización, distribución, supervisión y control de los trabajos de mantenimiento realizados en las diversas áreas de la compañía, con el objeto de garantizar la operatividad de sus instalaciones.
ADMINISTRATIVO FINANCIERO	AUXILIARES DE LIMPIEZ	Mantener la limpieza de las instalaciones de la compañía.
OPERACIONES	ADMINISTRADOR A DE NIVELES DE SERVICIO	Verificar la aplicación de Procedimientos de la campaña en el cumplimiento de los indicadores así como los niveles de servicio de las campañas existentes. Coordinar todo el Call Center (Supervisores / Monitores) para la satisfacción de los requerimientos del cliente
OPERATIVO	SUPERVISRO	Supervisar, vigilar, controlar, regular la gestión diaria de atención telefónica por parte del asesor telefónico y llevar a su
OPERACIONES	RAC	Seguir los procedimientos definidos para la campaña al cual fue asignado, con el fin de solventar los requerimientos del usuario final, así como la notificación de las novedades que se encuentre en el desarrollo de su gestión, sea en cuanto a los sistemas o la información proporcionada.
OPERACIONES	MONITORES DE CALIDAD	Realizar el Control del Cumplimiento de los Procesos a través de un Monitoreo Al Lado y Monitoreo Remoto de los RAC's, para determinar la Calidad de Servicio que se está proporcionando.
DTO DE RRHH	JEFE DE TALENTO HUMANO	Planificar, controlar y coordinar las acciones necesarias que permitan una eficiente administración de los recursos humanos y de los subsistemas buscando mantener un clima laboral y ambiente de trabajo propicio.
DTO DE DESARROLLO	GERENTE DE TECNOLOGIA	Coordinar que todos los recursos tanto humanos como de tecnología (software, y hardware) estén alineados con la misión de la empresa
DTO DE DESARROLLO	TECNICO DE SOPORTE	Brindar soporte técnico a usuarios internos de la empresa gestionando los requerimientos asignados.
DTO DE DESARROLLO	DESARROLLADOR DE SOTWARE	Implementar soluciones de software para la empresa
UNIDAD DE NEGOCIOS	PRODUCT MANAGER	Atender requerimientos de potenciales clientes, generar propuestas de servicio personalizadas, analizar y proyectar la demanda de interacciones para la planificación de operación y asignación de recursos. Planificar, organizar y controlar los procesos de mejora continua de la empresa.
UNIDAD DE SALUD Y S-O	MEDICO OCUPACIONAL	Cumplir las funciones de prevención y fomentar la Salud (bienestar físico, mental y social) de los trabajadores dentro de la empresa

UNIDAD DE SALUD Y SEGURIDAD OCUPACIONAL	MEDICO ENCARGADO	Proveer cuidado integral básico en salud a las personas así como también dar el soporte debido en situaciones y procesos como promoción, prevención, recuperación y rehabilitación del personal de la empresa.
---	------------------	--

Fuente: Estudio de campo

Elaborado por: Valeria Bustamante

## Perfil del cargo para el Departamento de Operaciones

**Nombre del cargo:** Teleoperador

**Objetivo General:** Recibir llamadas entrantes del call center

**Relaciones Internas:** tiene comunicación interna no el supervisor

**Relaciones Externas:** la única relación externa tiene es con el cliente vía telefónica

**Naturaleza del cargo:** no tiene ninguna información confidencial

### Requisitos mínimos

**Instrucción:** mínimo bachiller

**Experiencia:** no necesita experiencia, pero es un plus adicional si la tuviera

**Capacitación:** no indispensable en la empresa se los prepara para ello

**Competencias:** trabajo en equipo, orientación cliente interno externo,

**Nombre del cargo:** Supervisor

**Objetivo General:** Supervisar las llamadas de los RAC

**Relaciones Internas:** tiene comunicación interna el monitor de calidad

**Relaciones Externas:** relación con

### Requisitos mínimos

**Instrucción:** mínimo bachiller

**Experiencia:** experiencia en manejo de personal

**Capacitación:** en manejo de personal y liderazgo

**Competencias:** trabajo en equipo, orientación cliente interno externo, liderazgo

**Nombre del cargo:** monitor de calidad

**Objetivo General:** monitorear las llamadas recibidas por los RAC

**Relaciones Internas:** tiene comunicación interna con el supervisor

**Relaciones Externas:** la única relación externa tiene es con el cliente vía telefónica

**Naturaleza del cargo:** no tiene ninguna información confidencial

**Requisitos mínimos**

**Instrucción:** mínimo bachiller

**Experiencia:** no necesita experiencia, pero es un plus adicional si la tuviera

**Capacitación:** no indispensable en la empresa se los prepara para ello

**Competencias:** trabajo en equipo, desarrollo de personas, aprendizaje continuo

**Nombre del cargo:** Administrador de niveles de servicio

**Objetivo General:** tener y contar con toda la información del servicio prestado en el call center, indicar si existen cambios con las campañas actuales y de los socios estratégicos

**Relaciones Internas:** tiene comunicación interna con el supervisor

**Relaciones Externas:** la única relación externa tiene es con el cliente vía telefónica

**Naturaleza del cargo:** no tiene ninguna información confidencial

**Requisitos Mínimos**

**Instrucción:** Tecnólogo

**Experiencia:** experiencia en manejo de personal y trabajo en equipo

**Capacitación:** no indispensable en la empresa se los prepara para ello

**Competencias:** liderazgo, pensamiento estratégico, manejo de relaciones de negocios, trabajo en equipo

Con la información antes mencionada se procede a la aplicación de la entrevista de eventos conductuales se debe adaptar objetivos de las competencias a la posición en cuestión, se identificarán los siguientes indicadores. También se adjuntan las preguntas sugeridas para lograr que el entrevistado hable sobre sus experiencias.

El manejo de la entrevista de Eventos Conductuales nos permitirá integrar los siguientes datos que se lo ha denominado protocolo

Paso 1: Preparación antes de la entrevista

a) Revisar el perfil del puesto/rol para

    % Ver el propósito del puesto

    % Determinar sus principales responsabilidades.

    % Ver el contexto de la organización

b) Identificar las competencias y los indicadores conductuales que constituyen la información codificable.

c) Revisar el CV del candidato para identificar patrones de carrera y aspectos conductuales codificables.

d) Revisar el material sobre cómo realizar la entrevista y cómo codificar la información.

Paso 2: Introducción

Tips para la entrevista:

a) Realizar la entrevista en lugar tranquilo, libre de ruidos e interrupciones.

- b) Lograr que el entrevistado se sienta a gusto, relajado, utilizando un tono de conversación y no de interrogatorio.
- c) Mantener comportamientos no verbales apropiados, como postura y contacto visual.
- d) Mantener una actitud libre de prejuicio, primeras impresiones y conclusiones apriorísticas del entrevistado.
- e) Crear una impresión positiva de la organización.
- f) Utilizar escucha activa, con preguntas concretas y entendimiento de la respuesta.
- g) Ser sensible a las diferencias físicas, sociales y/o culturales

#### Introducción

- a) Establecer un tono informal, amigable

% Empezar con una conversación amena (tiempo, oficina, etc)

- b) Establecer un conocimiento claro con el entrevistado de la logística de la entrevista y del proceso de selección

% Tiempo de demora aproximado de la entrevista, etc.

- c) Explicar el formato de la entrevista y su rol en el proceso

Tomaremos unos 15 minutos para que me diga cuales son sus principales responsabilidades en el puesto.

%Luego le voy a pedir que me hable de algunas experiencias y/o eventos que haya tenido en los últimos dos años

Voy a pedirle también, en algunos casos, que me cuente con lujo de detalles, reuniones de trabajo, proyectos o discusiones para entender que hizo, pensó o sintió.

Queremos saber en forma efectiva como trabaja, como enfoca los problemas y como maneja las situaciones de trabajo.

### Paso 3: Descripción de responsabilidades y contexto

a) Hacer foco en las posiciones ocupadas en los últimos dos años.

b) Registrar comentarios importantes que permitan evaluar su desempeño

% El estilo gerencial de su jefe o gerente

% Situaciones importantes ocurridas

% Oportunidades, retos competitivos

c) Ayudar al candidato a enfocarse en lo específico.

% ¿Que hizo como líder del grupo...?

¿Cuál fue su rol en...?

d) Mantener la descripción de las responsabilidades durante unos 15 minutos,

permitiendo que el candidato:

% Se sienta cómodo al hablar de algo conocido por él.

% Se pueda concentrar en lo específico

% Nos permita comprender el contexto en el cual ocurrieron las experiencias/eventos.

Tomaremos unos 15 minutos para que me diga cuales son sus principales responsabilidades en el puesto.

%Luego le voy a pedir que me hable de algunas experiencias y/o eventos que haya tenido en los últimos dos años

Voy a pedirle también, en algunos casos, que me cuente con lujo de detalles, reuniones de trabajo, proyectos o discusiones para entender que hizo, pensó o sintió.

Queremos saber en forma efectiva como trabaja, como enfoca los problemas y como maneja las situaciones de trabajo.

### Paso 3: Descripción de responsabilidades y contexto

- a) Hacer foco en las posiciones ocupadas en los últimos dos años.
  - b) Registrar comentarios importantes que permitan evaluar su desempeño
    - % El estilo gerencial de su jefe o gerente
    - % Situaciones importantes ocurridas
    - % Oportunidades, retos competitivos
  - c) Ayudar al candidato a enfocarse en lo específico.
    - % ¿Que hizo como líder del grupo...?
    - ¿Cuál fue su rol en...?
  - d) Mantener la descripción de las responsabilidades durante unos 15 minutos, permitiendo que el candidato:
    - % Se sienta cómodo al hablar de algo conocido por el.
    - % Se pueda concentrar en lo específico
    - % Nos permita comprender el contexto en el cual ocurrieron las experiencias/eventos.
- Es importante indicar que las herramientas mencionadas permitirán evaluar competencias genéricas por cargo a continuación indicamos habilidades las cuales deben tener los trabajadores de Call Center

### 5.03.04. Formato para la Aplicación de la Entrevista de Eventos Conductuales

Ejemplo

Cargo: el cargo que se va evaluar para esto vamos a utilizar al Teleoperador para el

Departamento de Operaciones con sus respectivas competencias

Competencia a medir: trabajo en equipo

#### COMPETENCIA A MEDIR TRABAJO EN EQUIPO

**TABLA 11 COMPETENCIA A MEDIR TRABAJO EN EQUIPO**

Indicadores de conducta	Preguntas sugeridas de arranque
1.- Presta poco interés en realizar y colaborar por realizar actividades grupales	Le gusta realizar tareas en las cuales implican trabajar con más personas
2.- Presta poco interés de adaptabilidad con el grupo	Cuénteme una situación en la que ha tenido que trabajar con jefes o compañeros que no sean de su agrado
3.- Presta poco interés en el trabajar en equipo	Indica poco interés en relacionarse con el resto de personas
4.- Indica que le gusta trabajar solo	A quien se dirige cuando tiene dudas en el trabajo
5.- Cooperar y se informa de los requerimientos que sean necesarios	En su gestión participa activamente con sus jefes o solo espera ordenes
6.- Trabajo solo con personas conocidas	Cuénteme que decisión tomaría si le dejan a cargo la unidad de trabajo
7.- Se limita en realizar más de lo pedido	Cuando existe carga de trabajo y lo termina presta ayuda con los demás
Nombre del entrevistado:	Fecha:
Entrevistador:	Puesto de selección:
Califique cada indicador según escala la de Resultados de la Competencia Trabajo en Equipo	

Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Valeria Bustamante

**TABLA 12 LA DE RESULTADOS DE LA COMPETENCIA TRABAJO EN EQUIPO**

Indicadores de conducta	No Calif	Evidencias conductuales / Comentarios
1.- Presta poco interés en realizar y colaborar por realizar actividades grupales		
2.- Presta poco interés de adaptabilidad con el grupo		
3.- Presta poco interés en el trabajar en equipo		
4.- Indica que le gusta trabajar solo		
5.- Cooperera y se informa de los requerimientos que sean necesarios		
6.- Trabajo solo con personas conocidas		
7.- Se limita en realizar más de lo pedido		
<p>Total indicadores=7      Puntuación máxima=      Puntuación obtenida=</p> <p><b>Interpretación</b></p> <p>90-100 = competencia dominante</p> <p>80-89%= competencia de alto nivel</p> <p>70-79%=competencia de nivel promedio</p> <p>Menos de 69% = competencia con un nivel inadecuado para la posición.</p>		

Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Valeria Bustamante

La evaluación va a variar en cuanto a resultados en vista que no todos tienen el mismo porcentaje de competencias se realiza una suma total y establece el total verificando que porcentaje le corresponde cada pregunta vale dos puntos

Cargo: Se ubica el cargo al cual vamos a evaluar

Competencia a medir: orientación cliente interno y externo

**Tabla 13 COMPETENCIA A MEDIR ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO**

Indicadores de conducta	Preguntas sugeridas de arranque
1.- Recuerda con claridad las particularidades de cada cliente	¿Indica a su supervisor si tiene dudas con respecto a los clientes?
2.- Averiguo activamente por el avance del trabajo encargado a sus subordinados	¿Los clientes atendidos recibieron atención y seguimiento de su caso?
3.- Atendió con prontitud los cliente sin hacer esperar en línea	¿Qué problemas se le presentaron atender a los clientes?
4.- Corrige con firmeza los errores en atención al cliente del Call Center	¿ Indica si existe inconveniente con respecto al servicio que presta el cliente de la empresa, para informar oportunamente?
5.- Revisa los manuales de información para entregar información asertiva	¿ Si tiene alguna pregunta a quien acude?
6.- Indica inmediatamente si existe falencias en el sistema y evitar errores	¿ Que hace si tiene falencias en el sistema
Nombre del entrevistado:	Fecha:
Entrevistador:	Puesto de selección:
Califique cada indicador según escala la de Resultados de la Competencia Trabajo en Equipo	

Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Valeria Bustamante

## COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO

**TABLA 14 DE RESULTADOS DE LA COMPETENCIA ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTENO**

Indicadores de conducta	No Calif	Evidencias conductuales / Comentarios
1.- Recuerda con claridad las particularidades de cada cliente		
2.- Averiguo activamente por el avance del trabajo encargado a sus		

subordinados		
3.- Atendió con prontitud los cliente sin hacer esperar en línea		
4.- Corrige con firmeza los errores en atención al cliente del Call Center		
5.- Revisa los manuales de información para entregar información asertiva		
6.- Indica inmediatamente si existe falencias en el sistema y evitar errores		
<p>Total indicadores=7      Puntuación máxima=      Puntuación obtenida=</p> <p>Interpretación</p> <p>90-100 = competencia dominante</p> <p>80-89%= competencia de alto nivel</p> <p>70-79%=competencia de nivel promedio</p> <p>Menos de 69% = competencia con un nivel inadecuado para la posición</p>		

Fuente: Estudio de campo  
Elaborado por: Valeria Bustamante

## CAPÍTULO VI

### 6.01. RECURSOS

Dentro de los recursos utilizados para el presente proyecto mencionaremos los siguientes

Recurso Humano: se utilizó a varias personas entre ellas la persona encargada de recursos humanos

Recurso Tecnológico: se utilizó una laptop personal, celular, internet

Recurso Financiero: se utilizó dinero para la movilización a la empresa

Es importante mencionar que dentro de los recursos utilizados también se utili

### 6.02. PRESUPUESTO

El presente presupuesto muestra los gastos realizados para la investigación del presente proyectos

TABLA 15 PRESUPUESTO	
CONCEPTO	VALOR TOTAL
GASTO MOVILIZACIÓN	100
SERVICIOS GENERALES	50
TOTAL	150

### 6.03. CRONOGRAMA

FIGURA 6 CRONOGRAMA

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	abr 2014		may 2014			jun 2014			jul 2014			ago 2014			sep 2014			oct 2014								
					13/4	20/4	27/4	4/5	11/5	18/5	25/5	1/6	8/6	15/6	22/6	29/6	6/7	13/7	20/7	27/7	3/8	10/8	17/8	24/8	31/8	7/9	14/9	21/9	28/9	5/10
1	CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES 1.1 Contexto 1.2 Justificación 1.3 Definición Del Problema Central (Matriz T)	14/04/2014	23/05/2014	6s	[Barra azul]																									
2	CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS 2.1 Mapeo de Involucrados 2.2 Matriz De Análisis De Involucrados	26/05/2014	20/06/2014	4s	[Barra azul]																									
3	CAPÍTULO 3: PROBLEMAS Y OBJETIVOS 3.1 Árbol de Problemas 3.2 Árbol de Objetivos	23/06/2014	21/07/2014	4s 1d	[Barra azul]																									
4	CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS 4.1 Matriz De Análisis De Alternativas 4.2 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos 4.3 Diagrama De Estrategias 4.4 Matriz De Marco Lógico	22/07/2014	22/08/2014	4s 4d	[Barra azul]																									
5	CAPÍTULO 5: PROPUESTA 5.1 Antecedentes De La Solución 5.2 Descripción De La Solución 5.3 Formulación del Proceso de Aplicación de la Propuesta	25/08/2014	29/09/2014	5s 1d	[Barra azul]																									
6	CAPÍTULO 6: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 6.1 Recursos 6.2 Presupuesto 6.3 Cronograma	30/09/2014	06/10/2014	1s	[Barra azul]																									
7	CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 7.1 Conclusiones 7.2 Recomendaciones	30/09/2014	06/10/2014	1s	[Barra azul]																									
8	ENTREGA DEL ACTA DE APROBACIÓN FIRMADA POR EL TUTOR AL LECTOR	10/10/2014	10/10/2014	1d	[Barra azul]																									
9	ENTREGA DE LAS ACTAS FIRMADAS DEL LECTOR AL CONSEJO DE ESCUELA	17/10/2014	17/10/2014	1d	[Barra azul]																									
10	ENTREGA DE DOS ANILLADOS Y EMPASTADOS	23/10/2014	23/10/2014	1d	[Barra azul]																									

## CAPÍTULO VII

### 7.01. CONCLUSIONES

Dentro de este proyecto se ha podido evidenciar la importancia que tiene para las empresas modernas un sistema de contratación por competencias genéricas y que permita establecerse en el mercado y crecer de forma significativamente dentro de las empresas.

Es importante para las empresas hoy en día especialmente para las de call center verificar las habilidades que deben tener y mostrar frente a la línea de teléfono el país avanza es por ello que siempre se debe innovar no quedarse con un sistema de selección obsoleto que talvés ya no se maneje y no permita verificra lo que en realidad desea la empresa.

Para la empresa Cronix Cía Ltda es importante el manejo de la selección de personal basado en competencias genéricas ya que permitirá evidenciar las habilidades reales que se presentan mediante la utilización de herramientas técnicas como es el assessment center y la entrevista de eventos conductuales.

Mediante el uso del Assessment Center se puede ubicar adecuadamente al postulante al cargo a ubicar, se pondrá a prueba de los que en realidad lo que pasa dentro de la empresa, resulta muy favorable por parte de los miembros de la empresa la utilización de esta herramienta ya que permitirá verificar las habilidades reales que tiene cada postulante, será ventajoso y se reducirá el tiempo y dinero en cuanto a selección de personal se refiere.

En cuanto a la Entrevista de Eventos Conductuales permitirá a la empresa fortalecer la herramienta del Assessment center porque se evidenciará lo que el postúnlte sabe y es capaz de hacer dentro de la empresa

## 7.02. RECOMENDACIONES.

Es importante que en nuestro país se fortalezca un sistema de selección por competencias eso nos permitirá como país seguir creciendo tanto en el campo empresarial como en el ámbito estudiantil universitario los cuales salen preparados para enfrentarse a un mundo cambiante, es por ello importante el cambio de proceso de selección de personal dentro de las empresas.

Para la evaluación por competencias que se va a realizar dentro de la empresa Cronix Cía Ltda se a utilizado herramientas importantes, lo esencial es que se mantenga este sistema para obtener buenos resultados no solo a corto plazo sino también a largo plazo, esto permitirá a la empresa seguir creciendo y obtener una imagen corporativa positiva y socios estratégicos.

El involucramiento de las competencia nos han hecho enfatizar que es necesario integrar a toda la empresa en competencias, pero es importante mencionar que si se maneja este sistema la empresa también deberá entregar al trabajador todos los beneficios, porque caso contrario si tenemos el mejor sistema de selección y el trabajador no es bien tratado, no sirve de nada realizar una buena selección.

El punto es clave si el trabajador no recibe lo ofrecido lastimosamente el sistema de competencias genéricas no servirá de nada, por más bueno que sea este sistema, el sistema de selección van de la mano con los beneficios que tenga la empresa para el trabajador, es importante que la empresa toma en cuenta este punto.

## ANEXOS

### INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

#### ENTREVISTA A CRONIX

NOMBRE:

CARGO:

LA PRESENTE ENTREVISTA TIENE COMO OBJETIVO DAR A CONECER EL PROYECTO QUE SE VA A IMPLEMENTAR EN LA EMPRESA QUE ES EL MEJORAMIENTO EN LA SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN LAS COMPETENCIAS GENÉRICAS

¿Cuál es su mayor interés en que se evalúen las competencias en los empleados?

¿Qué problemas han percibido dentro del departamento previo a la selección del personal?

¿Qué manuales se utilizan en este departamento para dar seguimiento y buen funcionamiento al personal?

¿Qué podría hacer usted para mejorar la eficiencia del personal?

¿Qué alternativas nos sugiere para mejorar al personal con el presente proyecto?

¿Qué consecuencias acarrea para su departamento y la empresa el mal desempeño de los trabajadores?

Resultados obtenidos de la entrevista arrojaron la siguiente información

1.- ¿Cuál es su mayor interés en que se evalúen las competencias en los empleados?

El interés mayoritario que se tiene para la mejora en la evaluación por competencias es mejorar el servicio dentro del Call Center, entregar un servicio de calidad, identificar más habilidades para optimizar y disminuir los errores

2.- ¿Qué problemas han percibido dentro del departamento previo a la selección del personal?

Gerencia General

El identificar el perfil idóneo para el cargo.

Dto de Recursos Humanos

Falta de adaptación

Dto de Desarrollo y Tecnología

Dentro de este departamento podemos mencionar falta actitud para realizar un buen trabajo dentro de la empresa

Dto de Operaciones

Falta de compromiso

Falta de profesionalismo

Falta de superación

Realizar las preguntas necesarias antes de entrar a la estación de trabajo

Se debe tomar

No se obtiene los resultados obtenidos

Mala actitud frente al trabajo

Departamento de Seguridad y Salud Ocupacional

Alta rotación de personal porque se requiere médicos especialistas y estos siempre buscan capacitarse

En resumen puedo mencionar que las dificultades encontradas en todos los departamentos son la actitud, falta de compromiso y la alta rotación dentro de la empresa en especial en

Departamento de Operaciones existen las falencias más determinantes para el desarrollo del presente proyecto

3.-¿ Qué manuales se utilizan en este departamento para dar seguimiento y buen funcionamiento al personal?

Dentro de los manuales podemos mencionar que tenemos para todos los departamentos el usos el reglamento interno y el manual de calidad de la empresa en el departamento de operaciones utilizan el manual de procedimientos de diferentes para cada campaña y de acuerdo a lo establecido en las normas ISO, dentro del departamento de Seguridad y Salud Ocupacional se manejan con el manual de farmacología y el PLM. Medical, dentro del departamento de soporte y tecnología un software para el control de las actividades

4.- ¿Qué podría hacer usted para mejorar la eficiencia del personal?



Aquí se pudo evidenciar que en los departamentos se podría mejorar la retroalimentación, realizar motivación y realizar capacitaciones para reforzar los conocimientos y las falencias en tanto también se debe establecer un canal de comunicación más asertiva

5.- ¿Qué alternativas nos sugiere para mejorar al personal con el presente proyecto?

Aquí se pudo evidenciar que la empresa debe mejorar su clima laboral, debe existir entrenamiento y que exista un mejor proceso de selección

6.- ¿Qué consecuencias acarrea para su departamento y la empresa el mal desempeño de los trabajadores?

Existe una penalización por parte del cliente, se disminuye la calidad del servicio, mala imagen dentro de la empresa y en el Departamento de Salud y Seguridad Ocupacional es la salida inmediata del empleado pues aquí no debe existir errores

INSTITUTO TECNOLÓGICO SUPERIOR CORDILLERA

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CARRERA DE RECURSOS HUMANOS

LA PRESENTE ENCUESTA TIENE COMO FINALIDAD OBTENER INFORMACIÓN

PARA LA ELABORACIÓN DE HERRAMIENTAS QUE PERMITAN EVALUAR

COMPETENCIAS POR CARGOS EN LOS TRABAJADORES.

PORFAVOR INDICAR A DEPARTAMENTO PERTENECE

-----

1.- Considera usted que el personal a su cargo cumple satisfactoriamente con las funciones asignadas, superando las expectativas de la empresa.



SI

NO

PORQUE \_\_\_\_\_

2.- Que tipo de habilidades piensa usted se debe evaluar en los cargos que usted supervisa.

3.- Cuáles son las mayores dificultades que tienen sus trabajadores al momento de ejecutar su trabajo

- Desconocimiento de las funciones
- Falta de Iniciativa
- Inadecuada aptitud para atender al cliente
- Incumplimiento de procedimientos
- Falta de compromiso
- Escasa habilidad para manejar conflictos

4.- Considera usted que el personal contratado se ajusta al perfil requerido.

SI

NO

Porque \_\_\_\_\_

5.- Considera usted que el personal a su cargo cumple con los objetivos propuestos

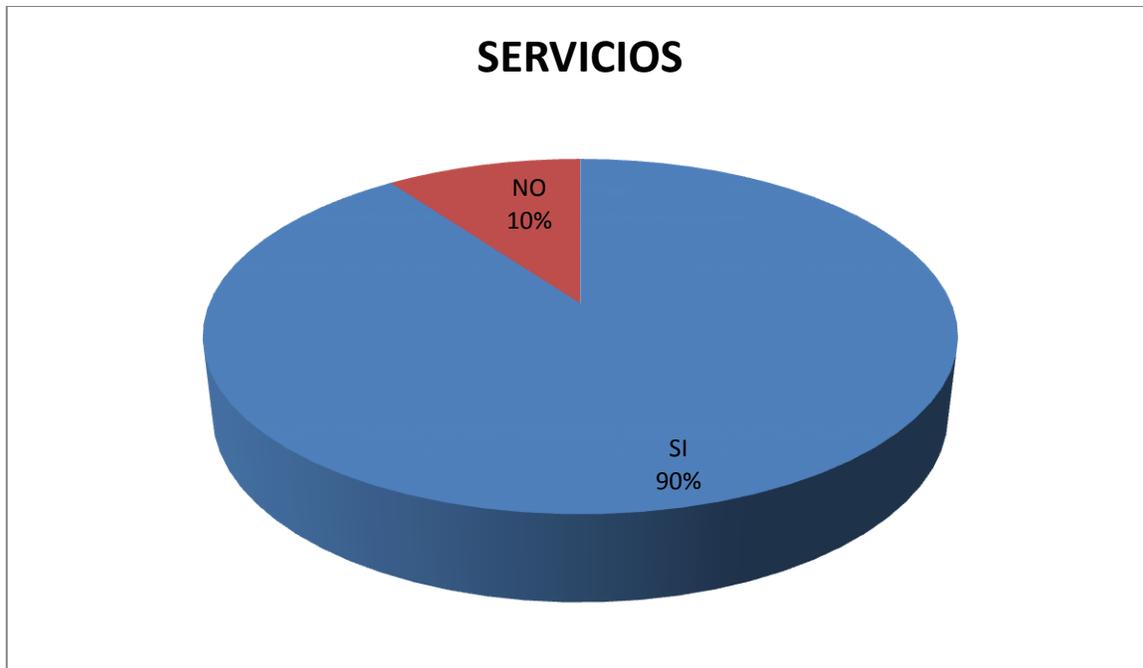
SI

NO

PORQUE \_\_\_\_\_

Resultados otorgados por las encuesta realizada en la empresa Cronix

1.- Considera usted que el personal a su cargo cumple satisfactoriamente con las funciones asignadas, superando las expectativas de la empresa.



**GRÁFICO 1**

2.- Que tipo de habilidades piensa usted se debe evaluar en los cargos que usted supervisa.

Dentro de las habilidades principales que indican que se deben evaluar son la iniciativa, retentiva, manejo de office, dicción, atención telefónica, fluidez verbal, capacidad de investigación, orientación al cliente, pensamiento analítico, orientación a resultados, soluciones de conflictos, aptitud, actitud, trabajo en equipo, trabajo bajo presión, integridad y el trabajo bajo presión

3.- Cuáles son las mayores dificultades que tienen sus trabajadores al momento de ejecutar su trabajo

- Desconocimiento de las funciones: 2
- Falta de Iniciativa: 4
- Inadecuada aptitud para atender al cliente: 1
- Incumplimiento de procedimientos: 3
- Falta de compromiso: 2

- Escasa habilidad para manejar conflictos: 7

Dentro del análisis de mayores dificultades es la escasa habilidad para manejar conflictos lo que nos indica que la empresa debería preocuparse en que exista más apertura en ideas tanto de supervisores como de tele operadores, es importante también indicar que la falta de iniciativa se ha notado casi en todos los Departamentos y unidades de trabajo esto se ha venido dando por la por las opciones de mejora son mínimas

4.- Considera usted que el personal contratado se ajusta al perfil requerido

En esta pregunta seis departamentos indican y unidades indican que el perfil seleccionado está acorde, el único Departamento que no se encuentra de acuerdo es el de Operaciones el cual indica que no cumple la personal contratado con el perfil requerido, con esto podemos fortalecer lo indicado por la empresa Cronix que en este departamento hace falta mas énfasis en mejorar el perfil y la forma de contratar para este departamento también menciona este departamento que es complicado contratar el personal con se desea para el departamento, existe falta de conocimiento y el temor al hablar por teléfono. En porcentaje se representa de la siguiente manera seis departamentos que son el 85,71% indica que si se ajusta el perfil y el 14,29 que es el de un departamento

5.- Considera usted que el personal a su cargo cumple con los objetivos propuestos

La respuesta por el sí contestaron cinco departamentos lo que representa el 71.45% y por el no respondieron dos departamentos que representa el 28,55%

Dentro de las observaciones generales se puede mencionar que el Departamento de Operaciones es el que más inconvenientes presenta a la hora de cumplir objetivos, por ello es importante recalcar que ellos mencionan que es necesario que los procesos y procedimientos estén detalladamente y de una manera fácil y entendible para los tele



operadores , es importante recalcar que se toma más énfasis en este departamento porque es el que maneja y es núcleo central del buen funcionamiento del Call Center por ello debe tener un buen funcionamiento para que la empresa crezca y de desarrolle de la mejor manera



# CONSTRUACADOS

QUITO 06-10- 2014

Sra. Valeria Bustamante

## PROFORMA

Detalle:

Pintar pared y servicios varios

Costo:

20 dólares

Atentamente

-----  
Técnico

Luis Chicaiza

Dirección: Guamani. Barrio la esperanza

Teléfono : 3018480

CI: 0998738829



# MUNDO VIDEO

Sra. Valeria Bustamante

QUITO 06-10- 2014

## PROFORMA

Detalle:

Desarmar y volver a instalar 9 ventanas con las ventoleras para arriba.

Costo:

80 dólares por baño

Atentamente

-----  
Propietario  
Cristian Segovia

Dirección: Guamani. Barrio la esperanza  
Teléfono : 3018193

## BIBLIOGRAFÍA

<http://www.jnetwork.es/blog/nueva-tecnica-para-entrevistas-de-trabajo-entrevista-de-eventos-conductuales>

<http://hugotorrente.com.ar/Competencias-Pasos-de-la-entrevista.pdf>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Assessment\\_center](http://es.wikipedia.org/wiki/Assessment_center)

<http://www.gestipolis.com>