

**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

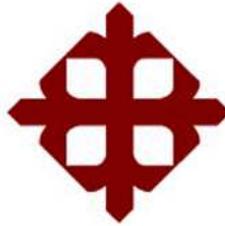
**TEMA:  
BASES TEÓRICAS Y METODOLÓGICAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN.  
PROPUESTA DE UN MODELO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA LA EMPRESA “CRYSTAL CHEMICAL”**

**AUTORES:**  
Espinoza Arechúa Ingrid Fabiola  
Trujillo Barre Michael Alberto

Trabajo de Titulación previo a la Obtención del Título de:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**  
Psic. Elba Bermúdez Reyes  
**Guayaquil, Ecuador**

**2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo fue realizado en su totalidad por **Espinoza Arechúa Ingrid Fabiola y Trujillo Barre Michael Alberto** como requerimiento parcial para la obtención del Título de **Licenciados en Psicología Organizacional**.

**TUTOR (A)**

---

Psic. Elba Bermúdez Reyes

**REVISOR(ES)**

---

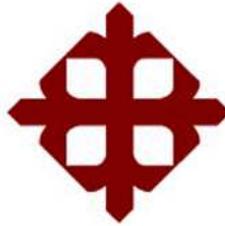
Psic. Efrén Chiquito, Mgs.

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

---

Psic. Alexandra Galarza Colamarco

**Guayaquil, a los veinte seis días del mes de septiembre del año 2014**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

**Yo, Ingrid Fabiola Espinoza Arechúa**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Bases Teóricas y Metodológicas del proceso de Selección. Propuesta de un modelo de Selección por Competencias para la Empresa “Crystal Chemical”** previa a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

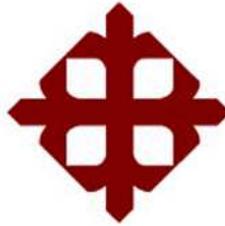
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los veinte seis días del mes de septiembre del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**Ingrid Fabiola Espinoza Arechúa**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL  
DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Michael Alberto Trujillo Barre**

**DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación **Bases Teóricas y Metodológicas del proceso de Selección. Propuesta de un modelo de Selección por Competencias para la Empresa “Crystal Chemical”** previa a la obtención del Título de **Licenciado en Psicología Organizacional**, ha sido desarrollada en base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

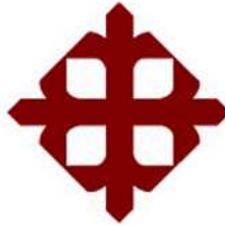
En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a veinte seis días del mes de septiembre del año 2014**

**EL AUTOR (A)**

---

**Michael Alberto Trujillo Barre**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Ingrid Fabiola Espinoza Arechúa**

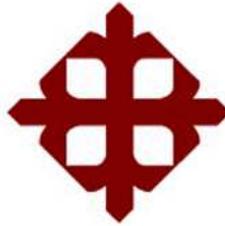
Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Bases Teóricas y Metodológicas del proceso de Selección. Propuesta de un modelo de Selección por Competencias para la Empresa "Crystal Chemical" cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los veinte seis días del mes de septiembre del año 2014**

**AUTORA:**

---

Ingrid Fabiola Espinoza Arechúa



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **Michael Alberto Trujillo Barre**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil, la publicación en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación: Bases Teóricas y Metodológicas del proceso de Selección. Propuesta de un modelo de Selección por Competencias para la Empresa “Crystal Chemical” cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los veinte seis días del mes de septiembre del año 2014**

**AUTOR:**

---

Michael Alberto Trujillo Barre

## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, porque sin él no hubiera llegado hasta donde estoy.

A mi mamá, porque eres el ente primordial, de este logro profesional.

A mi Familia, por sus empujes de motivación, de constancia y alegrías a lo largo de mi vida.

A mi tía Lida, por ser mi referente de lucha, esfuerzo, perseverancia y sobre todo, de mucha confianza.

A mis amigos, por las largas jornadas de travesías, tertulias y aventuras que hemos compartido.

A César, amigo incondicional de la familia, por sus consejos y ayuda permanente siempre.

Y a mis compañeros de trabajo, por sus dotes de experiencias, conocimientos y aprendizajes constantes.

Fabiola Espinoza A.

“Mi principal agradecimiento es hacia Dios y a mi Familia, quienes fueron un pilar fundamental en el desarrollo de mi vida académica”

Michael Trujillo

## **DEDICATORIA**

A mi madre, por ser mi fuente de guía, amor y sabiduría de este logro académico, por ser icono de esfuerzo y dedicación constante para salir adelante.

A mis hermanos y sobrinos, por ser parte importante de mi vida.

A mi compañero y amigo de tesis, por su lealtad y confianza incondicional, por demostrarme siempre su cariño y aprecio.

Fabiola Espinoza

A mi madre quien es la fuente de inspiración que necesito para avanzar y lograr las metas que me he propuesto. A mi fiel compañera de tesis quien me acompañó incondicionalmente desde el inicio, hasta el final de mi proceso académico, y a mi nueva compañera, con la cual pienso compartir el resto de mi vida.

Michael Trujillo

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

---

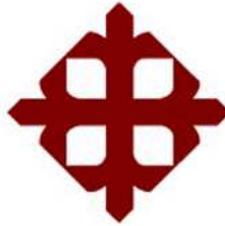
**Bermúdez Reyes Elba**

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

---

(NOMBRES Y APELLIDOS)

PROFESOR DELEGADO



**UNIVERSIDAD CATÓLICA**  
**DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**  
FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA: PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

**CALIFICACIÓN**

---

PROFESOR GUÍA Ó TUTOR

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	I
Introducción .....	II
Capítulo I: Planteamiento del Problema.....	1
1. Situación Problema .....	1
2. Formulación del problema.....	2
3. Objetivo General .....	3
4. Objetivos Específicos.....	3
5. Justificación.....	4
Capítulo II: Marco Teórico.....	6
1. Antecedentes de Investigación .....	6
2. Conceptos de Competencias .....	9
2.1. Origen del Concepto .....	9
2.2. Definición del Término de Competencias.....	9
3. Características que integran las Competencias .....	11
4. Categorías relacionadas con los Modelos de Competencias.....	12
4.1. Visión Mecanicista .....	13
4.2. Visión Psicologicista.....	13
4.3. Visión Holística .....	14
5. Modelos de Competencias.....	14
5.1. Modelo Conductista .....	14
5.2. Modelo Funcionalista .....	15
5.3. Modelo Constructivista.....	15
5.4. Modelo Hermenéutico-Reflexivo .....	15
6. Clasificación de las Competencias según el Diseño de los Cargos .....	16
6.1. Competencias Cardinales .....	16
6.2. Competencias Específicas para Gerentes .....	17
6.3. Competencias Específicas por Área .....	17
7. Componentes de un Puesto de Trabajo.....	18

8.	Subsistema de Provisión de Recursos Humanos .....	20
9.	Proceso de Reclutamiento y Selección .....	20
9.1.	Reclutamiento .....	20
9.2.	Selección .....	22
10.	Etapas del Proceso de Selección Tradicional.....	29
10.1.	Métodos de Selección.....	30
11.	Modelo de Selección por Competencias .....	31
11.1.	Procedimiento para la elaboración de un Perfil por Competencias. 32	
11.2.	Fases del proceso de Selección por Competencias .....	34
12.	Métodos de Evaluación de las Competencias .....	35
12.1.	Entrevista por Competencia .....	35
12.2.	Pruebas de Selección por Competencias .....	36
Capítulo III: Metodología.....		40
Fases de la Implementación del Proceso de Selección por Competencias para CrystalChemical .....		41
1.	Fase I.....	41
1.1.	Conformación del Equipo de Trabajo.....	41
1.2.	Identificación de las Competencias.....	42
1.3.	Definición de las Competencias de la Organización .....	45
1.4.	Definir los Niveles de Dominio .....	46
1.5.	Perfil de Cargos por Competencias .....	46
Proceso de Selección por Competencia.....		51
2.	Fase II .....	51
2.1.	Políticas de Reclutamiento y Selección de la Compañía Crystal Chemical .....	51
2.2.	Procedimiento de Selección, Contratación, Inducción y Entrenamiento de Crystal Chemical .....	52
Evaluación de Competencias .....		59
3.	Fase III .....	59
3.1.	Desarrollo del Perfil por Competencias a evaluar.....	59
3.2.	Métodos de Evaluación de competencias en el proceso de selección 61	
Proceso de Selección por Competencias de Crystal Chemical .....		67

Capítulo IV: Conclusiones y Recomendaciones .....	68
1. Conclusiones.....	68
2. Recomendaciones .....	70
Bibliografía.....	73
Anexos .....	76
Anexo 1: Matriz de Identificación de Competencias Cardinales .....	77
Anexo 2: Matriz de Identificación de Competencias Específicas para Gerentes .....	78
Anexo 4: Definición de Competencias .....	65
Anexo 5: Guía de Entrevista por Competencias.....	98
Anexo 6: Segmentación de Competencias por Grados .....	114

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Ejemplo de Competencias Específicas por Área .....	48
Tabla 2: Una competencia y su apertura en grados .....	49
Tabla 3: Competencias para el Área de Talento Humano .....	50
Tabla 4: Competencias Cardinales .....	59
Tabla 5: Competencias Específicas para Gerentes .....	60

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Ilustración 1: Las competencias: Génesis y Función.....	10
Ilustración 2: Modelo del Iceberg Conductual.....	11
Ilustración 3: Representación del Ciclo de Aprendizaje .....	16
Ilustración 4 Clasificación de las Competencias .....	17
Ilustración 5: Componentes de un Puesto de Trabajo.....	18
Ilustración 6: Fases de Reclutamiento .....	21
Ilustración 7: Fuentes de Reclutamiento.....	22
Ilustración 8: Fases del Proceso de Selección por Competencias.....	34
Ilustración 9: Dimensiones del Test por Competencias Socia	36
Ilustración 10: Dimensiones del Test por Competencias Competea.....	37
Ilustración 11: Proceso de Assessment Center.....	38
Ilustración 12: Metodología de Definición de Competencias .....	43
Ilustración 13: Metodología de definición de Competencias Específicas por Área.....	44
Ilustración 14: Metodología para Definición de Competencias Gerenciales .....	45
Ilustración 15: Perfil de Cargo por Competencias.....	47
Ilustración 16: Matriz de Evaluación - Proceso de Assesment Center.....	64
Ilustración 17: Guía de Entrevista por Competencia .....	65
Ilustración 18: Sección del Perfil para la Identificación de la Brecha .....	66
Ilustración 19: Proceso de Selección por Competencias de la Compañía Crystal Chemical .....	67

## **RESUMEN**

Hoy en día, las empresas buscan ser más rentables en un mercado cada vez más competitivo, incorporando nuevas formas de gestión y selección de sus recursos humanos, es por eso que resulta importante complementar el modelo de Selección, con procesos más innovadores que permitan asegurar la vinculación de personal idóneo, que se caracterice por sus conocimientos, habilidades y destrezas, así mismo que permitan la adecuada ejecución de la estrategia de la compañía.

Este trabajo de investigación plantea las bases teóricas y metodológicas de un proceso de selección por competencias. Así surge como una propuesta de mejoramiento, a partir de la implementación de una nueva forma de gestión en el proceso de selección, que involucre un enfoque por competencias y que garantice un efectivo resultado para la contratación.

Palabras claves: Selección, personal, competencias

## Introducción

El presente trabajo de investigación “*Bases teóricas y metodológicas del proceso de selección. Propuesta de un modelo de Selección por Competencias para la empresa Crystal Chemical*”, tiene como objetivo general, implementar un nuevo modelo de selección del talento humano por competencias y como objetivos específicos identificar las competencias cardinales y gerenciales que son necesarias para su operación, proponiendo una metodología que permita identificar la brecha entre las competencias requeridas por el cargo y las evidenciadas por el candidato en el proceso de selección.

Crystal Chemical, es una empresa cuya misión se fundamenta en desarrollar una cultura de calidad, basada en el mejoramiento continuo de sus procesos y de su talento humano, para llevarlo a los más altos estándares de eficiencia y productividad, es decir contar un talento humano competente, capaz de agregar valor, sostenibilidad y sustentabilidad a la organización.

Este trabajo es importante, porque tributa a los objetivos estratégicos de la organización, que actualmente se encuentra automatizando sus procesos y redefiniendo sus estrategia empresarial, tal como lo ha descrito en su plan estratégico de desarrollo; siendo uno de sus principales objetivos contar con un equipo humano innovador y competitivo, para hacerle frente a las demandas del mercado en un mundo globalizado.

Como ya conocemos, la globalización, la cual surgió de la revolución industrial y de la expansión del capitalismo, genera grandes cambios en las dimensiones económicas, tecnológicas, políticas, sociales y culturales de todo los países; uno de sus efectos es la fusión de pequeñas empresas locales, con compañías multinacionales, de manera que, si estas empresas no crecen, desarrollan y fortalecen nueva tecnología para la diversificación de sus productos, tienden a

desaparecer, para dar paso a un capitalismo global que requiere de participación de mercados a escala mundial.

Según Dickens (1992), al contrario de lo que afirman otros autores, que creen que la globalización es una fuente de riqueza, bienestar y progreso para todo el mundo y para todas las organizaciones, él considero que la globalización ha abierto la brecha entre los países desarrollados y los que están en vías de desarrollo. Es por eso que las organizaciones que están a la vanguardia del mercado son aquellas que guardan un equilibrio entre sus recursos y el conocimiento, considerando a éste como un factor determinante para elevar los niveles de producción.

En este mismo sentido, Ecuador apuesta al conocimiento como un medio para la transformación económica y productiva, implementando estrategias para fortalecer las capacidades y potencialidades de los ciudadanos, tal y como lo describe el objetivo N°2 del Plan Nacional del Buen Vivir, el Sumak Kawsay. Una prueba de aquello, es la creación de las cuatro nuevas universidades emblemáticas como: Yachay (Ciudad del Conocimiento), Universidad de las Artes, Universidad Regional Amazónica y la Universidad de la Educación (UNAE).

Otra de las evidencias es el cambio de la matriz productiva, uno de los retos más ambiciosos del país, pasar de una forma de producción “extractivista” a una nueva forma de producir con el conocimiento como recurso intangible e inagotable.

El presente trabajo se encuentra estructurado de la siguiente manera:

Capítulo I, está constituido por el planteamiento del problema, en el cual se contextualiza la situación actual y análisis de la empresa, se recogen evidencias blandas en referencia a las causas y consecuencias del problema, y se plantea la formulación del problema a través de las preguntas de investigación.

Capítulo II, se encuentra estructurado por el marco teórico, en el cual se desarrollaron un conjunto de conceptos y definiciones que han sido seleccionados para relacionarlos con las preguntas planteadas en la formulación del problema de investigación

Capítulo III, hace referencia a la metodología que se siguió en la Compañía Crystal Chemical para la implementación del nuevo Modelo de Selección por Competencias.

Capítulo IV, procede a la elaboración de las conclusiones y recomendaciones de la finalización del trabajo investigativo.

## **Capítulo I**

### **Planteamiento del problema**

Crystal Chemical, es una empresa Agroindustrial con 27 años en el mercado, localizada en Ecuador con su matriz en Durán, Km 1.5 vía Durán Tambo. Dedicada a la formulación, envase, distribución nacional y exportación de agroquímicos, clasificados en Herbicidas, Fungicidas, Plaguicidas y Coadyuvantes. Adicionalmente la empresa cuenta con laboratorio propio que le permite desarrollar y registrar sus propios productos.

Se estima que para el año 2014 el mercado de agroquímicos supere los US\$70 millones de dólares en ventas. Las principales empresas dedicadas a la producción y/o comercialización de agroquímicos, en su mayoría plaguicidas y herbicidas, son: Ecuaquímica, Bayer, Farmagro y Agripac, con una participación de mercado de más del 80%, Crystal Chemical tiene en la actualidad un crecimiento del 3% del mercado, por lo que se encuentra dentro de las 10 empresas más importantes en la comercialización de agroquímicos.

La compañía en su nueva estrategia, contempla la ampliación de su portafolio de productos y servicios; que a partir de la automatización y estandarización de sus procesos, e incorporación de nueva tecnología, considera indispensable contar un equipo humano innovador y competitivo alienado a sus objetivos estratégicos con la visión de la compañía.

#### **1. Situación Problema**

Las competencias requeridas aún no han sido identificadas, definidas, caracterizadas e integradas al perfil de los cargos, por lo cual es necesario diseñar un perfil por competencias. Así mismo no cuenta con la metodología de

identificación de la brecha de las competencias requeridas por el cargo y las evidenciadas por el candidato.

El modelo de selección que se utilizaba anteriormente concluyó su vida útil, al no poder responder a las nuevas exigencias de la empresa. Es así que si se hubiese seguido empleando este modelo, la organización no hubiese cumplido a cabalidad sus objetivos, que es contar con talento humano que permita agregar valor a la producción y tener una empresa sostenible y sustentable en el tiempo.

## **2. Formulación del problema**

¿Qué son las competencias?

¿Cuáles son los fundamentos teóricos y metodológicos que sustentan y guían el proceso de selección de Recursos Humanos?

¿Cuál debe de ser el modelo de selección para la Empresa Crystal Chemical?

¿Cómo se construye un perfil por competencias?

¿Cómo se evalúan las competencias para elegir a los candidatos que permita identificar la brecha entre las competencias requeridas por el cargo y las evidenciadas por el candidato en proceso de selección?

¿Cuáles son las competencias que se han identificado para guiar el proceso de selección por competencias?

Este proyecto de desarrollo organizacional es concreto porque, presenta a la empresa un modelo de selección por competencias que contribuye a la alineación del talento humano de la compañía a su nueva estrategia empresarial. Es relevante porque tributa al logro de sus objetivos como lo especifica en el plan de desarrollo empresarial. Es factible porque este objetivo forma parte de la estrategia organizacional implementada por la compañía, por lo cual se le asignaron todos los recursos necesarios para su realización.

Es innovador puesto que, es la primera vez que se aborda la temática de un Modelo de Selección por Competencias en CrystalChemical; vale aclarar que esta forma de seleccionar ya ha sido aplicado exitosamente en otras empresas, es por eso que se considera como pertinente esta buena práctica.

### **3. Objetivo General**

Implementar de un Modelo de Selección por Competencias para la compañía Crystal Chemical en 2014.

### **4. Objetivos Específicos**

- Proponer un fundamento teórico y metodológico que sustente el modelo de selección por competencias de Crystal Chemical.
- Identificar las competencias cardinales y gerenciales necesarias para la implementación del modelo de selección por competencias, para la empresa Crystal Chemical.
- Proponer una metodología que permita identificar la brecha entre las competencias requeridas por el cargo y las evidenciadas por el candidato en selección.

## **5. Justificación**

En la actualidad, se han ido generando grandes cambios y avances dentro del país y el mundo en lo referente a las formas de gestión del talento humano. Como se ha mencionado anteriormente estos cambios, se han visto influenciados, directamente por factores tecnológicos, sociales, culturales, el desarrollo de las ciencias y el entorno económico al que hoy pertenecemos, el cual está caracterizado por nuevos modelos de competencias y procesos de organización ventajosos e innovadores.

Estos modelos actuales a los que se hace referencia, surgen como necesidad de lograr un nivel de competitividad sostenible y nuevas maneras de gestionar los recursos humanos, incidiendo sobre la esfera laboral a través de los nuevos enfoques teóricos y metodológicos que permiten dar respuesta a tendencias y situaciones actuales, teniendo como principal objetivo rescatar al ser humano dentro de la organización y constituirlo como la piedra angular en la transformación de los procesos productivos, incurriendo así en un mayor nivel de desempeño, la administración óptima del personal y contribuyendo al desarrollo e incremento de la productividad y efectividad.

Teóricamente esta investigación aporta a consolidar conceptos fundamentales para la Psicología Organizacional, cuyo rol contempla el análisis, estudio, coordinación, intervención y gestión del recurso humano en las organizaciones, mediante la generación de condiciones que promuevan el potencial de las personas, consolidando al gestor humano como un agente de cambio, capaz de generar valor, desde una visión holística que le permite relacionar las estrategias empresariales con el desempeño y las acciones de los colaboradores.

Es a partir de este objetivo antes mencionado que al ser humano se lo empieza a denominar como el principal activo o eje central en las estrategias de una

organización, surgiendo a su vez términos como capital humano, capital intelectual y potencial humano que aluden a la imprescindible, relación entre el ser humano y el saber productivo, mediante elementos y medios adecuados que consoliden una sociedad de conocimiento.

Socialmente apoya al logro de los objetivos del Plan Nacional del Buen Vivir 2013-2017, que menciona en su Política. *9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación*, articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral, da como ejes centrales la transformación económica y productiva, al mismo tiempo da paso a la reestructuración de las estratégicas empresariales modernas, a objetivos alineados hacia la nueva forma de administración del talento humano, donde ese recurso humano constituye un factor clave para el logro de los objetivos organizacionales.

Como objetivos estratégicos, Crystal Chemical pretende asegurar su participación de manera constante en la Bolsa de Valores, alcanzando un balance positivo en el portafolio de productos para desarrollar un Plan Estratégico de Mercadeo para Ecuador y otros países, por lo que requiere contar con recursos disponibles, entre ellos está el más importante: el Recurso Humano, es por eso que necesita desarrollar la cultura organizacional alineada a la nueva visión de la empresa con la identificación de competencias.

Es así que, este proyecto a través de la implementación de un método de selección por competencias, además de optimizar tiempo y recursos en el proceso de selección de personal, contribuirá a Crystal Chemical a elegir al mejor candidato, con el fin que éste presente un buen desempeño, así como a ayudar a promover la persona correcta dentro de la compañía, y que la empresa pueda contar con personal idóneo capaz de aportar activamente a la nueva estrategia implementada, orientando a la compañía al logro de su visión, de Ser reconocidos como una Empresa de Clase Mundial.

## **Capítulo II**

### **Marco Teórico**

#### **1. Antecedentes de Investigación**

Sobre este tema existen investigaciones previas tales como Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional alienado al plan estratégico de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P. Proyecto de pregrado de la Universidad Tecnológica de Pereira, realizado por Ladino & Orozco (2008), donde se expresa que a partir del análisis del plan estratégico y su despliegue en los propósitos institucionales que es necesario potencializar la gestión humana en esta empresa de telecomunicaciones para poder cumplir los objetivos esperados en la nueva estrategia de la compañía.

Es por eso que cuenta con un objetivo general donde propone diseñar un modelo de Reclutamiento y Selección por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional alienado al plan estratégico de la empresa de Telecomunicaciones de Pereira S.A E.S.P.

De esta manera llega a la conclusión del éxito del proceso de reclutamiento y selección por competencias radica fundamentalmente en la adecuada definición de competencias organizacionales y funcionales, ligada a la planeación estratégica de la organización. Esta definición es importante a la hora de determinar las técnicas y los métodos más eficientes para la identificación y evaluación de las competencias en los nuevos y actuales colaboradores.

Otra investigación es la desarrollada por Lira (2005). Gestión por competencias, Fundamentos y bases para su implantación en su Informe Profesional para la Universidad de los Lagos, en donde manifiesta que hoy en día, en la era del conocimiento, el elemento diferenciador de las organizaciones, así como su

competitividad, lo constituyen los individuos que la componen, es por esto que el capital humano se convierte en el activo más valioso que posee una organización, destacándose por sobre los activos físicos y financieros, e incluso por sobre los demás intangibles. Es por eso que propone emplear este potencial humano a través de la implementación de un sistema de gestión por competencias para las organizaciones.

Por eso que se plantea como objetivo general el analizar el potencial del sistema de gestión por competencias para su eventual implantación y posterior aplicación en las políticas de recursos humanos desde una perspectiva estratégica, llegando a la conclusión de que debido a las diversas aproximaciones existentes con respecto al término “competencia”, se precisa señalar que para una efectiva gestión por competencias es necesario saber distinguir entre las distintas características componentes de cada término, esto es, al menos para el conductista, las “características fundamentales” de las competencias.

Otros de las investigaciones que abordan la temática de competencias es la realizada por Vargas (2012), Selección por competencias: Para Schneider Electric el mejor. En su Proyecto de Pregrado para Universidad de la Sabana. En esta investigación se expresa que en una de las plantas de la empresa Schneider es necesario desarrollar y estructurar el proceso de selección por competencias ya que se desea certificar por modelo de competencias, lo cual permite mejorar toda una línea de selección y desarrollo que finalmente los ayude a incrementar el potencial más importante de la organización: Las personas.

Para cumplir su propósito se plantea el objetivo general de desarrollar la estructura del proceso de selección por competencias aplicando Assessment para un cargo operativo y uno gerencial. Así llegando a la conclusión de que el proceso de selección por competencias es una herramienta que permitirá a la

compañía en una situación específica elegir al mejor candidato con el fin que éste presente un buen desempeño y/o ayudara a promover la persona correcta dentro de la compañía.

Otra de la investigación que será de gran contribución al desarrollo del presente trabajo es la realizada por Royo (2005). Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria. Tesis doctoral para la Universidad de Barcelona. Uno de los principales puntos abordados en esta investigación se resalta el notable incremento de publicaciones y aplicaciones que ha tenido la Gestión por Competencias, con una gran cantidad de bibliografía “práctica” ha ocasionado un cierto desprestigio del concepto por entenderlo en muchos foros más como una moda que como una herramienta válida y fiable.

Llegando a la conclusión que la incorporación de distintas técnicas basadas en Competencias ayudan a introducir una nueva concepción de dirigir personas desde todos los ámbitos de la Organización: Desde posiciones directivas, donde es necesario que apuesten por un producto que lejos de ser una moda, representa una clara opción al cambio y la adaptación de la organización a un entorno que se mueve con rapidez, a los mandos intermedios para ayudar a la gestión diaria con las personas y para unos empleados deseosos de un sistema entendible y aplicable para valorar su rendimiento en función de elementos contrastables.

Siendo así, el proceso de reclutamiento y selección constituye un pilar fundamental dentro de la estrategia de una compañía, puesto que su objetivo primordial es proveer personal idóneo a la organización, tomando como referencia lo que se necesita para el cargo y las características demostradas por el candidato desde su experiencia, habilidades y conocimiento.

Al abordar e implementar un proceso de selección por competencias, se mantiene este objetivo, pero desde una perspectiva más global e integradora, ya que es necesario evaluar en conjunto las experiencias, habilidades, conocimientos y actitudes del candidato, es por eso que debe existir una adecuada definición de competencias a nivel organizacional, ya que de aquí partirá la determinación de las técnicas y los métodos más eficientes para la identificación y evaluación de las competencias en los nuevos colaboradores.

## **2. Conceptos de Competencias**

### **2.1. Origen del Concepto**

El origen del término competencias, surge a partir del planteamiento del Psicólogo, David McClelland, Docente en la Universidad de Harvard en el año 1973, en el cual cuestionó la utilización de los test de aptitudes, como una forma de seleccionar, y garantizar el éxito profesional o personal de las personas al momento de vincularse a la organización, el sostuvo la teoría que las pruebas psicotécnicas tradicionales basadas en aptitudes e inteligencia, discriminaban las variables, sexo, raza, o situación socioeconómica.

David McClelland, es reconocido por sus influyentes aportes en el área de la motivación humana, su innovación y contribución, radica en el estudio tradicional, que sitúa la comparación del puesto de trabajo, al nuevo enfoque por competencias, la cual centra al perfil ideal del puesto, a una de las nuevas formas de gestionar a al recurso humano.

### **2.2. Definición del Término de Competencias**

Frente a las diferentes definiciones, es importante destacar como el término “competencia” es una fuente polisémica, de tal forma que es indispensable contar con una base teórica y metodológica, que respalde las conceptualizaciones que el término “competencia” tuvo para su respectiva construcción y definición.

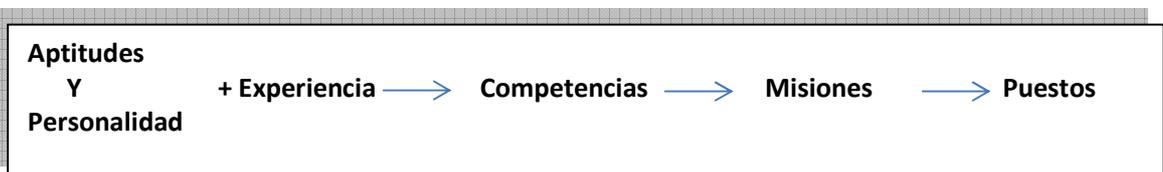
Para la Organización Internacional del Trabajo (1991), las competencias se definen como la capacidad para llevar a cabo las tareas que se relacionan con un determinado puesto de trabajo.

Para McClelland (1973), las competencias, son características personales observables y medibles, resultantes de la unión, entre conocimientos, habilidades, actitudes, valores, rasgos de carácter y motivos.

En el mismo sentido para Boyatzis (1982), definió el concepto de competencia como las características de fondo de un individuo que guardan una relación causal con el desempeño efectivo o superior en el puesto.

Para Levy-Leboyer (1992), define el concepto de competencias, como un vínculo entre las misiones a llevar a cabo y los comportamientos puestos en práctica para realizarlo es decir, se relaciona las funciones y responsabilidades del cargo con el desempeño y aptitudes con las que pueda responder al puesto de trabajo.

Para mayor comprensión Levy- Leboyer (1997), presenta un esquema donde se plantea el concepto de competencia como repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, las que hace eficaces en una situación determinada, así mismo sostiene que las competencias se dan en base a la experiencia, pero se adquiere a condición de las aptitudes y los rasgos de personalidad.



**Ilustración 1: Las competencias: Génesis y Función**  
Fuente: Levy- Leboyer (1997)

Según Spencer & Spencer (1993), define a las competencias como característica fundamentales de una persona que tiene una relación de

causalidad con determinados criterios que permiten obtener rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

En tanto que para Alles (2006), el término competencia hace referencia a las características de la personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.

### 3. Características que integran las Competencias

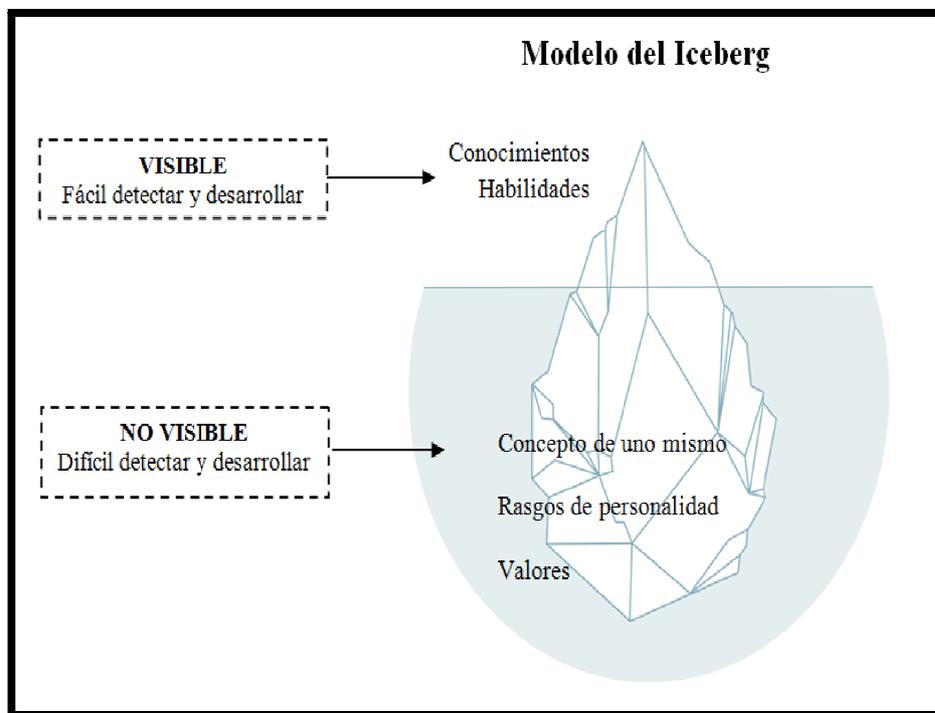


Ilustración 2: Modelo del Iceberg Conductual  
Fuente: Alles (2002)

Spencer & Spencer (1993), propone el modelo de Iceberg para comprender de mejor manera las características de las personas, que pueden ser relacionadas con dos momentos; características visibles que son, las más fáciles de identificar y desarrollar, tales como los conocimientos y habilidades, y las características no visibles que tienden a ser más complejas al momento de

detectarlas y de desarrollarlas, puesto que comprenden condiciones como el concepto de uno mismo, rasgos de personalidad y los valores.

De acuerdo al modelo de Iceberg descrito por Spencer & Spencer (1993 p. 10), son cinco características que integran a las competencias, como:

1. **Motivación:** Son los Intereses, impulsos o pensamientos que están relacionados con una meta o un logro en particular.  
Ejemplo: Establecimiento de metas, Responsabilidad Personal, Utilización de la Retroalimentación.
2. **Características:** Son atributos o cualidades que una persona posee, que se vinculan con las actividades o tareas a desarrollar.  
Ejemplo: Predisposición en la tareas en desempeñar
3. **Concepto de uno mismo:** Son las actitudes, valores y percepciones de las personas relacionadas con su propia imagen de sí mismo.  
Ejemplo: Se manifiesta a través de un comportamiento en un contexto determinado
4. **Conocimientos:** Es la combinación de elementos que integran la experiencia, los valores y la información de ciertas áreas específicas.  
Ejemplo: Son los conocimientos específicos para desempeñarse en un puesto de trabajo.
5. **Habilidades:** Son las características o atributos que posee una persona relacionadas con las actividades a desempeñar.  
Ejemplo: Están relacionadas al tipo de actividades que se van a desarrollar tales como tareas técnicas, operativa, entre otras.

#### **4. Categorías relacionadas con los Modelos de Competencias**

Echeverría (2002) realiza un compendio de la tipificación de competencias de Gonzi y Athnasou (1996) dividiéndola en tres categorías. Éstas se relacionan a

su vez con los modelos antes descritos en tanto en cuanto, la Gestión por Competencias se basa en el análisis de tres constructores diferentes:

#### **4.1. Visión Mecanicista**

Para Royo (2005), esta visión hace referencia a las competencias enfocadas a las tareas o funciones a desempeñar. Así mismo, aclara que para asociar el concepto de competencia al de cargo, es necesario el diseño de un perfil, para identificar las competencias requeridas para el adecuado desarrollo y desempeño de una persona en un puesto de trabajo.

Aquí encontraremos los componentes del puesto de trabajo, los cuales detallaremos más adelante en la presente investigación.

- *Saber*
- *Saber Hacer*
- *Saber estar*
- *Querer hacer*
- *Poder hacer*

Vale aclarar que al enfocarse exclusivamente en las tareas que implican un determinado puesto de trabajo, se puede caer en la distorsión de la concepción global de la profesión, ya que no se considera los aspectos como el compromiso, trabajo en equipo, liderazgo y demás condiciones implícitas a las funciones a desempeñar. Es por esta razón que desde solo esta perspectiva aplicada a nuestro estudio no podríamos conseguir un enfoque amplio de ejecución que contemple el entorno que rige bajo la cultura y valores de la empresa.

#### **4.2. Visión Psicologicista**

Para Royo (2005), en esta visión se hace referencia a las competencias en relación a las características de la persona, puesto que centra su estudio en el individuo a través de un puesto de trabajo.

Se emplea el Diccionario de Competencias con un inventario de competencias denominadas universales, donde según ellos se cubren las conductas dentro de una organización. Las que no sean cubiertas pueden responder a cualquiera de los siguientes casos:

- 1.- Competencias genéricas que son expresadas por conductas únicas
- 2.- Competencias inusuales que no son consideradas genéricas.
- 3.- Competencias únicas para puestos de trabajo muy específicos

### **4.3. Visión Holística**

De acuerdo a Royo (2005), Las competencias desde un punto de vista general, que incluya no sólo los puestos de trabajo y las personas, sino la cultura, la estrategia y la visión de la organización.

Para este enfoque se debe contemplar tanto las tareas a desempeñar de acuerdo al cargo en función como los atributos personales que permiten desarrollarlas con eficiencia, sin desconectarse del contexto socio-organizativo en que se lleven a cabo.

Es por esta razón que desde este enfoque se desarrollará el presente trabajo al momento de la implementación del modelo de selección por competencias.

## **5. Modelos de Competencias**

Existen tres modelos de competencias, que surgen en Europa, Estados Unidos y Francia, las cuales darán lugar, a las diferentes formas de entender la gestión por competencia.

### **5.1. Modelo Conductista**

Surge en Estados Unidos, mediante las investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard, por David McClellan; se centra en identificar las capacidades, y características, basados en estudios de desempeño de una persona en la organización.

## **5.2. Modelo Funcionalista**

De acuerdo a Benavides (2002), este modelo se origina en Gran Bretaña fundamentándose en el fenómeno causal, que indica que las competencias surgen de la identificación de las relaciones existentes entre el problema, el resultado y la solución.

En este sentido, el modelo funcionalista relaciona a la persona con desempeños concretos y predefinidos que debe llegar a demostrar en un puesto de trabajo, con base en el análisis del puesto que va a desempeñar.

De esta manera el modelo funcionalista facilita la creación de mapas de competencias aplicables a la creación de planes de carreras y a la estandarización de competencias.

## **5.3. Modelo Constructivista**

El modelo constructivista surge en Francia, parte de la construcción de competencias ocupacionales, basadas desde la función (Puesto de Trabajo), sin descartar los intereses y motivaciones de las personas, para la mejora continua de los procesos.

## **5.4. Modelo Hermenéutico-Reflexivo**

Este modelo fue desarrollado por David Kolb, experto en administración de la Universidad Case Western Reserve, a inicios de los años 70. Surge como un modelo de aprendizaje basado en experiencias. Para este modelo las competencias es la habilidad resultante del proceso de transformación de la experiencia en conocimiento.

## El Ciclo de Aprendizaje



Ilustración 3: Representación del Ciclo de Aprendizaje

Fuente: Kolb

(1984)

## 6. Clasificación de las Competencias según el Diseño de los Cargos

Según Alles (2009), propone las definiciones sobre las clasificaciones de competencias que suelen realizarse al abrigo del diseño por puesto de trabajo son la separación entre:

### 6.1. Competencias Cardinales

Competencias requeridas para todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

Se debe tener en cuenta la estrategia, valores, cultura, etc., y son imprescindibles para comenzar a trabajar.

## **6.2. Competencias Específicas para Gerentes**

Son necesarias en todos los colaboradores que ocupan un cargo de nivel gerencial.

## **6.3. Competencias Específicas por Área**

Son competencias que son requeridas para las personas que trabajen en un área o departamento en particular, por ejemplo Gestión de Talento Humano, Mercadeo, Producción.

Para la definición de estas competencias se pueden agrupar cargos por Familia de Puestos, es decir, cargos similares.



**Ilustración 4 Clasificación de las Competencias**  
Fuente: Alles (2009)

## 7. Componentes de un Puesto de Trabajo



Ilustración 5: Componentes de un Puesto de Trabajo  
Fuente: Realización Propia

Las competencias en el puesto de trabajo desde una perspectiva holística se conforman por componentes que permiten su medición y comprensión. Las competencias abarcan los conocimientos, actitudes (Concepto de uno mismo), características, motivaciones, habilidades y destrezas de una persona dentro de un contexto determinado, que le permite responder a situaciones complejas logrando realizar actividades según criterios de éxito explícitos cumpliendo resultados esperados.

Siendo así podemos detallar de acuerdo a Pereda y Berrocal (1999):

**Saber:** Son los conocimientos que permiten a la persona desarrollar los comportamientos que se deben manifestar en una determinada competencia. Estos pueden ser técnicos, orientados a la realización de tareas o de tipo social que se orientan a las relaciones interpersonales. De esta manera se debe

también considerar a la experiencia como un conocimiento, pues se adquiere a partir de percepciones y vivencias propias.

**Saber Hacer:** Aquí encontraremos a las habilidades y destrezas, que permiten poner en práctica los conocimientos que una persona posee, para solucionar problemas que se presenten en el ámbito laboral. Podemos hablar de habilidades técnicas las cuales servirán para la ejecución de diversas tareas, así como de las habilidades sociales que permiten relacionar a una persona con otras, dentro de un mismo o distintos contextos. De igual manera las habilidades cognitivas que permiten procesar la información que se recibe y que se debe utilizar. Lo habitual es que estas habilidades interactúen entre sí.

**Saber Estar:** Son las actitudes e intereses que se manifiestan acordes con las principales características del entorno organizacional. Es mantener en consideración los valores, creencias y actitudes que favorecen o dificultan determinados comportamientos en un contexto determinado.

**Querer hacer:** Se entiende como los aspectos motivacionales, que determinan que una persona realice o no, los comportamientos que caracterizan a una competencia. Existen diversos factores de carácter interno, por ejemplo: El reconocimiento y la motivación por ser competente. Y de carácter externo, por ejemplo: el dinero “extra”, días libres, beneficios sociales, etc. Estos factores determinan que una persona se esfuerce o no por mostrar una competencia.

**Poder hacer:** Hace referencia a las características personales y de la organización. La persona debe de disponer de los medios y los recursos necesarios para evidenciar el comportamiento implícito dentro de una competencia específica, esto se refleja en la facilidad o dificultad que pueda presentar el desempeño de la competencia.

Para Pereda y Berrocal (1999) cada comportamiento incluido en una competencia, se produce por el efecto conjunto de los cinco componentes antes

descritos. Es decir que las competencias se definen y enumeran dentro del contexto laboral en el que deben ponerse en práctica, por lo que una competencia no es un conocimiento, una habilidad o una actitud aislada, sino la unión integrada de todos los componentes en el desempeño laboral.

## **8. Subsistema de Provisión de Recursos Humanos**

Es el primer subsistema de la administración de recursos humanos, y considerado como el fundamental, es el de provisión de personal, el mismo que está relacionado con el suministro de personas o también conocido como el “talento humano” necesario para el funcionamiento de una organización. El subsistema de provisión abarca las actividades de planeación de recursos humanos, reclutamiento y selección de personal. Chiavenato (2000)

## **9. Proceso de Reclutamiento y Selección**

### **9.1. Reclutamiento**

Chiavenato (2000, pág.208) define que el reclutamiento, es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización, es decir que, el proceso de reclutamiento es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado oportunidades de empleo que pretende llenar.

El reclutamiento exige una planeación rigurosa, constituida por una secuencia de tres fases: personas que la organización requiere, lo que el mercado de RH puede ofrecerle y técnicas de reclutamiento por aplicar



**Ilustración 6: Fases de Reclutamiento**  
Fuente: Chiavenato (2000)

### **9.1.1. El Proceso del Reclutamiento**

Según Chiavenato (2000, pág.217) el reclutamiento implica un proceso que varía según la organización. El proceso depende de la decisión de la línea, que se oficializa mediante una especie de orden de servicio, generalmente denominada solicitud de empleo o solicitud de personal.

### 9.1.2. Medios de Reclutamiento

Existen diversas fuentes que permite captar y atraer candidatos que se ajusten a las necesidades que la organización requiere, tales como.



Ilustración 7: Fuentes de Reclutamiento  
Fuente: Chiavenato (2000)

### 9.2. Selección

Chiavenato (2000, pág.238). Define el proceso de Selección como la elección de candidato idóneo que cumplirá las necesidades que el cargo y la organización requiere.

La selección de Recursos Humanos ha sido objeto de estudio de la psicología en el ámbito organizacional y del trabajo, centra el estudio del comportamiento humano en relación a la actividad laboral.

La importancia y la necesidad de este proceso se sustentan en contar con la fuerza laboral idónea para el desarrollo de la actividad laboral productiva, lo que posibilita el desarrollo eficaz y competitivo en las organizaciones, así mismo en la satisfacción laboral de los trabajadores.

Los escenarios actuales en los que se desarrollen las organizaciones requieren que las empresas sean más competitivas y un indicador de competitividad son los RRHH, de tal manera que hoy se habla de en términos de Capital Intelectual, Capital Humano y Talento Humano, todos referidos al papel que tienen las personas en las organizaciones.

De todo lo anteriormente mencionado se puede inferir que esta mejora mundial llamada, globalización requiere el perfeccionamiento de la gestión empresarial para insertarse correctamente a un universo altamente competitivo, por lo tanto es necesario desarrollar y perfeccionar métodos y procedimientos que permitan alcanzar altos niveles de desempeño organizacional, por el rol estratégico del factor humano en el éxito empresarial recobrar gran importancia en los procesos de selección de RRHH, que hoy en día son considerados como una función de la gestión del talento Humano.

### **9.2.1. Marco Conceptual de la Selección de RRHH**

En el estudio del presente proyecto de investigación se valoran los conceptos elaborados por los especialistas en este tema, a pesar del carácter limitado de las definiciones, estas poseen valor metodológico y carácter orientador. Existen variadas definiciones y enfoques entorno a este concepto de las cuales identificamos las de carácter pragmático Cronbach (1968).

Definiciones que hacen énfasis en la selección como una acción, tenemos las de Chiavenato (1993), Dessler (1994), Chruden & Sherman (1987). Definiciones que consideran el proceso de selección como un conjunto de técnicas: Stoner (1989) y las que se han definido como proceso Werther & Davis (1991), Sanch (1991), Sánchez (1991), Milkovich, Byars & Rue (1994).

Tomaremos partido por la definición desarrollado por Cuesta (1999), el cual plantea a la selección de Recursos Humanos como un proceso que debe ser desarrollado a través de técnicas efectivas, encaminado a encontrar al candidato que de mejor manera se adecue a las características presentes y futuros del puesto de trabajo y de una empresa específica.

Del análisis de las definiciones dadas por los distintos autores resaltamos la coincidencia, que el proceso de selección implica una acción de toma de decisión: Comparar, escoger seleccionar, así como la existencia de un patrón comparativo. A pesar de la variabilidad al definir este proceso la mayoría de autores coinciden en llamarlo selección. Sin embargo se lo conoce también como proceso de colocación, contratación, admisión, integración o vinculación. (Zayas, 2000)

Sintetizando los aspectos que se articulan con el análisis conceptual, el concepto mayormente difundido y ampliamente aceptado de selección de recursos humanos es:

El proceso mediante el cual partiendo de la determinación de las necesidades de la fuerza de trabajo por parte de la organización se han establecido como requisitos desempeñar con éxito un cargo en donde se evalúa y escoge a aquel o aquellos que mejor reúnen las características, tanto en función del momento actual como prospectivamente según se requiera. (Zayas, 2000. p13).

### **9.2.2. El Proceso de Selección como Sistema**

Para Zayas (2002), Todo sistema de selección está integrado por un grupo de elementos interrelacionados e interdependiente, es decir que no están desvinculados de su entorno, sino que son influenciados por diversos factores socioeconómicos y políticos, en el cual se desarrollan de manera que determinan su sustento filosófico y los enfoques teóricos y metodológicos a utilizar.

Los principales elementos que integran el sistema de selección de RRHH son: Las empresas, los candidatos, la organización del proceso de selección y el equipo de selección como resultado se obtendrá la eficacia la calidad del proceso y la satisfacción de los trabajadores.

#### **▪ Las Empresas**

Son consideradas como el ambiente, entorno o contexto, que de acuerdo a sus características y condicionamiento del mercado laboral y el desarrollo vertiginoso de la tecnología, la situación socioeconómica y las políticas del momento, afectan a las organizaciones y a las personas que trabajan en ella.

Es en la empresa es donde se inicia el proceso de selección que a partir de la determinación previa de las necesidades de personal, la descripción de cargos que definen los perfiles del ocupante, se asume la responsabilidad de su formación, capacitación y actualización permanente, donde también se cumple el contrato psicológico.

#### **▪ Los candidatos o postulantes al cargo**

Es el principal sujeto y objeto del proceso de selección, es la persona que vive en un contexto social, aquel que posee una serie de rasgos de personalidad, de atributos intelectuales y físicos con un acervo cultural, con una formación,

experiencia, habilidades y destrezas, que serán evaluadas en correspondencia a las exigencias del perfil de cargo.

### ▪ **Organización y desarrollo del proceso de Selección**

El proceso de selección es el elemento de mediación, entre las necesidades de empleo de la empresa y los candidatos, como ya se lo ha mencionado anteriormente, el éxito del proceso reside en el grado de articulación y organización con que se lleve el proceso.

En la organización y en el desarrollo del proceso de selección de RRHH, tienen un rol esencial en las estrategias y las políticas que se adopten, las que se deben caracterizar por su dinamismo y flexibilidad.

Los principales aspectos a tener en cuenta en el desarrollo de un proceso de selección son: Los principios y normas de funcionamiento de la actividad, el modelo de selección a emplear, la definición de los métodos y técnicas a emplear, así como los recursos necesarios para realizar la actividad.

#### • **Equipo de selección:**

Si el sujeto es el actor principal del proceso de selección, entonces el conocimiento, la preparación y la proyección de los investigadores y el instrumental teórico y práctico que se utilicen determinarán la calidad de los resultados del proceso de selección.

### **9.2.3. Funciones del proceso de Selección**

En el desarrollo de la actualidad empresarial el talento humano, es el principal valor estratégico de ventaja competitiva con el que cuenta una organización, es así que la Selección de RRHH, dentro del sistema de la Gestión Empresarial, debe de disponer de personal motivado, comprometido, capacitado, que resulta una condición indispensable para el éxito organizacional, por lo tanto es de gran

utilidad implementar un proceso de Selección de Recursos Humanos para lograr mayores niveles de eficacia, eficiencia, productividad y satisfacción laboral de los empleados en el desempeño de su actividad laboral, a través de la integración y articulación entre los requisitos que requiere el cargo con los rasgos característicos de los trabajadores.

En la ejecución del proceso de Selección de RRHH es necesario valorar a este proceso de forma integrada, concebido como un sistema, interrelacionado de principios, personas, métodos y etapas con el objetivo de proveer que la organización tenga como finalidad conjugar las características personales, sus motivaciones, intereses y potencialidades y realizarse en funciones de su formación, experiencia y satisfacción sin soslayar la eficacia en el desarrollo de la actividad laboral, dividiendo a que el factor económica incide significativa en el desarrollo humano.

En el proceso de selección no solo implica la comparación, escogiendo entre unos candidatos y otros, sino que la selección debe también ser un espacio para dar la orientación y ubicación a la personas según sus potencialidades

#### **9.2.4. Objetivos Fundamentales del Proceso de Selección**

Según Zayas (2002. Pág.12) Los objetivos fundamentales del proceso selección son:

- Evaluar, clasificar, orientar, seleccionar y contratar a los candidatos en función de la formación y desarrollo de los mismos.
- Suministrar a las organizaciones la fuerza de trabajo con la calidad necesaria que le permita alcanzar los objetivos de la organización.

- Optimizar la interrelación hombre- trabajo con la finalidad de lograr niveles superiores de eficiencia, eficacia y satisfacción laboral.

### **9.2.5. Clasificación de los Tipos de Selección**

Para Zayas (2002), Los procesos de selección de RRHH se pueden clasificar de acuerdo a:

- El tipo de fuerza de trabajo necesaria para la organización, las cuales constan de tres elementos que son, la fuerza táctica que requiere cierto nivel de conocimientos y experiencia, la fuerza operativa que está destinada a resolver una necesidad imprescindible para la realización de un trabajo específico y homogéneo y la fuerza estratégica y la fuerza estratégica son aquellas implicaciones metodológicas para la ejecución de los procesos

Estos elementos nos conducen a plantear tres tipos de proyección en la estructuración de los sistemas de Selección de RRHH:

- La selección estratégica para la fuerza laboral de selección
- La selección táctica para la necesidad de fuerza laboral ejecutora de las estrategias organizacionales
- La selección operativa para la necesidad de fuerza laboral que ejecutará las tareas o actividades que nos permiten alcanzar las metas y objetivos organizacionales

Para Bray y Moses en Sikula (1994), existen dos criterios generales de selección:

- A) El de riesgos sucesivos: Donde se plantea que los candidatos del proceso que van a ser contratados pasen con éxito todas las pruebas de

selección y de manera que si la ejecución de estas son deficientes se los elimina del proceso.

- B) El de enfoque de selección por compensación: Aquí se plantea que un factor se compensa con otro factor, es decir que si en la fase de administración de las pruebas psicológicas tiene un bajo desempeño, este puede ser compensado por su experiencia.

## **10. Etapas del Proceso de Selección Tradicional**

Para Chiavenato (2000), el proceso de Selección de RR.HH. consta de los siguientes pasos:

1. Necesidades que requiere la vacante, por lo que se tiene que definir el puesto de trabajo.
2. Identificar si la persona seleccionada cumple con los, conocimiento y experiencia requerida para el puesto
3. Analizar las características personales y profesionales del personal reclutado, como edad, estado civil, conocimiento de lo solicitado, etc.
4. Analizar si el candidato idóneo cumple con los requisitos del cargo.
5. Analizar el currículum vitae, para identificar de forma objetiva si el candidato cumple con las características solicitadas para el puesto.
6. La realización de una entrevista, para obtener información detallada del candidato (características personales, físicas, profesionales y comportamiento). Aportarle información sobre el puesto, tanto técnica como social.
7. Documentar la información obtenida en la entrevista.
8. Realización de un análisis más profundo del candidato, mediante la aplicación de pruebas psicológicas individuales y grupales. Estas varían de acuerdo al nivel de puesto a seleccionar.

9. Aplicación de las pruebas de conocimiento y de habilidad, que permitan identificar estas características en el candidato, en donde al aspirante se le presentará situaciones reales del puesto a ocupar.
10. Aquí se realiza una entrevista avanzada, donde se logre conocer los puntos fuertes y limitaciones del candidato. Su historial educacional y profesional Es la parte dura, porque se explora su vida personal y la interacción con la ambiental y la familiar. Se conoce su situación económica, motivaciones, carencias, necesidades de formación, disponibilidad y características de personalidad y estado físico.
11. Presentación de los candidatos finales, al solicitante de la vacante por la cual se inició el proceso de selección para que sea quien tome la decisión de contratación y así poder incorporar al candidato que se consideró como más idóneo para el puesto, de acuerdo a las características, conocimientos y habilidades presentadas.
12. Informe final del proceso de reclutamiento y selección del candidato. Se incorporarán al informe currículum vitae, resultado de las entrevistas realizadas y todos los aspectos, por lo cual se determinó porque es la persona ideal para cubrir el puesto.

### **10.1. Métodos de Selección**

Este proceso de validación, se lo realiza a través de los siguientes criterios:

- **Tendencia del Enfoque personalidad.**

No se puede conocer al sujeto solo a partir de los datos iniciales, se considera importante interactuar con la persona, es un proceso de carácter más personalizado.

- **Carácter activo del sujeto y participación del mismo en la construcción del conocimiento sobre los candidatos.**

La evaluación psicológica en el proceso de selección de RRHH, tiene las características (Relación objetividad-subjetividad).

▪ **Las tendencias motivaciones de los sujetos,**

Surge en base a la necesidad e interés por lograr los objetivos, de ocupar el cargo al que postulan, se aplican algunas pruebas de conocimiento y de solución de por lo tanto es necesario interactuar con los candidatos para garantizar su participación en la construcción de la información que proporcionará conocimiento objetivo para la toma de decisiones en el proceso. Por otra parte el candidato es un sujeto activo en el proceso de formación y desarrollo de sus propias competencias, por lo que resulta indispensable su participación en la valoración de las mismas

## **11. Modelo de Selección por Competencias**

La gestión de talento humano basada en Competencias facilita la ejecución e identificación de las funciones de la administración del talento, entre ellas la selección.

El proceso de selección implica la identificación de competencias necesarias para el cargo, esto se enmarca dentro de la planificación estratégica y prosigue con la identificación y evaluación del candidato frente a tales competencias, determinando así su idoneidad para la ocupación a la que aspira.

De esta manera, el proceso de selección se basa en las competencias definidas por la organización, que desde la perspectiva de este proyecto se pueden trabajar de forma cardinal, por área, por jefatura y/o gerenciales.

Si consideramos a la gestión por competencias, la selección se basaría en una serie de factores, y los conceptos a utilizar se aplican a personas de diferente profesión y nivel. La selección por competencias no se refiere a selección de jóvenes con potencial, ni profesionales universitarios, ni personas con alto promedio. Más bien significa selección con personas con talento para tener un desempeño superior en su posición o nivel cualquiera que sea. (Alles, 2006).

Para seleccionar a las personas con las competencias o con el talento necesario se debe entender qué se requiere en cada caso, no es lo mismo seleccionar a un Policía que a un Asistente de Contabilidad, esto amerita que hay que definir e identificar para cada cargo o familia de cargos cuáles son las competencias o capacidades necesarias para cubrir exitosamente la posición y lo que de la misma se espere en un futuro, donde valdría la aplicación de una medición a manera de seguimiento de cómo se desarrollaron las competencias del colaborador.

Estas competencias deben estar reflejadas en un formato en que se pueda utilizar como guía al momento de seleccionar, en algunas empresas se habla de un perfil del cargo donde establezcan los aspectos o factores requeridos para una determinada posición, esto permitirá tener un filtro, en forma de "CheckList" donde se podrá evidenciar el cumplimiento y en qué medida de las competencias, habilidades, experiencia y conocimiento evidenciado por el candidato versus las requeridas por el cargo.

Existen varias formas de ejecutar el proceso de reclutamiento y selección, esto dependerá de compañía y de sus procedimientos o políticas, pero básicamente el proceso es el mismo.

### **11.1. Procedimiento para la elaboración de un Perfil por Competencias**

Para la elaboración del perfil por competencias se tomaran los siguientes elementos:

1. Descripción del cargo
2. Análisis del cargo
3. Especificaciones del cargo
4. Matriz de las competencias

## 5. Perfil de las competencias del cargo

### **Descripción del cargo**

Consiste en definir los criterios que responden a la estructura organizacional requerida para la organización la cual es importante porque permite la planificación en desarrollo de entrenamientos y la evaluación de desempeño.

### **Análisis de cargo**

Se define como las cualidades que debe de tener el cargo, la cuales están formados por factores extrínsecos. El siguiente análisis debe de contener

- Requisitos intelectuales.- están basados en las exigencias del cargo, serán las características que deben de poseer los ocupantes para desempeñar el cargo de manera adecuada, tales como, instrucción académica, experiencia laboral y las aptitudes.
- Requisitos físicos.- son los factores que inciden en cuestión de cantidad y continuidad de los esfuerzos físicos y mentales, tales como. Esfuerzo físico- capacidad visual y destreza o habilidad.
- Características del trabajo.- son las condiciones en donde se desarrolla el trabajo, las cuales pueden ser, ambiente de trabajo y riesgo.
- Responsabilidades implícitas. Se refiere a la responsabilidad que tendrá el ocupante, la cual velara por, la supervisión de personal, los materiales, herramientas o equipos, dinero, títulos y contactos internos y externos de la organización.

### **Especificaciones del cargo**

Se describen los parámetros del perfil, tales como, nivel académico, experiencia laboral, conocimientos y competencias que debe de poseer el candidato para ocupar el cargo.

### Matriz de las competencias

Es un modelo en donde se sistematizan los cargos a ponderar y las competencias a evaluar.

### Perfil de las competencias del cargo

Consta de las características, basado en el levantamiento del análisis y descripción de cargos.

## 11.2. Fases del proceso de Selección por Competencias



Ilustración 8: Fases del Proceso de Selección por Competencias

Fuente Alles (2006)

## 12. Métodos de Evaluación de las Competencias

Existen tres métodos comúnmente usados para evaluar las competencias:

- La Entrevista por Competencia (BEI)
- Las Pruebas Psicométricas por competencias
- Los Assessment Center (centros de evaluación)

### 12.1. Entrevista por Competencia

Alles (2006) define al proceso de entrevista como una herramienta por excelencia en la selección de personal, es uno de los factores que más influye en la decisión final, respecto a la vinculación o no de un candidato al puesto de una vacante.

Para llevar a cabo una entrevista por competencia, Alles(2006) propone una metodología de recolección de los datos a la que denominó, *Guía de Entrevista*, la cual consiste en un formato compuesto por algunas variables de análisis, como: estudios, historial laboral, experiencia para el puesto, motivación para el puesto, aspectos económicos, relaciones interpersonales, personalidad, habilidades gerenciales, y apariencia exterior, para una adecuada formulación de preguntas en el proceso de selección.

Así mismo, Alles (2006) hace referencia a la *Entrevista por Eventos Conductuales o Incidentes Críticos* conocida también como *BEI*, esta clase/tipo de entrevista específica sirve para evaluar competencias, más completa y profunda, con ciertas características especiales.

La Entrevista BEI Contiene 5 pasos que son:

1. Introducción y exploración
2. Responsabilidades en el trabajo actual
3. Eventos conductuales

4. Características para desempeñarse en el puesto actual
5. Conclusiones del entrevistado sobre la entrevista

## 12.2. Pruebas de Selección por Competencias

Son instrumentos de evaluación, utilizadas en los procesos de selección, las cuales determinan si los candidatos cumplen con los conocimientos intelectuales y aptitudinales para ocupar la vacante a la cual postula.

Las pruebas de Selección por Competencias miden diversos aspectos de la personalidad, tales como: aptitudes numéricas verbales y abstractas, conocimientos de análisis, ejercicios y problemas prácticos.

Las pruebas que se utilizan en los procesos de Selección por Competencias son:

### 12.2.1. Test por Competencias: Sosia

Test Socia, es una herramienta formada por 98 elementos la cual evalúa 21 competencias genéricas relacionadas con las características de las personas, las cuales se agrupan en cuatro dimensiones.



**Ilustración 9: Dimensiones del Test por Competencias Socia** Fuente: TEA Ediciones (2013)

### 12.2.2. Test Competea

Es un cuestionario de autoinforme, dirigido específicamente a la evaluación de las Competencias, su aplicación es individual y colectiva, y su duración es de 30 minutos, constan de 170 elementos y evalúa 20 características, constan de cinco áreas tales como, intrapersonal, interpersonal, desarrollo de tareas, entorno y gerencial, tomadas del diccionario de competencias, cuenta con una escala de sinceridad y proporciona tres índices cualitativo (innovación, creatividad y delegación). El principal objetivo de aplicación del Test COMPETEA, es la selección de personal por competencia, es una herramienta esencial es evaluar a las personas con rigor y objetividad dentro de los modernos enfoques de la gestión por competencias. Está conformado por dimensiones:



Ilustración 10: Dimensiones del Test por Competencias Competea

Fuente: TEA Ediciones 2013

### 12.2.3. Assessment Center

Según la definición de Alles (2000 pp149). Es una evaluación de tipo grupal, donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con su área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiesten en una instancia de grupo.

**El Assessment Center es utilizado:**



Ilustración 11: Proceso de Assessment Center

Fuente: Alles, (2006). P., 149

### 12.2.4. Tipos de Pruebas utilizadas en el Assessment Center

Existe una amplia gama de ejercicios usualmente utilizados en el *Assessment*.

- **Juego de Negocios**

Simulaciones en las que un grupo participantes compiten entre sí en una situación de toma de decisiones complejas. Se utilizan para posiciones gerenciales.

- **Discusión en grupos**

El grupo de participantes debe resolver diversas situaciones problemáticas; deben discutir entre ellos y llegar a una solución en conjunta y/o individual.

- **Ejercicios de análisis**

Se les presentan a los participantes casos para su análisis; por ejemplo un balance; un cuadro de costos etc.

- **Ejercicios de presentación**

Se utilizan para evaluar la comunicación.

- **In- baskets (bandeja de documentos de entrada)**

Consiste en la presentación de una serie de documentaciones en relación con un puesto de trabajo; podría ser por ejemplo reclamos de clientes, se toman las soluciones individualmente de los participantes.

### **Capítulo III**

#### **Metodología**

El presente trabajo de titulación, a partir de los objetivos propuestos se plantea una investigación de tipo descriptiva porque, se requiere de un análisis a partir de la medición de variables tales como selección y competencias para la descripción de un fenómeno determinado, porque de acuerdo a Hernández, Fernández & Baptista (1991) el propósito frecuente en este tipo de investigaciones es lograr describir situaciones y eventos a través de la determinación de cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno.

La empresa CrystalChemical presenta la medición de las variables (competencias y selección), a través de una Enfoque cualitativo porque, según Hernández (2010), se basa en métodos de recolección de datos no estandarizados ni completamente determinados. No se efectúa una medición numérica, por lo cual el análisis no es estadístico. La recolección de datos consiste en obtener perspectivas y puntos de vista de los participantes (sus emociones, prioridades, experiencias, significados y otros aspectos subjetivos)

En tanto para Álvarez-Gayou, J. (2005) una investigación de este tipo requiere de la gestión inicial de la información, a través de diversos medios, tales como: Entrevistas y grupos de trabajo.

La entrevista a profundidad fue una de las técnicas de recolección empleadas en la presente investigación. Se entiende como entrevista a un dialogo organizado y diseñado para la generación de información, en esta encontraremos los roles de entrevistado y entrevistador, este último será quien dirija el proceso de entrevista a través de temas previamente considerados, mientras el entrevistado proporcionará elementos cognoscitivos, desde su

experiencia, vivencia, creencias, motivaciones y deseos en base a los temas abordados.

Otra de las técnicas empleadas fue el Equipo de Trabajo, que se resume como una discusión dirigida y facilitada por un moderador que conoce la temática a tratar. En este proceso los participantes proporcionan información cualitativa que contribuye a la comprensión de un tema determinado, desde su propia experiencia o conocimientos. Se requiere del cuidadoso análisis y sistemático, de la información generada a través de discusión de esta manera se determina una conclusión o conclusiones sobre el tema de investigación.

## **Fases de la Implementación del Proceso de Selección por Competencias para Crystal Chemical**

### **1. Fase I**

#### **1.1. Conformación del Equipo de Trabajo**

El procedimiento para la conformación del equipo de trabajo consistió en la convocatoria a los líderes de las áreas de negocio de la organización, tales como:

1. Gerente General
2. Subgerente General
3. Gerente de Talento Humano
4. Gerente de Abastecimiento
5. Gerente de Operaciones
6. Gerente Comercial
7. Gerente Técnico
8. Gerente de Calidad

A este equipo se le solicitó ejecutar la primera fase del proceso que consistió en la identificación de las Competencias Cardinales, Específicas para Gerentes y Específicas por Área. Los criterios considerados para la conformación de este equipo de trabajo fueron:

- Conocimiento sobre la naturaleza del negocio.
- Capacidad de cooperación en la implementación y seguimiento de proyectos.
- Alto nivel de responsabilidad en sus funciones
- Nivel de toma de decisiones

El Coordinador de Talento Humano asumió el rol de mediador durante en el desarrollo del equipo de trabajo para la identificación de las competencias, considerando su nivel de conocimientos y de preparación en el tema.

## **1.2. Identificación de las Competencias**

Para lograr la identificación de las competencias se realizó el análisis de la Visión, Misión, Valores, Objetivos Estratégicos y a la naturaleza del negocio, puesto que el modelo de selección por competencias debe alinearse a estos y complementarlos.

A través de la ejecución del equipo de trabajo, se pone en discusión de los presentes, cuáles son los requisitos con los que deben de contar los colaboradores para la consecución de la estrategia de la compañía. Para esto se considera, cómo alinear al recurso humano a los objetivos estratégicos, lo que se transforma en qué competencias requiere el personal.

Vale aclarar que el modelo de selección por competencia que se está desarrollando en el presente trabajo, requiere de competencias cardinales, específicas por área y específicas para Gerentes. Entendemos como cardinales a las competencias que regirán a toda la organización, pues son las competencias que se deben estar presentes o desarrollarse en todos los integrantes de la organización y estas son con las que iniciaremos el proceso de identificación y posterior definición. Las competencias cardinales

representan la esencia de la empresa y deben ser la guía que permita alinear al talento humano a alcanzar la visión organizacional.

Estas competencias hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización, usualmente representan valores y ciertas características que diferencian a una organización de otras y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

Es así que durante el análisis se plantea un listado de posibles competencias de las cuales se debe elegir las que se ajusten a los objetivos estratégicos de acuerdo a la definición planteada y con la contribución de los participantes convocados y con la aprobación de la Gerencia General.

COMPETENCIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	x	x	x	x	x	x	x	x	8
COMPROMISO	x	x	x	x	x	x		x	7
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	x	x	x	x	x	x	x	x	8
TRABAJO EN EQUIPO	x	x	x	x		x	x	x	7
GESTIÓN ESTRATÉGICA	x	x		x	x	x	x	x	7

**Ilustración 12: Metodología de Definición de Competencias**

Después de haber identificado a las competencias cardinales, es necesario continuar con las competencias por Área. Estas son las que serán requeridas para las personas que trabajen en un área o departamento en particular, por ejemplo Gestión de Talento Humano, Mercadeo, Producción. Para la definición de estas competencias se las puede agrupar cargos por Familia de Puestos, es decir, cargos similares.

Para este tipo de Competencias se debe considerar los perfiles de cargo levantados dentro del área y la finalidad que tienen dentro de la compañía y su estrategia, por lo que en el equipo de trabajo se pone en discusión las generalidades de cada departamento y las cualidades con las que caracterizará el personal que conforma este departamento, a partir de las competencias propuestas.

Los demás participantes del equipo de trabajo, como líderes de área podrán proponer competencias de acuerdo a su criterio y al grado en que sus áreas se relacionan. Al final las competencias que se acuerden quedarán registradas para cada área, con la aprobación del responsable de esa área.

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS POR DEPARTAMENTO															
	Almacén de Materiales	Aseguramiento de la Calidad	Asuntos Regulatorios	Compras y Comercio Exterior	Contabilidad	Costos	Crédito y Cobranzas	G.T.H.	Gestión Técnica	Mantenimiento	Mercadeo	Operaciones	Sistema de Gestión Integrado	Sistemas Informáticos	Unidad de Negocios Internacionales	Ventas
PROACTIVIDAD	X															
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO																
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO																
CALIDAD DE TRABAJO																
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA													X			
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN																
CIERRES DE ACUERDO							X	X			X				X	X
COMPROMISO																
COMUNICACIÓN																
CONDUCCIÓN DE PERSONAS																
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA, EL MERCADO Y LOS PRODUCTOS	X	X	X	X					X		X					X
CONOCIMIENTO TÉCNICO				X					X	X	X			X		
CREDIBILIDAD TÉCNICA		X			X	X			X						X	X
DESARROLLO DE LAS PERSONAS																
ÉTICA																
FLEXIBILIDAD																
FORTALEZA																
GESTIÓN ESTRATÉGICA																
GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS																
IMPACTO E INFLUENCIA																
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN			X	X	X		X								X	X
INICIATIVA																
INTEGRIDAD																
LIDERAZGO																
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS																
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO																
PENSAMIENTO ANALÍTICO		X			X	X								X		
PENSAMIENTO CONCEPTUAL													X			
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO																
PRODUCTIVIDAD										X		X	X			
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS									X							
PRUDENCIA								X								
RELACIONES PÚBLICAS			X		X		X	X							X	
TOMA DE DECISIONES																
TRABAJO EN EQUIPO																
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

PARTICIPANTES
GERENTE GENERAL
SUBGERENTE GENERAL
GERENTE DE TALENTO HUMANO
GERENTE DE ABASTECIMIENTO
GERENTE DE OPERACIONES
GERENTE COMERCIAL
GERENTE TÉCNICO
GERENTE DE CALIDAD

Ilustración 13: Metodología de definición de Competencias Específicas por Área

Finalmente se deben definir las competencias específicas para Gerentes que son necesarias en todos los colaboradores que tienen a su cargo la dirección de la empresa, en el caso de la Gerencia General o de un área en referencia a Gerencias de Área. Estos colaboradores poseen a su cargo recursos y personas pues ocupan un cargo de nivel gerencial.

Para su identificación los participantes coinciden de acuerdo a los objetivos estratégicos planteados, que cualidades deben desarrollar para poder alinear a sus recursos y a su talento humano a estos objetivos garantizando una adecuada ejecución y asegurar su cumplimiento.

COMPETENCIAS	1	2	3	4	5	6	7	8	TOTAL
LIDERAZGO EJECUTIVO	X	X	X	X	X	X	X	X	8
VISIÓN ESTRATÉGICA	X	X	X	X	X	X	X	X	8

Ilustración 14: Metodología para Definición de Competencias Gerenciales

### 1.3. Definición de las Competencias de la Organización

Una vez definidas las competencias que se requieren segmentadas en Cardinales, Específicas por Área y Específicas para Gerentes, se conformó el Diccionario de Competencias de la compañía, con la definición más acorde a la gestión y actividad tanto de la empresa como de sus áreas.

Para realizar una correcta definición de las competencias se tomó como referencia el libro: *Gestión Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias: El Diccionario*. De Martha Alles, como una, de los autores más referentes e importantes que abordan la metodología y gestión por competencias. De este Diccionario se consideran las definiciones más apropiadas de acuerdo a las competencias que se identificaron, para la posterior conformación de un Diccionario propio de la compañía.

Para el levantamiento del Diccionario de Competencias de la compañía fue necesario reunirse con cada líder de área y realizar la revisión de las definiciones propuestas por Martha Allesy, adaptarlas a la naturaleza del negocio.

#### **1.4. Definir los Niveles de Dominio**

Cada competencia consta de una definición donde se define lo que para la empresa significa la competencia. Y se requiere de su apertura en grados. Cada competencia se apertura en cuatro grados:

- Grado A: Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia
- Grado B: Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio
- Grado C: Representa un nivel muy bueno de la competencia
- Grado D: Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados.

Se recomienda prescindir de la nomenclatura y leer la descripción del grado para determinar si corresponde o no utilizarlo.

En todo momento, las diferentes definiciones de los grados deben evidenciar una clara diferenciación entre grados que no permita confusión sobre qué grado asignar al puesto.

#### **1.5. Perfil de Cargos por Competencias**

Al contar con un Diccionario de Competencias que se ajuste a la realidad de la compañía y documente las Competencias levantadas, con su definición y su respectivo nivel de dominio, se debe levantar y actualizar los cargos de acuerdo a las competencias identificadas, es así que surge la necesidad de desarrollar un formato de perfil que considere competencias y su evaluación.

Este formato permite la inclusión de las competencias ya definidas, y es una herramienta muy importante, puesto que se constituye como guía en el proceso de reclutamiento, ya que permite identificar el perfil búsqueda que servirá tanto en publicaciones como en clasificación de hojas de vida. Así mismo, considera los criterios de evaluación que se deben tener en cuenta para llevar a cabo el proceso de selección y que serán medidos, a través de una metodología de evaluación por competencias, que permitirá identificar la brecha que tienen los

niveles de competencias demostradas por el candidato y los requeridos por el cargo.

CRITERIOS DE EVALUACIÓN			
NIVEL DE COMPETENCIA	GRADO	PRIORIDAD	DEFINICIÓN
<b>A</b>	<b>4</b>	<b>Nivel Superior</b>	Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia
<b>B</b>	<b>3</b>	<b>Nivel Alto</b>	Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio
<b>C</b>	<b>2</b>	<b>Nivel Medio</b>	Representa un nivel muy bueno de la competencia
<b>D</b>	<b>1</b>	<b>Nivel Básico</b>	Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados
<b>0</b>	<b>0</b>	<b>No Posee</b>	No se evidencia este requisito desarrollado en el candidato
<b>PERFIL DE CARGO</b>			
Cargo:			
Área:		Departamento	
Reporta a:		Sección:	
Procesos:		Le reportan:	
Misión:			
<b>REQUISITOS ESPECÍFICOS DEL CARGO</b>	<b>Competencias Cardinales:</b>	<b>Requerido</b>	<b>Evidenciado</b>
	<b>Competencias Específicas para Gerentes</b>	<b>Requerido</b>	<b>Evidenciado</b>
	<b>Competencias Específicas para el Área</b>	<b>Requerido</b>	<b>Evidenciado</b>
	<b>Habilidades Requeridas para:</b>	<b>Requerido</b>	<b>Evidenciado</b>
	<b>Experiencia en:</b>	<b>Requerido</b>	<b>Evidenciado</b>
	<b>Conocimientos Requeridos por el Cargo:</b>	<b>Requerido</b>	<b>Evidenciado</b>
<b>Nivel de Académico:</b>	<b>Requerido</b>	<b>Evidenciado</b>	
<b>Total de Factores:</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	
Brecha de Cumplimiento del Evaluado		%	

Ilustración 15: Perfil de Cargo por Competencias

El perfil debe ser completado de acuerdo a las competencias que se definieron durante el proceso, como ya se mencionó todos los cargos deberán tener

competencias cardinales, las cuales serán las mismas aunque variarán los grados en que se requieren de acuerdo al tipo de cargo.

En tanto las competencias específicas por área están presentes así mismo en todos los cargos, aunque no serán las mismas, puesto que dependerán del área del cargo. Mientras que las competencias específicas para gerentes serán exclusivas en los perfiles gerenciales, por lo que deben ir vacías en los demás perfiles.

A continuación se expondrá un ejemplo, en el cual se presentan las Competencias Cardinales, las Competencias Específicas para Gerentes y las Competencias Específicas por Área, las cuáles se muestran de tres áreas de la empresa a manera de ejemplo.

<b>Competencias Específicas por Área</b>		
<b>Talento Humano</b>	<b>Mercadeo</b>	<b>Regulatorio</b>
Cierres de Acuerdo	Conocimiento Técnico	Conocimiento de la Industria y el Mercado
Relaciones Públicas	Conocimiento de la Industria y el Mercado	Influencia y Negociación
Prudencia	Cierres de Acuerdo	Relaciones Públicas

**Tabla 1: Ejemplo de Competencias Específicas por Área**

Como se desprende de la tabla precedente, la competencia Conocimiento de la Industria y el Mercado, es requerida por dos de las áreas antes mencionadas. Esta situación es frecuente: Competencias que son al mismo tiempo requeridas por más de un área en particular. No se repite, sin embargo en todas las áreas, ya que de ser así, debería ser mejor especificada como Competencia Cardinal, puesto que pasa a ser un requisito no específico de un área, sino de todos los cargos, indistinta su posición o función.

Es indispensable diferenciar las competencias que se han definido, por esta razón se emplearán tablas para la exposición de las mismas, las que contemplan el nombre de la competencia y su respectiva segmentación en grados, así como su respectiva definición.

En la tabla siguiente, se expondrá un ejemplo de una competencia, que incluye su definición y su respectiva apertura en grados:

<b>Adaptabilidad al Cambio</b>	
<b>Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.</b>	
<b>A</b>	Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Capacidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
<b>B</b>	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas y agregar valor.
<b>C</b>	Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Capacidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas.
<b>D</b>	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos.

Tabla 2: Una competencia y su apertura en grados

Fuente: Alles (2006)

Para poder asignar las competencias definidas y los grados respectivos a cada cargo, se realizó una entrevista a cada responsable de departamento considerando su jerarquía, nivel de conocimiento de las necesidades del área y expectativas de los cargos analizados. Se consideró como guía para la entrevista los aspectos contemplados en el Perfil de Cargo, dando como resultado de este proceso de análisis, la construcción de Perfiles actualizados que incluyan aspectos de Selección por Competencias.

A manera de ejemplo, respecto a las Competencias Específicas para el Cargo, se expone a continuación una tabla donde se consignan las competencias para el área de Gestión de Talento Humano. Esto implica que todos los que trabajan en la mencionada área tendrán las mismas competencias; por lo tanto, la tarea a realizar será determinar los grados necesarios para cada puesto dentro del área y a partir de las competencias asignadas.

<b>Competencias Cardinales</b>	<b>GRADO</b>
Compromiso	
Gestión Estratégica	
Adaptabilidad al Cambio	
Orientación al Cliente Interno y Externo	
Trabajo en Equipo	
<b>Competencias Específicas para Gerentes</b>	
Liderazgo Ejecutivo	
Visión Estratégica	
<b>Competencias Específicas por Área</b>	
Relaciones Públicas	
Cierres de Acuerdo	
Prudencia	

Tabla 3: Competencias para el Área de Talento Humano

No necesariamente mientras más alto sea el nivel del cargo al que se asignarán las competencias, más alto debe ser el grado requerido. Por ejemplo, una determinada competencia, para un nivel inicial podría ser requerida en un grado A, mientras que en un nivel gerencial, podría ser requerida en grado D; sin embargo, se recomienda que antes de decidir el grado, Lea siempre la

definición del grado, no se guíe únicamente por la letra que representa el grado o podría asignar un grado exagerado para el nivel del cargo.

## **Proceso de Selección por Competencia**

### **2. Fase II**

#### **2.1. Políticas de Reclutamiento y Selección de la Compañía Crystal Chemical**

La presente política tiene por objetivo definir los lineamientos para el reclutamiento y selección del talento humano, que permitan distinguir a las personas idóneas para cubrir los requerimientos de Crystal Chemical , y a través de esta política alcanzar los objetivos estratégicos y a la vez garantizar la igualdad de oportunidades dentro de la empresa.

El alcance de esta política contempla a todas las unidades estratégicas de negocio, áreas y departamentos que requieran personal, así como a los candidatos que soliciten empleo en Crystal Chemical, siendo el departamento de Talento Humano el responsable de este proceso.

Para el correcto cumplimiento se cuenta con un Procedimiento de Selección, Contratación, Inducción y Entrenamiento, que en conjunto con la presente política se deberán cumplir y hacer cumplir en cada proceso de selección.

Para asegurar el cumplimiento de esta Política en Crystal Chemical, existe el compromiso de:

- Garantizar la igualdad de oportunidades, evitando cualquier tipo de discriminación o preferencia de raza, edad, género, ideología, doctrina religiosa durante el proceso de reclutamiento y selección, contratación y desarrollo humano.

- Definir y mantener actualizados los perfiles de los cargos que contemplen las competencias cardinales, competencias específicas del cargo, habilidades, experiencia y conocimientos requeridos, estos criterios serán la base para la evaluación de los candidatos en el proceso de selección.
- Dar preferencia al reclutamiento interno antes del externo para cubrir cualquier tipo vacantes.
- Definir las fuentes de reclutamiento de acuerdo al tipo de vacante y a la metodología de selección a emplear.

## **2.2. Procedimiento de Selección, Contratación, Inducción y Entrenamiento de Crystal Chemical**

- 1. OBJETIVO**
- 2. ALCANCE Y DEFINICIÓN**
- 3. RESPONSABLE**
- 4. REFERENCIAS**
- 5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**
- 6. REGISTROS**
- 7. CONTROL DE CAMBIOS**

### **1. OBJETIVO**

Asegurar la correcta vinculación de colaboradores idóneos, que se ajusten al Perfil del Cargo a desempeñar.

### **2. ALCANCE Y DEFINICIONES**

Este procedimiento es aplicable a todas las búsquedas de cargos nuevos y/o de remplazo de personal saliente, así como en el caso de promociones.

### **3. RESPONSABILIDADES**

El Coordinador de Talento Humano tendrá la responsabilidad de realizar las gestiones pertinentes que garanticen que el presente procedimiento se cumpla.

Los Gerentes de cada Área tendrán la responsabilidad de realizar los requerimientos de personal al Coordinador de Talento Humano.

Los Jefes Directos de los nuevos colaboradores, tendrán la responsabilidad de elegir de entre la terna presentada por el Coordinador de Talento Humano, a la persona que más crean idónea para la posición a cubrir en función de su educación, la formación y las habilidades del personal. Así como colaborar en el diseño y cumplimiento de los planes de inducción y/o entrenamiento pertinente a las tareas presentes y futuras que apliquen en la vinculación de esta posición.

En el caso de las áreas que requieren personal con conocimientos técnicos, quien evaluara dichos conocimientos será el jefe responsable del área, mediante un formato que pueda ser medido su resultado, y este ser enviado a GTH para incluirlo como parte del proceso de selección.

#### **4. REFERENCIAS NORMATIVAS**

- Código de Trabajo
- Ley de Seguridad Social
- Contrato Plazo Fijo e Indefinido
- Política de Reclutamiento y Selección

#### **5. DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO**

##### **Gestión del Requerimiento del Personal**

1. El Gerente, Jefe o Coordinador responsable del área o sección donde surja la necesidad de contratación, completa los datos solicitados en el *Requerimiento de Personal*, y lo entrega al Coordinador de Talento Humano correspondiente, con su firma y la de su Jefe Inmediato.

2. El Coordinador de Gestión de Talento Humano recepta el *Requerimiento de Personal* y realiza el análisis del documento, previo a la aprobación de dicho requerimiento.
  - a. Si los resultados del análisis del requerimiento son positivos, el Coordinador de Talento Humano, procede a receptar la firma de Subgerencia General y continúa con el proceso de selección del personal.
  - b. Si los resultados del análisis del requerimiento son negativos, el Coordinador de Talento Humano procede a notificar al Gerente, Jefe o Coordinador que la petición no procede.

### **Selección del Personal**

3. El Coordinador de Talento Humano revisa la posibilidad de llenar la vacante con personal interno.
  - a. Si el puesto vacante es posible cubrirlo con personal interno se procederá a consultar con el Gerente del Área del colaborador propuesto y con la Subgerencia General sobre la factibilidad del cambio y continúa con lo especificado en la sección Gestión de Inducción y Entrenamiento del presente procedimiento.
  - b. Si el puesto vacante no es posible cubrirlo con personal interno, se procederá al reclutamiento externo con Base al Perfil del Cargo y continúa con el numeral 4 del presente procedimiento.
4. El Coordinador de Talento Humano revisa las hojas de vida de los aspirantes y contacta a los candidatos que más se ajustan *Perfil y Descriptivo del Cargo* para coordinar entrevistas.

5. El Coordinador de Talento Humano organiza su agenda para las entrevistas iniciales y luego de ejecutar las entrevistas iniciales, informa al Gerente, Jefe o Coordinador solicitante del requerimiento quienes pasaron la primera entrevista, pruebas de conocimientos, entrevista y pruebas por competencias, y pruebas psicotécnicas que aplican según la posición, y cumplieron con los parámetros establecidos en el *Perfil y Descriptivo del Cargo*, para coordinar la segunda ronda de entrevistas, entre los aspirantes que mejor se ajustaron al perfil.
6. El Gerente, Jefe o Coordinador solicitante del requerimiento organiza su agenda para realizar la segunda ronda de entrevistas con los aspirantes preseleccionados y emitirá su criterio sobre los diferentes candidatos al Coordinador de Talento Humano y se planteara la posibilidad, si fuese necesario de una entrevista con la Gerencia General.
7. Realizado esto, se reúnen si fuese necesario, el Coordinador de Talento Humano, el Gerente de Área y la Gerencia General para intercambiar opiniones sobre los candidatos y elegir al ocupante del cargo; y, de ser requerido se coordina un nuevo ciclo de entrevistas, previa selección del candidato idóneo.
8. El Coordinador de Talento Humano notifica al Médico Ocupacional el requerimiento de exámenes pre-ocupacionales
9. El Médico Ocupacional recibe los resultados del Laboratorio Médico e informa al Coordinador de Talento Humano para que coordine con el candidato seleccionado la elaboración de la ficha médica.
  - a. Si los resultados de la ficha médica son favorables el Médico Ocupacional informará al Coordinador de Talento Humano que el aspirante se encuentra apto, y así continuar con el proceso de contratación con el candidato finalista.

- b. Si los resultados de la ficha médica no son favorables, el Médico Ocupacional informará que el candidato no se encuentra apto al Coordinador de Talento Humano, y éste procederá a informar al Gerente, Jefe o Coordinador solicitante del requerimiento la novedad presentada, para retomar el proceso de selección.

## **Gestión de Contratación**

10. Luego de recibir los resultados aprobatorios para contratar al candidato seleccionado, el Coordinador de Talento Humano acuerda la fecha de ingreso a la empresa y entrega la lista de documentos requeridos para su vinculación.
11. Con la confirmación de la fecha de ingreso del candidato seleccionado, el Coordinador de Talento Humano procede a la coordinación con los departamentos responsables, la necesidad de implementos para el nuevo colaborador.
12. Además el Coordinador de Talento Humano gestiona con:
  - ✓ El Gerente Administrativo Financiero, la ubicación física del nuevo Colaborador.
  - ✓ El Jefe de Sistemas Informáticos, la creación del correo electrónico y el requerimiento del equipo tecnológico necesarios que el cargo amerite.
  - ✓ El Coordinador de Nómina y Prestaciones Legales, realiza el ingreso en el Sistema Biométrico, a la Nómina y la apertura de cuenta en banco en caso que aplique.
  - ✓ El Jefe de Bienestar Organizacional y Trabajo Social el ingreso del nuevo Colaborador en el reporte de alimentación y entrega de uniforme de acuerdo al cargo.

- ✓ El Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional, la entrega de los Equipos de Protección Personal (EPP) necesarios para el cargo.
  - ✓ El Analista de Costos, el ingreso del nuevo Colaborador al centro de costo correspondiente.
- 13.**El Coordinador de Talento Humano elabora el *Programa de Inducción-Entrenamiento*, para lo que gestiona el día y hora de atención con las personas involucradas. Cuando el caso lo requiera las inducciones podrán realizarse a través de material preparado. Además se considera si el entrenamiento puede ser impartido por el Colaborador saliente, en el caso que aplique.
- 14.**El día programado para el ingreso del nuevo colaborador, el Coordinador de Talento Humano verifica la documentación entregada por el candidato seleccionado.
- 15.**El Coordinador de Talento Humano gestiona la firma de documentos legales y procede con el registro del contrato en la página web del MRL y el seguimiento hasta su legalización, de igual manera el correspondiente Aviso de Entrada en el Portal web del IESS.
- 16.**Posterior a la entrega de documentos se procede a armar el “File personal” e ingresa la información del nuevo colaborador en la base de datos.
- 17.**El Coordinador de Talento Humano, notifica a todo el personal los nuevos ingresos a través del envío de un correo electrónico, indicando el nombre del nuevo colaborador, el cargo que desempeñará, el área a la que ingresará y la foto.

### **Gestión de Inducción y Entrenamiento**

- 18.**De acuerdo con el Programa de Inducción-Entrenamiento realizado en conjunto con las partes responsables, el Coordinador de Talento Humano

direcciona al nuevo colaborador a cada una de las diferentes inducciones programadas.

19. Para el entrenamiento del nuevo Colaborador, el Jefe Directo es responsable de programar y direccionar cada una de las actividades de entrenamiento y documentarlas en el Programa de Inducción-Entrenamiento.
20. Al finalizar cada programa, el Coordinador de Talento Humano recepta y almacena los *Programa de Inducción-Entrenamiento* con las firmas respectivas. Cuando un Colaborador saliente se encuentre involucrado en el entrenamiento del nuevo Colaborador, se prioriza el entrenamiento sobre la inducción.

### **Medición de la eficacia de la Inducción**

21. Después de terminada la inducción, el Departamento de Talento Humano aplicará una prueba para medir los conocimientos adquiridos durante este proceso. De esta manera se podrá identificar los puntos a reforzar y coordinar una posterior inducción al nuevo colaborador, en caso de requerirla.
22. Para el seguimiento de los conocimientos adquiridos en la inducción se programará re inducciones a los nuevos colaboradores, a través de cualquier medio, de forma trimestral. La duración de este proceso de seguimiento será hasta el cumplimiento del primer año de trabajo del colaborador, después de este tiempo se continuará de acuerdo al Plan de Capacitación.

## Evaluación de Competencias

### 3. Fase III

#### 3.1. Desarrollo del Perfil por Competencias a evaluar

En el formato de perfil de cargo se plantean criterios de evaluación, tales como: Competencias Cardinales, Específicas por áreas, Específicas para Gerentes, Conocimientos, Habilidades y Experiencia, el contenido y el nivel de estos criterios dependerán de la vacante solicitada. Además, serán la guía que el responsable de contratación debe de considerar, tanto para la búsqueda de candidatos durante en el reclutamiento, como para la evaluación del candidato en el proceso de selección.

Se debe de detallar en el perfil:

- Competencias Cardinales: En esta sección se incluirán las competencias que se definieron, en este caso:

<b>Competencias Cardinales</b>
Adaptabilidad al Cambio
Compromiso
Gestión Estratégica
Orientación al Cliente Interno y Externo
Trabajo en Equipo

Tabla 4: Competencias Cardinales

Por esta razón todos los perfiles que se levanten tendrán que tener incluidos estas competencias, indistintamente el cargo. Mientras que el grado que se les asignará dependerá del nivel y las responsabilidades inherentes a cada cargo.

- Competencias Específicas por Áreas: En esta sección se consideran las que se definieron para cada área dentro del equipo de trabajo. En tanto para la asignación de niveles, se deberán considerar las responsabilidades asignadas a cada cargo dentro del área y lo que se espera de estos dentro de la estrategia.

- Competencias Específicas para Gerentes: En el perfil, esta sección solo aplica para gerentes y las que se resultaron del análisis en el equipo de trabajo, como necesarias para la ejecución de los objetivos estrategias.

Competencias Específicas para Gerentes
Liderazgo Ejecutivo
Visión Estratégica

Tabla 5: Competencias Específicas para Gerentes

A continuación se dará una sintética referencia sobre cómo interpretar la gradación. Si bien la misma no debe expresarse de este modo, puede dar mayor claridad al lector no experto en el tema decir que los grados se asocian a la siguiente tipificación:

- A.** Es el grado superior. Usualmente representa un nivel muy alto de la competencia.
- B.** Es un nivel también muy alto, por sobre el estándar o promedio.
- C.** Representa un nivel muy bueno de la competencia.
- D.** Mínimo nivel de la competencia en esta apertura en grados. este nivel es -al igual que los demás- sumamente alto y retador.

No obstante lo antedicho, se recomienda no utilizar la tipificación citada anteriormente (A, como grado superior, etc.) y leer siempre la definición de lo que es A, B, C o D en la competencia a analizar.

Las competencias permiten expresar en palabras las capacidades que se requieren para ocupar un determinado puesto, para realizar una determinada tarea o para, en otra instancia diferente, medir a una persona.

Es de vital importancia que tanto el personal de Gestión de Talento Humano como responsables del proceso de selección como los diferentes funcionarios de la organización utilicen un lenguaje de competencia y sus comportamientos

relacionados, tanto a la hora de asignar competencias a puestos como al medir personas en los distintos subsistemas de Recursos Humanos.

La asignación de competencias a puestos es una de las tareas más complejas del armado del modelo. Para hacer la mencionada asignación se debería contar en primera instancia, con los Descriptivos de Funciones, los Perfiles de Cargos y estos debieran estar - además- actualizados.

Para poder asignar un nivel adecuadamente de deberá leer las responsabilidades y funciones para cumplir con las mismas y analizar según la descripción de cada grado cuál será el necesario para desempeñar de manera exitosa ese cargo en particular.

### **3.2. Métodos de Evaluación de competencias en el proceso de selección**

Como se busca técnicas de evaluación del comportamiento, que permitan medir e identificar habilidades y competencias para cubrir un puesto de trabajo. Ir más allá de los requisitos técnicos y poder detectarlas a través de la aplicación de pruebas situacionales y evaluadas por los moderadores. Es por eso que la forma de evaluación que se definió para emplear como herramienta para como más adecuadas al tipo de selección fueron:

#### **➤ Assessment Center**

Para ejecutar este método de evaluación se debe convocar, para una misma vacante, a varios candidatos cuyas hojas de vida se ajustaron al perfil de cargo levantado. Se debe considerar que es necesario adecuar una sala donde se pueda ejecutar esta técnica, considerando el número de personas citadas. La prueba situacional que será empleada para este proceso y que tiene la finalidad de medir en situación las competencias de los candidatos, a través de la observación de comportamientos que evidencien el nivel en el desarrollo de un caso, será la siguiente:

## PROCESO DE SELECCIÓN

Nombre:

Fecha:

Cargo:

**1.- Trabajando en grupo identifique y plantee el orden de acuerdo a la prioridad de cada situación.**

Usted trabaja para la empresa Frutas S.A. Empresa dedicada a la producción de pulpa y jugo de fruta al por mayor. Usted es el responsable de la producción, almacenamiento y distribución. Para lo cual tiene a su cargo a:

10 Operarios de Producción	4 Operarios Montacarguistas
2 Analistas de Calidad	1 Operario de Mantenimiento

Cuando recibe su turno, encuentra que tiene pendientes:

#	DETALLE DE SITUACIONES PENDIENTES
	Se requiere procesar 100 kg de pulpa de durazno para envasar y despachar.
	La máquina que etiqueta las botellas está dañada.
	Tiene a su esposa en la línea telefónica
	Tiene un camión esperando hace 1 hora, el despacho del stock de 200 kg de pulpa de mango.
	Tiene a su mamá en la entrada de la compañía preguntando por usted.
	El camión con 1000 kg de naranja llegó pero no hay nadie quien haga la recepción.
	El gerente le pide un informe que tiene pendiente.
	2 bodegueros se reportaron enfermos y no vinieron a trabajar.
	La mitad de los duraznos almacenados para producción están dañados.
	Se necesitan para hoy 1000 lts de jugo de naranja, pero no cuenta con suficiente materia prima.
	La bodega esta desordenada y sucia.
	Un analista de calidad no vino a trabajar.
	Hay producto derramado en las líneas de producción.
	Llamaron a comunicar que el lunch llegará con cierto retraso

2.- De acuerdo al orden propuesto especifique cómo soluciono los problemas:

<b>PROBLEMA #1</b>	<b>PROBLEMA #8</b>
<b>PROBLEMA #2</b>	<b>PROBLEMA #9</b>
<b>PROBLEMA #3</b>	<b>PROBLEMA #10</b>
<b>PROBLEMA #4</b>	<b>PROBLEMA #11</b>
<b>PROBLEMA #5</b>	<b>PROBLEMA #12</b>
<b>PROBLEMA #6</b>	<b>PROBLEMA #13</b>
<b>PROBLEMA #7</b>	<b>PROBLEMA #14</b>

Por medio de la observación se irán registrando los comportamientos manifestados por los candidatos durante el desarrollo de la prueba situacional y al final se sumarán las aportaciones de cada aspirante, de esta manera se identificará a las personas que más se acerquen a lo que se requiere por el cargo.

Nombre del Cargo:  
 Fecha de realización de la prueba :

<b>Grado A</b>	Nivel Superior
<b>Grado B</b>	Nivel Alto
<b>Grado C</b>	Nivel Medio
<b>Grado D</b>	Nivel Básico
<b>Grado E</b>	No Posee

Encargado de la Revisión:

Nombres Competencias	Participante # 1	Participante # 2	Participante # 3	Participante # 4	Participante # NN
<b>Trabajo en equipo</b>					
<b>Compromiso</b>					
<b>Adaptabilidad al Cambio</b>					
<b>Orientación al Cliente Interno y Externo</b>					
<b>Gestión Estratégica</b>					
<b>Productividad</b>					
<b>Liderazgo</b>					
<b>Total</b>					

Ilustración 16: Matriz de Evaluación- Proceso de Assesment Center

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

## ➤ Entrevista por Competencia

Después de terminado el proceso de Assessment se aplica de forma individual a cada candidato que haya aprobado exitosamente las demás pruebas tanto de conocimiento como psicológicas, una entrevista por competencia que permita confirmar e indagar las competencias que se requiera para el cargo que aplica.

GUÍA PARA LA ENTREVISTA	
Fecha: / /	Nombre:
	Puesto:
Temas a Relevar	Comentarios
Estudios	
Máximo Nivel Alcanzado: ¿Por qué estudió esa carrera?	
Desempeño como estudiante (Tiempo y Notas). Materias Favoritas	
Cursos Realizados Pertinentes Realizados	
Idiomas	
Historia Laboral	
Empresas / Puestos / Funciones y Niveles	
Salario / Motivos de Cambio	
Trayectoria ( Ascendente, / Estable / Descendente)	
Antigüedad en el Empleo Actual	
En Caso de Estar Desempleado ( Tiempo de estar en esa Situación	
Relación con Jefes, Pares y Colaboradores	
Experiencia para el Puesto	
Qué Experiencia Aporta para el Puesto Requerido	
Motivación Para el Puesto	
Qué tipo de motivación: Económica / Profesional / Otras, Tiene el Aspirante Para el Puesto. Determinar las Reales Motivaciones más allá de lo que se dice.	
Aspectos Económicos	
Salario actual y pretendido ( Incluyendo Bonos y otros beneficios monetarios y no monetarios )	
	Actual:
	Pretendido:
Relaciones Interpersonales	
En base al Perfil buscado: ¿Cómo se Prevé que pueda adaptarse en su relación con Jefes, Pares y Colaboradores?	
Personalidad	
Aspectos Generales y los especialmente requeridos por el puesto. (Madurez , Responsabilidades, Capacidad Analítica, Flexibilidad, Dinamismo, Potencial de Desarrollo , entre Otros)	
Habilidades Gerenciales	
Experiencia en Conducción de Grupos Humanos	
Estilos de Conducción	
Capacidad para tomar decisiones, Organizar, Planificar, Delegar, Motivar, y Desarrollar Personal. (Solicitar el Relato de Experiencias Reales)	
Apariencia Exterior	
Aspectos Físicos y Modales	
Comunicación Verbal: Tono de Voz, Claridad y Vocabulario	
Actitud General: Seguro, Agresivo, Tímido, entre Otros	

Ilustración 17: Guía de Entrevista por Competencia

Fuente: Alles (2006)

Esta guía puede ser complementada con las preguntas que se plantean de acuerdo al cargo en el Diccionario de Preguntas por Competencias, que se encuentra en los anexos del presente trabajo.

### 3.3. Identificación de la brecha

Después de culminado el proceso de selección que contemplo la medición de:

- Competencias Cardinales
- Competencias Específicas para Gerentes
- Competencias Específicas por Área
- Habilidades requeridas
- Experiencia
- Conocimientos
- Nivel Académico

Los niveles evidenciados por el candidato en selección serán registrados en el perfil de cargo en la columna de evidenciado, y el formato los comparará con lo requerido, de esta manera se procederá a identificar la brecha por medio de la resta de lo requerido por el cargo versus lo evidenciado por el candidato.

Brecha de Cumplimiento del Evaluado	%
-------------------------------------	---

Ilustración 18: Sección del Perfil para la Identificación de la Brecha

Es recomendable que el responsable de selección, indistintamente si posee o no la experiencia, apoyarse con el Diccionario por Competencias que describe las conductas en relación al dominio o desempeño, así como el Diccionario de Preguntas al momento de levantar la guía de entrevista por competencias.

## Proceso de Selección por Competencias de Crystal Chemical

Se basa el proceso de selección a través de una Política y de un Procedimiento documentado de selección, en donde se contemplan:

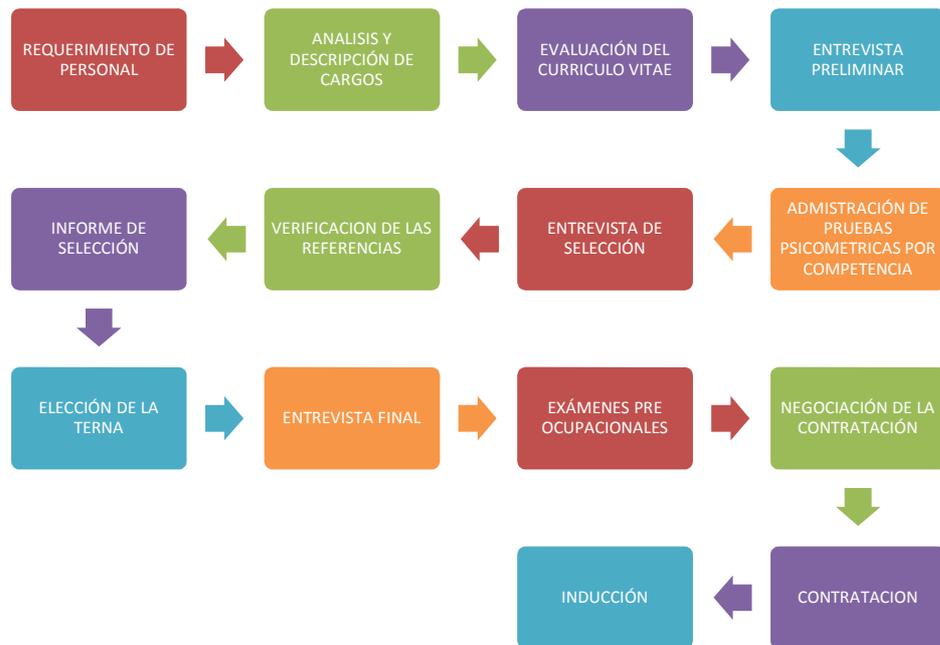


Ilustración 19: Proceso de Selección por Competencias de la Compañía CrystalChemical

Fuente: Elaboración Propia

## **CAPITULO IV**

### **Conclusiones y Recomendaciones**

#### **1. Conclusiones**

A lo largo del presente trabajo de investigación, se ha analizado las bases teóricas y metodológicas de un proceso de Selección por Competencias, es así que podemos definir desde un enfoque holístico, a las competencias, como un término polisémico que hace referencia al conjunto de habilidades, conocimientos, destrezas, y aptitudes. Estas, surgen como una nueva forma de medición y predicción del desempeño laboral, que involucran la identificación de las características que vuelven exitosa a una persona en el desarrollo de su trabajo y son evidenciadas a través de comportamientos observables.

Uno de los teóricos más representativos, el Psicólogo David McClelland, quien fue el precursor del término competencias, las cuales aparecen a manera de crítica de los test psicométricos, que eran empleados como técnicas para predecir un desempeño exitoso en el puesto de trabajo. Desde esta perspectiva vale aclarar que la finalidad de aplicar un enfoque por competencias, es poseer una perspectiva más amplia que permita en selección conjugar los conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas de una persona dentro de un determinado contexto laboral.

Se debe considerar la necesidad de organizar el proceso de Selección y a su vez de documentarlo a través de un procedimiento, que involucre pasos en orden lógico y secuencial donde se identifiquen su importancia, puesto que puede afectar el resultado esperado de la selección. Para efectos del presente trabajo de investigación se inicia, al igual que el proceso tradicional, por el requerimiento de una vacante a través de la identificación de una necesidad de contratación y se continúa con los demás etapas ya establecidas en su

metodología. La diferencia o más bien el complemento que genera el enfoque por competencias al proceso de Selección, es en la forma en cómo se entrevistará al candidato y en cómo se evaluará sus conocimientos, habilidades y destrezas, desde la perspectiva y exigencias del puesto de trabajo que se pretende cubrir. Es decir que marca la diferencia en las técnicas que se aplican.

Para poder definir a las competencias que regirán en el proceso Selección, se requiere considerar el análisis de la estrategia organizacional, que la componen la misión, visión y valores de la empresa, puesto que la finalidad del modelo de Selección por Competencias es alinear al talento humano a estos principios para que la compañía cuente con un Equipo Humano innovador y competitivo, para hacerle frente a las demandas del mercado en un mundo globalizado. Para lo que debe considerar la búsqueda de desempeños superiores a través de diversas técnicas de selección que puedan ser aplicadas a cualquier posición, indistinto su nivel.

De las categorías relacionadas al modelo de Selección por Competencias, es importante aclarar que la visión que regirá en la implementación del presente trabajo, es un Enfoque holístico puesto que permite identificar y evaluar a las competencias desde un punto de vista más sistémico que incluya no sólo los puestos de trabajo y las personas, sino la cultura, la estrategia y la visión de la organización. Es por eso que se deben contemplar de manera integral, tanto a las tareas a desempeñar de acuerdo al cargo en función, como a las características de personalidad que permitan desarrollarlas con eficiencia, sin desconectarse del contexto socio-organizativo en que se lleven a cabo.

Entendiendo a las competencias como referentes de las características de personalidad, observables a través de comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, es imprescindible contar con un grupo de competencias clasificadas en cardinales, específicas por área y en

específicas para gerentes, que conformen un diccionario de competencias propio de la organización, el cual será la base y guía del modelo de selección.

Se requiere determinar la asignación de grados de acuerdo a las actividades o responsabilidades que cada cargo debe desempeñar y no en la nomenclatura planteada en la definición, es por eso que se debe contar con los perfiles de los cargos sobre las bases del análisis y descripción de los diferentes cargos que serán objeto del proceso de selección. Puesto que su enfoque debe centrarse en los requisitos del puesto de trabajo y la forma como alinear a la persona a estos, para lograr contribuir a la compañía en la consecución de sus objetivos.

Hay que visualizar al proceso de Selección, no como un subsistema exclusivo de Recursos Humanos que se encarga de la provisión del personal, sino más bien como un proceso que busca integrar a una persona dentro de un contexto, considerando las perspectiva sociales, económicas y políticas, así como las características de la persona, tanto sus conocimientos, habilidades y destrezas en comparación con las necesidades de la compañía, las que permitirán generar un desarrollo mutuo hacia la consecución de objetivos.

## **2. Recomendaciones**

De las conclusiones obtenidas en el presente estudio se presentan las siguientes recomendaciones:

Es necesario complementar el proceso de Selección por Competencias con pruebas psicométricas y de conocimientos, así se obtendrá una evaluación más rigurosa que permita conocer y medir al aspirante desde un enfoque holístico que contemple conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes requeridas por el cargo.

El proceso de Selección por Competencias es el paso inicial para un Gestión Integral del Talento Humano por Competencias, pues se trata de un modelo administrativo que permite alinear a las personas que integran una organización (directivos y demás niveles organizacionales) hacia la consecución de los objetivos estratégicos, que involucra el rediseño de Subsistemas de Recursos Humanos para el desarrollo de las competencias en el personal.

Se debe tomar en consideración que la premisa en el proceso de Selección, es mantener actualizada la metodología de evaluación con nuevos o mejores métodos, técnicas o instrumentos que se alineen a los objetivos y a las características del proceso de Selección. En este sentido resulta necesario participar de cursos de Capacitación que permitan desarrollar habilidades de evaluación y establecer formas de seleccionar que involucren evaluar en la práctica las potencialidades y cualidades de las personas para el desempeño exitoso de determinadas funciones.

Es así que, el presente trabajo de investigación, sirve como base para la estructuración sistémica de una gestión por competencias, cuya finalidad es que compagine con todos los subsistemas de Talento Humano, que es uno de los pilares fundamentales para el desarrollo de la Compañía.

Se recomienda que una vez instituido en el proceso de Selección por Competencia, este consolidado y eleve su alcance, puesto que fundamentalmente se focaliza en la forma de evaluación y medición de las mismas, puesto que su alcance no debe quedar en proceso de contratación de un nuevo colaborador, sino que puede también emplearse en la evaluación de desempeño.

Para cumplir esta fase de evaluación cronológica a los colaboradores se requerirá combinar el proceso de Selección- Capacitación y Evaluación a los postulantes que ingresen a la empresa.

Es importante recalcar que el proceso de Selección, no culmina con la decisión sobre quién de los candidatos tiene las mejores características ó no, sino más bien se hace necesario un proceso de seguimiento o acompañamiento, que permita generar la retroalimentación necesaria, para guiar y corregir el desarrollo de este subsistema, lo cual no es un proceso espontáneo sino que tiene que ser dirigido y tener como base información objetiva de lo que ocurre en la organización, posibilitando la adopción de medidas preventivas o correctivas pertinentes.

## **Bibliografía**

- Alles, M. (2006). ¿Porqué selección por competencias? En M. Alles, *Selección por Competencias* (págs. 27-47). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Diccionario de Competencias: La Trilogía, las 60 competencias más utilizadas*. Buenos Aires: Granica S.A.
- Alles, M. (2006). Gestión de Recursos Humanos por Competencias. En M. Alles, *Dirección Estratégica de Recursos Humanos* (págs. 73-86). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2006). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2007). *Desarrollo de Talento Humano basado en Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2009). *Diccionario de Competencias: La Trilogía*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Álvarez-Gayou, J. L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa*. México: Paidós.
- Benavides, O. (2002). *Competencias y Competitividad. Diseño para Organizaciones Latinoamericanas*. Colombia: McGraw-Hill.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. Canadá: John Wiley & Sons.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos, Quinta Edición*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2000). *Comportamiento Organizacional*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El Capital Humano de las Organizaciones, Novena Edición*. México: McGraw-Hill.
- Dicken, P. (1992). *Global Shift, Six Edition*. New York: The Guilford Press.

- es.slideshare.net*. (10 de Septiembre de 2012). Obtenido de <http://es.slideshare.net/llamaranapellido/descripcin-y-anlisis-de-cargo-14228230>
- Goleman, D. (1990). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairós, S.A.
- Granda, L. S.-V. (2004). *Gestión por Competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. España: ESIC Editorial.
- Grinell, R. (1997). *Social Work Research & Evaluation: Quantitative and Qualitative Approaches, Fifth Edition*. Illinois: F.E. Peacock Publishers.
- kolb, D. (1984). *Experiential learning: experience as the source of learning and development*. New York: Prentice Hall.
- Levy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de Competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Levy-Leboyer, C. (2003). *Gestión de Competencias: Cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas*. Barcelona: Gestión 2000.
- López, E. R. (2010). *Gestión por Competencias*. España: Netbiblo, S.L.
- Mañueco, J. L. (2004). *Un Modelo de Gestión por Competencias*. Barcelona: EPISE, S.A.
- Prieto, A. B. (2007). *Trabajadores competentes. Introducción y reflexiones sobre la gestión de recursos humanos por competencias*. España: ESIC Editorial.
- Rodríguez, M. J. (2006). *Selección de personal. La búsqueda del Candidato adecuado*. España: Ideaspropias Editorial.
- SENPLADES, S. N. (2013). *Plan Nacional para el Buen Vivir*. Quito, Ecuador.
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competencias en el Trabajo: Modelos para un rendimiento superior*. New York: John Wiley & Sons.
- Zayas, P. (2002). *Los Fundamentos Teóricos Metodológicos de la Selección de Personal*. Obtenido de [www.hacienda.go.cr](http://www.hacienda.go.cr): <http://www.hacienda.go.cr/centro/datos/Articulo/los%20fundamentos%20teoricos%20metodologicos.pdf>

Ladino, A. & Orozco, D. (2008) *Selección de talento humano por competencias para los niveles jerárquicos directivo, ejecutivo y profesional de la empresa telecomunicaciones de Pereira S.A. E.S.P* (Tesis de pregrado, Universidad Tecnológica de Pereira). Recuperado de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/902/1/6583L155.pdf>

Royo Morón, C. (2005). *Las competencias como herramienta para el cambio cultural en una organización bancaria*. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Barcelona, España.

Vargas, S (2012). *Selección por competencias: Para Schneider Electric el mejor* (Proyecto de Pregrado, Universidad de la Sabana). Recuperado de [http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/8150/3/SONIA%20ALEJANDRA%20VARGAS%20\(T\)FINAL.pdf](http://intellectum.unisabana.edu.co:8080/jspui/bitstream/10818/8150/3/SONIA%20ALEJANDRA%20VARGAS%20(T)FINAL.pdf)

Lira, C (2005). *Gestión por competencias, Fundamentos y bases para su implantación* (Tesis de pregrado, Universidad de los Lagos). Recuperado de <http://www.gestiopolis1.com/recursos8/Docs/rrhh/gestion-por-competencias-fundamentos-y-bases.pdf>

# Anexos

## Anexo 1: Matriz de Identificación de Competencias Cardinales

COMPETENCIAS	PARTICIPANTES								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
PROACTIVIDAD	x	x			x				3
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO		x		x			x		3
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO	x	x	x	x	x	x	x	x	8
CALIDAD DE TRABAJO	x			x				x	3
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA						x			1
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN				x		x			2
CIERRES DE ACUERDO		x							1
COMPROMISO	x	x	x	x	x	x		x	7
COMUNICACIÓN	x					x			2
CONDUCCIÓN DE PERSONAS		x							1
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA, EL MERCADO Y LOS PRODUCTOS				x			x		2
CONOCIMIENTO TÉCNICO			x						1
CREDIBILIDAD TÉCNICA			x		x				2
DESARROLLO DE LAS PERSONAS	x				x				2
ÉTICA		x							1
FLEXIBILIDAD	x								1
FORTALEZA									0
GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS		x						x	2
IMPACTO E INFLUENCIA					x				1
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN		x	x						2
INICIATIVA		x		x	x				3
INTEGRIDAD	x						x		2
LIDERAZGO									0
LIDERAZGO EJECUTIVO	x						x		2
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS				x	x				2
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO	x	x	x	x	x	x	x	x	8
PENSAMIENTO ANALÍTICO		x			x		x		3
PENSAMIENTO CONCEPTUAL							x		1
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO						x			1
PRODUCTIVIDAD			x		x				2
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS									0
PRUDENCIA				x			x		2
RELACIONES PÚBLICAS					x				1
TOMA DE DECISIONES			x	x					2
TRABAJO EN EQUIPO	x	x	x	x		x	x	x	7
GESTIÓN ESTRATÉGICA	x	x		x	x	x	x	x	7

1	GERENTE GENERAL
2	SUBGERENTE GENERAL
3	GERENTE DE TALENTO HUMANO
4	GERENTE DE ABASTECIMIENTO
5	GERENTE DE OPERACIONES
6	GERENTE COMERCIAL
7	GERENTE TÉCNICO
8	GERENTE DE CALIDAD

## Anexo 2: Matriz de Identificación de Competencias Específicas para Gerentes

COMPETENCIAS	PARTICIPANTES								TOTAL
	1	2	3	4	5	6	7	8	
PROACTIVIDAD									0
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO	X	X		X				X	4
CALIDAD DE TRABAJO									0
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA									0
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN									0
CIERRES DE ACUERDO									0
COMUNICACIÓN									0
CONDUCCIÓN DE PERSONAS									0
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA, EL MERCADO Y LOS PRODUCTOS									0
CONOCIMIENTO TÉCNICO									0
CREDIBILIDAD TÉCNICA									0
DESARROLLO DE LAS PERSONAS									0
ÉTICA									0
FLEXIBILIDAD									0
FORTALEZA									0
GESTIÓN ESTRATÉGICA									0
GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS						X		X	2
IMPACTO E INFLUENCIA									0
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN									0
INICIATIVA									0
INTEGRIDAD									0
LIDERAZGO	X			X		X		X	4
LIDERAZGO EJECUTIVO	X	X	X	X	X	X	X	X	8
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS		X			X	X		X	4
PENSAMIENTO ANALÍTICO									0
PENSAMIENTO CONCEPTUAL									0
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	X			X				X	3
PRODUCTIVIDAD									0
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS		X					X		2
PRUDENCIA									0
RELACIONES PÚBLICAS									0
VISIÓN ESTRATÉGICA	X	X	X	X	X	X	X	X	8
TOMA DE DECISIONES	X	X			X		X		4

1	GERENTE GENERAL
2	SUBGERENTE GENERAL
3	GERENTE DE TALENTO HUMANO
4	GERENTE DE ABASTECIMIENTO
5	GERENTE DE OPERACIONES
6	GERENTE COMERCIAL
7	GERENTE TÉCNICO
8	GERENTE DE CALIDAD

### Anexo 3: Matriz de Identificación de Competencias Específicas por Área

COMPETENCIAS	DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS POR DEPARTAMENTO															
	Almacén de Materiales	Aseguramiento de la Calidad	Asuntos Regulatorios	Compras y Comercio Exterior	Contabilidad	Costos	Crédito y Cobranzas	G.T.H.	Gestión Técnica	Mantenimiento	Mercadeo	Operaciones	Sistema de Gestión Integrado	Sistemas Informáticos	Unidad de Negocios Internacionales	Ventas
PROACTIVIDAD	X															
ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DEL ENTORNO																
ADAPTABILIDAD AL CAMBIO																
CALIDAD DE TRABAJO																
CALIDAD Y MEJORA CONTINUA													X			
CAPACIDAD DE PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN																
CIERRES DE ACUERDO							X	X			X				X	X
COMPROMISO																
COMUNICACIÓN																
CONDUCCIÓN DE PERSONAS																
CONOCIMIENTO DE LA INDUSTRIA, EL MERCADO Y LOS PRODUCTOS	X	X	X	X					X		X					X
CONOCIMIENTO TÉCNICO				X					X	X	X			X		
CREDIBILIDAD TÉCNICA		X			X	X			X						X	X
DESARROLLO DE LAS PERSONAS																
ÉTICA																
FLEXIBILIDAD																
FORTALEZA																
GESTIÓN ESTRATÉGICA																
GESTIÓN Y LOGRO DE OBJETIVOS																
IMPACTO E INFLUENCIA																
INFLUENCIA Y NEGOCIACIÓN			X	X	X		X								X	X
INICIATIVA																
INTEGRIDAD																
LIDERAZGO																
ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS																
ORIENTACIÓN AL CLIENTE INTERNO Y EXTERNO																
PENSAMIENTO ANALÍTICO		X			X	X								X		
PENSAMIENTO CONCEPTUAL													X			
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO																
PRODUCTIVIDAD										X		X	X			
PROFUNDIDAD EN EL CONOCIMIENTO DE LOS PRODUCTOS									X							
PRUDENCIA								X								
RELACIONES PÚBLICAS			X		X		X	X							X	
TOMA DE DECISIONES																
TRABAJO EN EQUIPO																
<b>TOTAL</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>4</b>

PARTICIPANTES
GERENTE GENERAL
SUBGERENTE GENERAL
GERENTE DE TALENTO HUMANO
GERENTE DE ABASTECIMIENTO
GERENTE DE OPERACIONES
GERENTE COMERCIAL
GERENTE TÉCNICO
GERENTE DE CALIDAD

## Anexo 4: Definición de Competencias



### Definición de Competencias

---

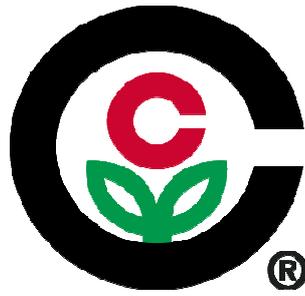
BASADO EN EL DICCIONARIO DE MARTHA ALLES

#### Contenido:

- Competencias Cardinales
- Competencias Específicas para Gerentes
- Competencias Específicas por Áreas
- Competencias del modelo y competencias no utilizadas



**Sistema de Gestión de Calidad, Ambiente y Salud Ocupacional Certificado.**



**CRYSTAL CHEMICAL<sup>®</sup>**  
**AGROQUÍMICOS**

## **Competencias Cardinales**

## Competencias Cardinales

<b>Adaptabilidad al Cambio</b>	
<b>Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.</b>	
<b>A</b>	Capacidad para realizar adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo en respuesta a los cambios del entorno o a las necesidades de la situación. Capacidad para evaluar sistemáticamente su entorno atento a cambios que pudieran producirse.
<b>B</b>	Capacidad para adaptar tácticas y objetivos a fin de afrontar una situación o solucionar problemas; revisar y evaluar las consecuencias positivas y/o negativas de las acciones pasadas y agregar valor.
<b>C</b>	Capacidad para evaluar y observar la situación planteada de manera objetiva y reconocer la validez del punto de vista de otros, utilizando dicha información de manera selectiva para modificar su accionar. Capacidad para revisar situaciones pasadas a fin de modificar su accionar ante situaciones nuevas.
<b>D</b>	Capacidad para seguir los procedimientos y modificar su accionar de acuerdo con ellos.

## Compromiso

**Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.**

<b>A</b>	<p>Capacidad para definir la visión, misión, valores y estrategia de la organización y generar en todos sus integrantes la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas y motivar a otros a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su gestión. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en la que se desenvuelve por su disciplina personal y alta productividad.</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en la visión, misión, valores y estrategia organizacionales en relación con el área a su cargo y generar dentro de esta la capacidad de sentirlos como propios.</p> <p>Capacidad para demostrar respeto por los valores, la cultura organizacional y las personas, y motivar a los integrantes de su área a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales, profesionales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su área de trabajo. También, ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su disciplina personal y alta productividad.</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en relación con el sector a su cargo y generar dentro de este la capacidad de sentirlos como propios. Capacidad para demostrar respeto por los valores y las personas, y motivar a los integrantes de su sector a obrar del mismo modo. Implica, además, capacidad para cumplir con sus obligaciones personales y organizacionales, y superar los resultados esperados para su sector de trabajo. También, ser un referente en su sector y en su área por su disciplina personal y alta productividad.</p>
<b>D</b>	<p>Capacidad para cumplir con los lineamientos fijados para su puesto de trabajo y sentir como propios los objetivos organizacionales. Capacidad para demostrar respeto por los valores organizacionales, cumplir con sus obligaciones personales y laborales, y superar los resultados esperados para su puesto de trabajo. Implica ser un referente para sus compañeros por su disciplina personal y alta productividad.</p>

## Gestión Estratégica

**Capacidad para tomar decisiones lógicas de manera imparcial y desde un punto de vista racional a partir del análisis, evaluación y organización eficaz de información que permita establecer un orden apropiado de actuación personal para el logro de un objetivo.**

<b>A</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades para su área de trabajo, para poder establecer acciones, plazos y procedimientos para alcanzar los objetivos planteados. Capacidad para establecer eficazmente un orden apropiado de actuación personal o para terceros con el objetivo de alcanzar una meta. Capacidad para asignar recursos y tomar decisiones considerando los objetivos y velar por su cumplimiento.
<b>B</b>	Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades en relación con las tareas a cargo y definir las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados. Capacidad para buscar y gestionar recursos. Capacidad para tomar decisiones acertadas con base en el análisis, evaluación y organización eficaz de información.
<b>C</b>	Capacidad para cumplir una tarea dentro del tiempo y con los resultados esperados. Capacidad para definir prioridades y establecer plazos de acción. Capacidad para administrar recursos y analizar la información para alcanzar los objetivos propuestos. Capacidad de discernir y analizar información antes de toma de decisión o emisión de un criterio.
<b>D</b>	Capacidad para cumplir con las indicaciones dadas en la realización de una tarea o labor asignada. Capacidad para establecer prioridades y direccionar su comportamiento y esfuerzo para logro de una tarea.

### Orientación al Cliente Interno y Externo

**Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.**

<b>A</b>	Capacidad para crear el ambiente adecuado para que toda la organización trabaje en pos de la satisfacción de los clientes, a fin de lograr establecer una relación de largo plazo con ellos. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que brinden soluciones de excelencia para todos los clientes y lograr de ese modo reconocimiento en el mercado, el cual aprecia el valor agregado ofrecido, y reforzar de ese modo el prestigio organizacional. Capacidad para constituirse en un referente por ofrecer soluciones que satisfacen tanto a los clientes internos como externos.
<b>B</b>	Capacidad para anticiparse a los pedidos de los clientes tanto internos como externos y buscar permanentemente la forma de resolver sus necesidades. Capacidad para proponer en su área acciones de mejora, tendientes a incrementar el nivel de satisfacción de los clientes, y brindar soluciones de excelencia a sus necesidades. Capacidad para establecer con los clientes relaciones duraderas basadas en la confianza.
<b>C</b>	Capacidad para actuar orientado a la satisfacción del cliente (interno y externo). Capacidad para mantenerse atento y entender las necesidades de los clientes, escuchar sus pedidos y problemas, y brindar una respuesta efectiva en el tiempo y en la forma que ellos lo esperan.
<b>D</b>	Capacidad para interpretar las necesidades del cliente (interno o externo, según corresponda), solucionar sus problemas y atender sus inquietudes en la medida de las propias posibilidades; y de no estar a su alcance la respuesta adecuada, buscar la ayuda y/o el asesoramiento de las personas pertinentes.

## Trabajo en Equipo

**Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.**

<b>A</b>	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en toda la organización, promover el intercambio entre áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de todas las áreas que forman parte de la organización. Capacidad para constituirse en un ejemplo de colaboración y cooperación en toda la organización, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad para fomentar el espíritu de colaboración en su área, promover el intercambio con otros sectores de la organización y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de la estrategia organizacional. Implica expresar satisfacción por los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto, mediano y largo plazo, y apoyar el trabajo de otras áreas de la organización. Capacidad para constituirse dentro de su área como un ejemplo de colaboración y cooperación, de colaboración y cooperación, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.</p>
<b>D</b>	<p>Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.</p>



**CRYSTAL CHEMICAL<sup>®</sup>**  
**AGROQUÍMICOS**

**Competencias Específicas  
para Gerentes**

<b>Liderazgo Ejecutivo</b>	
<b>Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.</b>	
<b>A</b>	Capacidad para definir y comunicar la visión organizacional y generar a su alrededor entusiasmo, ilusión y compromiso profundo con los objetivos y metas organizacionales. Capacidad para asumir el liderazgo de equipos diversos y aun problemáticos, mejorar su desempeño y lograr que estos alcancen sus respectivos objetivos organizacionales. Capacidad para brindar entrenamiento experto y formar a otros líderes y, al mismo tiempo, definir las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica constituirse en un referente interno y externo en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.
<b>B</b>	Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, y motivar a todos a identificarse y participar de ellos. Capacidad para conducir equipos a los que a su vez les reportan otros equipos, de manera eficaz y positiva, aun cuando exista cierta oposición inicial, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos e indirectos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica ser considerado, dentro de su área, un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes), tanto formal como informal.
<b>C</b>	Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización, y motivar a las personas a su cargo a identificarse con ellos. Capacidad para conducir, de manera eficaz y positiva, equipos a los que a su vez reportan otros, y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo para sus colaboradores directos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y tomar decisiones que faciliten la consecución de las mismas. Implica ser considerado un referente en materia de liderazgo ejecutivo (líder de líderes) entre sus colaboradores directos, quienes buscan y aprecian su opinión.
<b>D</b>	Capacidad para comunicar la misión, visión, objetivos y políticas de la organización; conducir equipos a los que a su vez reportan otros, de manera eficaz y positiva; y ser un modelo a seguir en materia de liderazgo, entre sus colaboradores directos. Capacidad para analizar las metas globales e individuales de cada grupo y apoyar a sus integrantes en la consecución de las mismas. Implica ser un referente para sus colaboradores directos en materia de liderazgo ejecutivo.

## Visión Estratégica

**Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.**

<b>A</b>	<p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambio del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Capacidad para diseñar políticas y procedimientos que permitan, al mismo tiempo, optimizar la utilización de las fortalezas y actuar sobre las debilidades, con el propósito de aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para fijar la visión de la organización y conducirla como un sistema integral, para que en su conjunto pueda lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa. Capacidad para constituir en el mercado como una autoridad en la materia.</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad para anticiparse y comprender los cambio del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización. Habilidad para modificar procedimientos en el área a su cargo a fin optimizar fortalezas s y actuar sobre las debilidades, a partir de la consideración de las oportunidades que ofrece el contexto. Implica la capacidad para conducir el área bajo su responsabilidad y tener en cuenta que la organización en un sistema integral, donde las acciones y resultados de un sector repercuten sobre el conjunto. Capacidad para comprender que le objetivo último es alcanzar metas retadoras asociadas a la estrategia corporativa.</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para comprender los cambios del entorno y establecer su impacto en la organización a corto y mediano plazo. Habilidad para proponer mejoras sobre aspectos relacionados con su ámbito de actuación, a fin de mejorar la utilización de recursos y fortalezas y reducir debilidades. Capacidad para actuar y/o conducir al grupo a su cargo bajo la visualización de la empresa y su área específica como sistemas integrados.</p>
<b>D</b>	<p>Capacidad para adecuarse a los cambios del entorno y detectar nuevas oportunidades en el área de su especialidad en función de las necesidades y características organizacionales.</p>



**CRYSTAL CHEMICAL<sup>®</sup>**  
**AGROQUÍMICOS**

**Competencias Específicas  
por Área**

## Mercadeo

### Familia de Cargos

Asistente de Mercadeo  
Coordinador de Mercadeo Estrategico  
Gerente Regional Técnico y Mercadeo

### Competencias

- Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos
- Conocimiento Técnico
- Cierres de Acuerdo

## Ventas

### Familia de Cargos

Jefe de Servicio al Cliente  
Asistente de Servicio al Cliente  
Coordinador de Oficina  
Gerencia Comercial

### Competencias

- Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos
- Influencia y Negociación
- Credibilidad Técnica
- Cierres de Acuerdo

## Aseguramiento de la Calidad

### Familia de Cargos

Analista de Laboratorio  
Verificador de Calidad de Insumos para la producción  
Gerente de Aseguramiento de la Calidad

### Competencias

- Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos
- Credibilidad Técnica
- Pensamiento Analítico

## Almacén de Materiales

### Familia de Cargos

Auxiliar de Almacén  
Coordinador Nacional de Almacenes y Distribución  
Montacarguista  
Operario de Almacén

### Competencias

- Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos
- Productividad

## Asuntos Regulatorios

### Familia de Cargos

Asistente de Asuntos Regulatorios  
Jefe de Asuntos Regulatorios

### Competencias

- Conocimiento de la Industria, el Mercado y los Productos
- Influencia y Negociación
- Relaciones Públicas

## Gestión de Talento Humano

### Familia de Cargos

Coordinador de Talento Humano  
Coordinador de Nómina y Prestaciones Legales  
Médico Ocupacional  
Gerente de Talento Humano  
Jefe de Bienestar Organizacional y Trabajo Social

### Competencias

- Relaciones Públicas
- Cierres de Acuerdo
- Prudencia

# Compras y Comercio Exterior

## Familia de Cargos

Gerente de Administración de la Cadena de Abastecimiento  
Coordinador de Compras y Comercio Exterior  
Asistente de Compras y Comercio Exterior  
Mensajero de Compras y Comercio Exterior

## Competencias

- Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos
- Conocimiento Técnico
- Influencia y Negociación

# Dirección General

## Familia de Cargos

Subgerente General  
Gerente General

## Competencias

- Liderazgo ejecutivo
- Visión estratégica

# Contabilidad

## Familia de Cargos

Asistente de Contabilidad  
Contador General  
Gerencia Administrativo Financiero

## Competencias

- Influencia y Negociación
- Credibilidad Técnica
- Pensamiento Analítico
- Relaciones Plúbicas

## Sistema de Gestión Integrado

### Familia de Cargos

Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo  
Asistente de Seguridad y Medio Ambiente  
Coordinador del Sistema de Gestión Integrado

### Competencias

- Calidad y Mejora Continua
- Pensamiento Conceptual
- Productividad

## Costos

### Familia de Cargos

Analista de Costos  
Asistente de Costos

### Competencias

- Credibilidad Técnica
- Pensamiento Analítico

## Crédito y Cobranzas

### Familia de Cargos

Asistente de Crédito y Cobranzas  
Jefe de Crédito y Cobranzas  
Mensajero de Crédito y Cobranzas

### Competencias

- Influencia y Negociación
- Relaciones Plúbicas
- Cierres de Acuerdo

## Gestión Técnica

### Familia de Cargos

Desarrollista y Promotor Técnico Comercial  
Coordinador Técnico Nutrición

### Competencias

- Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos
- Conocimiento Técnico
- Credibilidad Técnica
- Profundidad en el Conocimiento de los Productos

## Operaciones

### Familia de Cargos

Gerente de Operaciones  
Coordinador de Operaciones  
Operario de Máquina  
Operario de Planta 1  
Operario de Planta 2

### Competencias

- Productividad

## Unidad de Negocios Internacionales

### Familia de Cargos

Jefe de Negocios Internacionales

### Competencias

- Influencia y Negociación
- Credibilidad Técnica
- Relaciones Plúbicas
- Cierres de Acuerdo

## Mantenimiento

### Familia de Cargos

Coordinador de Mantenimiento  
Técnico 1  
Técnico 2  
Asistente de Mantenimiento

### Competencias

- Conocimiento Técnico
- Productividad

## Sistemas Informáticos

### Familia de Cargos

Asistente de Sistemas  
Analista de Sistemas  
Jefe de Sistemas

### Competencias

- Pensamiento Analítico
- Conocimientos Técnicos



**CRYSTAL CHEMICAL<sup>®</sup>**  
**AGROQUÍMICOS**

## **Definición de Competencias Empleadas**

## Calidad y Mejora Continua

**Capacidad para optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.**

<b>A</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.
<b>B</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.-y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
<b>C</b>	Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
<b>D</b>	Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.

## Cierre de Acuerdos

**Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.**

<b>A</b>	Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos beneficiosos y duraderos para la organización y para el cliente, mediante el desarrollo de propuestas y soluciones oportunas que respondan a las necesidades y expectativas de todas las partes interesadas. Capacidad para identificar los factores clave en la decisión del cliente, no siempre evidentes, a fin de focalizarse en ellos al presentarle las diversas propuestas. Capacidad para elaborar estrategias dirigidas a convencer al cliente y ganar su confianza y aceptación, sobre la base de decisiones mutuamente convenientes y favorables.
<b>B</b>	Capacidad para identificar el interés del cliente y en función de ello abocarse a concretar y formalizar de manera oportuna acuerdos que impliquen mutuos beneficios. Capacidad para eliminar aquellos aspectos de las propuestas que puedan provocar objeciones, y facilitar así su aceptación. Capacidad para generar confianza en el cliente y lograr de esa manera la consolidación de los vínculos comerciales.
<b>C</b>	Capacidad para desarrollar soluciones específicas, sobre la base de su conocimiento acerca de los productos disponibles y su experiencia previa, que le permitan concretar acuerdos puntuales con el cliente. Capacidad para lograr que este tome una decisión favorable con respecto a las propuestas ofrecidas.
<b>D</b>	Capacidad para desarrollar propuestas sobre la base de una adecuada comprensión de los requerimientos del cliente, y para proponer soluciones estándar que respondan estrictamente a las necesidades planteadas por él.

## Conocimiento de la Industria, el Mercado y los Productos

**Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.**

<b>A</b>	<p>Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, en función del análisis de los puntos fuertes y débiles de la propia organización en ese contexto. Implica un profundo conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la factibilidad y viabilidad de la adaptación de los productos a los requerimientos, gustos y necesidades de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse como un referente en el mercado, tanto nacional como regional, en lo que respecta a los conocimientos sobre la materia.</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad para detectar y comprender las necesidades actuales y futuras de los clientes, tanto nacionales como internacionales. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta, y para analizar en tal contexto las fortalezas y debilidades de la organización. Implica un amplio conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización. Capacidad para evaluar la viabilidad de la adaptación de los productos a las necesidades y preferencias de clientes y consumidores. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado nacional en lo que respecta al conocimiento sobre la materia.</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para detectar y comprender las necesidades de los clientes (nacionales o internacionales, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar las tendencias, oportunidades y amenazas que el mercado presenta en relación con las actividades de los clientes de su área, y para utilizar tal conocimiento a fin de detectar fortalezas y debilidades en el funcionamiento de su área. Implica conocimiento del marco regulatorio y de los productos ofrecidos por la organización, así como de las necesidades y preferencias de los clientes y los consumidores.</p>
<b>D</b>	<p>Capacidad para comprender las necesidades del cliente (nacional o internacional, según corresponda) basado en su conocimiento del mercado. Capacidad para identificar oportunidades y amenazas, y disposición a consultar a sus superiores sobre aspectos que desconoce en relación con las actividades del cliente o el marco regulatorio vigente. Implica conocer los productos ofrecidos y las necesidades y preferencias de los clientes y consumidores.</p>

### Conocimientos Técnicos

**Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieren para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.**

<b>A</b>	<p>Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad por sus conocimientos técnicos sobre su especialidad. Implica ser reconocido como experto en la comunidad donde actúa.</p>
<b>B</b>	<p>Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica a nivel de experto todos los aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar y mantener de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros, para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro y fuera de la organización por sus conocimientos técnicos en relación a su cargo.</p>
<b>C</b>	<p>Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica diferentes aspectos de su especialidad y función, y mantener constante su interés por aprender. Implica ser abierto a compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para que realicen en tareas específicas con eficacia. Capacidad para constituirse en un referente para su entorno próximo por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo.</p>
<b>D</b>	<p>Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica diferentes aspectos relacionados con su función, y mantener de manera constante su interés por aprender. Capacidad para compartir con otros sus conocimientos y experiencias.</p>

### Credibilidad Técnica

**Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización. Capacidad para generar confianza en los demás por su desempeño profesional y constituirse en un referente a quien consultar. Implica ser reconocido por poseer sólidos conocimientos y experiencia.**

<b>A</b>	Capacidad para dominar su área de especialización mediante sólidos fundamentos derivados de su conocimiento general, de su permanente actualización en la materia y de su experiencia concreta. Capacidad para traducir estos conocimientos en acciones cotidianas tendientes a la obtención de resultados, tanto para la organización como para el cliente, con un alto grado de precisión y por encima de los estándares de calidad establecidos. Capacidad para comprender la esencia de los aspectos complejos de los problemas y para hallar soluciones prácticas y beneficiosas para la organización y el cliente. Capacidad y disposición para ayudar a solucionar los problemas de otras áreas. Capacidad para convertirse en un referente en su especialidad dentro de la organización y en el mercado, y ser un receptor habitual de consultas.
<b>B</b>	Capacidad para conocer su área de especialización mediante el manejo de las técnicas, normas y procedimientos correspondientes. Capacidad para aprovechar esa preparación en el desarrollo de las tareas a su cargo, a fin de obtener resultados que le permitan cumplir con los estándares de calidad requeridos y satisfacer los intereses de los clientes y de la organización. Capacidad para dar solución en tiempo y forma a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para lograr que los demás perciban su nivel de preparación y confíen en él como fuente de consulta habitual. Capacidad para ser un referente dentro de su organización.
<b>C</b>	Capacidad para manejar los conocimientos esenciales requeridos en su área de especialización, y para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a las necesidades técnicas. Capacidad para identificar y proponer soluciones a problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los demás, para que perciban su experiencia e idoneidad técnicas y se inclinen a consultarlo.
<b>D</b>	Capacidad para llevar a cabo las tareas apropiadamente y responder a los requerimientos técnicos de su área de especialidad. Capacidad para identificar problemas técnicos de alta complejidad. Capacidad para generar confianza en los niveles operativos y que ellos se inclinen a consultarlo.

## Productividad

**Capacidad para trabajar activa y dinámicamente. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida,**

<b>A</b>	Capacidad para establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados por la organización, y alcanzarlos. Capacidad para mejorar los requerimientos que la organización determina para su área. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Capacidad para constituirse en un referente o materia de dinamismo y energía.
<b>B</b>	Capacidad para promover en su área y a través del ejemplo la disposición de trabajar activa y dinámicamente. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Capacidad para alcanzar resultados, caracterizándose por la eficiencia y calidad de su desempeño.
<b>C</b>	Capacidad para cumplir con los requerimientos planteados y superar las expectativas, mejorar los objetivos establecidos en el tiempo y la forma requeridos. Capacidad para seguir una ruta lógica para la obtención de resultados y ejecutar las tareas planteadas. Capacidad para seguir adelante y alentar a otros, en medio de circunstancias adversas con serenidad y dominio de sí mismo.
<b>D</b>	Capacidad para trabajar activa y dinámicamente. Capacidad para cumplir con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad requeridos, y demostrar preocupación por la obtención de resultados, así como también por la manera como se ejecutan las tareas.

## Influencia y Negociación

**Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.**

<b>A</b>	Capacidad para persuadir a otras personas y exhibir actitudes que generen un impacto positivo en los demás, a fin de producir cambios de opiniones, enfoques o posturas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar conceptos demostraciones y explicaciones fundadas y veraces dirigidas a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales como base para alcanzar el resultado esperado.
<b>B</b>	Capacidad para persuadir a otras personas mediante la utilización de argumentos sólidos y honestos. Capacidad para desarrollar, ante situaciones especiales, conceptos, demostraciones y explicaciones fundadas y veraces, dirigidos a respaldar posiciones y criterios. Capacidad para utilizar tales argumentaciones con el fin de inclinar y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, y contemplar los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos de la organización como base para alcanzar el resultado esperado.
<b>C</b>	Capacidad para persuadir a otras personas de las que se necesita colaboración, a través de acciones concretas y argumentaciones adecuadas y honestas. Capacidad para llevar a cabo negociaciones que persuadan a la contraparte y contemplar sus intereses y los de la organización.
<b>D</b>	Capacidad para persuadir a los integrantes de la propia área de trabajo en asuntos específicos que sean de su incumbencia, a través de negociaciones y argumentaciones veraces y honestas.

## Manejo de Crisis

**Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.**

<b>A</b>	Capacidad para definir estrategias, procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto para la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un referente organizacional por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de largo plazo.
<b>B</b>	Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos de la organización. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo dentro de su área por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto tanto del entorno local como global, con una visión y proyección de mediano plazo.
<b>C</b>	Capacidad para proponer cursos de acción y nuevas formas de hacer las cosas que permitan identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional. Implica ser un ejemplo para sus colaboradores por su capacidad para identificar, administrar y resolver situaciones de presión, contingencia y conflicto, con una visión y proyección de corto plazo.
<b>D</b>	Capacidad para comprender, identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, considerando los objetivos organizacionales. Capacidad para crear soluciones oportunas y adecuadas al marco organizacional.

## Pensamiento Analítico

**Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar**

<b>A</b>	Capacidad para comprender situaciones o problemas complejos y desagregarlos a sus diversos componentes. Capacidad para interrelacionar dichos componentes, establecer los vínculos causales complejos y reconocer las posibles causas de un hecho, o las consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos en líneas con las posibles derivaciones de la situación.
<b>B</b>	Capacidad para interrelacionar los componentes de una situación, establecer las relaciones de causa efecto que se producen y reconocer las posibles consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos. Capacidad para desarrollar cursos de acción alternativos, de posible aplicación.
<b>C</b>	Capacidad para desagregar las situaciones o problemas en partes, establecer relaciones causales sencillas, identificar las ventajas y desventajas de las decisiones, y marcar prioridades en las acciones según su importancia.
<b>D</b>	Capacidad para desagregar las situaciones en sus principales componentes y para establecer las grandes relaciones causales que caracterizan el problema.

## Pensamiento Conceptual

**Capacidad para identificar problemas, información significativa/ clave/ y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa – efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución. Implica la aplicación de razonamiento creativo, inductivo o conceptual.**

<b>A</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones específicas. Capacidad para promover en otros el desarrollo de la capacidad de entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa – efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
<b>B</b>	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan identificar problemas, detectar información significativa/clave, realizar vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa – efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr la mejor solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
<b>C</b>	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa – efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.
<b>D</b>	Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual.

### Profundidad en el Conocimiento de los Productos

**Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que ofrezcan valor.**

<b>A</b>	Capacidad para conocer en profundidad cada uno de los servicios y productos que ofrece la organización y para relacionar sus ventajas con las necesidades de los clientes. Capacidad para presentar propuestas o soluciones adecuadas a esas necesidades, y para explicar a los clientes el valor que los productos y servicios agregan a sus negocios y los beneficios que producen.
<b>B</b>	Capacidad para conocer los productos y servicios ofrecidos por la organización realizar respuestas de calidad de acuerdo con las características particulares de cada cliente y responder con argumentos convincentes a las objeciones que presentan. Capacidad para comunicar claramente el valor agregado y los beneficios que producirían las soluciones ofrecidas para el negocio del cliente.
<b>C</b>	Capacidad para conocer adecuadamente los productos y servicios de la organización, presentar los beneficios fundamentales que presentan y exponer sus ventajas, a través de las propuestas que expliquen cómo agregar valor al negocio del cliente.
<b>D</b>	Capacidad para comunicar a los clientes las ventajas de los servicios, responder efectivamente a las objeciones y en el caso de no tener la respuesta adecuada, comprometerse a investigar o buscar ayuda, según corresponda, para proporcionarla lo más rápidamente posible.

## Prudencia

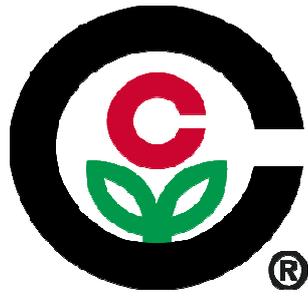
**Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo.**

<b>A</b>	Capacidad para diseñar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la organización obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para la organización, los colaboradores, los clientes y proveedores y para sí mismo. Ser un referente en la organización y en el mercado por su Prudencia.
<b>B</b>	Capacidad para diseñar políticas y normas para su área en base al buen juicio, que permitan a todos los integrantes de la misma obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para su área, sus colaboradores, clientes internos y externos y para sí mismo. Ser un referente en su área y en el ámbito de la organización por su Prudencia.
<b>C</b>	Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio dentro de su sector de trabajo y que le permitan a sus colaboradores obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la fijación y consecución de objetivos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo para su sector, sus colaboradores, clientes internos y externos y para sí mismo. Ser un referente entre sus colaboradores y en el ámbito de su área por su Prudencia.
<b>D</b>	Capacidad para aplicar políticas y normas organizacionales en base al buen juicio en relación con su puesto de trabajo, lo cual le permite obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la consecución de objetivos y demás funciones inherentes a su puesto. Implica la capacidad para discernir y distinguir lo bueno y lo malo tanto en relación con otras personas como para sí mismo. Ser un referente entre sus compañeros por su Prudencia.

## Relaciones Públicas

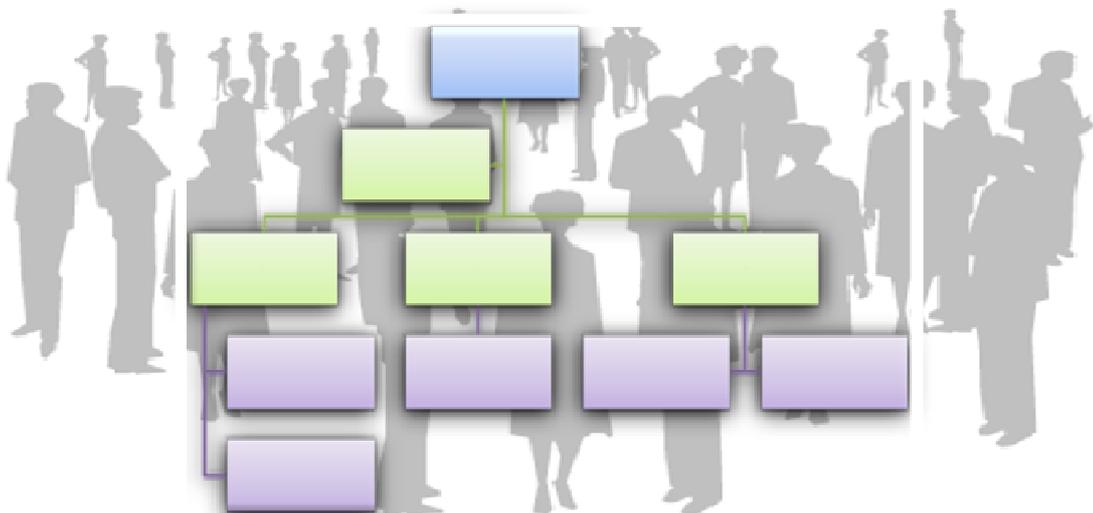
**Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad o bien sobre los clientes y proveedores. Implica poseer conocimientos no solo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados.**

<b>A</b>	Capacidad para establecer rápida y efectivamente relaciones con redes complejas de personas y lograr la cooperación de aquellas que resultan necesarias para influenciar a los referentes de la sociedad así como sobre los clientes o proveedores de la organización. Capacidad para desenvolverse adecuadamente en el medio empresario, político y social, en base a sus conocimientos no solo del área de su especialidad sino también culturales en general, lo cual posibilita interrelacionarse con personas provenientes de ámbitos diferentes al propio.
<b>B</b>	Capacidad para establecer adecuadas y efectivas relaciones con redes complejas de personas y lograr apoyo a y cooperación a largo plazo de aquellas que resulten necesarias para influenciar a los referentes del mercado al cual pertenece la organización así como a los clientes o proveedores. Capacidad para vincularse adecuadamente con los integrantes de la comunidad de negocios para establecer con ellos intereses afines basados no solo en la especialidad sino también en aspectos culturales, lo cual puede ayudar a enriquecer y profundizar los vínculos.
<b>C</b>	Capacidad para lograr relaciones específicas convenientes para la organización obteniendo la cooperación de las personas pertinentes de acuerdo con los objetivos planteados. Capacidad para vincularse positivamente con diversas personalidades del medio empresarial y para desenvolverse adecuadamente en toda clase de eventos sociales.
<b>D</b>	Capacidad para conseguir el apoyo y la cooperación de las personas adecuadas pertenecientes a su red de contactos, la cual se encuentra integrada por relaciones específicas respecto de sus responsabilidades y puesto de trabajo.



**CRYSTAL CHEMICAL<sup>®</sup>**  
**AGROQUÍMICOS**

## Competencias del Modelo



## Competencias del Modelo

---

Cardinales	Específicas para Jefes	Específicas para Gerentes
<ul style="list-style-type: none"><li>- Compromiso</li><li>- Gestión Estratégica</li><li>- Adaptabilidad al Cambio</li><li>- Orientación al Cliente Interno y Externo</li><li>- Trabajo en Equipo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Toma de Decisiones</li><li>- Conducción de Personas</li><li>- Capacidad de Planificación y Organización</li><li>- Proactividad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Liderazgo Ejecutivo</li><li>- Visión Estratégica</li></ul>

Específicas por Área
<ul style="list-style-type: none"><li>- Influencia y Negociación</li><li>- Productividad</li><li>- Credibilidad Técnica</li><li>- Pensamiento Analítico</li><li>- Conocimiento de la Industria, el Mercado y los Productos</li><li>- Influencia y Negociación</li><li>- Relaciones Públicas</li><li>- Cierres de Acuerdo</li><li>- Prudencia</li><li>- Calidad y Mejora Continua</li><li>- Pensamiento Conceptual</li><li>- Conocimientos Técnicos</li><li>- Profundidad en el Conocimiento de los Productos</li></ul>

## Anexo 5: Guía de Entrevista por Competencias



---

### GUÍA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

---

BASADO EN EL DICCIONARIO DE PREGUNTAS DE MARTHA ALLES

#### **Contenido:**

- Competencias Cardinales
- Competencias Específicas para Gerentes
- Competencias Específicas por Áreas

## Competencias Cardinales

### Adaptabilidad al Cambio

**Capacidad para adaptarse y avenirse a los cambios, modificando si fuese necesario su propia conducta para alcanzar determinados objetivos cuando surgen dificultades, nueva información o cambios del medio, ya sean del entorno exterior, de la propia organización, de la del cliente o de los requerimientos del trabajo en sí.**

<b>1</b>	Cuénteme sobre alguna situación frente a la que haya tenido que responder de inmediato cuando estaba muy involucrado en otra tarea ¿Cómo resolvió el problema?
<b>2</b>	¿Visito la planta, sucursales u oficinas alternas en su último o actual empleo? ¿Estuvo en otras áreas de trabajo? ¿Cómo se maneja en otras áreas? ¿Qué lo motiva a incursionar en otras áreas?
<b>3</b>	¿Alguna vez le solicitaron que hiciese tareas de otra área o de otra especialidad diferente a la suya? ¿cuál es su opinión sobre estas asignaciones?
<b>4</b>	¿Qué cambios tuvo que hacer en su forma de trabajar en ocasión de recibir nuevos requerimientos de clientes, proveedores, instituciones, etc?

### Compromiso

**Capacidad para sentir como propios los objetivos de la organización y cumplir con las obligaciones personales, profesionales y organizacionales. Capacidad para apoyar e instrumentar decisiones consustanciado por completo con el logro de objetivos comunes, y prevenir y superar obstáculos que interfieran con el logro de los objetivos del negocio. Implica adhesión a los valores de la organización.**

<b>1</b>	¿Cómo demuestra usted su apoyo a sus pares y/o colaboradores? ¿Cómo logra desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua? ¿Cuánto tiempo tiene en su actual cargo o tuvo? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etc.
<b>2</b>	Cuénteme si alguna vez tuvo que resolver / implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?
<b>3</b>	¿Qué dificultades presento al momento de desarrollar sus actividades? ¿Qué hizo?
<b>4</b>	En el tiempo que tiene o estuvo en el cargo la consideraron como una persona a la cual se puede consultar. Relátame alguna experiencia en la que haya ofrecido su experiencia o servicio a otros departamentos o externos.

### Gestión Estratégica

**Capacidad para tomar decisiones lógicas de manera imparcial y desde un punto de vista racional a partir del análisis, evaluación y organización eficaz de información que permita establecer un orden apropiado de actuación personal para el logro de un objetivo.**

1	Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan en su desempeño. ¿Qué hace para resolverlos desde su posición?
2	¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver algún problema? ¿Usted qué toma en consideración antes de gestionar un trabajo?
3	¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos?
4	¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera o en su profesión? ¿En qué tiempo?

### Orientación al Cliente Interno y Externo

**Capacidad para actuar con sensibilidad ante las necesidades de un cliente y/o conjunto de clientes, actuales o potenciales, externos o internos, que se pueda/n presentar en la actualidad o en el futuro. Implica una vocación permanente de servicio al cliente interno y externo, comprender adecuadamente sus demandas y generar soluciones efectivas a sus necesidades.**

1	Defina quiénes son sus clientes (internos o externos) tanto dentro como fuera de la organización. ¿De qué forma determina sus necesidades?
2	¿Qué relación tiene su área/sector con otros sectores? ¿Con que áreas interactúa en su tarea habitual?
3	Describa alguna mejora que haya tenido que implementar por la satisfacción particular de un cliente interno o externo. ¿Qué implicó esta mejora?
4	Cuénteme de algún trabajo en el que el sector o equipo a su cargo haya superado las expectativas de un cliente interno o externo.

### Trabajo en Equipo

**Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto a los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.**

1	Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale que hizo usted, y si fueron implementadas.
2	Cuénteme como toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero si lo fuese otra presentada por otra presentada por otro integrante del equipo. Reláteme la situación.
3	¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?
4	Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de la jefatura al cual usted pertenece o (o pertenecía). ¿Qué hizo, que dijo u opinión en cada caso?



**CRYSTAL CHEMICAL®**  
**AGROQUÍMICOS**

**Competencias Específicas  
para Gerentes**

## Competencias Específicas para Gerentes

**Liderazgo Ejecutivo**

**Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo del que dependen otros equipos, y comunicar la visión de la organización, tanto desde su rol formal como desde la autoridad moral que define su carácter de líder. Implica ser un líder de líderes, al crear un clima de energía y compromiso junto con un fuerte deseo de guiar a los demás, que se verifica en el comportamiento de los otros al acompañar su gestión con entusiasmo.**

1	¿Alguna vez lo tocó liderar a un equipo difícil de manejar? ¿Qué se le facilita a la hora de guiar a un equipo?
2	Cuénteme de un logro en concreto que usted haya alcanzado o haya resaltado en su gestión de líder
3	¿Cómo hace para que las personas a su cargo unifiquen su esfuerzo y lo direccionen a una tarea u objetivo específico?
4	Relátame una situación en donde logre fomentar el compromiso en su gente y que obtuvo de esto.

**Visión Estratégica**

**Capacidad para anticiparse y comprender los cambios del entorno, y establecer su impacto a corto, mediano y largo plazo en la organización, con el propósito de optimizar las fortalezas, actuar sobre las debilidades y aprovechar las oportunidades del contexto. Implica la capacidad para visualizar y conducir la empresa o el área a cargo como un sistema integral, para lograr objetivos y metas retadores, asociados a la estrategia corporativa.**

1	¿Cuáles son las áreas más estratégicas de su organización (o de La división que controla actualmente)?
2	¿Cuáles son las oportunidades de negocio que usted ha identificado para su organización? ¿En qué información se baso para detectarlas? ¿Qué indicios ha considerado para identificar los negocios que había que dejar de lado, si es que se ha dado esa circunstancia?
3	¿Cuál es su participación en el comité estratégico (o similar) de su organización? ¿Con que frecuencia se reúne este comité?
4	¿Qué nuevos objetivos ha definido para su división que hayan aumentado la importancia de esta en la consecución de la estrategia organizacional? (pregunta específica para un numero uno de área.)





**CRYSTAL CHEMICAL<sup>®</sup>**  
**AGROQUÍMICOS**

**Competencias Específicas  
por Área**

## Competencias Específicas por Áreas

<b>Calidad y Mejora Continua</b>	
<b>Capacidad para optimizar los recursos disponibles -personas, materiales, etc.- y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.</b>	
<b>1</b>	¿Qué métodos conoce sobre mejora continua? ¿Ha manejado sistemas de gestión de calidad? Cuénteme de un proyecto o programa que haya manejado sobre mejora continua.
<b>2</b>	¿Ha diseñado métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles tanto personas como materiales?
<b>3</b>	¿En su actual trabajo o en el anterior, era consultado para brindar aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo?
<b>4</b>	¿Ha trabajado con proyectos de organización y métodos?

<b>Conocimientos Técnicos</b>	
<b>Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieren para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.</b>	
<b>1</b>	¿Ha sido facilitador en capacitación en temas de su profesión? Cuénteme como fue esta experiencia
<b>2</b>	De los productos o servicios que usted maneja, cuales le resultaron más difíciles de comprender. ¿Cómo logro aprenderlos?
<b>3</b>	¿Cuénteme una experiencia donde tuvo que poner en práctica lo que ya conoce? ¿Qué logro?
<b>4</b>	¿Ha sido consultado por sus conocimientos técnicos en relación con los temas relativos a su puesto de trabajo? ¿Quiénes son sus principales consultantes?

## Cierre de Acuerdos

**Capacidad para concretar y formalizar acuerdos y vínculos con los clientes, a través de propuestas y soluciones oportunas que respondan a sus necesidades y expectativas, y lograr beneficios para ambas partes.**

1	Cuénteme alguna situación en la que haya realizado acuerdos con otras personas (clientes internos o externos) y en las que hayan establecido conexiones apropiadas que resultaron sumamente positivas para las metas de su área u organización, así como para la contraparte.
2	Descríbame alguna presentación que usted haya realizado a un potencial cliente (interno o externo), por medio de la cual logro que este eligiera a su organización/proyecto y los servicios que le ofrecía. ¿Cuál fue su rol? ¿Qué aspectos considero para elaborar la propuesta?
3	¿Cómo identifica aquello que resulta realmente importante para su cliente (interno o externo) al momento de tomar una decisión con respecto a la organización que usted integra (o integraba) y los servicios que le ofrecía? Por favor, bríndeme un ejemplo.
4	Relátame una situación en la que haya logrado convencer a un cliente (interno o externo), que un juicio presentaba objeciones y dudas, acerca de la conveniencia de adquirir/utilizar un producto/servicio. ¿Qué estrategia utilizo en esa situación para lograr convencerlo?

### Productividad

**Capacidad para trabajar activa y dinámicamente. Implica seguir adelante en circunstancias adversas, con serenidad y dominio de sí mismo. Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requerida,**

1	¿Cómo maneja la transición de un período de descanso al momento de trabajo?
2	Relate alguna situación en la que su escenario habitual haya cambiado repentinamente ¿Cómo reacciono a ese cambio?
3	¿Cuánto tiempo extra ha trabajado recientemente? ¿Por qué? ¿Qué opina de hacer sobretiempo?
4	¿Qué hace en su tiempo libre?

### Conocimiento de la Industria, el Mercado y los Productos

**Capacidad para comprender las necesidades de los clientes y consumidores, tanto nacionales como internacionales. Implica conocer las tendencias y oportunidades del mercado, las amenazas de las empresas competidoras, los puntos fuertes y débiles de la propia organización, y el marco regulatorio, además de conocer a fondo los productos y evaluar la factibilidad y viabilidad de su adaptación a los requerimientos, gustos y necesidades del cliente.**

1	Hábleme del negocio en el que actúa su organización (o aquella en la que trabajo anteriormente): quienes son los clientes, cuales son los productos y/o servicios que ofrece, los proveedores, etc.
2	Relátame cómo ve usted el mercado nacional e internacional donde opera la organización en la que trabaja actualmente (o se desempeña con autoridad).
3	¿Cómo ve usted la competencia? ¿Quiénes son (o eran) sus competidores? ¿Qué empresas u organizaciones considera similares a la suya?
4	Descríbame puntos fuertes y débiles del negocio de su empresa.

### Credibilidad Técnica

**Capacidad para alcanzar con precisión los objetivos planteados, superar los estándares de calidad establecidos, al comprender la esencia de los problemas complejos, generar soluciones prácticas y aplicables, y brindar beneficios tanto para el cliente como para la organización**

1	¿Recuerda alguna situación transcurrida en su empleo actual (o en uno anterior, si corresponde) en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos técnicos y/o experiencia previa? ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál o cuáles fueron los resultados alcanzados?
2	¿Usted cree que es considerado un referente técnico en su organización, ya sea para sus colaboradores, sus pares y/o sus superiores? Bríndeme un ejemplo que respalde su idea.
3	¿Recuerda alguna situación que debió resolver basándose en la aplicación de sus conocimientos técnicos? Bríndeme detalles.
4	¿De qué manera se mantiene actualizado en su especialidad?

### Relaciones Públicas

**Capacidad para establecer relaciones con redes complejas de personas cuya colaboración es necesaria para tener influencia sobre los referentes sociales, económicos y políticos de la comunidad o bien sobre los clientes y proveedores. Implica poseer conocimientos no solo referidos al área de especialidad, sino también a aspectos generales de la cultura lo que le permite relacionarse y desenvolverse en el medio empresario en los momentos y las formas adecuados.**

1	En su posición actual o en las anteriores, ¿Qué oportunidades tuvo usted de exponerse a contactos políticos de distintos niveles (integrantes o no del gobierno)?
2	¿Algún emprendimiento de la compañía genero la necesidad de hacer "lobby"? ¿Con quiénes y a qué nivel Tuvo que interactuar?
3	¿Qué personas privilegia dentro y fuera de su organización a la hora de armar su red de contactos?
4	¿Cómo se sirve de su red de contactos para estar al tanto de los últimos avances de sus competidores? ¿Y para mantenerse informado respecto de la realidad de sus clientes?

### Influencia y Negociación

**Capacidad para persuadir a otras personas, utilizar argumentos sólidos y honestos y acercar posiciones mediante el ejercicio del razonamiento conjunto, que contemple los intereses de todas las partes intervinientes y los objetivos organizacionales. Implica capacidad para influenciar a otros a través de estrategias que permitan construir acuerdos satisfactorios para todos, mediante la aplicación del concepto ganar-ganar.**

1	Cuénteme acerca de alguna situación en la que haya influenciado a alguien para que hiciera algo que usted consideraba importante. ¿Qué herramientas utilizo para convencerlo y lograr su colaboración? ¿Cuál fue el resultado?
2	¿Piensa que los otros hacen lo que usted dice? ¿Se siente escuchado cuando habla? Cuénteme anécdotas positivas y negativas al respecto, y que hizo en cada una de sus situaciones.
3	Dígame si alguna vez tuvo que realizar una negociación difícil o con una persona desagradable o que lo irritara. ¿Cómo manejo la situación? ¿Cómo se sintió?
4	¿Cómo planea una negociación? ¿Qué acciones lleva a cabo para informarse acerca de las características e intereses de la contraparte? Bríndeme un ejemplo.

<b>Manejo de Crisis</b>	
<b>Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas al marco de la organización.</b>	
<b>1</b>	¿Recuerda alguna situación compleja o difícil que debió resolver en su trabajo, sorteando presiones, contingencias y conflictos? ¿Qué aspectos tuvo en consideración para lograr su resolución? Cuénteme detalles acerca de la solución alcanzada.
<b>2</b>	Bríndeme un ejemplo de una situación crítica que usted haya identificado anticipándose a las potenciales consecuencias que podría haber ocasionado en su área/organización. ¿Cómo logro detectar el problema? ¿De qué se valió para ello? ¿Qué fue lo que hizo al respecto?
<b>3</b>	Es múltiples ocasiones es valorada la capacidad que una persona demuestra al manejar situaciones críticas o contingencias. ¿Podría indicarme como es su proceder habitual frente a este tipo de situaciones? Bríndeme un ejemplo que refleje su respuesta.
<b>4</b>	¿En alguna ocasión, ya sea en un empleo actual o en el anterior, se enfrentó a problemas no supo cómo manejar? Cuénteme que fue lo que ocurrió.

<b>Profundidad en el Conocimiento de los Productos</b>	
<b>Capacidad para conocer los productos y/o servicios de la organización y evaluar la factibilidad de su adaptación a los requerimientos preferencias y necesidades de los clientes. Implica la capacidad para relacionar las ventajas de los productos o servicios que se ofrecen con las necesidades de los clientes, y presentar propuestas o soluciones que ofrezcan valor.</b>	
<b>1</b>	Cuénteme sobre los productos o servicios de su organización (donde trabaja o trabajaba, según corresponda).
<b>2</b>	Esos productos/servicios, ¿se adaptan a las necesidades de sus clientes? Relátame algún caso en el que la adaptación haya sido total y otro en el que haya habido algún grado de dificultad.
<b>3</b>	¿Por qué razón piensa usted que los productos se adaptan/no se adaptan a las preferencias de los clientes?
<b>4</b>	¿Propuso alguna acción para mejorar la situación actual? (tanto si la adaptación de los productos es buena como si no lo es)

### Pensamiento Analítico

**Capacidad para comprender una situación, identificar sus partes y organizarlas sistemáticamente, a fin de determinar sus interrelaciones y establecer prioridades para actuar**

1	Plantee una situación compleja, relacionada con el quehacer del entrevistado, solicítele que realice un análisis referido a ella, y evalúe su respuesta.
2	¿Por qué desea cambiar de trabajo? ¿Por qué lo hizo en ocasiones pasadas? (Podría preguntársele sobre algún caso concreto de su historia profesional. Evalúe la consistencia de sus respuestas respecto de por qué desea cambiar de trabajo o cómo se lleva con su jefe y observe cómo compara la situación presente con otro cambio de trabajo anterior, y con otro jefe.
3	Describame una situación problemática que usted haya resuelto, ya sea de índole personal o profesional. ¿Cuáles fueron las causas del problema?
4	Cuénteme una situación problemática que usted no haya podido gestionar y resolver. ¿Por qué no pudo resolver? ¿Qué hizo en esta situación?

### Prudencia

**Capacidad para obrar con sensatez y moderación en todos los actos: en la aplicación de normas y políticas organizacionales, en la fijación y consecución de objetivos, en el cierre de acuerdos y demás funciones inherentes a su puesto.**

1	¿Usted cree que sus clientes o su equipo de trabajo lo valoran? ¿Cuénteme qué es lo más importante para usted para mantener una buena relación de trabajo?
2	¿Cuáles son los valores de la empresa en que usted trabaja o trabajo? ¿Ha manejado información confidencial? ¿Debido a que usted manejaba esta información?
3	¿Quién era su línea directa de reporte? ¿Qué tipo de información le solicitaban? ¿Quién le aprobaba transmitir la información?
4	Describa una situación en dónde su prudencia haya sido a prueba.

### Pensamiento Conceptual

**Capacidad para identificar problemas, información significativa/ clave/ y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas, y para construir conceptos o modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponiéndolas en pequeñas partes y puntos clave, identificar paso a paso sus implicaciones y las relaciones causa – efecto que se generan, con el objetivo de actuar de acuerdo con un orden de prioridades a fin de conseguir la mejor solución.**

<b>1</b>	<p>¿Ha trabajado con metodologías de análisis de causa?                  ¿Cuénteme una situación compleja en la que tuvo que analizar, sintetizar y buscar información? ¿Qué considera usted antes de emitir una conclusión?</p>
<b>2</b>	<p>Reláteme una situación en que no pudo desarrollarse muy bien por la falta de información.</p>
<b>3</b>	<p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas y construir modelos, incluso en situaciones difíciles. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes y puntos clave e identificar las relaciones causa – efecto que se establecen, y definir prioridades para lograr su solución. Capacidad para aplicar razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p>
<b>4</b>	<p>Capacidad para identificar problemas, información significativa/clave, y vínculos entre situaciones que no están obviamente conectadas. Capacidad para entender situaciones complejas, descomponerlas en pequeñas partes, y establecer prioridades para su solución. Capacidad para utilizar razonamiento inductivo o conceptual.</p>

## Anexo 6: Segmentación de Competencias por Grados

Sección	Cargo	Tipo de Competencia	Competencia	Grado		
Contabilidad	Asistente de Contabilidad	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	C		
			Compromiso	C		
			Gestión Estratégica	C		
			Orientación al Cliente Interno y Externo	C		
			Trabajar en Equipo	C		
			Credibilidad Técnica	C		
		Competencia por Área	Influencia y Negociación	C		
			Pensamiento Analítico	C		
			Relaciones Plúbicas	C		
			Contador General	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	A
					Compromiso	A
					Gestión Estratégica	A
	Competencia Específicas para Jefe:	Orientación al Cliente Interno y Externo		A		
		Trabajar en Equipo		A		
		Capacidad de Planificación y Organización		A		
	Competencia por Área	Conducción de Personas	A			
		Proactividad	A			
		Toma de Decisiones	A			
		Credibilidad Técnica	B			
		Influencia y Negociación	B			
		Pensamiento Analítico	B			
	Gerente Administrativo Financiero	Competencia Cardinal	Relaciones Plúbicas	B		
			Adaptabilidad al Cambio	A		
			Compromiso	A		
Gestión Estratégica			A			
Orientación al Cliente Interno y Externo			A			
Trabajar en Equipo			A			
Competencia Específicas para Jefe:		Capacidad de Planificación y Organización	A			
		Conducción de Personas	A			
		Proactividad	A			
		Toma de Decisiones	A			
		Liderazgo ejecutivo	A			
		Visión estratégica	A			
Competencia por Área	Credibilidad Técnica	A				
	Influencia y Negociación	A				
	Pensamiento Analítico	A				
	Relaciones Plúbicas	A				
	Costos	Analista de Costos	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	B	
				Compromiso	B	
Gestión Estratégica				B		
Competencia Específicas para Jefe:			Orientación al Cliente Interno y Externo	B		
			Trabajar en Equipo	B		
			Capacidad de Planificación y Organización	A		
Competencia por Área		Conducción de Personas	B			
		Proactividad	B			
		Toma de Decisiones	C			
		Credibilidad Técnica	B			
		Pensamiento Analítico	B			
		Adaptabilidad al Cambio	C			
Asistente de Costos	Competencia Cardinal	Compromiso	C			
		Gestión Estratégica	C			
		Orientación al Cliente Interno y Externo	C			
		Trabajar en Equipo	C			
		Credibilidad Técnica	C			
		Pensamiento Analítico	C			
	Competencia por Área	Adaptabilidad al Cambio	C			
		Compromiso	C			
		Gestión Estratégica	C			
		Orientación al Cliente Interno y Externo	C			
		Trabajar en Equipo	C			
		Credibilidad Técnica	C			
Crédito y Cobranzas	Asistente de Crédito y Cobranzas	Competencia Cardinal	Pensamiento Analítico	C		
			Adaptabilidad al Cambio	C		
			Compromiso	C		
		Competencia Específicas para Jefe:	Gestión Estratégica	C		
			Orientación al Cliente Interno y Externo	C		
			Trabajar en Equipo	C		
	Competencia por Área	Cierres de Acuerdo	C			
		Influencia y Negociación	C			
		Relaciones Plúbicas	C			
		Jefe de Crédito y Cobranzas	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	A	
				Compromiso	A	
				Gestión Estratégica	A	
Competencia Específicas para Jefe:	Orientación al Cliente Interno y Externo		A			
	Trabajar en Equipo		A			
	Capacidad de Planificación y Organización		B			
Competencia por Área	Conducción de Personas	B				
	Proactividad	A				
	Toma de Decisiones	A				
	Cierres de Acuerdo	B				
	Influencia y Negociación	B				
	Relaciones Plúbicas	B				
Mensajero de Crédito y Cobranzas	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	D			
		Compromiso	D			
		Gestión Estratégica	D			
		Orientación al Cliente Interno y Externo	D			
		Trabajar en Equipo	D			
		Cierres de Acuerdo	D			
	Competencia por Área	Influencia y Negociación	D			
		Relaciones Plúbicas	D			

Sección	Cargo	Tipo de Competencia	Competencia	Grado
G.T.H.	Asistente de Servicios Generales	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	C
			Compromiso	C
		Competencia por Área	Gestión Estratégica	C
			Orientación al Cliente Interno y Externo	C
			Trabajar en Equipo	C
			Cierres de Acuerdo	D
	Coordinador de GTH	Competencia Cardinal	Prudencia	D
			Relaciones Plúbicas	D
		Competencia por Área	Adaptabilidad al Cambio	B
			Compromiso	B
			Gestión Estratégica	B
			Orientación al Cliente Interno y Externo	B
	Coordinadora de Nómina y Préstaciones Legales	Competencia Cardinal	Trabajar en Equipo	B
			Cierres de Acuerdo	B
		Competencia por Área	Prudencia	B
			Relaciones Plúbicas	B
			Adaptabilidad al Cambio	B
			Compromiso	B
	Jefe de Bienestar Organizacional y Trabajo Social	Competencia Cardinal	Gestión Estratégica	B
			Orientación al Cliente Interno y Externo	B
		Competencia por Área	Trabajar en Equipo	B
			Cierres de Acuerdo	B
			Prudencia	B
			Relaciones Plúbicas	B
Competencia Específicas para Jefe:		Adaptabilidad al Cambio	A	
		Compromiso	A	
		Gestión Estratégica	A	
		Orientación al Cliente Interno y Externo	A	
		Trabajar en Equipo	A	
		Capacidad de Planificación y Organización	B	
Médico Ocupacional	Competencia Cardinal	Conducción de Personas	B	
		Proactividad	A	
	Competencia por Área	Toma de Decisiones	B	
		Cierres de Acuerdo	B	
		Prudencia	B	
		Relaciones Plúbicas	B	
Gerencia de GTH	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	B	
		Compromiso	B	
	Competencia por Área	Gestión Estratégica	B	
		Orientación al Cliente Interno y Externo	B	
		Trabajar en Equipo	B	
		Cierres de Acuerdo	B	
	Competencia Específicas para Jefe:	Prudencia	B	
		Relaciones Plúbicas	C	
		Adaptabilidad al Cambio	A	
		Compromiso	A	
		Gestión Estratégica	A	
		Orientación al Cliente Interno y Externo	A	
Mantenimiento	Asistente de Mantenimiento	Competencia Cardinal	Trabajar en Equipo	A
			Capacidad de Planificación y Organización	A
	Competencia por Área	Conducción de Personas	A	
		Proactividad	A	
		Toma de Decisiones	A	
		Liderazgo ejecutivo	A	
	Coordinador de Mantenimiento	Competencia Cardinal	Visión estratégica	A
			Cierres de Acuerdo	A
		Competencia por Área	Prudencia	A
			Relaciones Plúbicas	A
			Adaptabilidad al Cambio	C
			Compromiso	A
Técnico 1	Competencia Cardinal	Gestión Estratégica	A	
		Orientación al Cliente Interno y Externo	C	
	Competencia por Área	Trabajar en Equipo	C	
		Conocimientos Técnicos	D	
		Productividad	D	
		Adaptabilidad al Cambio	B	
	Técnico 2	Competencia Cardinal	Compromiso	B
			Gestión Estratégica	B
		Competencia por Área	Orientación al Cliente Interno y Externo	B
			Trabajar en Equipo	B
			Capacidad de Planificación y Organización	A
			Conducción de Personas	A
Técnico 2	Competencia Cardinal	Proactividad	A	
		Toma de Decisiones	C	
	Competencia por Área	Conocimientos Técnicos	A	
		Productividad	A	
		Adaptabilidad al Cambio	D	
		Compromiso	D	
Técnico 2	Competencia Cardinal	Gestión Estratégica	D	
		Orientación al Cliente Interno y Externo	D	
	Competencia por Área	Trabajar en Equipo	D	
		Conocimientos Técnicos	B	
		Productividad	B	
		Adaptabilidad al Cambio	D	
Técnico 2	Competencia Cardinal	Compromiso	D	
		Gestión Estratégica	D	
	Competencia por Área	Orientación al Cliente Interno y Externo	D	
		Trabajar en Equipo	D	
		Conocimientos Técnicos	C	
		Productividad	C	

Sección	Cargo	Tipo de Competencia	Competencia	Grado
Sistemas Informáticos	Analista de Sistemas	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	B
			Compromiso	B
			Gestión Estratégica	B
			Orientación al Cliente Interno y Externo	B
			Trabajar en Equipo	B
	Asistente de Sistemas	Competencia por Área	Conocimientos Técnicos	B
			Pensamiento Analítico	A
			Adaptabilidad al Cambio	C
			Compromiso	C
			Gestión Estratégica	C
	Jefe de Sistemas	Competencia Cardinal	Orientación al Cliente Interno y Externo	C
			Trabajar en Equipo	C
			Conocimientos Técnicos	C
			Pensamiento Analítico	B
			Adaptabilidad al Cambio	A
Sistema de Gestión Integrado	Asistente de Seguridad Industrial y Medio Ambiente	Competencia Cardinal	Compromiso	A
			Gestión Estratégica	A
			Orientación al Cliente Interno y Externo	A
			Trabajar en Equipo	A
			Capacidad de Planificación y Organización	A
	Coordinador de SGI	Competencia por Área	Conducción de Personas	B
			Proactividad	A
			Toma de Decisiones	A
			Conocimientos Técnicos	A
			Pensamiento Analítico	A
	Guardián Residente	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	C
			Compromiso	C
			Gestión Estratégica	C
			Orientación al Cliente Interno y Externo	C
			Trabajar en Equipo	C
Dirección General	Gerente General	Competencia por Área	Calidad y Mejora Continua	B
			Adaptabilidad al Cambio	C
			Compromiso	B
			Gestión Estratégica	B
			Orientación al Cliente Interno y Externo	B
	Jefe de Seguridad y Salud en el Trabajo	Competencia por Área	Trabajar en Equipo	B
			Pensamiento Conceptual	A
			Calidad y Mejora Continua	B
			Adaptabilidad al Cambio	D
			Compromiso	D
	Operarios de Servicios Generales	Competencia Cardinal	Gestión Estratégica	D
			Orientación al Cliente Interno y Externo	D
			Trabajar en Equipo	D
			Productividad	C
			Adaptabilidad al Cambio	A
Dirección General	Subgerente General	Competencia Cardinal	Compromiso	A
			Gestión Estratégica	A
			Orientación al Cliente Interno y Externo	A
			Trabajar en Equipo	A
			Capacidad de Planificación y Organización	A
	Gerente General	Competencia por Área	Conducción de Personas	A
			Proactividad	A
			Toma de Decisiones	A
			Liderazgo ejecutivo	A
			Visión estratégica	A
	Subgerente General	Competencia Gerencial	Adaptabilidad al Cambio	A
			Compromiso	A
			Gestión Estratégica	A
			Orientación al Cliente Interno y Externo	A
			Trabajar en Equipo	A
Gerente General	Competencia Específicas para Jefe:	Capacidad de Planificación y Organización	A	
		Conducción de Personas	A	
		Proactividad	A	
		Toma de Decisiones	A	
		Orientación al Cliente Interno y Externo	A	
Subgerente General	Competencia Específicas para Jefe:	Conducción de Personas	A	
		Proactividad	A	
		Toma de Decisiones	A	
		Orientación al Cliente Interno y Externo	A	
		Trabajar en Equipo	A	

Sección	Cargo	Tipo de Competencia	Competencia	Grado
Compras y Comercio Exterior	Asistente de Compras y Comercio Exterior	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	C
			Compromiso	C
	Coordinador de Compras y Comercio Exterior	Competencia Cardinal	Gestión Estratégica	C
			Orientación al Cliente Interno y Externo	C
			Trabajar en Equipo	C
			Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos	D
			Conocimientos Técnicos	D
			Influencia y Negociación	C
	Gerente de Administración de la Cadena de Abastecimiento	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	B
			Compromiso	B
			Gestión Estratégica	B
			Orientación al Cliente Interno y Externo	B
			Trabajar en Equipo	B
			Capacidad de Planificación y Organización	B
	Mensajero de Compras y Comercio Exterior	Competencia Cardinal	Conducción de Personas	B
			Proactividad	A
			Toma de Decisiones	A
			Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos	C
			Conocimientos Técnicos	C
			Influencia y Negociación	B
Mercadeo	Asistente de Mercadeo	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	A
			Compromiso	A
	Coordinador de Mercadeo Estratégico	Competencia Cardinal	Gestión Estratégica	A
			Orientación al Cliente Interno y Externo	A
			Trabajar en Equipo	A
			Capacidad de Planificación y Organización	A
	Gerente Regional Técnico y Mercadeo	Competencia Cardinal	Conducción de Personas	A
			Proactividad	A
			Toma de Decisiones	A
			Liderazgo ejecutivo	A
Ventas	Asistente de Servicio al Cliente	Competencia Cardinal	Visión estratégica	A
			Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos	B
	Coordinador de Oficina	Competencia Cardinal	Conocimientos Técnicos	B
			Influencia y Negociación	A
			Adaptabilidad al Cambio	A
			Compromiso	A
	Gerente Comercial Corporativo	Competencia Cardinal	Gestión Estratégica	B
			Orientación al Cliente Interno y Externo	B
			Trabajar en Equipo	B
			Cierres de Acuerdo	B
Jefe de Servicio al Cliente	Competencia Cardinal	Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos	C	
		Credibilidad Técnica	C	
		Influencia y Negociación	C	
		Adaptabilidad al Cambio	C	
Representante Técnico Comercial	Competencia Cardinal	Compromiso	A	
		Gestión Estratégica	A	
		Orientación al Cliente Interno y Externo	A	
		Trabajar en Equipo	A	

Sección	Cargo	Tipo de Competencia	Competencia	Grado	
Operaciones	Coordinador de Operaciones	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	B	
			Compromiso	B	
			Gestión Estratégica	B	
			Orientación al Cliente Interno y Externo	B	
			Trabajar en Equipo	B	
			Competencia Específicas para Jefes	Capacidad de Planificación y Organización	B
		Conducción de Personas	B		
		Proactividad	A		
		Toma de Decisiones	C		
		Productividad	B		
		Gerencia de Operaciones	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	A
				Compromiso	A
	Gestión Estratégica			A	
	Orientación al Cliente Interno y Externo			A	
	Trabajar en Equipo			A	
	Competencia Específicas para Jefes			Capacidad de Planificación y Organización	A
	Conducción de Personas	A			
	Proactividad	A			
	Toma de Decisiones	A			
	Liderazgo ejecutivo	A			
	Visión estratégica	A			
	Operador de máquina	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	D	
			Compromiso	D	
			Gestión Estratégica	D	
Orientación al Cliente Interno y Externo			D		
Trabajar en Equipo			D		
Competencia por Área			Productividad	C	
Operario de planta 1		Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	D	
			Compromiso	D	
			Gestión Estratégica	D	
			Orientación al Cliente Interno y Externo	D	
			Trabajar en Equipo	D	
			Competencia por Área	Productividad	C
Operario de planta 2	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	D		
		Compromiso	D		
		Gestión Estratégica	D		
		Orientación al Cliente Interno y Externo	D		
		Trabajar en Equipo	D		
		Competencia por Área	Productividad	C	
Verificador de calidad de Procesos Productivos	Competencia Cardinal	Adaptabilidad al Cambio	B		
		Compromiso	B		
		Gestión Estratégica	B		
		Orientación al Cliente Interno y Externo	B		
		Trabajar en Equipo	B		
		Competencia por Área	Desarrollo de la Industria, Mercado y de los Productos	C	
	Gestión Técnica	Competencia Cardinal	Credibilidad Técnica	C	
			Pensamiento Analítico	C	
			Adaptabilidad al Cambio	B	
			Compromiso	B	
			Gestión Estratégica	B	
			Orientación al Cliente Interno y Externo	B	
Coordinador Técnico Nutrición	Competencia Específicas para Jefes	Trabajar en Equipo	B		
		Capacidad de Planificación y Organización	B		
		Conducción de Personas	A		
		Proactividad	A		
		Toma de Decisiones	B		
		Competencia por Área	Desarrollo de la Industria, Mercado y de los Productos	B	
	Desarrollista y Promotor Técnico Comercial	Competencia Cardinal	Conocimientos Técnicos	B	
			Credibilidad Técnica	B	
			Adaptabilidad al Cambio	B	
			Compromiso	B	
			Gestión Estratégica	B	
			Orientación al Cliente Interno y Externo	B	
Unidad de Negocios Internacionales	Competencia Cardinal	Trabajar en Equipo	B		
		Conocimientos Técnicos	A		
		Credibilidad Técnica	A		
		Influencia y Negociación	B		
		Profundidad en el Conocimiento de los Productos	A		
		Competencia por Área	Adaptabilidad al Cambio	A	
	Jefe de Negocios Internacionales	Competencia por Área	Compromiso	A	
			Gestión Estratégica	A	
			Orientación al Cliente Interno y Externo	A	
			Trabajar en Equipo	A	
			Cierres de Acuerdo	A	
			Conocimiento de la Industria, Mercado y de los Productos	A	
Influencia y Negociación	A				
Relaciones Públicas	A				