

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

**TEMA:**

**Diseño de los procesos de reclutamiento y selección  
basados en competencias para los cargos de Promotoría,  
Mercaderismo e Impulso de la empresa PromoLucky.**

**AUTOR:**

**Castillo Landivar, Angie Dennise**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del grado de  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Lic. Escobar Chila, María Elena, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**  
**21 de febrero del 2017**



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

## **CERTIFICACIÓN**

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **Castillo Landivar Angie Dennise**, como requerimiento para la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional**.

### **TUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Lic. Escobar Chila, María Elena, Mgs.**

### **DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_  
**Psic. Galarza Colomarco, Alexandra Patricia, Mgs.**

**Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2017**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **Castillo Landivar, Angie Dennise**

### **DECLARO QUE:**

El Trabajo de Titulación, **Diseño de los procesos de reclutamiento y selección basados en competencias para los cargos de Promotoría, Mercaderismo e Impulso de la empresa PromoLucky** previo a la obtención del Título de **Licenciada en Psicología Organizacional** ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

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

**Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2017**

### **EL AUTOR (A)**

f. \_\_\_\_\_  
**Castillo Landivar, Angie Dennise**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN**  
**CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

## **AUTORIZACIÓN**

Yo, **Castillo Landivar, Angie Dennise**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **Diseño de los procesos de reclutamiento y selección basados en competencias para los cargos de Promotoría, Mercaderismo e Impulso de la empresa PromoLucky**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 21 del mes de febrero del año 2017**

**LA AUTORA:**

f. \_\_\_\_\_  
**Castillo Landivar, Angie Dennise**



Guayaquil 21 de Febrero del 2017

## INFORME DE PLAGIO

URKUND	
<b>Documento</b>	<a href="#">Angie Castillo- Tesis finalizada.docx</a> (D25929704)
<b>Presentado</b>	2017-02-21 09:53 (-05:00)
<b>Presentado por</b>	maria.escobar04@cu.ucsg.edu.ec
<b>Recibido</b>	maria.escobar04.ucsg@analysis.urkund.com
<b>Mensaje</b>	RV: Tesis <a href="#">Mostrar el mensaje completo</a>
	<b>0%</b> de esta aprox. 39 páginas de documentos largos se componen de texto presente en 0 fuentes.

### CARRERA DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

**TITULO:** Diseño de los procesos de reclutamiento y selección basados en competencias para los cargos de Promotoría, Mercaderismo e Impulso de la empresa PromoLucky.

**ESTUDIANTE:** Castillo Landivar, Angie Dennise

**FECHA:** 14 de marzo del 2017

**INFORME ELABORADO POR:**

---

Lic Maria Elena Escobar Chila, Mg

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a los profesores de la carrera de Psicología Organizacional de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil por enseñarme en cada clase lo que en la actualidad me ha ayudado a convertirme en una profesional.

Por otro lado agradezco de manera especial a mi tutora, la Lic. Maria Elena Escobar por ayudarme y guiarme en la realización de este trabajo de titulación.

**Angie Dennise Castillo Landivar**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo de titulación se lo dedico a mis padres, quienes con mucho esfuerzo me dieron la oportunidad de estudiar en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

A mi abuelo que con su ayuda y apoyo pude alcanzar y cumplir esta meta y a mi jefa Denisse Jouteaux por darme la información, tiempo y apertura para poder implementar el presente trabajo de investigación en la empresa PromoLucky.

**Angie Dennise Castillo Landivar**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

**FACULTAD DE FILOSOFÍA, LETRAS Y CIENCIAS DE LA EDUCACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**LIC. MARÍA ELENA ESCOBAR CHILA, MGS.**

TUTOR

f. \_\_\_\_\_

**PSIC. ALEXANDRA PATRICIA GALARZA CALAMARCO, MGS.**

DECANO O DIRECTOR DE CARRERA

f. \_\_\_\_\_

**LCDO. LUIS BONILLA MORÁN**

COORDINADOR DEL ÁREA O DOCENTE DE LA CARRERA

## ÍNDICE GENERAL

RESUMEN .....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	17
CAPÍTULO I .....	18
1. Planteamiento del problema .....	18
2. Justificación .....	19
3. Objetivos.....	20
3.1 Objetivo General .....	20
3.2 Objetivos Específicos .....	20
CAPÍTULO II.....	21
MARCO TEÓRICO.....	21
1. El potencial humano en las organizaciones .....	21
1.1 Gestión del talento humano .....	21
2. Diseño de Procesos .....	22
2.1 Definición de Procesos de Administrativos.....	22
2.2 Identificación de procesos .....	23
2.3 Pasos para elaborar procesos .....	24
3. Subsistema de Admisión de personal.....	25
3.1 Definición.....	26
3.2 Importancia .....	27
4. Reclutamiento de personal.....	27
4.1 Definición .....	28
4.2 Importancia del reclutamiento de personal.....	28

4.3 Tipos de Reclutamiento .....	29
4.3.1 Reclutamiento Interno.....	29
4.3.2 Reclutamiento Externo.....	31
4.3.3 Reclutamiento Mixto .....	32
4.4 Fuentes del reclutamiento .....	32
5. Selección de Personal.....	33
5.1 Importancia del Proceso de Selección de Personal .....	34
5.2 Fases del Proceso de Selección.....	34
5.3 Técnicas de Selección de Personal.....	36
5.3.1 Entrevistas de Selección .....	36
5.3.2 Pruebas de Selección o Idoneidad .....	37
5.4 La contratación.....	39
5.5 La inducción .....	39
6. Perfiles de Cargo.....	40
6.1 Definición de Cargo .....	40
6.2 Definición de Perfil de Cargo .....	40
6.3 Definición de Cargos Claves .....	41
6.3.1 Perfil de Promotor(a) .....	41
6.3.2 Perfil de Impulsadora.....	41
6.3.3 Perfil de Mercaderista.....	42
7. Competencias Laborales.....	42
7.1 Definición de Competencias .....	43
7.2 Clasificación de las Competencias .....	44

7.2.1	Competencias Genéricas .....	45
7.2.2	Competencias Específicas .....	46
8.	Modelo de Selección por Competencias .....	46
8.1	Perfil por Competencias .....	47
8.2	Procedimiento para elabora el Perfil por Competencias .....	47
8.3	Pasos del proceso de selección por competencias .....	49
9.	Métodos de Evaluación de las Competencias .....	51
9.1	Entrevista por Competencias .....	51
9.2	Pruebas de Selección por Competencias .....	52
CAPITULO III .....		53
METODOLOGÍA.....		53
Fases para el diseño del Proceso de Selección por Competencias en PromoLucky...53		
1.	Fase I.....	53
1.1	Análisis de la empresa .....	53
1.2	Análisis F.O.D.A.....	58
2.	Fase II.....	59
2.1	Identificación de competencias .....	59
2.2	Formato de entrevistas.....	59
2.3	Aplicación de la entrevista.....	60
2.4	Análisis de Resultados.....	61
2.4.1	Resumen de las entrevistas .....	64
2.4.2	Conclusión de las entrevistas realizadas .....	79
3.	Fase III.....	80

3.1 Diseño del proceso de selección por competencias .....	80
3.2 Descripción del proceso: .....	81
4. Fase IV .....	84
4.1 Implementación del proceso de selección por competencias .....	84
CAPÍTULO IV .....	85
1. CONCLUSIONES .....	85
2. RECOMENDACIONES .....	87
Bibliografía.....	88
ANEXOS.....	93
ANEXO 1: LEVANTAMIENTO DE PERFIL DE CARGOS .....	94
ANEXO 2: PERFILES DE CARGO REELABORADOS .....	96
ANEXO 3: ENTREVISTA POR COMPETENCIAS .....	102

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1:</b> Identificación de procesos.....	24
<b>Tabla 2:</b> Ventajas y Desventajas del Reclutamiento interno .....	30
<b>Tabla 3:</b> Ventajas y Desventajas del Reclutamiento externo .....	31
<b>Tabla 4:</b> Tipos de competencias laborales.....	45
<b>Tabla 5:</b> Pruebas de selección por competencias .....	52
<b>Tabla 6:</b> Resumen de entrevista. Pregunta 1.....	64
<b>Tabla 7:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta2 .....	65
<b>Tabla 8:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 3 .....	66
<b>Tabla 9:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 4 .....	67
<b>Tabla 10:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 5 .....	68
<b>Tabla 11:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 6 .....	69
<b>Tabla 12 :</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 7.....	70
<b>Tabla 13:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 8 .....	71
<b>Tabla 14:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 9 .....	72
<b>Tabla 15:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 10.....	73
<b>Tabla 16:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 11.....	74
<b>Tabla 17:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 12.....	75
<b>Tabla 18:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 13.....	76
<b>Tabla 19:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 14.....	77
<b>Tabla 20:</b> Resumen de entrevistas. Pregunta 15.....	78

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Fases del Proceso Administrativo .....	23
<b>Gráfico 2:</b> Clasificación de las Pruebas de Selección .....	38

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1:</b> Pasos para elaborar un proceso.....	24
<b>Figura 2:</b> Subsistemas de Admisión de Personal .....	27
<b>Figura 3:</b> Datos básicos para el reclutamiento de personal interno.....	30
<b>Figura 4:</b> Procesos del Reclutamiento Mixto .....	32
<b>Figura 5:</b> Tres tipos de fuentes de reclutamiento .....	33
<b>Figura 6:</b> Pasos para el proceso de selección de personal .....	35
<b>Figura 7:</b> Clasificación de Competencias Laborales.....	44
<b>Figura 8:</b> Formato para elaborar un Perfil por Competencia .....	48
<b>Figura 9:</b> Pasos del Proceso de Selección por Competencia.....	49
<b>Figura 10:</b> Población.....	54
<b>Figura 11:</b> Clientes y Servicios de la empresa PromoLucky .....	55
<b>Figura 12:</b> Estructura Organizacional de PromoLucky.....	56
<b>Figura 13:</b> Valores Corporativos .....	57
<b>Figura 14:</b> Relación de valores con competencias .....	57
<b>Figura 15:</b> Análisis FODA.....	58
<b>Figura 16:</b> Candidatos entrevistados .....	62
<b>Figura 17:</b> Candidatos entrevistados .....	63
<b>Figura 18:</b> Flujograma del proceso de selección por competencias .....	83

## RESUMEN

Este trabajo contiene la descripción del diseño de un proceso de reclutamiento y selección por competencias para los tres cargos estratégicos (promotor, mercaderista e impulsadoras) de la compañía PromoLucky. Se detallan cuatro fases: Análisis de la empresa, en la que se pudo recopilar información sobre las acciones de mejora a implementarse en el departamento de selección de personal; Identificación de competencias en la que se revisó los valores corporativos y los perfiles de cargos con la finalidad de relacionar y establecer las competencias que fueron objeto de investigación, para comprobar esta información se diseñó un formato de entrevistas basada en competencias que se aplicó al personal de la muestra; El diseño del proceso de selección por competencias en el que se propone a través de un flujograma el procedimiento que deberá cumplir el departamento de recursos humanos para vincular personal nuevo; y finalmente la implementación del proceso diseñado para el área de admisión de personal.

El diseño de los procesos de reclutamiento y selección por competencias permitirá incorporar personal idóneo en la compañía de acuerdo a los perfiles ya establecidos, logrando satisfacer y mejorar el servicio que se les da a los clientes que requieren contratar personal para determinada campaña publicitaria.

### **Palabras Claves:**

- Diseño de procesos
- Reclutamiento y Selección
- Competencias
- Selección por competencias
- Cargos
- Perfil de cargos

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación “*Diseño de los procesos de reclutamiento y selección basados en competencias para los cargos de Promotoría, Mercaderismo e Impulso de la empresa PromoLucky*” resalta la importancia de contar con un proceso de selección establecido en el que se pueda evaluar al candidato más allá de un proceso de selección tradicional, que se caracteriza por recopilar información sobre la experiencia laboral, formación académica y datos personales del candidato, sino poder implementar uno de los métodos innovadores para vincular personal, como lo es la entrevista de selección por competencias, la que permite analizar al candidato y evaluar que tan desarrollada tiene las competencias y para poder verificar si su desempeño será óptimo en determinado puesto de trabajo. A todo esto se suma los aspectos que se evalúan en una entrevista tradicional también.

Los avances tecnológicos demandan actualizarse tanto en maquinaria como en conocimientos y es necesario buscar ser competitivo en el mercado actual ya que las personas cuentan con el acceso a fuentes de internet que les permite informarse, y adquirir productos por este medio que en ocasiones consideran confiable. Por lo tanto el objetivo de las empresas de marketing es poder orientar al consumidor y ayudarles a impulsar o promocionar sus productos para poder posesionarse en el mercado. Para esto las instituciones requieren contar con personal altamente calificado que por medio del cumplimiento de sus funciones aporte con el reconocimiento de parte de los clientes y con el crecimiento de la organización.

Dado que la misión de PromoLucky es poder crear valor para sus clientes a través de la ejecución excelente de actividades de comunicación y análisis estratégico de la información de sus mercados para la venta y difusión de productos y servicios que el personal realiza, es necesario poder contar con una herramienta que le permita a la empresa seleccionar de manera efectiva a sus empleados que tienen como objetivo vender y representar la marca del cliente.

La empresa Lucky ha logrado consolidar sus operaciones en Ecuador desde el año 2002. Sus servicios de promotoría, mercaderismo impulso y degustaciones fueron lanzados al mercado hace dos años, dicho servicio tiene como finalidad contratar personal para representar y vender el producto de la marca del cliente que adquiere los servicios de la empresa.

La persona encargada de la selección de personal no cuenta con la experiencia requerida para realizar esta gestión, ya que sus funciones eran netamente la administración de la nómina y la asistencia a la gerencia general, en efecto no contrataba personal con las características, experiencia y competencias requeridas, en consecuencia esto ha causado que el cliente no esté satisfecho con el servicio brindado.

Dado que no existía un proceso establecido para la contratación de personal, perfiles de cargos no diseñados, ni filtros para aprobar o descartar a los postulantes, se propuso este trabajo de investigación con los objetivos específicos de replantear la misión, visión de la empresa para de esta manera alinearlas con el objetivo principal de Lucky, también definir los perfiles de los cargos claves, además de diseñar la herramienta de entrevista por competencias para evaluar a los mejores empleados de los tres cargos antes mencionados y finalmente crear el proceso de selección que permitirá conocer el procedimiento que realizará el departamento de recursos humanos para vincular personal nuevo a la compañía.

Dichos objetivos permitirán que la persona encargada de la admisión de personal realice un efectivo proceso de selección, enfocándose en las competencias requeridas por la organización y lograr así brindar servicios de calidad a los clientes.

# CAPÍTULO I

## 1. Planteamiento del problema

PromoLucky es una agencia de BTL, especializada en Trade Marketing fundada en 1989, en Lima, Perú. A lo largo de los años se ha convertido en la agencia más importante de BTL en Perú, y se ha expandido con éxito en Ecuador desde el 2002.

PromoLucky Ecuador, se ha consolidado como una de las agencias líderes en actividades de Trade, siendo pionera en actividades masivas, como dar a conocer al consumidor los beneficios de determinado producto por medio de la venta e impulso de diferentes marcas a nivel nacional con equipos de trabajo superiores a las 100 personas.

Debido a que el cliente es cada vez más exigente en sus demandas, es necesario implementar estrategias de marketing, generar nuevos negocios, y lograr que el personal capacitado en esta rama ofrezca servicios de calidad, para así aportar con el crecimiento de las distintas marcas de los clientes con quiénes se mantiene relaciones a largo plazo, con la finalidad de ser competitivos en el mercado en donde se opera.

La estructura organizacional de Lucky cuenta con tres cargos claves que son los que aportan valor estratégico al negocio, dichos cargos (promotores, impulsadoras y mercederistas) han sido contratados de manera informal, debido a que la empresa no cuenta con procesos y personal especializado en el área de recursos humanos.

En la actualidad no existe un procedimiento en el área de admisión de personal y se contrata personas que no cuentan con el perfil indicado para las diferentes posiciones que se necesitan cubrir, esto se ve reflejado en la alta rotación de personal, la pérdida de dinero y tiempo para la empresa al capacitar candidatos que renuncian en corto tiempo, y en la opinión de los clientes cuando en ocasiones no se sienten satisfechos con los colaboradores que representan la marca en las diferentes campañas.

Es importante para la organización contar con un equipo de trabajo competitivo, que aporte al cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto se considera que la selección será más eficiente si se implementa el proceso de selección por competencias, que permitirá obtener mejores resultados al contar con la valoración adecuada de las competencias de los candidatos,

consiguiendo que la empresa siga creciendo y sea reconocida como una de las mejores en el campo del marketing y publicidad.

## **2. Justificación**

Siendo esta empresa líder en el campo del marketing y publicidad, es importante que su grupo de trabajo cuente con experiencia, conocimientos y competencias necesarias para lograr alcanzar los objetivos organizacionales, pudiendo evitar la alta rotación y costos administrativos que conlleva la repetición de los procesos de reclutamiento y selección. Por lo tanto se requiere revisar la gestión de departamento de recursos humanos.

En la actualidad, no existe un proceso estandarizado en el departamento de admisión de personal, se maneja de manera informal la contratación, ya que dicha gestión era realizada únicamente por la persona que se encarga de la nómina y no cuenta con los conocimientos necesarios para desarrollar estas funciones de manera óptima. Debido a esto se vincula a la empresa candidatos que no cuentan con el perfil, ocasionando pérdidas para la empresa al liquidar y contratar nuevamente personal.

Es responsabilidad del área de talento humano el poder incorporar a los candidatos adecuados a la organización y contar con un proceso de reclutamiento y selección de personal, clave para atraer y seleccionar de manera correcta a los postulantes, permitiéndole a la empresa crecer y ser altamente competitiva.

Una de las técnicas con las que las organizaciones pueden contar en la actualidad es la selección por competencias, que permite analizar a una persona más allá de su formación académica y su experiencia laboral, ya que adicionalmente se evalúa el perfil de un candidato en cuanto a las competencias y habilidades que posee para desempeñarse en un puesto de trabajo, alineando así las necesidades y objetivos generales de la organización.

Con los resultados de este trabajo se logrará diseñar un proceso dentro del área de reclutamiento y selección de personal, enfocándose en las competencias que debe tener el candidato para así mejorar y contar con personal calificado, lo que va a permitir a la empresa generar competitividad al crear confianza en sus clientes por medio del personal altamente comprometido con la organización y sus objetivos.

### **3. Objetivos**

#### **3.1 Objetivo General**

Diseñar procesos de reclutamiento y selección por competencias para el cargo de promotoria, mercaderismo e impulso en la empresa PromoLucky

#### **3.2 Objetivos Específicos**

- Replantear misión visión y analizar valores de la organización para que las competencias estén alineadas con los objetivos y metas de PromoLucky.
- Diseñar un formato de entrevistas por competencias.
- Definir perfil de los cargos y competencias que requiere la empresa.
- Evaluar a los mejores promotores, impulsadoras y mercaderistas para identificar las competencias que los hace destacar.
- Crear proceso de selección por competencias.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

En el siguiente apartado se desarrollan los tópicos teóricos que permiten situar el problema de investigación dentro de un marco de conocimientos que proporcionará la delimitación teórica de los conceptos planteados.

#### **1. El potencial humano en las organizaciones**

Los cambios tecnológicos junto con la globalización han cambiado la perspectiva de los trabajadores dentro de las organizaciones. Barrett (2016) hace mención que dentro del ámbito organizacional “la cultura impulsa el rendimiento a través de la liberación del potencial humano” (p.45). De tal manera, el concepto de potencial humano se vuelve llamativo e importante, si la organización ofrece un correcto ambiente laboral donde el trabajador logre un desarrollo personal y la autorrealización se puede activar el potencial y éste ser expresado de manera creativa en todas las áreas de trabajo y competencias profesionales, beneficiando a la compañía.

Tal como se describe a continuación, este autor también explica que los jefes dentro de la compañía pueden favorecer al crecimiento individual y a la autorrealización de los colaboradores, si los ayudan a:

- Formular metas personales
- Determinar métodos propios con la finalidad de alcanzar metas planteadas
- Asimilar nuevos elementos de auto-valoración

#### **1.1 Gestión del talento humano**

La gestión del capital humano dentro del ámbito empresarial hace referencia al proceso de contratar nuevos colaboradores a la compañía.

Cuestas (2016) manifiesta que “la gestión del talento optimiza la manera en que los colaboradores trabajan y apuntan a conseguir las metas y objetivos planteados dentro de la organización” (p.298), por tanto, realizar la gestión de las personas que trabajan dentro de la compañía exige persistencia, dedicación y sensibilidad.

Asimismo, Gates hace énfasis en que “lo que (...) en realidad se gestiona son datos, documentos y el trabajo de las personas. La finalidad debe ser la de mejorar la manera en que las personas colaboran” (Gates, citado por Cuesta, 2016, p.300). Es decir, este gestionamiento no solo debe ocurrir a manera de proceso administrativo, sino que debe considerar los valores éticos, virtudes y competencias que destacan los trabajadores.

## **2. Diseño de Procesos**

En relación al diseño de procesos, este será enfocado al área de administración del talento humano dentro de la compañía tomando en cuenta que el diseño de estos procesos administrativos guarda gran relación con el diseño de puestos de trabajo donde se llevarán a cabo tareas específicas.

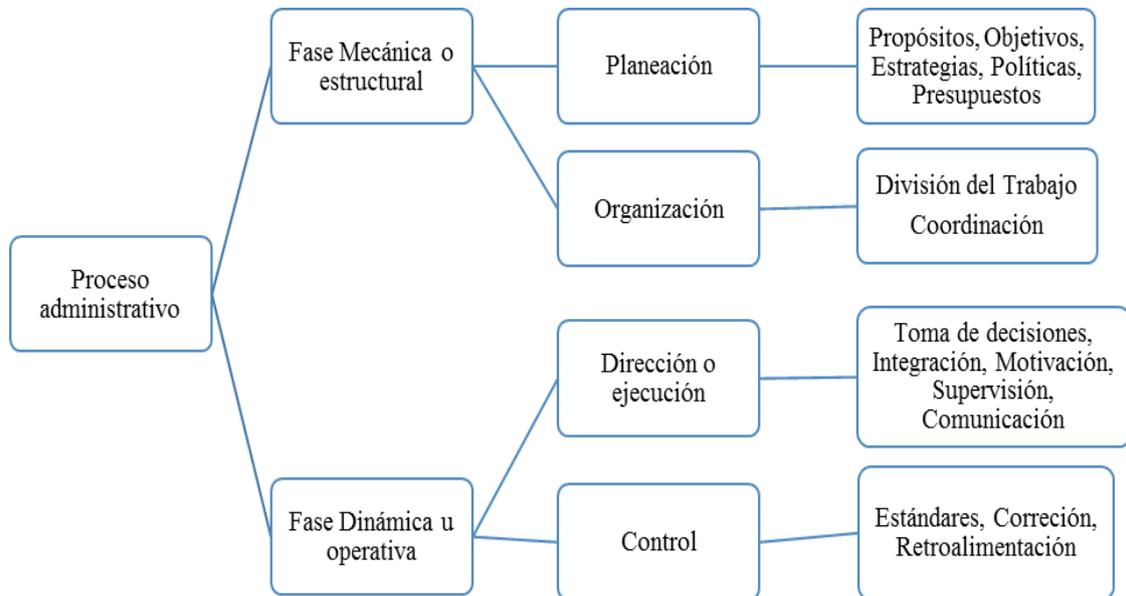
### **2.1 Definición de Procesos de Administrativos**

Para definir el concepto de procesos administrativos, es necesario especificar el significado de ambas palabras, para luego interrelacionarlos y llegar a una definición general. Según el Diccionario de la Lengua Española (2016) se entiende por proceso al conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno natural o de una operación artificial. Otros autores como Sánchez (2001) define a la administración “como una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través de un esfuerzo humano coordinado” (p.15).

Para esto, como definición general Hurtado (2008) también menciona que “el proceso administrativo es la herramienta que se aplica en las organizaciones para el logro de sus objetivos y satisfacer sus necesidades lucrativas y sociales” (p.47). Si bien este proceso es una herramienta sistematizada que permite a la organización alcanzar sus metas, es necesario la intervención eficiente y eficaz de parte de los administradores de estos procesos.

Es necesario resaltar que, uno de los precursores de la Teoría General de la Administración, Henry Fayol manifestó que “el proceso administrativo requiere una serie de funciones dentro de los procesos de planeación, organización, dirección, coordinación y control” (Henry Fayol, citado por Zapata, Murillo, & Martínez, 2006, p.64), donde dichas funciones son dirigidas a los administradores.

Asimismo, Terry plantea dos períodos dentro del proceso administrativo: la fase mecánica (parte teórica de la administración, lo que debe hacerse) y la fase dinámica (como manejar la parte social). En ese sentido se establece que estas fases se encuentran constituidas por distintas etapas (Terry, citado por Reyes, 2004, p.58). Tal como se explica en el gráfico 1:



**Gráfico 1:** Fases del Proceso Administrativo

**Fuente:** Reyes (2004, Administración de empresas: teoría y práctica)

También, Bravo (2009) plantea que “cada proceso es una competencia que tiene la organización” (p.27). Es más, un proceso puede pasar por diferentes cargos y funciones, este mismo autor distingue que la segmentación se divide en macroprocesos y procesos operativos. Tal como se detalla a continuación:

- Macroproceso. - Procesos que segregan otros procesos.
- Proceso Operativo. - Su descripción da origen a un nuevo nivel de profundidad, además aparecen nuevas actividades en el *flujograma*.

## 2.2 Identificación de procesos

Además, de la segmentación del proceso, el autor Bravo (2009) distingue “tres tipos de procesos: estratégico, del negocio y de apoyo” (p.30). Tal como se detalla, en la tabla 1:

## IDENTIFICACIÓN DE PROCESOS

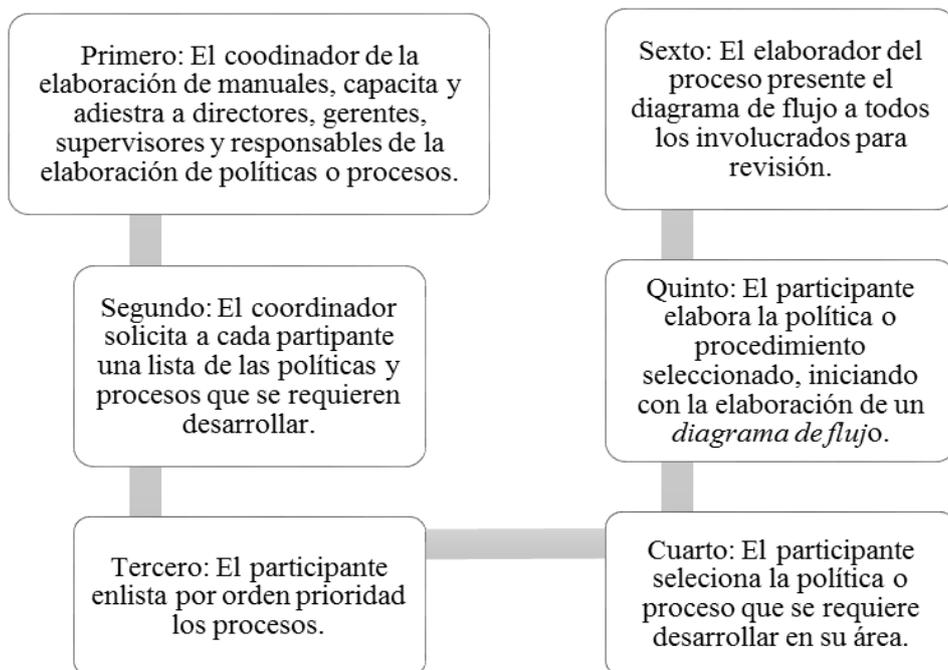
Procesos Estratégicos	Procesos del negocio	Procesos de apoyo
Relacionados con la estrategia organizacional	Atienden directamente la misión del negocio.	Procesos secundarios.
La forma como se establece la visión, misión, valores, directrices, objetivos y programa de acción.	Satisfacen las necesidades concretas de los clientes.	Servicios internos necesarios para realizar los procesos del negocio.

**Tabla 1:** Identificación de procesos

**Fuente:** Bravo (2009, Gestión de Procesos)

### 2.3 Pasos para elaborar procesos

Álvarez (2006) menciona que para garantizar que la organización se oriente de manera ordenada en relación a sus procesos, es necesario diseñar procesos y políticas. Este autor explica seis pasos que permiten de una manera sencilla realizar este diseño, tal como se expone en la figura 1:



**Figura 1:** Pasos para elaborar un proceso

**Fuente:** Álvarez (2006, Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos)

Un punto fundamental dentro de los pasos anteriormente descritos, es el diseño del diagrama de flujo que según los autores Kendall & Kendall (2005) este es un diagrama que dibuja de manera sistemática los diferentes elementos que componen el proceso, siendo expresado en perspectiva jerárquica para poder determinar los límites del sistema que se busca detallar.

Como la finalidad es la mejora continua, y a pesar de que existe una revisión de parte de los involucrados en el proceso, es necesario dar seguimiento al mejoramiento de estos procedimientos. Es por esto que Bravo (2009) resalta que se realiza un “rediseño de procesos para obtener un beneficio mayor, con la probable consecuencia de que el cambio en el proceso también sea grande” (p.44). Es decir, el rediseño de procesos se ejecuta con la finalidad de mejorar los resultados y por esto incide un cambio en el diseño del proceso.

### **3. Subsistema de Admisión de personal**

Dentro del departamento de recursos humanos existen varios subsistemas de admisión de personal; reclutamiento, selección de personal, inducción y contratación. Cabe mencionar, que los procesos administrativos apuntan al cumplimiento de la visión y misión de la empresa, así como las consecuencias a corto y mediano plazo, en ese sentido toma gran importancia el recurso humano pues forma gran parte de la productividad de la empresa, factores individuales como el compromiso, competencia, congruencia y productividad del trabajo pueden ser medidos durante los subsistemas de selección de personal.

Para esto, es necesario destacar la alineación fundamental que debe existir en relación al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización, además, estos deben ser desarrollados a través de los recursos humanos y del inventario del personal, el análisis y descripción de los cargos y tareas, la selección de personal, la evaluación del potencial humano los planes de comunicación, el clima laboral y las motivaciones, la formación y evaluación del desempeño, además de la auditoria dirigida a los grupos de interés, así como las políticas de recursos humanos, tales como la educación y desarrollo, el flujo del mismo, compensación laboral y el sistema de trabajo en procesos. (Ospina & Puentes, 2011)

### 3.1 Definición

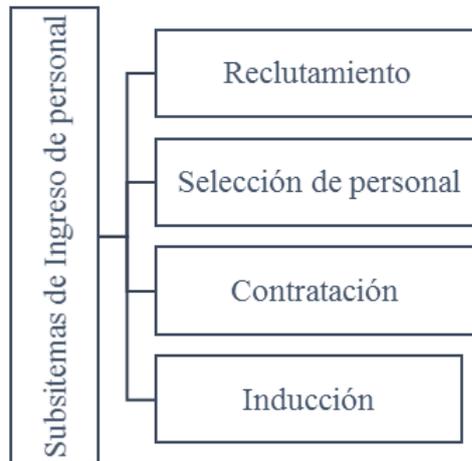
Los subsistemas de admisión de personal como definición se relacionan a los procesos que realiza el departamento de recursos humanos para gestionar e incorporar nuevo personal a la empresa.

Cuesta (2009) plantea que los subsistemas de selección de personal corresponden a “la dirección estratégica de la organización y las políticas de gestión de recursos humanos derivadas con el objetivo de encontrar al candidato que mejor se adecue a las características requeridas presentes y futuras previsibles de un puesto de trabajo” (p.335). Significa que estos procesos tienen la finalidad de contratar personal apropiado que permita alcanzar los propósitos de la empresa.

Para esto, Alles (2006a) menciona que los métodos de planeación, dirección, organización, coordinación, control y desarrollo, son procesos que promueven el desempeño eficiente del personal facilitando el reclutamiento y selección del mismo, así como el adecuado mantenimiento de las condiciones de trabajo que permitan obtener del personal su máxima contribución hacia la empresa.

Otros autores como Contreras refieren que los subsistemas de ingreso de personal deben incluir los procedimientos y normativas que permitan cubrir los puestos de nueva creación o las vacantes, ya sea por medio del personal existente o por medio de la contratación personal de nuevo ingreso, así como todo lo relativo al proceso de reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal (Contreras citado por Negrón, Fleitas, Vela, & González, 2014, p.10).

En otras palabras, los subsistemas de admisión de personal de una compañía son todos los procesos y normativas propias de la empresa que se deben seguir al momento de evaluar un perfil, revisar hojas de vida de postulantes, anunciar un reclutamiento y seleccionar el personal que podrá ser contratado. De acuerdo con este autor se presenta la figura 2, donde se especifica la división de los subsistemas de admisión de personal:



**Figura 2:** Subsistemas de Admisión de Personal

**Fuente:** Contreras (2014, Subsistema de Ingreso de Personal)

### 3.2 Importancia

Una vez analizados los modelos de gestión que desarrolla el área de talento humano o recursos humanos se puede destacar como los diferentes subsistemas de admisión del personal son procesos esenciales para lograr una correcta elección de recursos humanos eficiente, pues una selección adecuada garantiza contratar personal que posea las competencias y habilidades requeridas para desempeñar cierto cargo dentro de la empresa, lo que permite que el personal de nuevo ingreso realice las funciones del trabajo con calidad. (Negrón, Fleitas, Vela, & González, 2014)

Asimismo, se puede acotar que una selección adecuada del talento humano, permitirá potencializar las habilidades y competencias humanas, facilitará cubrir de manera correcta un puesto de trabajo, además de ofrecer un óptimo ambiente laboral. En ese sentido, la persona a contratar se comprometerá con la compañía, con la finalidad de colaborar con la organización para el alcance de las metas y objetivos propuestos.

### 4. Reclutamiento de personal

Se denomina reclutamiento de personal al proceso de identificar y captar posibles candidatos para cubrir puesto vacantes. Este proceso inicia con búsqueda de los posibles candidatos, donde se agrupan a los postulantes más calificados para dar lugar al siguiente paso, el de selección de personal.

#### **4.1 Definición**

Castillo (2006) menciona que el reclutamiento “es el proceso de búsqueda y atracción de los solicitantes de empleo que cumplen con los requisitos establecidos para los cargos vacantes” (p.108). Donde la empresa ofrece al mercado oportunidades de empleo, creando a la vez un sistema de información de los posibles candidatos, que sirve básicamente como base datos para el siguiente paso que la selección de personal.

Por lo tanto, la función que cumple el subsistema de reclutamiento es la de proveer candidatos que sustenten el correcto funcionamiento de la compañía.

En otras palabras, el reclutamiento del personal según Alles (2013) es “la primera etapa del proceso de atracción de personas, que posteriormente da paso a la selección y contratación de los mejores candidatos” (p.35). De esta manera, la empresa puede contratar personas con habilidades, conocimientos y capacidades que beneficien a la compañía.

#### **4.2 Importancia del reclutamiento de personal**

El proceso de reclutamiento de personal cobra gran importancia pues es el primer paso dentro de la contratación de nuevo colaboradores. Según Dessler (2001) “el reclutamiento estratégico planificado no sólo satisface necesidades a corto plazo, sino que también proporciona personas para el desarrollo de la empresa” (p.133).

La importancia de contar con un subsistema de reclutamiento de personal es que permite acceder de distintas formas al mercado de recursos humanos, para así elegir al candidato correcto bajo las expectativas organizacionales planteadas para el cargo. Por lo tanto, mientras más solicitantes reciba la empresa, más selectivo será el proceso de contratación de personal.

En ese sentido, se puede mencionar que la persona encargada de la selección de personal debe basar su contratación a través de distintas fuentes de reclutamiento, que con el uso de las tecnologías de la información se puede acceder a redes sociales, páginas de empleos, red de recursos humanos, y otras fuentes de reclutamiento que se pueden utilizar para poder realizar el proceso de selección y cumplir con las necesidades de la compañía.

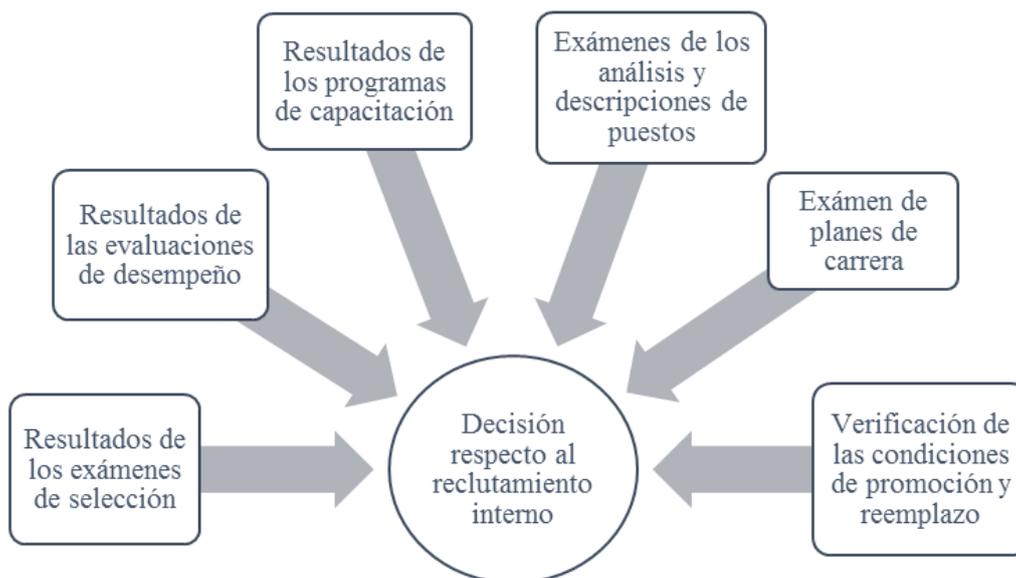
### **4.3 Tipos de Reclutamiento**

Para poder identificar dentro del mercado de recursos humanos a los candidatos más óptimos para los puestos vacantes, se plantean diferentes tipos de reclutamientos; pues los postulantes pueden estar disponibles dentro de la empresa o ser candidatos que encuentran desempleados o que laboran en otra empresa, en algunos casos pueden ser referidos o postulantes que busquen empleo en páginas web o periódicos locales. Para esto, es necesario identificar los diferentes tipos de reclutamiento (interno, externo, mixto) que tiene la compañía, que se detallan en los siguientes apartados.

#### **4.3.1 Reclutamiento Interno**

Como definición el reclutamiento interno es una herramienta muy utilizada por los empleadores. Chiavenato (2007) menciona “que la economía crece y encontrar óptimos candidatos en el mercado laboral se convierte en una tarea complicada” (p.47). No obstante, si la situación ocurre al contrario en tiempos de crisis económicas, las compañías pueden prescindir del reclutamiento interno y seleccionar personal de manera externa, pues las aspiraciones salariales de los candidatos son más bajas.

A través del reclutamiento interno, se puede ocupar una vacante dentro de la organización donde los empleados son promovidos o transferidos de área, también se debe tener en consideración distintos aspectos de los trabajadores y brindarles la oportunidad de crecimiento laboral. Para esto Chiavenato (2007) menciona ciertos aspectos básicos para el reclutamiento interno, como se lo indica en la figura 3:



**Figura 3:** Datos básicos para el reclutamiento de personal interno

**Fuente:** Chiavenato (2007, Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones)

Ortiz (2009) también hace mención de ciertas ventajas y desventajas que posee el reclutamiento interno, mismas que se detallan en la tabla 2:

<b>RECLUTAMIENTO INTERNO</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Es más rápido y económico	Puede generar conflicto de intereses
Representa mayor índice de seguridad y validez	Si las oportunidades de ascenso laboral no se ofrecen a tiempo, se puede frustrar el potencial humano
Motiva a los empleados y desarrolla un espíritu de competencia	Exige a los empleados tener nuevas condiciones de potencial a desarrollar y se induce a la persona a trabajar bajo patrones organizacionales
Aprovecha las inversiones de la empresa de capacitación y entrenamiento personal	Solo debe efectuarse si el candidato interno cumple con los requisitos del cargo vacante

**Tabla 2:** Ventajas y Desventajas del Reclutamiento interno

**Fuente:** Ortiz (2009, Implementación de los subsistemas de recursos humanos en la Dirección General de Talento Humano de la Asamblea Nacional, sobre la base del mejoramiento de procesos)

### 4.3.2 Reclutamiento Externo

Se denomina reclutamiento externo porque a pesar de que existe personal disponible, la organización prefiere llenar la vacante con personas ajenas a la empresa y para esto realiza una convocatoria (Ruiz, 2013). De tal manera, al referirse a personas extrañas, se considera realizar un reclutamiento externo a través de un concurso de selección en base a requisitos que demande la empresa para el cargo a ofertar.

Además, el proceso de reclutamiento externo interviene distintas técnicas, como tener un archivo de candidatos que se presenta de manera espontánea o que provengan de otros reclutamientos, solicitar candidatos referidos por trabajadores de la compañía, contactar asociaciones gremiales o universidades, poner anuncios en diarios, revistas, páginas web, realizar intercambio con otras empresas (Ortiz, 2009). También, existen agencias de reclutamiento externo, que realizan todo el proceso de reclutamiento y preselección del personal a contratar.

Nuevamente el autor Ortiz (2009) manifiesta que ciertas desventajas y ventajas dentro del reclutamiento externo, mismas que se detallan en la tabla 3:

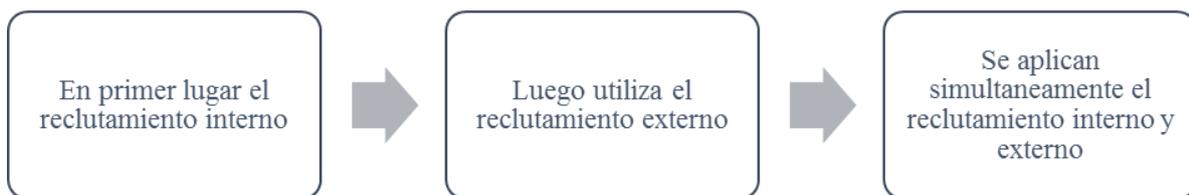
<b>RECLUTAMIENTO EXTERNO</b>	
<b>VENTAJAS</b>	<b>DESVENTAJAS</b>
Permite conocer lo que ocurre en otras empresas	Más tiempo que el reclutamiento interno
Renueva y enriquece los recursos humanos	Mientras más elevado el cargo, mayor responsabilidad en el proceso
Aprovecha las inversiones en preparación y desarrollo personal, que tienen los candidatos	Es más costoso, mayor inversión en gastos operacionales
	Es frustrante para el personal interno que considera un ascenso

**Tabla 3:** Ventajas y Desventajas del Reclutamiento externo

**Fuente:** Ortiz (2009, Implementación de los subsistemas de recursos humanos en la Dirección General de Talento Humano de la Asamblea Nacional, sobre la base del mejoramiento de procesos)

### 4.3.3 Reclutamiento Mixto

El reclutamiento mixto más bien combina ambos procesos de alistamiento interno y externo. Para esto, los autores Díaz y León (2013) mencionan que las empresas “no solo se centran en un tipo de reclutamiento” (p.80). Además, estas autoras también describen tres procesos que transcurren en este tipo de reclutamiento, mismos que se explican en la figura 4:



**Figura 4:** Procesos del Reclutamiento Mixto

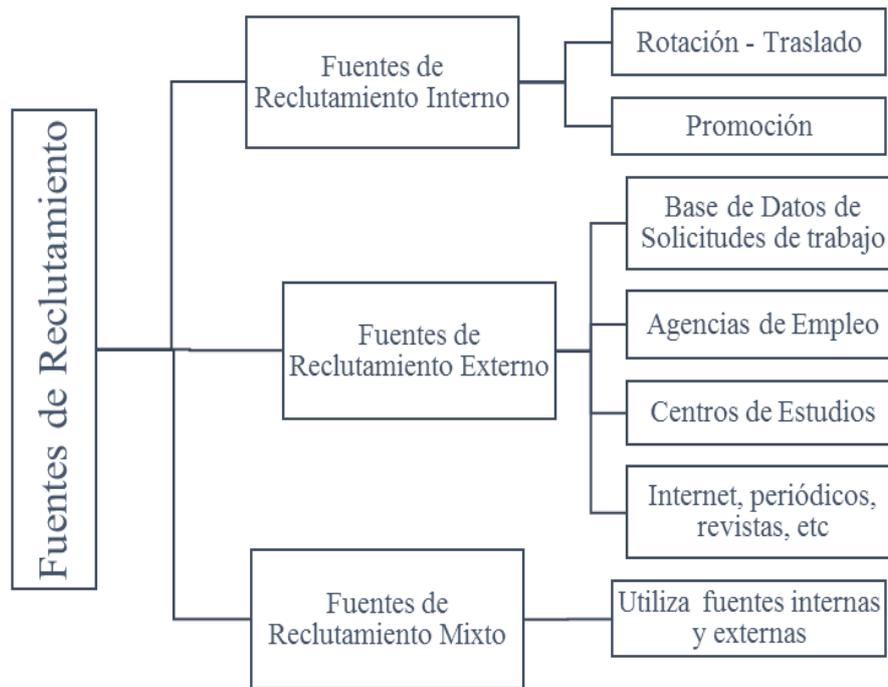
**Fuente:** Díaz & León (2013, Recursos humanos y dirección de equipos en restauración)

Por tal razón, surge el término de reclutamiento mixto que es la combinación de los dos reclutamientos antes descritos, aunque el objetivo de la empresa es el de cubrir una vacante, se puede decir que cuando existe una buena política de recursos humanos, se les otorga prioridad a los candidatos internos.

### 4.4 Fuentes del reclutamiento

Castillo (2006) define que “las fuentes de reclutamiento son los segmentos específicos del mercado laboral, en donde se pueden encontrar los aspirantes a empleo. Los medios de reclutamiento son canales utilizados para difundir la vacante” (p.117). Por tal motivo, las fuentes de reclutamiento son los diferentes medios, dentro de los cuales la empresa busca posibles candidatos o aspirantes que podrían cubrir un cargo o puesto específico.

Además, según el Manual de Recursos Humanos (2008) se distinguen “tres fuentes de reclutamiento, las fuentes internas, externas y las fuentes de reclutamiento mixto” (p.9). Tal como se muestra en la figura 5:



**Figura 5:** Tres tipos de fuentes de reclutamiento

**Fuente:** Manual de Recursos Humanos (2008, Selección de personal)

De tal manera, el reclutamiento es la convocatoria de la empresa hacia el mercado de talento humano, para captar y atraer candidatos calificados que tengan mayores posibilidades de contratación. Como fuentes más destacadas se puede apreciar a los referidos, medios de comunicación masiva, el internet, bolsa de trabajo, otras empresas, agencias de consultoría externa o centros educativos como universidades.

## 5. Selección de Personal

La selección de personal es el proceso de revisar y comparar candidatos, para poder realizar la correcta elección de la persona adecuada para el cargo que oferta la empresa, además precisa escoger candidatos eficientes que dispongan de habilidades y conocimientos que se necesiten en el cargo a ocupar.

De acuerdo con Alles (2006a) se puede definir al proceso de selección, como:

El proceso para contratar al hombre adecuado para cubrir un puesto adecuado a un costo también adecuado; es tener en cuenta las necesidades de la organización y en lo que respecta estar desarrollando sus habilidades y potenciales en el puesto

que debe estar desempeñando su labor, de esta forma estar contribuyendo al crecimiento y a los propósitos de la misma. (p.55)

Dentro de este proceso de selección de personal, subyace la cultura empresarial en relación al aspirante donde la compañía debe cubrir el perfil organizacional necesario y a la vez evaluar las habilidades y competencias de los candidatos, por lo tanto este proceso de selección tiene como objetivo evaluar conocimientos, habilidades e intereses así como determinar antecedentes personales y experiencia profesional adquirida de los individuos que solicitan un puesto de trabajo dentro de la empresa.

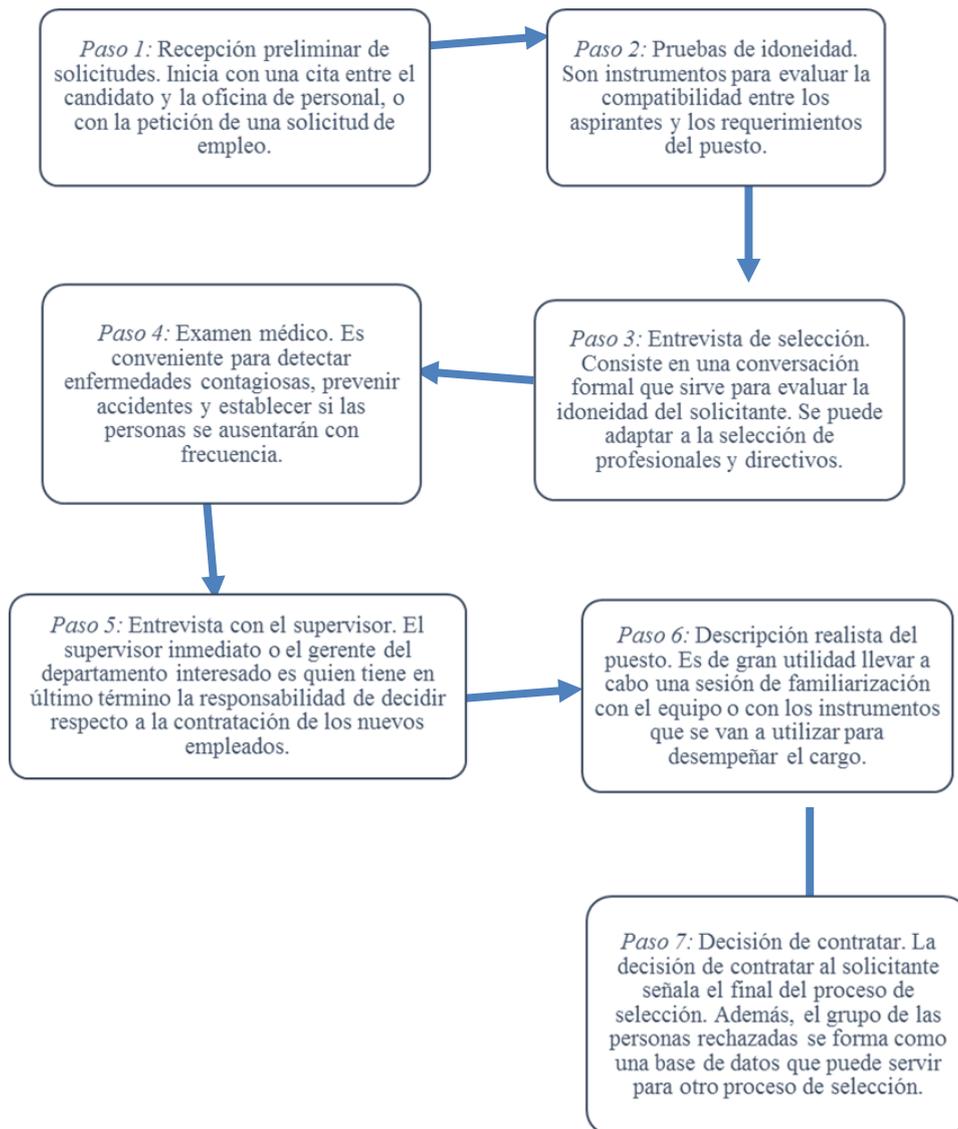
### **5.1 Importancia del Proceso de Selección de Personal**

Es importante determinar los mejores candidatos a través de las diferentes etapas del proceso del proceso de selección. Para esto, los autores Wayne y Noe, citado por Peñafiel (2005) destacan que “el reclutamiento alienta a las personas a buscar empleo (...) el propósito del proceso de selección es identificar y emplear a las personas mejor calificadas” (p.162). En ese sentido, la importancia de realizar un correcto proceso de selección, radica en la necesidad de elegir un buen grupo de aspirantes después de realizar el proceso de reclutamiento, con la finalidad de entrevistar y aplicar ciertas pruebas para verificar quien es el candidato más adecuado para cubrir la vacante dentro de la empresa.

No obstante, una vez que son seleccionados los candidatos para la vacante ofertada por la empresa, es necesario elaborar un informe de todos los aspirantes y realizar las fases del proceso de selección, para que se desarrolle de forma eficaz el objetivo principal de la selección, que es conseguir al mejor candidato para el puesto vacante.

### **5.2 Fases del Proceso de Selección**

Varios autores plantean diferentes fases dentro del proceso de selección. González (2012) detalla una serie de pasos que deben realizar dentro del proceso de selección de personal, tal como se muestra en la figura 6:



**Figura 6:** Pasos para el proceso de selección de personal

**Fuente:** González (2012, Selección de personal en 8 pasos)

Complementariamente, los autores Montes y González (2006) mencionan siete fases "dentro del proceso de selección estas son "la necesidad de selección, identifican la necesidad de selección, la elaboración del perfil, el reclutamiento, la preselección de candidatos, luego las pruebas de selección, la entrevista, la decisión y la incorporación del candidato al puesto de trabajo" (p.66). Estas fases se especifican a continuación:

- 1) Necesidad de selección. - incorporar un nuevo trabajador.
- 2) Elaboración del perfil. - realizar un análisis y una descripción de puestos.
- 3) El reclutamiento. - utilización de diferentes medios para la convocatoria.

- 4) La preselección de candidatos. – se descartan candidatos que no se adapten al perfil.
- 5) Pruebas de Selección. – se realiza la entrevista y otras pruebas técnicas.
- 6) Decisión e informe final. – el informe final contiene la información recopilada en todo el proceso de selección y facilita la decisión final.
- 7) Contratación y acogida. – luego de la contratación el candidato finalista, recibe la inducción para incorporarse a su nuevo puesto de trabajo.

### **5.3 Técnicas de Selección de Personal**

Los métodos empleados para la selección de selección buscan evaluar las aptitudes y actitudes del candidato para demostrar que la persona escogida es idónea para el cargo. Llanos (2005) manifiesta que “las técnicas de selección permitirán determinar si el candidato es una persona estable emocional y laboralmente, porque no es conveniente contratar empleados o trabajadores inconsistentes que abandonen (...) el trabajo” (p.4). Por lo tanto, estos métodos aplicados de manera correcta permiten evitar la pérdida de tiempo y de esfuerzo, además gastos económicos que se pueden invertir en un proceso de selección fallido.

#### **5.3.1 Entrevistas de Selección**

Son herramientas por excelencia, se utilizan para verificar y contrastar la información obtenida de los candidatos en fases anteriores, como en el reclutamiento y en la selección de personal. Montes y González (2006) mencionan que se “utilizan diferentes tipos de entrevistas dentro del proceso de selección” (p.95), mismas que se detallan a continuación:

- Entrevistas dirigidas. - se adaptan a un guion establecido.
- Entrevistas libres. - son adaptables y libres a la improvisación.
- Entrevistas grupales. - intervienen varios candidatos por uno o varios entrevistadores.
- Entrevistas de contacto. - se produce una primera aproximación entre candidato y compañía.
- Entrevistas finales. - se entrevistan a los candidatos finalistas para tomar una decisión definitiva.

La American Management Association International (citado por Bertoli, 2002, p.9) menciona dos elementos de la entrevista:

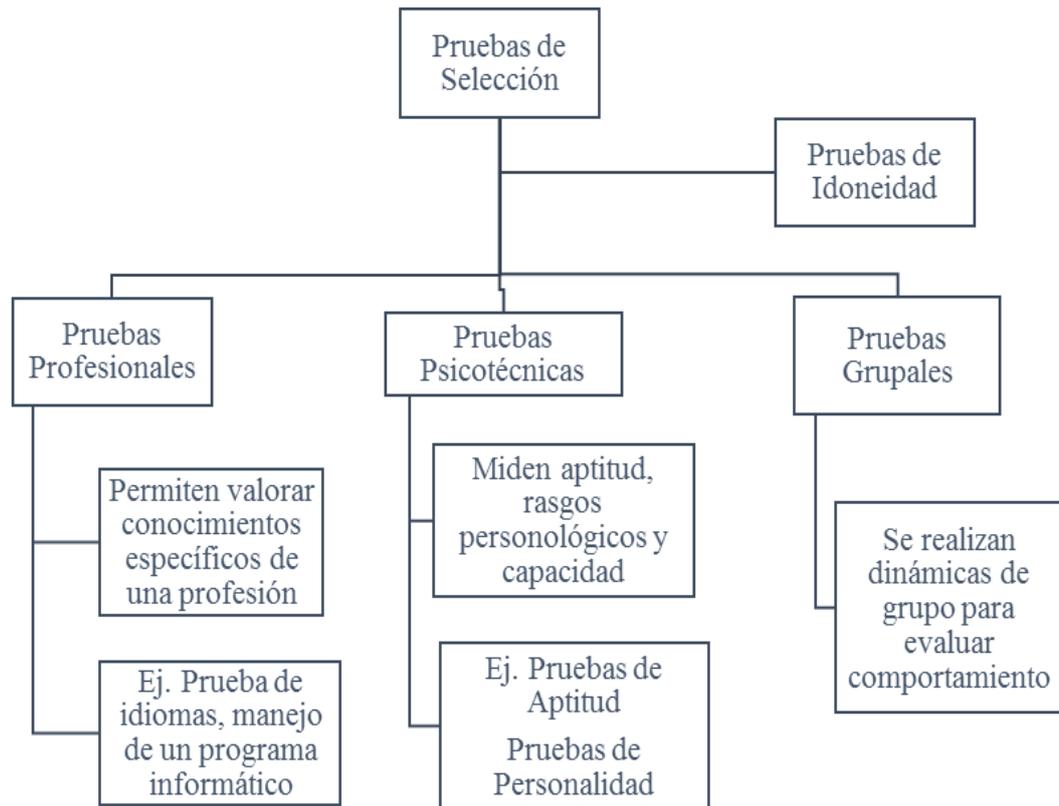
- Solicitud. – Es una fuente de información que sirve para comparar a los candidatos.
- Currículum. – Es la hoja de vida donde el postulante expresa sus logros y experiencias laborales.

Por último, la American Management Association International (citado por Bertoli, 2002, p.10) menciona ciertos aspectos que se deben revisar al momento de evaluar una solicitud de trabajo, o currículum:

- Revisar si cumple con el perfil requerido
- Se revisa la educación, títulos obtenidos, capacitaciones, etc.
- Se analiza la experiencia laboral y antecedentes laborales
- Se confirman las referencias laborales y personales
- Se revisan antecedentes penales y cartas de recomendación
- Evalué la ortografía, la exactitud, la comunicación escrita.

### **5.3.2 Pruebas de Selección o Idoneidad**

Las pruebas de selección son instrumentos de medición psicológica pues permiten determinar rasgos personológicos, actitudes, habilidades y ciertas aptitudes pertinentes del cargo. Montes y González (2006) establecen tres subdivisiones de las pruebas de selección o pruebas de idoneidad, estas son “pruebas profesionales, pruebas psicotécnicas y pruebas grupales” (p.89). Mismas que se detallan y clasifican en el gráfico 2:



**Gráfico 2:** Clasificación de las Pruebas de Selección

**Fuente:** Montes & González (2006, Selección de Personal: búsqueda del candidato adecuado)

Las denominadas pruebas de idoneidad son evaluaciones que son tomadas a los candidatos durante el proceso de selección de personal para identificar la compatibilidad que existe entre los postulantes y los requerimientos del puesto vacante. Entre las pruebas más destacadas tenemos a los test psicológicos, los ejercicios que simulan las condiciones de trabajo y las pruebas grupales.

A pesar de las pruebas psicológicas se enfocan en la personalidad su seguridad y validez son discutibles, pues, aunque existe una relación entre personalidad de las personas y el desempeño de éstas, con frecuencia esta relación es muy subjetiva (Moraca, 2014). Por lo tanto, es necesario efectuar pruebas de personalidad, conocimiento y de desempeño.

Además, este autor también diferencia entre las pruebas de conocimientos y las pruebas de desempeño, mismas que se describen a continuación:

- Las pruebas de conocimiento. – Estas evaluaciones determinan los conocimientos que posee el candidato.
- Las pruebas de desempeño. – Estos exámenes miden las destrezas o habilidades que los aspirantes poseen para ejecutar funciones específicas.

## **5.4 La contratación**

Una vez que es tomada la decisión final, y se ha seleccionado a la persona idónea para el cargo que se encuentra vacante dentro de la empresa, el siguiente paso es la contratación. La contratación es la formalización legal que la empresa adquiere con su trabajador, donde la compañía registrar al nuevo empleado en el Ministerio de Relaciones Laborales y a partir de esa legalización, el nuevo trabajador adquiere sus deberes y derechos legales para con la empresa. Además, cuando el postulante firma el compromiso de contratación, se integra a la empresa para la inducción y capacitación relacionada a sus nuevas funciones.

Este contrato, queda registrado en el expediente del trabajador, y la duración del mismo depende de los términos y cláusulas detalladas en el contrato. Aunque, se puede mencionar en Ecuador existen diferentes tipos de contrataciones, éstos pueden ser indefinidos, temporales, o por aprendizaje.

## **5.5 La inducción**

La inducción se realiza después de la contratación, una vez finalizado el proceso de selección y es el primer paso para la acogida del personal del nuevo ingreso. Barquero (2003) menciona que “el proceso de inducción ocurre luego de la contratación, una vez que el nuevo empleo ingresa a la compañía” (p.40). Se puede considerar un programa que sirve para adiestrar y orientar al novato colaborador para que diferencie sus responsabilidades y conozca las normas, políticas y procedimientos propios de la empresa.

Castellanos (2005) también menciona que “este proceso es conocido como acogida” (p.5), además tiene como objetivo hacerle conocer al nuevo empleado las funciones y detalles de la empresa con la finalidad de que se integre al puesto de trabajo y al ambiente laboral.

Se puede decir, que una inducción bien ejecutada fundamenta el proceso de selección y constituye el compromiso que el trabajador va a tener con la compañía, si ocurre una inducción mal llevada es un proceso fallido que puede representar el fracaso de todo el proceso de selección.

## **6. Perfiles de Cargo**

Se puede mencionar que una de las actividades más importantes que realiza el área de talento humano de una compañía, es revisar, realizar y actualizar los perfiles necesarios para un cargo, y la descripción del mismo en cuanto a funciones y remuneración. Es por esto, que es fundamental definir los perfiles de cargos y diferenciar los puestos claves dentro de la empresa.

### **6.1 Definición de Cargo**

Se entiende que cargo es un término que se utiliza para nombrar un oficio, empleo o responsabilidad, menciona también que la obligación misma de hacer o cumplir una acción se conoce también como cargo (Pérez & Gardey, 2014). También, al utilizar el término cargo dentro de la administración del talento humano, se entiende que es un conjunto de aspectos intrínsecos y extrínsecos del cargo o función específica a desempeñar en la empresa.

No obstante, Barrera (2013) menciona que “la descripción de cargo es una lista organizada de tareas, actividades, responsabilidades, condiciones de trabajo, informes” (p.2), por tanto, es el proceso de determinar los elementos y tareas a desarrollar según las especificaciones del puesto de trabajo.

### **6.2 Definición de Perfil de Cargo**

Jiménez (2012) distingue “dos tipos de perfiles: perfil de cargo y del candidato” (p.5). Estos dos formatos de perfiles se realizan de manera separada, donde el perfil de cargo es la definición y requerimiento del puesto vacante que incluye las funciones a desempeñar, en cambio el perfil de candidato son el detalle de las funciones que debería realizar el trabajador.

Rodríguez (2013) menciona que el perfil del candidato “es una alusión del perfil profesional requerido para el puesto de trabajo” (p.35). Se refiere a la formación académica y técnica, las habilidades y destrezas que posee el candidato según el APT, que se entienden son cuatro predictores del perfil necesario, estas se detallan a continuación:

- Aptitudes. - capacidades de poder hacer.
- Conocimientos. - dominio de conceptos y criterios.
- Destrezas. - conocimientos técnicos y aptitudes, saber hacer.
- Rasgos de la personalidad. - predisposición para actuar, querer hacer

### **6.3 Definición de Cargos Claves**

Los cargos claves dentro de la compañía son puestos fundamentales que se encuentran comprometidos los objetivos de la empresa. Díaz y León (2013) mencionan que “los puestos claves son actividades determinantes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización y de la cadena de valor del negocio” (p.134). Estos puesto o cargos claves generan estabilidad en la empresa y facilitan al desarrollo de competencias específicas en el trabajador.

#### **6.3.1 Perfil de Promotor(a)**

La Revista BTL (2015) publicó que si bien es cierto no existe un perfil estándar para el promotor ideal, sino más bien expectativas acerca de las competencias que debe tener el promotor en relación a los objetivos de venta, de la marca y a la estrategia de promoción, al producto y sobre todo al canal donde se va exhibir. Aunque de manera global, la Revista BTL menciona ciertas características que debe poseer el promotor, estas podrían ser:

- Ser una persona joven, pues se requiere esfuerzo físico
- Capacidad de negociación y facilidad de palabra
- Facilidad de aprendizaje, pues debe conocer las características del producto
- Criterio para poder tomar decisiones
- Buena actitud y ambición de querer desarrollarse

#### **6.3.2 Perfil de Impulsadora**

El consorcio Promoting (2016) de Venezuela, define que las funciones que debe cumplir una *impulsadora de ventas*, es dar a conocer y vender un producto según sus características y beneficios para el consumidor, el objetivo principal es el aumento de las ventas, se pueden distinguir dos tipos de impulso: *la demostración* que consiste en explicar a los clientes los usos y ventajas que oferta la marca, y *la degustación* que es una actividad que complementa a la anterior, pues le ofrece al cliente un valor agregado dentro de la atención brindada. También, se distinguen ciertas funciones que debe realizar la impulsadora, entre estas tenemos:

- Reporte de ventas diarias en unidades.
- Reporte de actividades de la competencia
- Control de asistencia
- Informe de cierre

### **6.3.3 Perfil de Mercaderista**

La Revista de Marketing OSD Global (2016) menciona que las actividades que realizan los Mercaderista son; la gestión de productos, sondeo de precios, inventarios de productos, repartir material promocional, atención de eventos de mercadeo, como repartir obsequios y fotos del evento.

También, se especifican ciertas funciones como:

- Rutas de Visitas
- Agenda de Actividades
- Encuestas Personalizadas
- Manejo de Clientes
- Reportes y Estadísticos
- Análisis periódico de productos

## **7. Competencias Laborales**

En relación a los perfiles de trabajo mencionados anteriormente, es necesario definir y explicar el concepto de las competencias laborales, mismas que tienen relación intrínseca con las habilidades, conocimientos, aptitudes, criterios y valores, con los que el empleado o candidato se maneja dentro de la organización.

Ibarra menciona que competencias laborales involucran “poseer conocimientos fundamentales (...) que permitan al individuo resolver problemas (...), así como transferir su saber, saber-hacer y su saber-ser a distintos contextos” (Ibarra citado por Preciado, 2006, p.2). Es decir, el saber abarca los conocimientos, el saber ser se manifiesta con las actitudes y el saber hacer se demuestra con las habilidades.

## 7.1 Definición de Competencias

La competencia laboral es la capacidad de responder eficientemente ante una demanda o tarea compleja, según criterios de desempeño y funciones del cargo. Los autores

Vargas, Casanova y Montanaro (2001) señalan que:

Competencia laboral es la capacidad de desempeñar efectivamente una actividad de trabajo movilizando los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para lograr los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos del trabajador como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surjan durante el ejercicio del trabajo (p.30).

De tal manera, las competencias hacen referencia a las habilidades individuales que tienen las personas para solucionar problemas dentro del ámbito laboral, que pueden ser medidas con fiabilidad y de alguna manera pronosticar un excelente desempeño del empleado en el puesto de trabajo.

Sagi-Vela (2004, pp.88-92) refiere las siguientes características específicas de la competencia laboral:

- Es un concepto multidimensional. el desempeño de una determinada competencia es el resultado de la miscelánea de los habilidades, actitudes y conocimientos asociados.
- Refleja la aportación más que función en sí. La competencia se distingue en aspectos que el aspirante o el trabajador pueden aportar a la empresa.
- Permanece en el tiempo. la competencia tiene un carácter de permanencia en el tiempo.
- Su aplicación supone la consecución de un logro. La competencia aplicada siempre produce un resultado positivo.
- Es mensurable. La competencia se manifiesta a través de una serie de conductas observables en el trabajo diario.

## 7.2 Clasificación de las Competencias

Spencer y Spencer (citado por Alles, 2000) mencionan cinco de los principales tipos de competencias, tal como se detalla en la figura 7:



**Figura 7:** Clasificación de Competencias Laborales

**Fuente:** Alles (2000, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias)

Por otra parte, Bunk G. (citado por Chavarria, 2011, p.10) menciona que las competencias se clasifican en:

- Competencia técnica: es el dominio experto de las tareas y contenidos del ámbito de trabajo, así como los conocimientos y destrezas necesarios para ello.
- Competencia metodológica: implica la reacción rápida empleando el procedimiento adecuado frente a las actividades solicitadas, capacidad de resolución de problemas.
- Competencia social: trabajo en equipo, capacidad de liderazgo, inteligencia interpersonal.
- Competencia participativa: participar activamente dentro de la organización para mejorar el ambiente laboral, así como para acatar órdenes y aceptar responsabilidades.

En cambio, para Gallegos (2012, pp.63-64) existen tres tipos de competencias:

- 1) Relacionadas con el saber: conocimientos técnicos y de gestión.
- 2) Relacionadas con el hacer: actitudes y habilidades innatas, obtenidas a través de la experiencia.
- 3) Relacionadas con el ser: aptitudes, actitudes, comportamientos, personalidad, creencias y valores.

Otra clasificación de las competencias de parte Quiroz (2010) menciona tres tipos de competencias, las básicas, genéricas y específicas, tal como se muestra en la tabla 4:

<b>TIPOS DE COMPETENCIAS LABORALES</b>		
<b>Competencias Básicas</b>	Son fundamentales para vivir en sociedad	Lectura y escritura
<b>Competencias Genéricas</b>	Competencias comunes que permiten al profesional desarrollarse en cualquier área	Conocimientos y habilidades asociadas a ocupaciones generales
<b>Competencias Específicas</b>	Competencias propias de la profesión, están vinculadas a áreas específicas.	Conocimientos técnicos específicos

**Tabla 4:** Tipos de competencias laborales

**Fuente:** Quiroz (2010, Modelos educativos en el IPN y el ITESM: las competencias profesionales en la educación superior)

### 7.2.1 Competencias Genéricas

El modelo de las competencias genéricas, presupone que existen ciertos comportamientos típicos en la persona, mismos que le permiten desarrollarse efectivamente en un puesto u oficio determinado. Saracho (2005) también hace mención que “el modelo de competencias genéricas permite definir, evaluar y desarrollar aquellas competencias que otorgan efectividad a la gestión organizacional” (p.189). En otras palabras, son capacidades propias del individuo que son aplicables dentro de la organización, y a la vez se pueden desarrollar estas capacidades y habilidades dentro de la compañía.

Mínguez (2003) define que “las competencias genéricas son aquellas aplicables a cualquier empresa o profesión” (p.251). Se puede decir que estas capacidades o habilidades se presentan en valores o principios propios de la persona, como la integridad, la responsabilidad, el trabajo en equipo, comunicación de ideas, capacidad de análisis y la adaptación al cambio.

### **7.2.2 Competencias Específicas**

Las competencias específicas son aquellas habilidades y conocimientos relacionados a un puesto de trabajo determinado. Del Pozo (2012) menciona que “las competencias específicas se relacionan con los aspectos técnicos directamente relacionados con la ocupación y no son tan fácilmente transferibles a otros contextos laborales” (p.17). Es decir, se puede referir a trabajos técnicos o manuales, como la operación de maquinaria especializada.

Complementariamente, Alles (2010) también define que “las competencias son aplicables a colectivos específicos” (p.162). Estas competencias pueden ser encaminadas hacia un área de la organización o a cierto nivel jerárquico de la misma, pueden ser habilidades técnicas o de conocimientos determinados que facilitan el trabajo dentro de un departamento específico.

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

El modelo de selección por competencias, consiste en buscar perfiles ocupacionales que corresponden a una secuencia lógica de habilidades y conocimientos para desarrollar tareas específicas.

El modelo de selección por competencias se relaciona con identificar personas que al mismo tiempo posean los conocimientos y las competencias requeridos; de la mezcla de ambos elementos surgirá el talento; pero esto aún no alcanza, se debe considerar la motivación. (...) el proceso de selección deberá poner en práctica métodos para evaluar: conocimientos, competencias y motivación. (Alles, citado por Peñafiel, 2006b, pp.93-94)

Es necesario mencionar que, el modelo por competencias es propuesto por la organización según los requerimientos del perfil que se encuentra vacante, es decir, para seleccionar el perfil por competencias la empresa debe trabajar ya con un modelo, para luego selección y evaluar las características propias del perfil por competencias.

## **8.1 Perfil por Competencias**

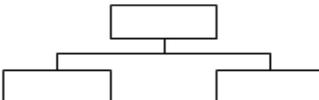
Un perfil por competencias es un modelo de gestión establecido y diseñado por la organización según las competencias laborales requeridas (Alles, 2006b). Por tanto, este perfil posee estándares o unidades de competencias laborales necesarias para realizar las funciones y actividades de un cargo específico dentro de la compañía. Este autor también destaca que “en el momento de recolectar la información sobre el perfil del puesto (...) estarán consignadas las diferentes competencias y los niveles o grados requeridos” (p.155). Es decir, la autora resalta la importancia de tener un modelo por competencias establecido por la empresa, un modelo de gestión integral que sea fiable y conveniente para el proceso de selección por competencias.

## **8.2 Procedimiento para elabora el Perfil por Competencias**

Se debe diferenciar entre competencias personales y competencias profesionales, y que la combinación de estas competencias conlleva a la eficiencia profesional al momento de desempeñar un cargo específico dentro de la compañía. Esta distinción ayuda a establecer el perfil por competencias que necesita la empresa y así poder seleccionar un trabajador adecuado para el puesto. Es decir, antes se seleccionaba a las personas bajo un modelo de gestión orientado más a las competencias profesionales únicamente (aptitudes), pero ahora en la actualidad la selección se realiza según las competencias personales del aspirante (actitudes). (Barceló, 2015)

Barceló (2015) detalla los pasos para elaborar un perfil por competencias; “lo primero que se debe realizar es el diseño del puesto de trabajo, y como segundo paso se debe elaborar un perfil de competencias acerca de las habilidades y conocimientos que buscamos en el futuro trabajador” (p.3). A continuación, presenta un formato para elabora un perfil ocupacional en la figura 8:

**PERFIL DE COMPETENCIA**

<b>I. DATOS GENERALES</b>				
Denominación del Puesto:				
Ubicación en la Organización:				
				
Categoría Docente:		Grado Científico:		
Misión del Puesto:				
<b>II. REQUISITOS DEL PUESTO ( APTITUDES )</b>				
Funciones del Puesto:	No Exigidos	Bajos	Medios	Altos
<b>Formación Académica:</b>				
- Titulación Requerida:				
- Especialidad de Preferencia:				
- Formación Mínima:				
<b>Nivel de Experiencia:</b>				
Experiencia Previa:				
Conocimientos Específicos	No Exigidos	Elemental	Medio	Superior
Requisitos Físicos.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Condiciones de Trabajo	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
Requisitos de Responsabilidad.	No Exigidos	Bajos	Medio	Altos
<b>III. COMPETENCIAS DEL PUESTO ( ACTITUDES )</b>				
Cultura Organizacional				
Estándares de Calidad				
Elaborado por:	Revisado por:	Autorizado por:		

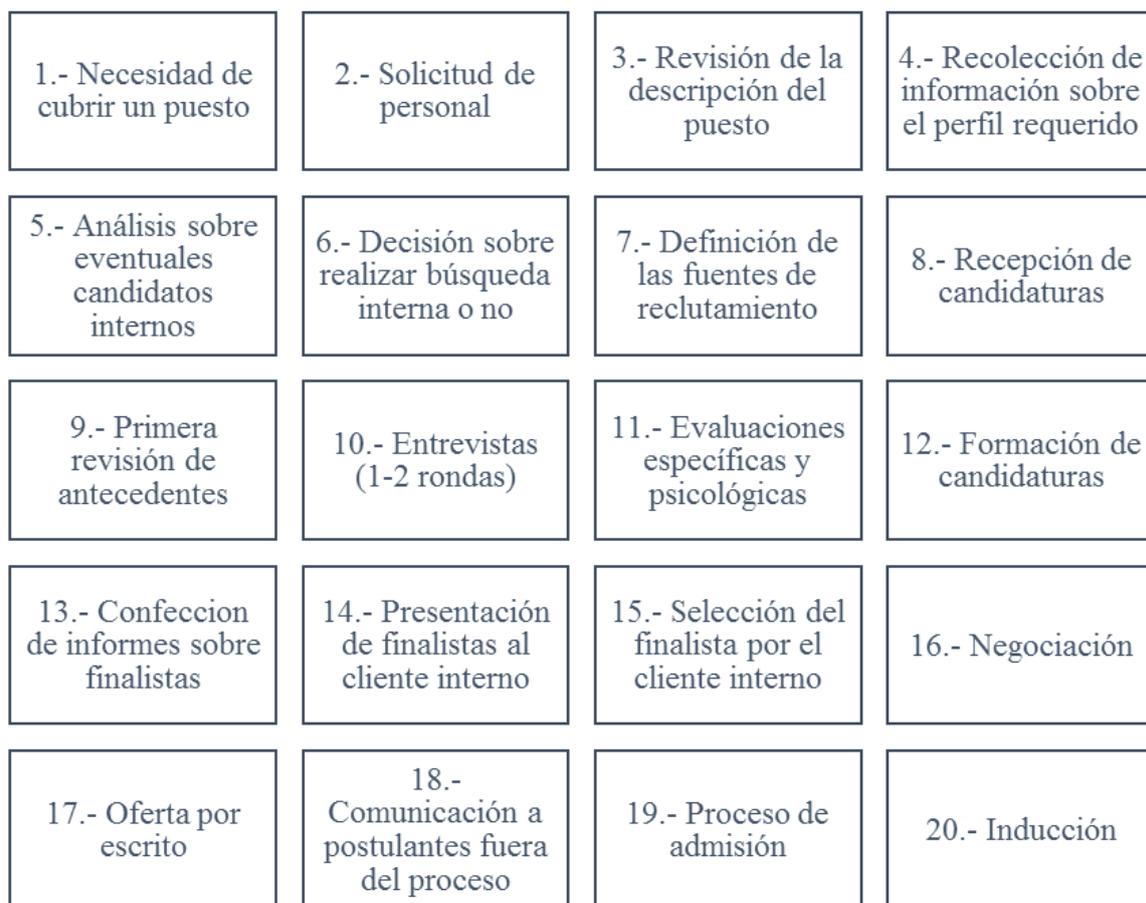
**Figura 8:** Formato para elaborar un Perfil por Competencia

**Fuente:** Barceló (2015, Cómo elaborar un perfil por competencias)

### 8.3 Pasos del proceso de selección por competencias

Según De Ansorena el éxito de un proceso de selección depende de “que incluya el menor número posibles de pasos, y se recomienda simplificar al máximo las operaciones (...) la satisfacción de los candidatos suele dañarse al hacerles participar en procesos extremadamente complejos y prolongados” (De Ansorena, citado por Alles, 2006, p.174). Es decir, el proceso de selección por competencia debe ser eficaz pero breve, debe manejarse de manera correcta con la finalidad de no desmotivar al posible candidato.

Además, Alles (2006b) en su texto Selección por competencias, menciona veinte pasos para un proceso selección por competencias, esta autora indica que el proceso completo de selección inicia con la decisión de reclutamiento y finaliza con la admisión de candidato (Alles, 2006b, p.175). A continuación, en la siguiente figura 9 se detallan los 20 pasos de esta autora:



**Figura 9:** Pasos del Proceso de Selección por Competencia

**Fuente:** Alles (2006b, Selección por competencias)

Todos los pasos mencionados según Alles (2006b) “tendrán una intensidad y profundidad variable, según la posición a cubrir” (p.177). Por tanto, según la vacante será más complejo el proceso de selección por competencias.

## 9. Métodos de Evaluación de las Competencias

Los métodos de evaluación de competencias, se ponen en práctica cuando es necesario pre-evaluar, certificar o confirmar las competencias de los candidatos o empleados de la compañía.

Ruiz (2014, p.18) menciona dos grandes tipos de evaluaciones por competencias:

- Evaluaciones basadas en la apreciación del desempeño, evaluaciones feedback.
- Evaluaciones basadas en los productos del desempeño, realizadas en base a observaciones, centros de evaluación o simulación, aplicación de pruebas, etc.

León (2006) también explica que “la evaluación del desempeño incluye (...) el hecho de manifestarle al trabajador como es su rendimiento y el establecimiento de un plan de mejoramiento” (p.245). De tal manera que se puede decir, que es el proceso en que la empresa evalúa el rendimiento y desempeño en el trabajo de sus empleados,

### 9.1 Entrevista por Competencias

La entrevista por competencia es una entrevista específica que evalúa la conducta del aspirante entrevistado, Alles (2006b) en su texto Selección por Competencias explica que:

La entrevista BEI (*Behavioral Event Interview*) o por incidentes crítico (...) es una entrevista específica para evaluar competencias (...) por su extensión y costo, no es muy utilizada en selección. Por ello se recomienda, en su reemplazo, la entrevista por competencias. (pp.284-285)

La entrevista es una herramienta que tiene como finalidad evaluar las competencias del entrevistado, es empleada por las personas expertas en selección de personal, además esta entrevista si es aplicada correctamente puede predecir la eficacia del desempeño laboral del posible empleado.

Alles (2004) también menciona que “la entrevista por competencias tiene el propósito de mejorar los resultados de los procesos de selección y disminuir la tanto la rotación como la inadecuada selección de personal que no alcanza el desempeño deseado” (p.177). En ese sentido, la entrevista por competencias busca seleccionar al candidato ideal para ocupar el cargo dentro de la empresa según las competencias requeridas en el perfil ocupacional.

## 9.2 Pruebas de Selección por Competencias

Las pruebas de selección por competencias son herramientas de selección exclusivas que se enfocan en evaluar actitudes y aptitudes de los candidatos. Alles (2006b) describe que “una evaluación de conocimientos tiene por finalidad comprobar destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en práctica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato posee” (p.326). Estas pruebas facilitan contrastar las habilidades y actitudes que el candidato manifestó dominar cuando fue entrevistado.

A continuación, en la tabla 5 se detalla las herramientas utilizadas en el proceso de selección por competencias:

**PRUEBAS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS**

LA ENTREVISTA FOCALIZADA	-Entrevista estructurada, consisten en preguntas acerca de las competencias requeridas para el puesto. -Entrevistas abiertas, se dirigen a temas técnicos.
TEST o PRUEBAS PSICOLÓGICAS	-Test de Capacidad Cognitiva: explora aspectos de competencias cognitivas. Ej. Capacidad de Análisis. -Test de Personalidad: evalúa un gran número de rasgos personológicos. Ej. Identificación del Temperamento
SIMULACIONES y EJERCICIOS PRÁCTICOS	Se diseñan para simular lo más parecido posible las exigencias en términos de competencias del puesto vacante. Ej. Pruebas de conocimientos acerca de un software específico, y las evaluaciones de idiomas en distintos niveles.
INFORMACIÓN BIOGRÁFICA	Revisión de la hoja de vida del candidato, identificar situaciones pasadas en las que pudo desarrollar determinadas competencias.
ENTREVISTA TELEFÓNICA	Contrastación de criterios que no pueden evaluarse en la entrevista por competencias.

**Tabla 5:** Pruebas de selección por competencias

**Fuente:** Alles (2006b, Selección por competencias)

Estas herramientas de selección por competencias, pretenden enfocar los patrones de conducta propios de la persona, resaltar sus pensamientos, opiniones e intereses, para reconocer estas habilidades positivas y estos conocimientos propios del postulante, que garantizan la ejecución correcta de las funciones del cargo a ocupar.

## CAPITULO III

### METODOLOGÍA

La presente investigación plantea *diseñar un proceso de reclutamiento y selección por competencias para los cargos de promotoría, impulsadoras y mercaderistas de la empresa PromoLucky*. Para el logro de los objetivos se revisó conceptualmente los temas que se desarrollan en este trabajo.

A partir de los objetivos propuestos y de la problemática de la empresa explicada en el capítulo I de este trabajo, se plantea un estudio de tipo descriptivo, ya que estos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis, es decir, miden, evalúan o recolectan datos sobre diversos conceptos, aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2006)

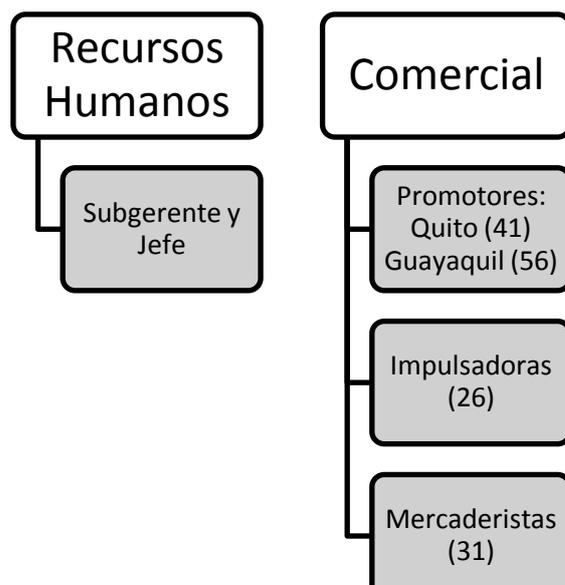
El objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Los investigadores recogen los datos sobre una teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento. (VariEduca, 2006)

### **Fases para el diseño del Proceso de Selección por Competencias en PromoLucky**

#### **1. Fase I**

##### **1.1 Análisis de la empresa**

En la actualidad PromoLucky cuentan con 203 colaboradores en toda la empresa, distribuidos en la sucursal de Guayaquil y Quito. La población escogida para realizar este trabajo de investigación fue el departamento comercial y de recursos humanos de la sucursal de Guayaquil.



**Figura 10:** Población

**Fuente:** Elaboración Propia

Administrativamente se revisó y replanteó la estructura organizacional, la misión, visión y valores corporativos detallados a continuación, con la finalidad de cumplir con los objetivos del presente trabajo, que es el diseñar un proceso de reclutamiento y selección por competencias para los cargos estratégicos del negocio:

### **Reseña Histórica de PromoLucky**

Lucky es una agencia de Información Activa de Marketing fundada en 1989 en Lima, Perú, y ha expandido sus operaciones en Ecuador desde el 2002.

Se ha considerado como una de las agencias líderes en actividades de Trade marketing, es decir que se preocupan por mejorar, impulsar y agilizar el consumo y venta de los productos de los distintos clientes con los que se mantienen contratos. Su objetivo principal es brindar servicios de excelente calidad en promotoría e impulso de productos a nivel nacional por medio de su equipo de trabajo superior a 200 personas.

## Visión

Ser la agencia con mayor dominio del proceso comercial en la venta de productos y servicios, contratados por clientes externos para de esta manera contribuir con el crecimiento de las marcas y así acaparar los mercados en donde opera.

## Misión

Crear valor para nuestros clientes a través de la ejecución excelente de actividades de comunicación y análisis estratégico de la información de sus mercados para la venta y difusión de productos y servicios.

## Clientes y Servicios

<u>Cientes</u>	<u>Servicios que ofrece</u>
<ul style="list-style-type: none"><li>•Conecel</li><li>•Alicorp</li><li>•Johnson Wax del Ecuador</li><li>•Colgate Palmolive del Ecuador</li><li>•Saab Miller Ecuador</li><li>•Delisoda</li><li>•Epson Ecuador</li><li>•Nicovita Ecuador</li><li>•Itabsa</li><li>•Reneé Chardon del Ecuador</li><li>•BIC Ecuador</li><li>•Confiteca</li><li>•Mabe</li><li>•Plastigama</li><li>•Pinturas Condor</li><li>•Kraft</li><li>•Sony Ecuador</li><li>•Johnson &amp; Johnson</li><li>•Banco del Pacífico</li><li>•Samsung</li><li>•Topsy</li><li>•Inalecsa</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Activación de Marca</li><li>•Eventos y RRPP</li><li>•Creatividad</li><li>•Visibilidad y</li><li>•Punto de Venta</li><li>•Blitz</li><li>•Diseño 3D</li><li>•Mercaderismo</li><li>•Impulso y Degustaciones</li><li>•Promotoría</li><li>•Sampling</li><li>•Sell Sampling</li><li>•Canjes Masivos</li><li>•Diseño e</li><li>•Implementación de Promociones</li></ul>

**Figura 11:** Clientes y Servicios de la empresa PromoLucky

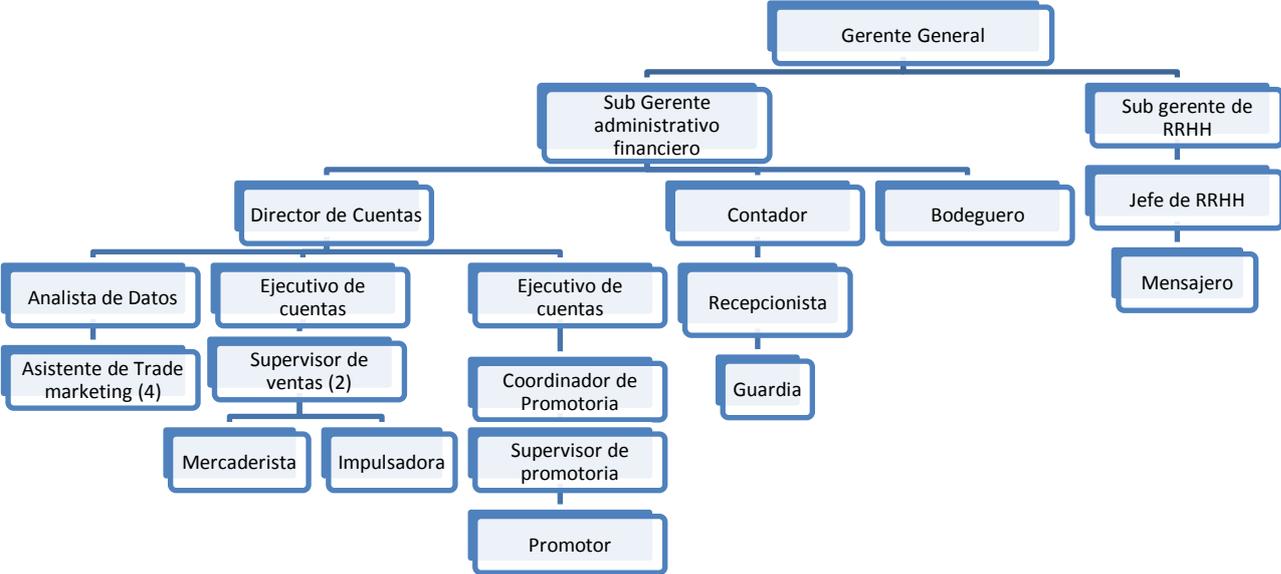
**Fuente:** Departamento de Recursos humanos de PromoLucky

**Ubicación**

La empresa tiene su matriz en la ciudad de Guayaquil en la Cdla. Santa Leonor Mz. 5 solar 14-15. Las campañas con los clientes que mantiene en la actualidad son a nivel nacional, por lo que hay personal de PromoLucky que están laborando en las distintas tiendas o locales comerciales de los clientes en todo el Ecuador.

**Organigrama**

Para cumplir con el objetivo planteado se reelaboró el organigrama de la empresa, para lo cual se contó con la respectiva aprobación de la jefatura de Recursos Humanos.



**Figura 12:** Estructura Organizacional de PromoLucky

**Fuente:** Elaboración propia

## Valores

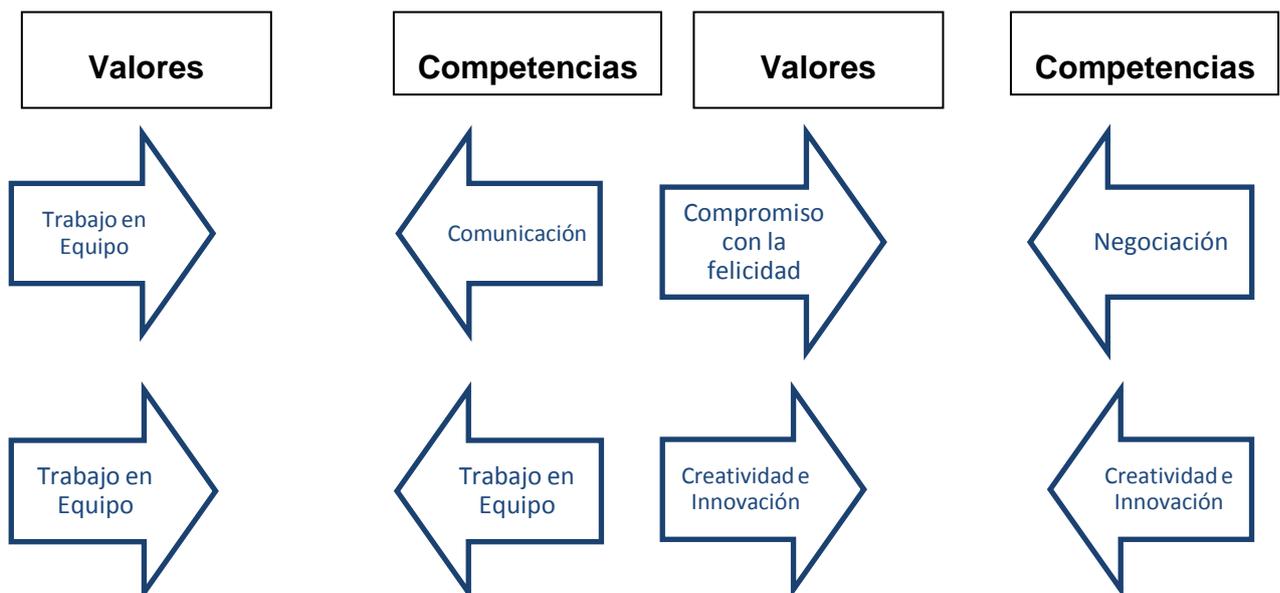
Para obtener las competencias de los cargos estratégicos se revisó los valores corporativos, información que se obtuvo de la jefatura de recursos humanos:



**Figura 13:** Valores Corporativos

**Fuente:** Departamento de Recursos Humanos de PromoLucky

Las competencias seleccionadas están relacionadas con los siguientes valores corporativos:

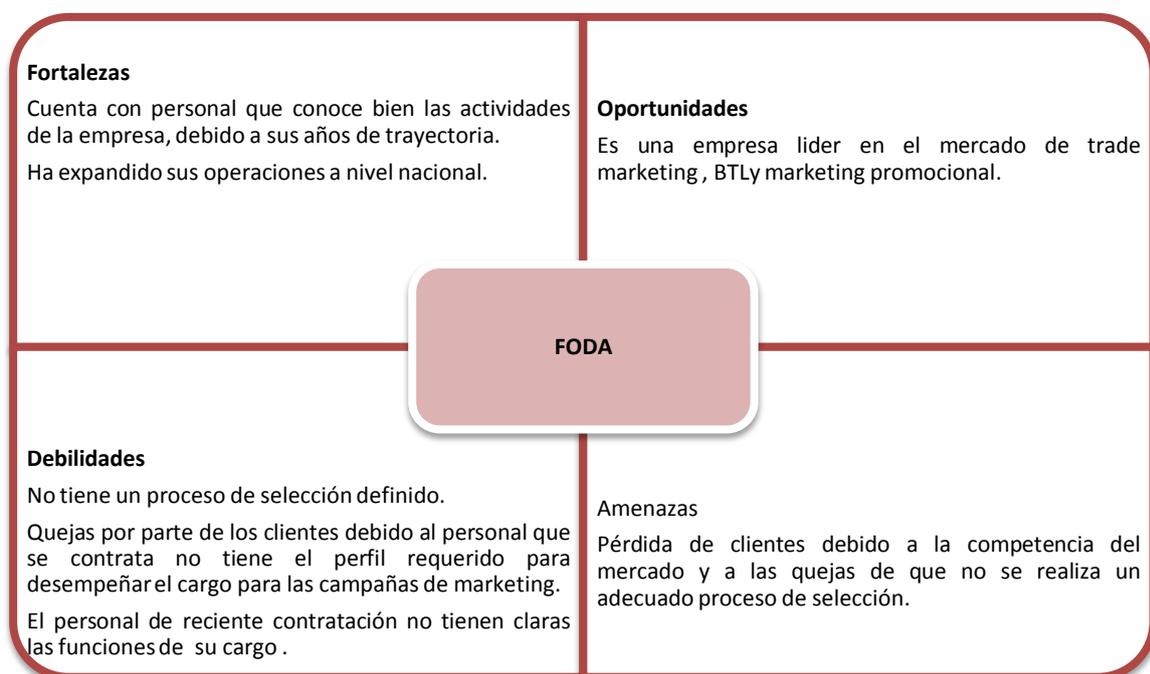


**Figura 14:** Relación de valores con competencias

**Fuente:** Elaboración propia

## 1.2 Análisis F.O.D.A.

Para determinar las necesidades de PromoLucky se realizó un análisis de la empresa por medio de un FODA, la información se obtuvo a través de la técnica de la observación y de la entrevista abierta con el departamento de recursos humanos, según el autor Murillo (2007) para estas entrevistas “no se requiere la realización de ningún tipo de guión previo. La información que se obtiene de ella es el resultado de la construcción simultánea a partir de las respuestas del entrevistado” (p.9).



**Figura 15:** Análisis FODA

**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo a lo descrito en el análisis de las fortalezas y oportunidades de la compañía, se puede concluir que PromoLucky es una empresa estable y que se ha consolidado como una de las agencias líderes en actividades de Trade marketing.

Las amenazas y debilidades muestran que se requiere implementar acciones de mejora en el departamento de admisión de personal, revisando el perfil de los tres cargos objetos de investigación ya que de esto depende el poder mejorar el servicio que se da a los clientes cuando ellos requieren contratar impulsadoras, promotoras o mercaderistas para las campañas publicitarias.

## **2. Fase II**

### **2.1 Identificación de competencias**

Como parte del trabajo se revisó junto con la jefatura de recursos humanos los valores corporativos y los perfiles de cargos para seleccionar las competencias que tienen relación con los tres cargos objetos de estudio. Dichas competencias son:

Competencias Genéricas:

- Orientación al logro
- Trabajo en equipo

Competencias Específicas:

- Orientación al servicio
- Comunicación
- Creatividad e Innovación
- Negociación

### **2.2 Formato de entrevistas**

Una vez identificadas las competencias claves que se consideró junto a la jefatura de recursos humanos para el perfil de los cargos promotores, impulsadoras y mercaderistas, se estructuró una formato de guía de preguntas, las mismas que se utilizaron en una entrevista basada en competencias (ver anexo 3) aplicadas a los mejores colaboradores de los cargos antes mencionados.

El objetivo es poder verificar y desvirtuar si estas competencias son las que hacen que estos trabajadores realicen sus funciones en el campo profesional de ventas de manera eficiente y eficaz.

El formato de entrevista se encuentra distribuido en base a las competencias destacadas en los perfiles de cargos. La competencia *Orientación al logro* se desarrolló con la primera y segunda pregunta. En la primera, se pretendía obtener información sobre qué aspectos consideran relevantes los entrevistados al momento de desempeñar sus funciones como vendedores mercaderistas o impulsores de productos y servicios. Con la segunda pregunta se obtuvo información sobre los resultados y objetivos alcanzados en su trabajo.

Para comprobar si el grupo objetivo ha desarrollado la competencia *trabajo en equipo*, se efectuó tres preguntas en las que se consideró qué aspectos son importantes para trabajar en grupo y qué actividades son las que realizan en su equipo de trabajo.

Para la competencia *orientación al servicio* se planteó tres preguntas, con la finalidad de conocer cómo se desenvuelven los entrevistados cuando tienen que atender y satisfacer las necesidades o requerimientos de sus clientes.

La competencia *comunicación* se abordó con la novena y décima pregunta con las que se pretendía obtener información sobre que realizan los colaboradores para dar a conocer el producto y cómo estos resuelven los problemas que se suelen presentar.

Para verificar si los empleados entrevistados cuentan con la competencia creatividad e innovación se desarrolló la onceava y doceava pregunta, la que permitió conocer que estrategias han diseñado o sugerido para poder destacar en el ámbito de las ventas.

Se planteó también dos preguntas para abordar el poder de negociación y convencimiento de los candidatos, para determinar si cuentan con esta competencia altamente desarrollada.

Finalmente se planteó una pregunta de opinión, la que tenía como objetivo conocer que competencias consideran que tienen los colaboradores entrevistados que los han posesionado como uno de los mejores de la compañía. Luego de que se culminó con el desarrollo del formato, se lo presentó a la jefatura de recursos humanos para su revisión y aprobación.

### **2.3 Aplicación de la entrevista**

Como siguiente paso se aplicó la técnica de la entrevista a profundidad.

En esta técnica el entrevistador es un instrumento más de análisis, explora, detalla por medio de preguntas, cuál es la información más relevante para los intereses de la investigación. Se plantea un guión sobre un tema y poco a poco se va abordando. Se debe evitar hacer preguntas directas y cerradas, amenazantes y ambiguas. (Robles, 2011)

La empresa Promolucky presenta la medición de las variables (competencias y selección) desde un enfoque cualitativo que “busca adquirir información en profundidad para poder comprender el comportamiento humano y las razones que gobiernan tal comportamiento” (Martin, 2015).

Para poder obtener la información necesaria, se requería coordinar entrevistas con las personas ocupantes de los cargos implicados en el desarrollo de este trabajo de investigación, con el objetivo de determinar que competencias son las requeridas por el cargo.

Las entrevistas se aplicaron al personal de la muestra, que según el autor Ferrer (2010) describe que “es una porción que reúne aproximadamente las características de la población que son importantes para la investigación”. Por lo tanto se escogió a los tres mejores promotores, impulsadoras y mercaderistas de la compañía, que fueron seleccionados bajo los siguientes criterios:

- Mejores vendedores. (Por sus méritos alcanzados en cuanto a ventas y reconocimientos por parte de sus jefaturas).
- Resultados de evaluaciones de desempeño que reposan en los archivos de recursos humanos.

Esta información fue solicitada al director de cuentas y al personal de recursos humanos.

Una vez que se obtuvieron los resultados de la entrevista, se procedió a analizar los datos para establecer las competencias y reelaborar los perfiles de cargos.

## **2.4 Análisis de Resultados**

Para la determinar de las características que deben ser tomadas en cuenta para vincular al personal, se utilizó como instrumento la entrevista por competencias diseñada, la que cuenta con 15 preguntas elaboradas en base a las competencias identificadas en el perfil de cargos.

Los candidatos evaluados fueron los siguientes:



**Figura 16:** Candidatos entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia



**Figura 17:** Candidatos entrevistados

**Fuente:** Elaboración propia

### 2.4.1 Resumen de las entrevistas

A continuación se describe las respuestas que se obtuvieron al realizar la entrevista por competencias a los nueve empleados escogidos. La finalidad de poder destacar qué competencias son las requeridas para los tres cargos:

#### 1. ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor/ impulsador/ mercaderista de productos?

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Orientación al Logro	Por la marca que ofrezco.
2	Ana Franco Yepez	Promotora		Por la imagen del producto.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Por la imagen personal y la del producto.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Por vender una buena imagen y por cumplir objetivos
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Me preocupo por cumplir los objetivos asignados y por la atención que doy a mis clientes .
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Por la imagen del producto en las perchas, es decir que esté en vigencia y en buenas condiciones para que se venda
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		Por mi imagen y la de la marca.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Por cumplir con objetivo de ventas.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Por dar a conocer el valor verdadero del producto al consumidor.

**Tabla 6:** Resumen de entrevista. Pregunta 1

**Fuente:** Elaboración propia

**2. ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?**

<b>N</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Resumen</b>
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Orientación al Logro	Vender un 30% más del presupuesto anual asignado.
2	Ana Franco Yepez	Promotora		Cumplir con mis objetivos mensuales de ventas.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Ser reconocido por mis superiores como el mejor vendedor del año.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Reconocimientos en varias ocasiones por crear ventaja competitiva.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		El que me otorguen reconocimiento por ser uno de los mejores mercaderistas.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Poder abarcar más mercados.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		Aumentar las ventas de mis productos
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Ser reconocida por el consumidor en ocasiones y por mi jefe.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Generar las ventas del producto que se está dando a conocer.

**Tabla 7:** Resumen de entrevistas. Pregunta2

**Fuente:** Elaboración propia

**3. ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada en su equipo de trabajo.**

<b>N</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Resumen</b>
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Trabajo en Equipo	Claro. Nos reunimos por semana para monitorear el estado de las ventas.
2	Ana Franco Yopez	Promotora		Sí. Una de las actividades que se realiza es la planificación de nuestras labores diarias.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Sí. Nos organizamos y distribuimos los clientes potenciales para establecer sectores a los cuales nos toca visitar y de ésta manera también captar clientes nuevos.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Sí trabajamos en equipo porque nos reunimos con el supervisor quién hace una retroalimentación de nuestro trabajo.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Sí. Cuando nos tenemos que distribuir las rutas diarias de trabajo
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Por supuesto. Todas las reuniones son en equipo. Las metas son conjuntas también.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		Sí, siempre. Por ejemplo cuando tenemos que aprender el speech de un producto, nos reunimos todos para saber cómo asesorar al cliente e unificar información.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Sí. Por semanas acudimos a reuniones con el equipo de trabajo por tema de ventas, puntos de trabajo.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Sí. Cuando nos reunimos con el supervisor para saber cómo van las ventas, ya que el cliente siempre pide información de su producto.

**Tabla 8:** Resumen de entrevistas. Pregunta 3

**Fuente:** Elaboración propia

4. ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Trabajo en Equipo	La colaboración y el ayudarnos entre todos para llegar al objetivo general.
2	Ana Franco Yopez	Promotora		La responsabilidad, la lealtad y tener el sentido de amar lo que haces debido a que este factor influye en tener un mejor ambiente laboral.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		"La unión hace la fuerza" por lo tanto considero esencial que todos nos llevemos bien para poder trabajar de manera eficaz.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Lo importante para mí es que seamos colaboradores, atentos y serviciales no sólo con el cliente sino también entre nosotros.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		La responsabilidad y que todos tengamos los objetivos claros para poder cumplirlos.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Para mí es importante la unión, el compromiso con mis compañeros, con el trabajo y con la empresa.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		Lo importante es la comunicación y la colaboración de todos.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Lo que se destaca para mí es la comunicación y que todos nos ayudemos porque la finalidad es cumplir con la meta asignada por el cliente y para eso se necesita del apoyo de todos.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		El compromiso de cumplir con el mismo objetivo.

**Tabla 9:** Resumen de entrevistas. Pregunta 4

**Fuente:** Elaboración propia

5. ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Trabajo en Equipo	En equipo
2	Ana Franco Yopez	Promotora		En equipo
3	José Alvear Aguilera	Promotor		En equipo
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		En equipo
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		En equipo
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		En equipo
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		En equipo
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		En equipo
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		En equipo

**Tabla 10:** Resumen de entrevistas. Pregunta 5

**Fuente:** Elaboración propia

6. ¿Que considera usted qué es la atención al cliente?

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Orientación al servicio	Satisfacer necesidades y dar valor agregado.
2	Ana Franco Yepez	Promotora		La vocación de servir.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Comunicarme con el cliente para satisfacer su requerimiento.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Interactuar con los clientes para saber que necesitan y ayudarles.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Es poder escuchar y ser servicial con el consumidor.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Poder escuchar y ayudar a la persona en lo que necesite con respecto a determinado producto.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		Es un servicio que se da para que la persona obtenga lo que necesita.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Es cumplir con las expectativas del cliente por medio del servicio dado.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Satisfacer requerimientos de la persona que acude a ti.

**Tabla 11:** Resumen de entrevistas. Pregunta 6

**Fuente:** Elaboración propia

7. ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente? Describa

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Orientación al servicio	No tener el producto específico que desea el cliente.
2	Ana Franco Yepez	Promotora		Generar empatía con el cliente. Hay que tratar de ser acertivo.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Se ha dado dificultades por costos del producto.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Cuando quieren los productos que están más altos y se dificulta bajar los costos.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		A veces los clientes desordenan las perchas.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		El cliente se molesta cuando no se puede llevar el producto sin pasar por la caja.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		No todos los clientes son iguales al tratar por lo tanto a veces es difícil vender y que te quieran escuchar.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Cuando no te quieren prestar atención.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Cuando el cliente no quiere escuchar por estar apurado.

Tabla 12 :Resumen de entrevistas. Pregunta 7

**Fuente:** Elaboración propia

**8. Cuénteme una situación en la que considere usted que resolvió la queja de un cliente.**

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Orientación al servicio	Reclamos por daño de productos. Tuve que hablar con la gerencia para cambiar el producto.
2	Ana Franco Yopez	Promotora		Cuando llego un cliente molesto porque se le dañó su nevera y resolví la queja conversando con él y con la gerencia.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Queja de un cliente porque el producto se lo llevó en mal estado. Lo escuché y le solucioné el problema.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Hubo una queja cuando el producto que compró estaba caducado. Se procedió inmediatamente con el cambio y se le regaló uno adicional.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Quejas sobre el tiempo que se toma en enviar el producto. Por medio de la comunicación se le da a conocer las razones al cliente.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Al cliente se le cayó un envase de leche y se molestó porque decía que el envase ya estaba dañado , lo escuché ,hablé con mi supervisor y no se le cobró el producto.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		el cliente manifestó que el producto que ofrecía no tenía registro sanitario , le mostré la página de la empresa en internet y quedó satisfecho.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Un señor queria hacer la devolución de lo que llevaba , le hablé de las bondades del producto y los beneficios que puede tener para él y la familia, de ésta manera lo hice cambiar de opinión.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Yo impulso productos de La Universal y un día de trabajo le di un dulce a una niña que estaba llorando e inmediatamente se calmó, la mamá me agradeció y me compró los dulces que yo vendía.

**Tabla 13:** Resumen de entrevistas. Pregunta 8

**Fuente:** Elaboración propia

9. ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Comunicación	Primero conocer perfectamente el producto y luego ofrecerlo indicando sus beneficios y todo lo que puede ganar al usarlo.
2	Ana Franco Yopez	Promotora		Hablar de la marca e indicar al cliente las ventajas ante otras marcas.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Inicio dando a conocer la marca que represento, hablo de su trayectoria y también sobre el servicio de post venta que es el respaldo que se le da al cliente cuando adquiere su producto.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Me gusta escuchar lo que necesita el cliente para luego ofrecerle mi producto.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Detallar beneficios en cuanto a precios y utilidad del producto.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Hablando del producto y de la marca.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		Le hablo sobre los beneficios del producto.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Abordo al cliente por medio de los beneficios de lo que estoy promocionando
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Empezar por los aspectos que hacen destacar el producto.

Tabla 14: Resumen de entrevistas. Pregunta 9

Fuente: Elaboración propia

### 10. ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Comunicación	Escuchando ya que el cliente siempre tiene la razón.
2	Ana Franco Yopez	Promotora		Aprendiendo a escuchar e interpretar las quejas y no tomarlas personal.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Por medio de la comunicación. Dialogando con ellos para llegar a la solución.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Es necesario contar con buena actitud y disposición para todo, en este campo siempre hay que escuchar quejas y buenas observaciones también
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Estar dispuesto a ayudar al cliente en cualquier aspecto, siempre hay que solucionar los problemas o responder a las quejas que suelen surgir.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Escuchando muy atentamente para poder entender el punto de vista del cliente y también para saber qué contestarle luego.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		En las ventas el cliente tiene la razón, así que siempre hay que escuchar lo que nos dicen.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Es necesario dejar expresar al cliente su malestar y luego saber refutar de manera prudente, sin herir la susceptibilidad de la persona.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		A través de la comunicación.

**Tabla 15:** Resumen de entrevistas. Pregunta 10

**Fuente:** Elaboración propia

**11. ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?**

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Creatividad e Innovación	Sí. He sugerido que se coloquen tiendas de línea blanca en ciertos sectores.
2	Ana Franco Yopez	Promotora		Sí. He sugerido métodos de venta. Si al cliente no le gusta el producto dentro de 15 días lo puede devolver y no le cobramos.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Sí. Dar capacitación a los compañeros que necesitan para así aumentar ventas.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Sí. He propuesto nuevas rutas de venta.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Sí. He planteado que se establezcan ciertos descuentos para vender lo que no sale.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		He conseguido nuevos clientes contribuyendo con el aumento de ventas.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		Sí. Ventas de tienda en tienda.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Sí. Hacer combos con los productos que tenemos.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Sí. Le he indicado a mi jefe que promueva más incentivos para motivar al personal.

**Tabla 16:** Resumen de entrevistas. Pregunta 11

**Fuente:** Elaboración propia

12. ¿Usted ha planteado mejorar algún procedimiento en la gestión de su departamento? ¿Cuál?

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Creatividad e Innovación	Sí, que se establezca reuniones más seguido porque en ocasiones una a la semana no es suficiente.
2	Ana Franco Yopez	Promotora		Con mi jefe hemos conversado sobre modificar el proceso de entrega de informes a los analistas de marketing.
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Sí a través de mejorar las estrategias de marketing propuestas se ha logrado vender más en ocasiones.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Sí. He planteado reestructurar las rutas de recorrido.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Sí. Le he propuesto al jefe que contrate más personal pero con experiencia en el campo ya que cuando contratan a alguien que no sabe se tarda todo en el departamento.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Sí. He propuesto nuevos formatos para unificación de información.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		Habían procedimientos con los que no estaba de acuerdo en cuanto a entrega de uniformes, le di mi punto de vista al supervisor y se pudo cambiar esto.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Procedimientos en la parte de venta de mis productos para que los demás también lo apliquen.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Claro, mejorar el procedimiento de pagos, algunos no estábamos de acuerdo con el pago de manera diaria y esto ya se pudo cambiar.

Tabla 17: Resumen de entrevistas. Pregunta 12

Fuente: Elaboración propia

**13. ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?**

<b>N</b>	<b>Entrevistado</b>	<b>Cargo</b>	<b>Competencia</b>	<b>Resumen</b>
<b>1</b>	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Negociación	La estrategia que uso es dar a conocer el precio y el descuento que tiene el producto.
<b>2</b>	Ana Franco Yepez	Promotora		Mostrar el abanico de productos que podrán cumplir con sus expectativas.
<b>3</b>	José Alvear Aguilera	Promotor		Mi estrategia es desatacar las características que hacen que mi producto sea diferente de los demás
<b>4</b>	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Comentar al consumidor las ventajas que tiene lo que le vendo.
<b>5</b>	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Detallar los aspectos positivos del producto.
<b>6</b>	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Arreglar y ordenar siempre las perchas para que los clientes vean el producto y lo compren.
<b>7</b>	Diana Velez Perez	Impulsadora		Conversar con el consumidor sobre lo que tiene para luego plantearle lo que puede estar necesitando.
<b>8</b>	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Saludar y tratar de agradar a simple vista al cliente.
<b>9</b>	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Dando a conocer el producto y demostrando sus beneficios.

**Tabla 18:** Resumen de entrevistas. Pregunta 13

**Fuente:** Elaboración propia

**14. Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.**

N	Entrevistado	Cargo	Competencia	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	Negociación	Convencer al cliente haciendo énfasis en el ahorro de energía de mi producto.
2	Ana Franco Yopez	Promotora		Se trata de convencer al cliente destaco siempre los beneficios del producto para lograr hacerlo cambiar de opinión
3	José Alvear Aguilera	Promotor		Cuando el cliente quería comprar una a/c de 12000, le expliqué e hice cambiar de opinión que debía comprar uno de 18000 btu.
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista		Para vender el yogurt de la marca que represento le indico al cliente los precios, el contenido para lograr que cambie de opinión y compre mi producto y no el de la competencia.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista		Generalmente los clientes piden información cuando necesitan algo y mi estrategia es siempre resaltar lo bueno del producto en relación a la competencia.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista		Cuando vendía el productos de fideos Don Vittorio por medio de buenos argumentos infiero en la decisión del cliente.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora		a un cliente lo hice cambiar de opinión cuando le detallé con ejemplos o experiencia propia de haber consumido el producto, sin mentir.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora		Para poder cambiar de opinión a alguien yo muestro seguridad en lo que le digo al cliente.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora		Una vez el cliente no quería comprar lo que yo vendía pero siendo amable y escuchando generé confianza y así pude persuadir hasta que cambió de opinión

**Tabla 19:** Resumen de entrevistas. Pregunta 14

**Fuente:** Elaboración propia

15. ¿Qué competencias considera usted que lo han posesionado como uno de los mejores vendedores?

N	Entrevistado	Cargo	Resumen
1	Gabriela Ibarra Franco	Promotora	La persuasión al vender y la facilidad de palabra.
2	Ana Franco Yepez	Promotora	La comunicación con todos, la perseverancia y mi poder de negociación
3	José Alvear Aguilera	Promotor	Yo considero que es importante poder hacerse amigo del cliente para analizar su necesidad y a su vez su poder de compra
4	Henry Vargas Reynado	Mercaderista	Es necesario saber escuchar y analizar lo que nos dicen para poder ofrecer el servicio o producto.
5	Luis Velásquez Álvarez	Mercaderista	Ser siempre proactivo, el conocer del producto.
6	Evelyn Samaniego Zambrano	Mercaderista	Saber resolver problemas, escuchar y negociar términos al vender.
7	Diana Velez Perez	Impulsadora	Yo creo que ha sido que puedo escuchar al cliente y entenderlo para satisfacer la necesidad.
8	Doménica Arguello Monserrate	Impulsadora	La amabilidad, la facilidad de poder entablar una conversación y abordar al cliente.
9	Karen Andrade Rodriguez	Impulsadora	Creo que el poder ingeniarse métodos para poder alcanzar las ventas.

**Tabla 20:** Resumen de entrevistas. Pregunta 15

**Fuente:** Elaboración propia

## **2.4.2 Conclusión de las entrevistas realizadas**

En las entrevistas realizadas a los promotores e impulsadoras se pudo concluir que se preocupan principalmente porque el cliente perciba una buena imagen del producto que se ofrece, es decir toman en consideración que las personas que se acercan a comprar pueden juzgar a la empresa y al producto por la primera impresión que se dé. Por lo tanto son empleados que cuidan tanto su imagen personal como la de la marca.

Los entrevistados describen la atención al cliente como la vocación para servir y también el poder de identificar el problema y las necesidades de los clientes. Toman en consideración la frase “El cliente siempre tiene la razón” en base a esto siempre actúan con respeto, escuchando las quejas y objeciones para poder responder de manera correcta y acertada a las personas que atienden a diario.

Los colaboradores tienen altamente desarrollada la competencia creatividad e innovación, ya que son capaces de encontrar solución a las diferentes problemáticas que se presentan al momento de atender a los clientes, adicional tanto los promotores, impulsadoras y mercaderistas han creado o sugerido nuevos métodos de venta o formas de presentación del servicio o producto que ofrecen con el objetivo de cumplir con las metas asignadas por el supervisor o ejecutivo de cuentas.

Se pudo identificar también que los candidatos tienen un alto poder de negociación, comunicación y trabajo en equipo. Dado que para cumplir con las metas anuales necesitan del apoyo y constancia de todos los miembros del equipo de trabajo y para poder alcanzar las metas mensuales cada persona utiliza una estrategia determinada para promover y vender el producto.

De acuerdo a los resultados obtenidos de las entrevistas, se propone que las competencias que deberán tener los nuevos postulantes para el cargo de promotor e impulsadora son las siguientes:

- Persuasión
- Proactividad
- Comunicación
- Creatividad e Innovación

- Negociación
- Resolución de problemas
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales
- Escucha activa
- Orientación al servicio y al logro de objetivos

Las competencias que deberán tener los postulantes al cargo de mercaderista son las detalladas a continuación:

- Trabajo en equipo
- Planificación y orden
- Negociación
- Comunicación
- Proactividad
- Orientación al logro
- Orientación al servicio

Una vez que se determinó las competencias de los tres cargos objetos de estudio, se procedió a reelaborar el perfil de cargos con el objetivo de tener clara las funciones y las competencias generales y específicas que son necesarias a tomar en consideración para contratar personal nuevo a la compañía.

### **3. Fase III**

#### **3.1 Diseño del proceso de selección por competencias**

Una vez que identificamos las competencias que deberán tener los nuevos postulantes, se le entregó al departamento de recursos humanos el procedimiento que deberán seguir al momento de contratar personal, los cuales son considerados como política del departamento de admisión de personal en la actualidad.

### 3.2 Descripción del proceso:

1. **Necesidad de cubrir una vacante:** el proceso de selección inicia una vez que se produce una vacante.
2. **Análisis del puesto:** como departamento de admisión de personal se revisará el perfil del cargo vacante para tener clara las funciones y responsabilidades que tendrá la persona a ocupar el puesto de trabajo.
3. **Completar el requerimiento de personal:** Para formalizar el proceso, es necesario que la persona encargada de la selección envíe vía correo electrónico el formato de requerimiento de personal al encargado del área para tener constancia y un registro de lo requerido y de cuantos días se tiene de plazo para cubrir la vacante.
4. **Reclutamiento de personal:** Una vez que se tiene claro el perfil del cargo, se determina qué tipo de reclutamiento se realizará. Si es reclutamiento interno, se deberá analizar quiénes son los candidatos potenciales y actualizar la información de estos para luego evaluarlos.  
Si es un reclutamiento externo se iniciará la búsqueda publicando la vacante en la red de recursos humanos y en la página de computrabajos con quién se tiene contratado el servicio de publicación de cierto número de plazas de trabajo.
5. **Recepción de hojas de vida:** Se analizará las hojas de vida obtenidas en el proceso de reclutamiento para luego llamar a los candidatos con el propósito de realizar una actualización de su currículum y hacerle preguntas específicas en base a lo requerido en las funciones detalladas en el perfil.
6. **Determinar instrumentos y criterios de evaluación:** Cuando ya se ha reclutado a los candidatos que serán evaluados, se escogerá qué pruebas se le aplicará. Este paso se efectúa en base al cargo vacante a seleccionar y destacando el resultado de la presente investigación. Es decir que los postulantes de los cargos promotor, impulsadora y mercaderistas deberán destacar con las competencias específicas del cargo ya definido en la fase anterior.
7. **Aplicación de pruebas psicotécnicas:** se le administrará a los candidatos pruebas con las que cuenta la compañía, estas son: en caso de personal operativo la prueba de valores (Valanti) y de personalidad 16PF, en caso de personal administrativo se les tomará: Inteligencia abstracta, 16PF e instrucciones complejas y finalmente para los cargos comerciales se les aplicará la prueba IPV además de las mismas pruebas para los cargos administrativos.

8. **Entrevista de selección por competencias:** Se entrevistará a los candidatos que hayan sacado una puntuación dentro del rango normal y alto en las pruebas. Esta técnica se usará para la selección de los promotores, impulsadoras y mercaderistas y para los que considere la compañía pertinente aplicar esta evaluación por competencias.
9. **Seleccionar la terna:** Los tres postulantes que hayan obtenido las mejores calificaciones en las pruebas y en la entrevista, serán escogidos por la Sub gerencia y la jefatura de recursos humanos para ser presentados como candidatos finales ante la persona encargada del departamento del cargo vacante.
10. **Verificación de referencias y antecedentes penales:** Luego de haber escogido a los tres candidatos potenciales, la encargada de la selección de personal deberá verificar las referencias de las dos últimas experiencias laborales y revisar los antecedentes penales.
11. **Entrevista final:** se coordinará vía correo electrónico la última entrevista de los postulantes que será con la persona encargada del departamento quien tomará la decisión de escoger al candidato ideal para la vacante.
12. **Contratación del candidato:** El jefe inmediato deberá informar a la sub gerencia de recursos humanos la decisión tomada y luego acordar la fecha de contratación para poder informarle al candidato. La persona escogida deberá recopilar documentos detallados en un formato y entregarlos al departamento de selección el día que firma el contrato. Si el área solicitante no toma la decisión de contratar a ningún candidato de la terna, se tendrá que retomar el proceso de selección en el reclutamiento de personal.

Seleccionar personal por competencias

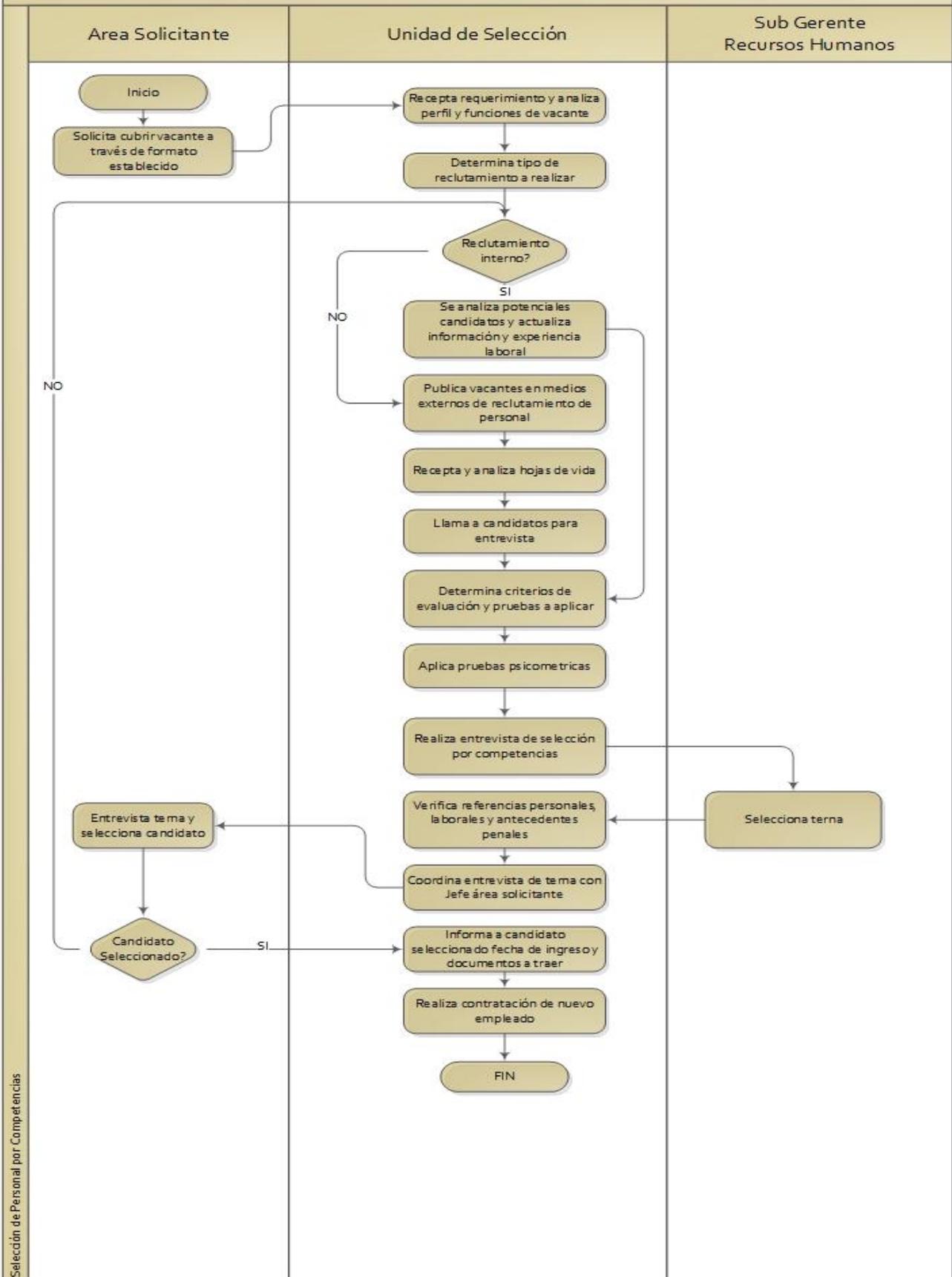


Figura 18: Flujograma del proceso de selección por competencias

Fuente: Elaboración propia

## **4. Fase IV**

### **4.1 Implementación del proceso de selección por competencias**

Revisado la parte conceptual y práctica de un proceso de selección, la empresa PromoLucky a partir de la presente fecha implementará el reclutamiento y selección de los cargos promotor, impulsador y mercaderista siguiendo el flujo anteriormente descrito ya que este proceso se desarrolló en base a los resultados de las entrevistas realizadas.

Finalmente de acuerdo al proceso descrito y los formatos entregados, el departamento de recursos humanos usa la información para aplicar un proceso de selección de acuerdo a lo sugerido en este trabajo de investigación ya que antes no existía una formalidad ni pasos a seguir para contratar al personal.

Cada vez que surge una vacante en la empresa las personas que forman parte del departamento de selección usan el perfil de cargos y la entrevista por competencias proporcionada para realizar la selección de personal de manera más efectiva.

## CAPÍTULO IV

### 1. CONCLUSIONES

1. Con el desarrollo de ésta investigación se pudo concluir que contar con un proceso de reclutamiento y selección es fundamental para la organización, ya que para elegir al candidato con las habilidades, aptitudes y competencias requeridas por el puesto es necesario que el departamento de recursos humanos tenga establecida de manera clara la gestión que debe de realizar para contratar personal que logre alcanzar los objetivos organizacionales, que en el caso de la empresa PromoLucky es poder brindar servicios de excelente calidad a los clientes que requieren promocionar un nuevo producto o marca a nivel nacional.
2. Se evidenció por medio del análisis FODA que en la empresa PromoLucky no existía un proceso de selección establecido y que las quejas de sus clientes eran debido a que no estaban de acuerdo con el personal que se contrataba para promocionar sus productos.
3. Al realizar el diagnóstico de la empresa PromoLucky se evidenció que existe alta rotación de los cargos objetos de estudio.
4. Se demostró que al replantear la misión, visión y analizar los valores de la compañía se pudo obtener y definir las competencias claves que requiere la empresa de sus candidatos, las cuales fueron seleccionadas previamente por la jefatura de recursos humanos y el equipo de trabajo de esta investigación.
5. Las competencias propuestas para evaluar a los mejores empleados fueron reconfirmadas y a su vez los entrevistados contribuyeron con el presente trabajo al aportar con nuevas competencias, lo que va a enriquecer el proceso de selección en la empresa PromoLucky que queda planteado en la página 83.
6. Se comprobó que por medio de la entrevista por competencias diseñada (ver anexo 3) se pudo obtener información eficaz sobre las competencias que han adquirido los mejores empleados del área comercial para de esta manera tener claro los perfiles de

cargo. Esta herramienta permite complementar y mejorar los próximos procesos de selección de la empresa.

## 2. RECOMENDACIONES

- Se le recomienda a la empresa PromoLucky seguir con el proceso de reclutamiento y selección (sugerido en la página 83) de manera correcta, evitando contratar personal que no cuente con las características, competencias y experiencia necesaria para ocupar el cargo que se requiera cubrir.
- Se recomienda reelaborar la entrevista por competencias, es decir agregar las competencias que se obtuvieron al evaluar al personal de la muestra con la herramienta diseñada y definir el indicador de conducta que se pretende obtener con el desarrollo de las competencias específicas y complementar el proceso con la aplicación de pruebas de personalidad, psicotécnicas y de razonamiento de acuerdo al cargo a seleccionar.
- Capacitar a la jefatura de recursos humanos en técnicas de entrevistas y análisis de pruebas para realizar una mejor evaluación de los candidatos.
- Se recomienda entregar el perfil de cargos reelaborado a las personas que ingresen a la compañía para que tengan claras las funciones y responsabilidades de su cargo y a su vez realizar un feedback de la información entregada.
- Contar con entrevistas de salida es recomendable para como departamento de recursos humanos conocer, estandarizar y elaborar un diagnóstico de los motivos de salida de los colaboradores, con el objetivo de establecer soluciones alternativas.
- El presente trabajo demostró que en la empresa existe una alta rotación. Al solicitar información a la empresa sobre el número de personas y en que unidades existe esta rotación no hay información estadística estandarizada, por lo tanto se recomienda elaborar indicadores de gestión para el subsistema de admisión con el objetivo de conocer el índice de rotación del personal.

## Bibliografía

- Alles, M. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias*. Grupo Editorial Norma.
- Alles, M. (2004). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2006a). *Dirección Estratégica*. Buenos Aires.
- Alles, M. (2006b). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2010). *NUEVO ENFOQUE DICCIONARIO DE PREGUNTAS*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2013). *Social Media y Recursos Humanos*. Buenos Aires: Granica.
- Alvarez, M. (2006). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. México: Panorama Editorial S. A.
- Barceló, J. (2015). *Cómo elaborar un perfil por competencias*. Obtenido de IMF Business School : <http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/gestion-talento/elaborar-perfil-competencias/>
- Barquero, A. (2003). *Administración de recursos humanos*. Costa Rica: Editorial EUNED.
- Barrera, L. (2013). *Análisis y descripción de cargos*. Obtenido de Monografias.com S.A.: <http://www.monografias.com/trabajos88/analisis-y-descripcion-cargos/analisis-y-descripcion-cargos.shtml#descripcia>
- Barrett, R. (2016). *La Organización Impulsada Por Valores: Liberando el potencial humano para maximizar el rendimiento y beneficios*. Lulu Publishing Service .
- Bertoli, P. (2002). *Selección del personal*. Obtenido de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/seleccion-del-personal/>
- Bravo, J. (2009). *Gestión de Procesos (con responsabilidad)*. Santiago - Chile: Evolución S. A.

- Castellanos. (23 de noviembre de 2005). *Reclutamiento, selección e inducción de nuevos empleados*. Recuperado el enero de 2017, de Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/reclutamiento-seleccion-e-induccion-de-nuevos-empleados/>
- Castillo, J. (2006). *ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD*. Bogotá: Ecoe Ediciones Ltda.
- Chavarria. (2011). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia. *Psicología desde el Caribe*, 10. Recuperado el enero de 2017, de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/3308/5397>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones*. México: McGraw-Hill/Interamericana.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. California: McGraw-Hill .
- Consortio Promoting. (2016). *Impulso de Ventas*. Obtenido de Servicios de Mercadeo: [http://www.promoting.com.ve/detalle\\_publicaciones.asp?id=148&co\\_clasif\\_pub=9](http://www.promoting.com.ve/detalle_publicaciones.asp?id=148&co_clasif_pub=9)
- Contreras, J. (2014). *Subsistema de Ingreso de Personal*. Obtenido de Mi aula Virtual: <http://www.joseacontreras.net/ServProfCarrUAEM/page10.htm>
- Cuesta, A. (2009). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. La Habana: Ed. Félix Varela. Obtenido de <http://www.redalyc.org/html/310/31035398002/>
- Cuesta, A. (2010). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Bogotá: Ecoediciones.
- Cuesta, A. (2016). *Gestión de talento humano y del conocimiento*. Madrid: Ecoe Ediciones.
- De Ansorena, A. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito*. Barcelona: Paidós.
- Del Pozo, J. (2012). *Competencias profesionales: Herramientas de evaluación : el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales*. Madrid: Narcea.
- Dessler, G. (2001). *Administración de personal*. México: Pearson Educación.
- Díaz, & León. (2013). *Recursos humanos y dirección de equipos en restauración* . España: Paraninfo.

- Diccionario de la Lengua Española. (2016). *Definición de Procesos*. Obtenido de dle.rae.es: <http://dle.rae.es/?id=UFbxsxz>
- Gallegos, M. (2012). Gestión humana basada en competencias contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. *Revista Universidad EAFIT*, 63-71.
- González, J. (Junio de 2012). *Selección de personal en 8 pasos*. Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/seleccion-de-personal-en-8-pasos/>
- Hurtado, D. (2008). *Principios de Administración*. ITM.
- Jiménez, W. (2012). *Perfil del cargo y perfil del candidato*. Obtenido de [gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/perfil-del-cargo-y-perfil-del-candidato/>
- Kendall, K., & Kendall, J. (2005). *Análisis y diseño de sistemas*. México: Person Educación.
- León, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barraquilla: Ediciones Uninorte.
- Llanos, J. (2005). *Cómo entrevistar para la selección de personal*. México: Pax México.
- Manual de Recursos Humanos. (2008). *Selección de personal*. España: Publicaciones Vértice S.L.
- Mínguez, A. (2003). *El formador en la empresa*. Madrid: ESIC Editorial.
- Montes, M., & González, P. (2006). *Selección de Personal: búsqueda del candidato adecuado*. Vigo: Ideas Propias.
- Moraca, G. (septiembre de 2014). *PRUEBAS DE IDONEIDAD*. Obtenido de ADMINISTRACIÓN DEL PERSONAL: <http://adpcomercial6.blogspot.com/2007/11/paso-2-pruebas-de-idoneidad.html>
- Negrón, A., Fleitas, M., Vela, F., & González, A. (noviembre de 2014). *Proceso de selección del personal docente en la Facultad de Ingeniería Industrial*. Obtenido de Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría” de La Habana, Cuba: [https://www.researchgate.net/publication/273142085\\_Proceso\\_de\\_seleccion\\_del\\_personal\\_docente\\_en\\_la\\_Facultad\\_de\\_Ingenieria\\_Industrial\\_del\\_Instituto\\_Superior\\_Politecnico\\_Jose\\_Antonio\\_Echeverria\\_de\\_La\\_Habana\\_Cuba](https://www.researchgate.net/publication/273142085_Proceso_de_seleccion_del_personal_docente_en_la_Facultad_de_Ingenieria_Industrial_del_Instituto_Superior_Politecnico_Jose_Antonio_Echeverria_de_La_Habana_Cuba)

- Ortiz, D. (2009). *Implementación de los subsistemas de recursos humanos en la Dirección General de Talento Humano de la Asamblea Nacional, sobre la base del mejoramiento de procesos*. Quito: UDLA.
- Ospina, Z., & Puentes, Y. (2011). *ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATÉGICA DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS PARA EMPRESA ANDINA DE HERRAMIENTAS S.A.S.* Obtenido de Universidad ICESI:  
[https://repository.icesi.edu.co/biblioteca\\_digital/bitstream/10906/67387/1/analisis\\_seleccion\\_gestion.pdf](https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/bitstream/10906/67387/1/analisis_seleccion_gestion.pdf)
- Pérez, J., & Gardey, A. (2014). *Definición de Cargo*. Obtenido de <http://definicion.de/cargo/>
- Preciado, A. (2006). *Modelo de Evaluación Por Competencias Laborales*. México: Publicaciones Cruz O. S.A.
- Quiroz, E. (2010). *Modelos educativos en el IPN y el ITESM: las competencias profesionales en la educación superior*. Dirección de Medios Editoriales.
- Revista BTL. (2015). *¿CUÁL ES EL PERFIL DEL PROMOTOR IDEAL?* Obtenido de [informabtl.com](http://www.informabtl.com): <http://www.informabtl.com/cual-es-el-perfil-del-promotor-ideal/>
- Revista de Marketing OSD GLOBAL. (2016). *Gestión de Mercaderistas* . Obtenido de AnyMerca: <http://www.osdglobal.com/soluciones/91-mercaderistas-promotoras-gestion>
- Reyes, A. (2004). *Administración de empresas: teoría y práctica*. México: Editorial Limusa, S.A.
- Rodríguez, A. (2013). *Planificación de recursos humanos en las administraciones públicas*. Composiciones RALI, S.A.
- Rodríguez, B. (2008). *Reclutamiento y Selección del Personal*. España: Pirámide.
- Ruiz, M. (2014). *La evaluación basada en Competencias*. Obtenido de Centro de Internacionalización de Competencias Educativas y Profesionales: [http://www.cca.org.mx/profesores/congreso\\_recursos/descargas/mag\\_competencias.pdf](http://www.cca.org.mx/profesores/congreso_recursos/descargas/mag_competencias.pdf)

- Ruiz, R. (2013). *Reclutamiento, Selección, Contratación e Inducción*. Obtenido de UNIVERSIDAD VERACRUZANA: <https://core.ac.uk/download/pdf/19548013.pdf>
- Sagi-Vela, L. (2004). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y de la organización*. . ESIC Editorial.
- Sánchez, J. (2001). *La administración pública como ciencia: su objeto y su estudio*. México: Plaza & Valdez S. A. de C. V.
- Saracho, J. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: RIL editores.
- Vargas, F., Casanova, F., & Montanaro, L. (2001). *El enfoque de competencia laboral: manual de formación*. Cinterfor.
- Wayne, R., & Noe, R. (2005). *Administración de recursos humanos*. México: Pearson Educación.
- Zapata, A., Murillo, G., & Martínez, J. (2006). *Organización y Management*. México: Universidad del Valle.

# **ANEXOS**

## ANEXO 1: LEVANTAMIENTO DE PERFIL DE CARGOS

<b>PROMOLUCKY</b>			
<b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</u></b>			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:			
ÁREA:		SITIO DE TRABAJO:	
FECHA DE LEVANTAMIENTO:		CONFIDENCIALIDAD	
<b><u>ROL DEL CARGO:</u></b>			
<b><u>ORGANIGRAMA:</u></b>			
<b><u>CONDICIONES DEL CARGO:</u></b>			
VIAJA? DÓNDE? CON QUÉ FRECUENCIA?			
HORARIO DE TRABAJO			
<b><u>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</u></b>			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
<b><u>REQUISITOS DEL CARGO:</u></b>			
<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	
<b><u>GRADO DE INSTRUCCIÓN REQUERIDO:</u></b>			
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	
<b>TÉCNICO</b>			
<b>UNIVERSITARIO</b>			
<b>POSTGRADO</b>			
<b><u>CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:</u></b>			

TIPO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		NIVEL DE DOMINIO	
<b>HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS:</b>			
TIPO DE HERRAMIENTAS		NIVEL DE DOMINIO	
IDIOMA:			
PAQUETES UTILITARIOS:			
OTROS:			
<b>NÚMERO DE AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>			
0 a 1 AÑO			
2 a 3 AÑOS			
3 a 5 AÑOS en adelante			
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:</b>			
COMPETENCIAS GENERALES		NIVEL	
		A	B
TRABAJO EN EQUIPO			
ORIENTACIÓN AL LOGRO			
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NIVEL	
		A	B
A = Altamente Desarrollada		B= Desarrollada	
		C= En Desarrollo	
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES :</b>			
REMUNERACIÓN		BENEFICIOS	
SUELDO BRUTO (COMPOSICIÓN VARIABLE)		PLAN CELULAR	
UTILIDADES		SEGURO MÉDICO	
MOVILIZACIÓN		BONOS	
<b>TIPO DE CONTRATO</b>			

## ANEXO 2: PERFILES DE CARGO REELABORADOS

<b>PROMOLUCKY</b>			
<b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</u></b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Promotor de Ventas		
<b>ÁREA:</b>	Comercial	<b>SITIO DE TRABAJO:</b>	Campo
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO:</b>	8/02/2017		
<b><u>ROL DEL CARGO:</u></b>			
Captar e informar a los clientes acerca de los beneficios y características del producto de la marca que representan con la finalidad de aumentar el número de ventas.			
<b><u>ORGANIGRAMA:</u></b>			
 <pre> graph TD     A[Ejecutivo de cuentas] --&gt; B[Supervisor de Promotoría]     B --&gt; C[Promotor de Ventas]             </pre>			
<b><u>CONDICIONES DEL CARGO:</u></b>			
<b>VIAJA? DÓNDE? CON QUÉ FRECUENCIA?</b>	n/a		
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	10:00-19:00 M-S		
<b><u>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</u></b>			
1.	Vender y alcanzar las metas impuestas para la venta de línea blanca de Samsung.		
2.	Dar información y preparar cotizaciones del producto de la marca.		
3.	Generar un reporte diario en el que se detallen las ventas realizadas.		
4.	Negociar espacios con los administradores de los puntos de venta, que permitan realizar la exhibición de los productos.		
5.	Acudir a reuniones semanales y mensuales para reportar novedades y ventas efectuadas y para distribución de puntos de venta.		
6.	Desarrollar estrategias de ventas para cumplir objetivos asignados.		
7.			
8.			
<b><u>REQUISITOS DEL CARGO:</u></b>			
<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	
F o M	20-28 años	Indistinto	
<b><u>GRADO DE INSTRUCCIÓN REQUERIDO:</u></b>			
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>	<b>TÍTULO REQUERIDO</b>		
<b>TÉCNICO</b>	x	Bachiller	
<b>UNIVERSITARIO</b>	x	Egresado, Graduado o Cursando carreras administrativas, marketing y afines	
<b>POSTGRADO</b>			
<b><u>CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:</u></b>			

TIPO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS		NIVEL DE DOMINIO		
Técnicas de atención al cliente y calidad de servicio		80%		
<b><u>HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS:</u></b>				
TIPO DE HERRAMIENTAS		NIVEL DE DOMINIO		
IDIOMA:		Inglés 60%		
PAQUETES UTILITARIOS:		Office 80%		
<b><u>NÚMERO DE AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</u></b>				
1 a 2 AÑOS	X			
2 a 3 AÑOS				
3 a 5 AÑOS en adelante				
<b><u>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:</u></b>				
COMPETENCIAS GENERALES		NIVEL		
		A	B	C
TRABAJO EN EQUIPO		X		
ORIENTACIÓN AL LOGRO		X		
ORIENTACIÓN AL SERVICIO		X		
COMPETENCIAS ESPECÍFICAS		NIVEL		
		A	B	C
Comunicación		X		
Negociación		X		
Creatividad e innovación		X		
Persuasión		X		
Proactividad		X		
Resolución de problemas		X		
Escucha activa		X		
Relaciones Interpersonales		X		
A = Altamente Desarrollada		B= Desarrollada		C= En Desarrollo
<b><u>CARACTERÍSTICAS PERSONALES :</u></b>				
Buena presencia.				
REMUNERACIÓN		BENEFICIOS		
SUELDO BRUTO (COMPOSICIÓN VARIABLE)	\$366	PLAN CELULAR	Si	
UTILIDADES	Si	SEGURO MÉDICO	No	
MOVILIZACIÓN	no	BONOS	\$67	
TIPO DE CONTRATO				
Por tarea – seis meses				

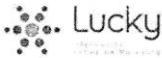
<b>PROMOLUCKY</b>			
<b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</u></b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Impulsadora		
<b>ÁREA:</b>	Comercial	<b>SITIO DE TRABAJO:</b>	No definido
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO:</b>	8/02/2016	<b>CONFIDENCIALIDAD</b>	
<b><u>ROL DEL CARGO:</u></b>			
Dar a conocer y vender el producto de la marca asignada.			
<b><u>ORGANIGRAMA:</u></b>			
<pre> graph TD     A[Ejecutivo de cuentas] --&gt; B[Supervisor de ventas]     B --&gt; C[Impulsadora]           </pre>			
<b><u>CONDICIONES DEL CARGO:</u></b>			
<b>VIAJA? DÓNDE? CON QUÉ FRECUENCIA?</b>	n/a		
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	07:00 – 12:00/ 12:00 – 18:00		
<b><u>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</u></b>			
1.	Mostrar al consumidor los beneficios y características del producto.		
2.	Realizar degustaciones y actividades planificadas en su punto de venta o en áreas en las que pueda captar la atención del consumidor.		
3.	Realizar reporte de ventas de manera diaria.		
4.	Reportar al supervisor inmediato las novedades y ventas realizadas.		
5.	Promover el producto de la respectiva marca		
6.			
7.			
8.			
<b><u>REQUISITOS DEL CARGO:</u></b>			
<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	
F	20-30 años	Indistinto	
<b><u>GRADO DE INSTRUCCIÓN REQUERIDO:</u></b>			
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>		<b>TÍTULO REQUERIDO</b>	
<b>TÉCNICO</b>	X	Bachiller	
<b>UNIVERSITARIO</b>	X	Cursando, egresado o graduado de carreras de marketing, administrativas o afines	
<b>POSTGRADO</b>			
<b><u>CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:</u></b>			
<b>TIPO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>		<b>NIVEL DE DOMINIO</b>	
Técnicas de venta		80%	

<b>HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS:</b>			
<b>TIPO DE HERRAMIENTAS</b>		<b>NIVEL DE DOMINIO</b>	
IDIOMA:		Inglés: 50%	
PAQUETES UTILITARIOS:		Office: 70%	
<b>NÚMERO DE AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>			
0 a 1 AÑO	X		
2 a 3 AÑOS			
3 a 5 AÑOS en adelante			
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>		<b>NIVEL</b>	
		<b>A</b>	<b>B</b>
TRABAJO EN EQUIPO		X	
ORIENTACIÓN AL LOGRO		X	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		<b>NIVEL</b>	
		<b>A</b>	<b>B</b>
COMUNICACIÓN		X	
NEGOCIACIÓN		X	
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		X	
PERSUASIÓN		X	
PROACTIVIDAD		X	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		X	
ESCUCHA ACTIVA		X	
RELACIONES INTERPERSONALES		X	
<b>A = Altamente Desarrollada</b>		<b>B= Desarrollada</b>	
		<b>C= En Desarrollo</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES :</b>			
Buena imagen personal.			
<b>REMUNERACIÓN</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<b>SUELDO BRUTO (COMPOSICIÓN VARIABLE)</b>	\$366	<b>PLAN CELULAR</b>	No
<b>UTILIDADES</b>	Si	<b>SEGURO MÉDICO</b>	No
<b>MOVILIZACIÓN</b>	Si	<b>BONOS</b>	Si
<b>TIPO DE CONTRATO</b>			
Contrato por tarea - 6 meses			

<b>PROMOLUCKY</b>			
<b><u>DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:</u></b>			
<b>DENOMINACIÓN DEL CARGO:</b>	Mercaderista		
<b>ÁREA:</b>	Comercial	<b>SITIO DE TRABAJO:</b>	No definido
<b>FECHA DE LEVANTAMIENTO:</b>	8/02/2016	<b>CONFIDENCIALIDAD</b>	
<b><u>ROL DEL CARGO:</u></b>			
Incrementar el número de ventas por medio de la exhibición del producto, generando de esta manera ventaja competitiva.			
<b><u>ORGANIGRAMA:</u></b>			
<pre> graph TD     A[Ejecutivo de cuentas] --&gt; B[Supervisor de ventas]     B --&gt; C[Mercaderista]           </pre>			
<b><u>CONDICIONES DEL CARGO:</u></b>			
<b>VIAJA? DÓNDE? CON QUÉ FRECUENCIA?</b>	n/a		
<b>HORARIO DE TRABAJO</b>	08:00 – 17:00		
<b><u>PRINCIPALES RESPONSABILIDADES:</u></b>			
1.	Mejorar exhibiciones de los productos de la marca.		
2.	Controlar los stocks.		
3.	Generar ventaja competitiva al gestionar con el dueño del punto de venta los espacios y métodos para exhibir el producto en la tienda.		
4.	Mantener el producto en buenas condiciones.		
5.	Revisar y controlar que las perchas estén limpias y ordenadas		
6.	Colocar los precios a los productos.		
7.	Realizar y enviar reportes diarios de ventas realizadas.		
8.			
<b><u>REQUISITOS DEL CARGO:</u></b>			
<b>GÉNERO</b>	<b>EDAD</b>	<b>ESTADO CIVIL</b>	
F o M	22-40 años	Indistinto	
<b><u>GRADO DE INSTRUCCIÓN REQUERIDO:</u></b>			
<b>NIVEL DE EDUCACIÓN FORMAL</b>	<b>TÍTULO REQUERIDO</b>		
<b>TÉCNICO</b>	X	Bachiller	
<b>UNIVERSITARIO</b>	X	Cursando, egresado o graduado de carreras de marketing, administrativas o afines	
<b>POSTGRADO</b>			
<b><u>CONOCIMIENTOS COMPLEMENTARIOS:</u></b>			
<b>TIPO DE CONOCIMIENTOS TÉCNICOS</b>	<b>NIVEL DE DOMINIO</b>		

Técnicas de venta	80%		
<b>HERRAMIENTAS ESPECÍFICAS:</b>			
<b>TIPO DE HERRAMIENTAS</b>		<b>NIVEL DE DOMINIO</b>	
<b>IDIOMA:</b>	Inglés: 50%		
<b>PAQUETES UTILITARIOS:</b>	Office: 70%		
<b>NÚMERO DE AÑOS DE EXPERIENCIA LABORAL REQUERIDA:</b>			
<b>0 a 1 AÑO</b>			
<b>2 a 3 AÑOS</b>	X		
<b>3 a 5 AÑOS en adelante</b>			
<b>COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES Y ESPECÍFICAS:</b>			
<b>COMPETENCIAS GENERALES</b>		<b>NIVEL</b>	
		<b>A</b>	<b>B</b>
TRABAJO EN EQUIPO		X	
ORIENTACIÓN AL LOGRO		X	
ORIENTACIÓN AL SERVICIO		X	
<b>COMPETENCIAS ESPECÍFICAS</b>		<b>NIVEL</b>	
		<b>A</b>	<b>B</b>
COMUNICACIÓN		X	
NEGOCIACIÓN		X	
CREATIVIDAD E INNOVACIÓN		X	
PLANIFICACIÓN Y ORDEN		X	
PROACTIVIDAD		X	
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		X	
ESCUCHA ACTIVA		X	
RELACIONES INTERPERSONALES		X	
<b>A = Altamente Desarrollada</b>		<b>B= Desarrollada</b>	
		<b>C= En Desarrollo</b>	
<b>CARACTERÍSTICAS PERSONALES :</b>			
Buena imagen personal.			
<b>REMUNERACIÓN</b>		<b>BENEFICIOS</b>	
<b>SUELDO BRUTO (COMPOSICIÓN VARIABLE)</b>	\$366	<b>PLAN CELULAR</b>	No
<b>UTILIDADES</b>	Si	<b>SEGURO MÉDICO</b>	No
<b>MOVILIZACIÓN</b>	Si	<b>BONOS</b>	Si
<b>TIPO DE CONTRATO</b>			
Contrato por tarea - 6 meses			

# ANEXO 3: ENTREVISTA POR COMPETENCIAS



## GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Gabriela Franco  
Promotora

### Competencia: Orientación al logro

- 1 • ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor o impulsador de productos?

Por la ma por la marca y por lo que me dicen los clientes

- 2 • ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?

Vendí en 30% más del presupuesto anual asignado.

### Competencia: Trabajo en equipo

- 3 • ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada <sup>con</sup> en su equipo de trabajo.

Clase, como asistente no reunión una vez a la semana para monitorear el estado de ventas del área del grupo

- 4 • ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

La colaboración y apoyo entre todos para poder llegar al objetivo general.

- 5 • ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

Dentro de las ventas hago objetivos individual y en equipo y no voy a cumplir el día si los demás no trabajan con el trabajo.

### Competencia: Orientación al servicio

- 6 • ¿Qué considera usted que es la atención al cliente?

El satisfacer <sup>dar un valor agregado.</sup> las necesidades del ~~producto~~ cliente.

- 7 • ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente. Describa

No tener el producto específico que desea el cliente.

- 8 • Cuénteme una situación en la que considere usted que resolvió el requerimiento o queja de un cliente.

Un cliente fue a reclamar xq se le había dañado el producto luego del tiempo establecido de la garantía y x se un buen cliente se habló con la gerencia para cambiar el producto.

**Competencia: Comunicación**

9 • ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?  
 En la hora conozco el producto y de sus <sup>beneficios</sup> y luego lo abordo ofreciendo los <sup>beneficios</sup> y trato de <sup>ganar al usar el producto</sup>

10 • ¿Cuál ha sido el problema más difícil de comunicación que notó en su último trabajo?

10 • ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?  
 "El cliente tiene la razón" y en base a eso <sup>supone hay q abordar con respeto sus dudas</sup> las <sup>quejas o objeciones</sup> del cliente y hay q <sup>saber negociar con mucha diplomacia</sup> sin <sup>hacer</sup> la susceptibilidad del cliente.

**Competencia: Creatividad e Innovación**

11) • ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?  
 Sí, he sugerido q se <sup>colocaran</sup> fondos de línea blanca en <sup>ciertas</sup> sectores con <sup>promociones</sup> especiales

12) • ¿En su trabajo diario, cómo ha diseñado nuevas formas de presentación de determinado producto o servicio?  
 Se ha <sup>presentado</sup> el producto de manera <sup>innovadora</sup> y <sup>mediante</sup> catálogos y <sup>esto</sup> se <sup>ha</sup> <sup>hecho</sup> <sup>conociendo</sup> el producto.

**Competencia: Negociación** → <sup>objetivo</sup> 2º Que <sup>se</sup> <sup>hayan</sup> <sup>tenido</sup> <sup>reuniones</sup> seguidas <sup>porque</sup> <sup>se</sup> <sup>la</sup> <sup>ganancia</sup> <sup>no</sup> <sup>es</sup> <sup>superior</sup> <sup>en</sup> <sup>ocasiones</sup> ..

• ¿Cómo maneja usted la promoción del producto a sus clientes?

13 • ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?  
 La <sup>estrategia</sup> q <sup>uso</sup> es <sup>dar</sup> a <sup>conocer</sup> el <sup>precio</sup> y el <sup>descuento</sup> q <sup>tiene</sup> el <sup>producto</sup>.

14 • Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.  
 Convencí al <sup>cliente</sup> <sup>haciendo</sup> <sup>énfasis</sup> <sup>en</sup> el <sup>ahorro</sup> <sup>de</sup> <sup>energía</sup> q <sup>le</sup> <sup>proporcionaba</sup> <sup>salvo</sup> <sup>conveniente</sup> <sup>para</sup> <sup>su</sup> <sup>necesidad</sup> <sup>dado</sup> <sup>q</sup> el <sup>sistema</sup> <sup>del</sup> <sup>producto</sup> <sup>enfoca</sup> <sup>con</sup> <sup>mayor</sup> <sup>rapidez</sup>

d) ¿Qué competencias considera usted que lo han posesionado como uno de los mejores vendedores?

- la persuasión o persuasión ..
- la facilidad de palabra. →
- ~~el poder de~~ hacer amigos.  
del cliente y analizar el poder de compra del cliente para saber si puede pagar.

Ana Franco  
 Promotora

**Competencia: Orientación al logro**

- ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor/ impulsador/ mercaderista de productos?

Por la imagen del producto

- ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?

Cumplir con mis objetivos mensuales de ventas siempre.

**Competencia: Trabajo en equipo**

- ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada en su equipo de trabajo.

Si, una de las labores que se realiza es la planificación de nuestras labores diarias.

- ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

La responsabilidad, la honestidad y tener el sentido de amar los roles debido a que este factor influye en tener un mejor ambiente de trabajo.

- ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

En equipo. Los departamentos más grandes se consiguen siempre mejor cuando es equipo.

**Competencia: Orientación al servicio - Resolución de problemas**

- ¿Que considera usted qué es la atención al cliente?

Es la vocación de servir

- ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente? Describa

Una de las mayores dificultades es generar empatía con el cliente, el saber llegar. Para hacerlo hay que conocer a nosotros y conocer a nosotros y generar confianza.

- Cuéntenme una situación en la que resolvió la queja de un cliente.

Quando un cliente llegó un cliente molesto se tuvo una su casa un perfume y se dio la necesidad, incluso a era de mala calidad, con un producto con el que había que hacer todo el manual. Se propuso y aplicó la garantía... es como el producto.

**Competencia: Comunicación**

- ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?  
Bueno se lo habla de la marca e indicamos ventajas ante otras marcas.
- ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?  
Apreciado a cada una e intentar quejas son tomadas personal.

**Competencia: Creatividad e Innovación**

- ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?  
Si he sugerido a a el cliente que quite el producto de su día a día se lo de vuelta y no se le cobra un centavo.
- ¿Usted ha planteado mejorar algún procedimiento en la gestión de su departamento? ¿Cuál?  
Con mi jefe he conversado sobre modificar el proceso de entrega de informes a los analistas de marketing.

**Competencia: Negociación**

- ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?  
Mostrarle el abanico de productos y poder así cumplir sus expectativas.
- Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.  
Se trata de convencer al cliente de que los beneficios superan para lograr mi objetivo.
- ¿Qué competencias considera usted que lo han posesionado como uno de los mejores vendedores?  
La comunicación por todo, la perseverancia y mi poder de negociación en sí mismo es lo que me ha ayudado.

Entrevistado: José Alvear  
 Promotor

**Competencia: Orientación al logro**

- ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor/ impulsador/ mercaderista de productos?

Me preocupa por mi imagen personal y la del producto ya que las personas se fijan en la primera impresión.

- ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?

El reconocimiento por ser mi mejor vendedor del año.

**Competencia: Trabajo en equipo**

- ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada en su equipo de trabajo.

SS. Nos organizamos y distribuimos los clientes potenciales para establecer sectores que nos toca visitar para captar clientes.

- ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

No lema es "la unión hace la fuerza, por lo que conviene ejercer que todos nos ayuden llevar bien para trabajar eficazmente.

- ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

En equipo ~~esta~~ se trabaja de mejor manera.

**Competencia: Orientación al servicio - Resolución de problemas**

- ¿Qué considera usted qué es la atención al cliente?

Es la comunicación que se tiene con el cliente para poder satisfacer su requerimiento.

- ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente? Describa

Generalmente es problemas con los costos porque traer el producto pero el cliente en ocasiones no le parece el precio.

- Cuénteme una situación en la que considere usted que resolvió la queja de un cliente.

Un cliente se quejaba porque cuando adquirió su producto no estaba en un buen estado. Tuve que escucharlo y luego plantearle la solución. Así procedo siempre.

**Competencia: Comunicación**

- ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?  
Inicié dando a conocer la marca que represento hablo de su trayectoria y cómo el servicio de post venta es el resultado que le da al cliente cuando adquiere su producto.
- ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?  
Por medio de la comunicación dialogando para llegar a la solución y acuerdos mutuo.

**Competencia: Creatividad e Innovación**

- ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?  
Si en ocasiones he sugerido dar capacitación a los compañeros que necesitan para así incrementar ventas.
- ¿Usted ha planteado mejorar algún procedimiento en la gestión de su departamento? ¿Cuál?  
Si, procedimientos de compra de estrategias de marketing con los cuales se ha logrado vender mucho + en ocasiones.

**Competencia: Negociación**

- ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?  
Mi estrategia principal es dar feedback las características que hacen que mi producto sea diferente de los demás.
- Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.  
Cuando el cliente pidió un a/c de 12,000 btu pero realmente lo que necesitaba por el espacio que me indicaba era uno de 18000. Aplicándole pude lograr que adquiriera lo que le ofrecí.
- ¿Qué competencias considera usted que lo han poseionado como uno de los mejores vendedores?  
Considero que si de suma importancia poder hacer se amigo del cliente para analizar su necesidad y el poder de compra también.

Entrevistado: Henry Vargas Mercaderista.

**Competencia: Orientación al logro**

- ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor/ impulsador/ mercaderista de productos?

Principalmente en vender buena imagen del producto y por lo tanto de la marca, y también por cumplir con los objetivos de ventas que nos tienen.

- ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?

Los reconocimientos en varias ocasiones por crear un área competitiva, otro logro en Co personal fue mi título universitario.

**Competencia: Trabajo en equipo**

- ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada en su equipo de trabajo.

Si trabajamos en equipo porque nos reunimos con el supervisor quien hace una retroalimentación de nuestro trabajo.

- ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

Es importante para mí que seamos colaboradores, atentos y seriales no solo con el cliente sino también entre nosotros (compañeros).

- ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

En equipo por supuesto

**Competencia: Orientación al servicio - Resolución de problemas**

- ¿Qué considera usted que es la atención al cliente?

Es interactuar con el cliente para saber sus necesidades y ayudarles.

- ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente? Describa

Cuando queremos los productos que están más altos y se dificulta bajar los costos.

- Cuénteme una situación en la que considere usted que resolvió la queja de un cliente.

Hicimos una queja cuando el producto que compró el cliente estaba caducado. Si procedimos inmediatamente con el cambio y se le devolvió un adicional al producto que había comprado.

**Competencia: Comunicación**

- ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?

Por que le presentarle lo q necesita pero primero siempre estudio lo q me pide para luego ofrecer el producto

- ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?

Yo pienso q es necesario tener un buen actitud y disposición para todo, en este campo siempre hay saber escuchar quejas y buenas observación q nos hacen tb.

**Competencia: Creatividad e Innovación**

- ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?

Si he planteado nuevas formas de venta

- ¿Usted ha planteado mejorar algún procedimiento en la gestión de su departamento?

¿Cuál?

Si procedimiento en cuanto a ventas, es decir plantear reestructurar las para abarcar entre todos lo q se tenía que realizar.

**Competencia: Negociación**

- ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?

Comentar al consumidor los ventajas de los vasos

- Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.

Para vender el yogurt de la marca que representa el cual ten mucho competencia, me enfoque en los precios el ambiente y lo le indujo al cliente para lograr hacer

- ¿Qué competencias considera usted que lo han posicionado como uno de los mejores vendedores?

Los necesito saber escuchar y analizar lo que dicen para en base a eso ofrecer el servicio o producto.

Entrevistado: Luis Velásquez  
 cargo: Mercaderista

**Competencia: Orientación al logro**

- ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor/ impulsador/ mercaderista de productos?

Por brindar <sup>ca</sup> excelente atención a mis clientes y por cumplir con los objetivos de ventas a asignadas.

- ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?

En lo laboral los reconocimientos de mis jefes por ser uno de los mejores mercaderistas.

**Competencia: Trabajo en equipo**

- ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada en su equipo de trabajo.

Por ejemplo cuando nos tenemos que distribuir las metas <sup>cuando de trabajo</sup>.

- ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

La responsabilidad y que todos tengan los objetivos claros para poder cumplirlos.

- ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

En equipo

**Competencia: Orientación al servicio - Resolución de problemas**

- ¿Qué considera usted qué es la atención al cliente?

Es poder escuchar y ser servicial con el consumidor

- ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente? Describa

Los clientes desordenan los pedidos y cuando ~~se~~ otro quiere adquirir un producto encuentra la pérdida de ordenada y se queja.

- Cuénteme una situación en la que considere usted que resolvió la queja de un cliente.

Siempre que he existido quejas por el tiempo que se toma en enviar un producto. Si no cede a darle a conocer al cliente las razones para resolver el maltrato o queja.

**Competencia: Comunicación**

- ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?

Les presento que si conocen los beneficios en cuanto a precio y utilidad de mi producto.

- ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?

mediante la ~~presentación~~ <sup>escucha</sup> ~~de~~ <sup>hay</sup> ~~esta~~ <sup>que esta</sup> ~~después~~ <sup>de</sup> ~~de~~ <sup>ayudar</sup> ~~en~~ <sup>cuando</sup> ~~algun~~ <sup>algun</sup> ~~cliente~~ <sup>cliente</sup> ~~ya~~ <sup>ya</sup> ~~que~~ <sup>que</sup> ~~siempre~~ <sup>siempre</sup> ~~hay~~ <sup>hay</sup> ~~que~~ <sup>que</sup> ~~atender~~ <sup>atender</sup> ~~los~~ <sup>los</sup> ~~problemas~~ <sup>problemas</sup> ~~o~~ <sup>o</sup> ~~responder~~ <sup>responder</sup> ~~los~~ <sup>los</sup> ~~que~~ <sup>que</sup> ~~se~~ <sup>se</sup> ~~van~~ <sup>van</sup> ~~a~~ <sup>a</sup> ~~sur~~ <sup>sur</sup> ~~gir~~ <sup>gir</sup>.

**Competencia: Creatividad e Innovación**

- ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?

Si, he propuesto ~~que se planteen~~ <sup>que se planteen</sup> ~~algunas~~ <sup>algunas</sup> ~~ideas~~ <sup>ideas</sup> ~~para~~ <sup>para</sup> ~~vender~~ <sup>vender</sup> ~~lo~~ <sup>lo</sup> ~~que~~ <sup>que</sup> ~~no~~ <sup>no</sup> ~~se~~ <sup>se</sup> ~~hacía~~ <sup>hacía</sup>.

- ¿Usted ha planteado mejorar algún procedimiento en la gestión de su departamento? ¿Cuál?

Si, le he propuesto al jefe y control de personal pero con experiencia en el campo ya que cuando controlaba a alguien que no conocía se hacía toda la gestión en el departamento.

**Competencia: Negociación**

- ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?

Detalla todo aspecto positivo del producto al cliente para captar su atención.

- Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.

Logro que cambien de opinión y consuman por la persuasión y x deskear. consumo de mi producto en relación a la competencia.

- ¿Qué competencias considera usted que lo han posesionado como uno de los mejores vendedores?

Ser siempre proactivo, el conocer <sup>con exactitud</sup> ~~del~~ <sup>del</sup> ~~producto~~ <sup>producto</sup>.

Entrevistado: Quelyn Samamego  
 Cargo: Mercaderista

**Competencia: Orientación al logro**

- ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor/ impulsador/ mercaderista de productos?

Me preocupa por el producto de las perchas y en general es decir que no estén caducados y en buenas condiciones para que salga a la venta.

- ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?

Poder abarcar + mercados en el mes.

**Competencia: Trabajo en equipo**

- ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada en su equipo de trabajo.

Por supuesto. Todas las reuniones son en equipo las metas son conjuntas tb.

- ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

Para mí es importante la unión al compañero con mis compañeros, con el trabajo y con la empresa.

- ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

En equipo x supuesto.

**Competencia: Orientación al servicio - Resolución de problemas**

- ¿Qué considera usted qué es la atención al cliente?

Es poder atender y ayudar a la persona que viene con respecto a determinado producto.

- ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente? Describa

El cliente se molesta a veces cuando no se puede llevar el producto sin pagar y la caja.

- Cuénteme una situación en la que considere usted que resolvió la queja de un cliente.

Al cliente se le cayó un envase de leche y se mojó y se dio cuenta que el envase ya estaba dañado, lo esarché, hablé con mi supervisor y no se le cobró el producto.

**Competencia: Comunicación**

- ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?

Hablando del producto y de la marca

- ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?

Escuchado muy atentamente para poder entender el punto de vista del cliente y tb poder saber q contestarle luego.

**Competencia: Creatividad e Innovación**

- ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?

Yo he conseguido nuevos clientes x mis estrategias

- ¿Usted ha planteado mejorar algún procedimiento en la gestión de su departamento? ¿Cuál?

Si he propuesto nuevos formatos para ampliar informacion

**Competencia: Negociación**

- ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?

Tener siempre un orden para ampliar las ventas para q' el cliente vea el producto y lo compre

- Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.

Cuando vendia el producto de videos. Don un cliente por medio de buenos argumentos, pudo influir en la decisión del cliente

- ¿Qué competencias considera usted que lo han posesionado como uno de los mejores vendedores?

Saber resolver problemas, escuchar y negociar término al vender.

Joana Velez  
Impulsadora

**Competencia: Orientación al logro**

- ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor/ impulsador/ mercaderista de productos?

Como vendedora o impulsadora siempre debo preocuparme por la imagen personal, y por la de la marca, para generar credibilidad, confianza al consumidor.

- ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?

Sanitar las ventas de mis productos

**Competencia: Trabajo en equipo**

- ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada en su equipo de trabajo.

Siempre. Por ej cuando tenemos q aprender el spread de un producto, nos reunimos para saber como asegurarnos de que

- ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

Lo importante es la comunicación y la colaboración de todos

- ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

En equipo porque surgen más ideas y se colabora para conseguir el objetivo.

**Competencia: Orientación al servicio - Resolución de problemas**

- ¿Que considera usted qué es la atención al cliente?

Es un servicio que se da para que la persona obtenga lo que necesita.

- ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente? Describa

No todos los clientes son iguales al tratar por lo tanto a veces es difícil vender y q to querían escuchar

- Cuénteme una situación en la que considere usted que resolvió la queja de un cliente.

Al cliente manifestar q el producto q ofrecia no tenía registro sanitario, le mostré la pagina de la empresa en internet y quedó satisfecho.

**Competencia: Comunicación**

- ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?

hablando de los beneficios de mi producto.

- ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?

con el mundo de las ventas el cliente siempre tiene la razón, así que siempre hay que escuchar las objeciones o comentarios.

**Competencia: Creatividad e Innovación**

- ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?

Si, las que se desarrollan los ventas de fuerza de ventas, considero que es buena técnica.

- ¿Usted ha planteado mejorar algún procedimiento en la gestión de su departamento? ¿Cuál?

He sido procedimiento en lo que modifiqué de acuerdo de un punto a entrega de uniformes. Le di un punto de u... al supervisor y al cambio este.

**Competencia: Negociación**

- ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?

Conversar con el consumidor sobre los beneficios para luego plantearle lo que puede estar necesitado.

- Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.

A un cliente recordo que lo hice cambiar de opinión cuando le detallé con ejemplos o mi experiencia de haber comprado el producto sin mentarle al cliente que siempre se equivoca.

- ¿Qué competencias considera usted que lo han poseionado como uno de los mejores vendedores?

Yo creo que ha sido que puedo escuchar al cliente y entenderlo para satisfacer la necesidad.

Daniela Arguello  
Impulsadora

**Competencia: Orientación al logro**

- ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor/ impulsador/ mercaderista de productos?

Me preocupan cada vez más el cumplimiento de objetivos de ventas.

- ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?

Soy reconocida por el consumidor en ocasiones y x mi jefe.

**Competencia: Trabajo en equipo**

- ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada en su equipo de trabajo.

Si por semana hacemos reuniones con el equipo de trabajo y tenemos un cliente que nos pide

- ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

Lo que se destaca para mí es la comunicación y que todos no ayudemos xq la fidelidad de cumplir con la

- ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

Me gusta el trabajo en equipo

**Competencia: Orientación al servicio - Resolución de problemas**

- ¿Que considera usted que es la atención al cliente?

Completar con las expectativas del cliente x el servicio dado.

- ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente? Describa

Lo más difícil es cuando no ofrecen ayuda porque no te quieren prestar atención

- Cuénteme una situación en la que considere usted que resolvió la queja de un cliente.

Un señor quería hacer la devolución de lo q' llevaba, le hablé de las bondades del producto y los beneficios a nivel de tener para la familia de este manera cambió de parecer

**Competencia: Comunicación**

- ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?

Abordo a un cliente y me doy de los beneficios de lo que promociono

- ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?

Es necesario decir algunas al cliente su mal estar y luego sales repitan de nuevo prudente. Sin tener la susceptibilidad de la persona.

**Competencia: Creatividad e Innovación**

- ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?

Sí, han cambios en los productos y temas.

- ¿Usted ha planteado mejorar algún procedimiento en la gestión de su departamento? ¿Cuál?

Procedimientos en la parte de venta de mis productos para que los otros se apliquen.

**Competencia: Negociación**

- ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?

Saludar y tratar de agradecer a su vez hasta al cliente.

- Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.

Para poder cambiar de opinión a alguien yo muestro su puntada en lo que digo. Así se ve en sus casos que compran los impulsos y no

- ¿Qué competencias considera usted que lo han poseionado como uno de los mejores vendedores?

La amabilidad, ser cordial, la facilidad de poder entablar una conversación y abordar así al cliente.

*la para el cliente a.*

Karen Andrade  
Impulsadora

**Competencia: Orientación al logro**

- ¿Por qué aspectos se preocupa siempre en el trabajo como vendedor/ impulsador/ mercaderista de productos?

Siempre hay que preocuparse por dar a conocer el valor verdadero del producto.

- ¿Cuáles fueron sus logros durante el año anterior?

Generar las ventas del producto y ser la a conocer.

**Competencia: Trabajo en equipo**

- ¿En su área usted ha trabajado en equipo? Detalle una actividad realizada en su equipo de trabajo.

Si, cuando hay reuniones con el supervisor para saber como van las ventas y el día siempre se hacen reportes.

- ¿Qué aspectos considera importante al momento de trabajar en equipo?

El armonioso de cumplir con el mismo objetivo

- ¿Considera que trabaja mejor de manera individual o en equipo?

En equipo

**Competencia: Orientación al servicio - Resolución de problemas**

- ¿Que considera usted qué es la atención al cliente?

Satisfacer los requerimientos de la persona a la cual se atiende

- ¿Qué dificultad se le ha presentado al momento de atender a un cliente? Describa

Cuando el cliente está apurado y no quiere escuchar o comprar

- Cuénteme una situación en la que considere usted que resolvió la queja de un cliente.

Yo impulsé prod. de la Universal y un día de trabajo le di un dulce a una mujer y a saber por donde o un medicamento se volvió, la mamá me a procedió y me como los dulces y yo vendí.

**Competencia: Comunicación**

- ¿Cómo hace usted la presentación al cliente del producto que está promocionando o vendiendo?  
Dando a conocer beneficios de lo que impulso y luego x los aspectos que ha destacado el producto
- ¿Cómo maneja usted las objeciones de los clientes?  
A través de la comunicación ya hay que conversar y explicar detalladamente los puntos para explicar y q. el cliente quede de acuerdo.

**Competencia: Creatividad e Innovación**

- ¿Ha creado o sugerido nuevas formas de venta? ¿Cuáles?  
Si, lo he indicado a mi jefe a manera de mantener para mostrar al personal
- ¿Usted ha planteado mejorar algún procedimiento en la gestión de su departamento? ¿Cuál?  
Claro, mejorar los ordenes de pagos, al que no estamos de acuerdo con el pago de manera diaria y esto ya se pudo cambiar.

**Competencia: Negociación**

- ¿Qué estrategias ha utilizado usted para vender determinado producto?  
Dando a conocer el producto y demostrar el beneficio.
- Cuénteme una situación en la que haya logrado cambiar de opinión al cliente y que haya consumido el producto que usted le vendió.  
Gracias al cliente no quería comprar lo que yo vendía pero cuando cambie y escuchando los genes cambió y así pudo quedarse hasta q. cambio de opinión
- ¿Qué competencias considera usted que lo han posicionado como uno de los mejores vendedores?  
Que que poder comunicarse muy bien para poder alcanzar las ventas.



**Presidencia  
de la República  
del Ecuador**



**Plan Nacional  
de Ciencia, Tecnología,  
Innovación y Saberes**



**SENESCYT**  
Secretaría Nacional de Educación Superior,  
Ciencia, Tecnología e Innovación

## **DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN**

Yo, **Castillo Landivar Angie Dennise**, con C.C: # **0923986970** autor/a del trabajo de titulación: **Diseño de los procesos de reclutamiento y selección basados en competencias para los cargos de Promotoría, Mercaderismo e Impulso de la empresa PromoLucky** previo a la obtención del título de **LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, de conformidad con el Artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de titulación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, modalidad Sistematización de las prácticas, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 21 de febrero de 2017

f. \_\_\_\_\_

Nombre: Castillo Landivar Angie Dennise

C.C: 0923986970



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TÍTULO Y SUBTÍTULO:</b>	Diseño de los procesos de reclutamiento y selección basados en competencias para los cargos de Promotoría, Mercaderismo e Impulso de la empresa PromoLucky		
<b>AUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Castillo Landivar, Angie Dennise		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b> (apellidos/nombres):	Lic. Escobar Chila, María Elena, Mgs.		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la Educación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología Organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciada en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	21 de febrero de 2017	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	122
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Desarrollo profesional y laboral, Cambio Organizacional.		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Diseño de procesos, Reclutamiento y selección, Competencias, Selección por competencias, cargos, Perfiles de cargos		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>Este trabajo contiene la descripción del diseño de un proceso de reclutamiento y selección por competencias para los tres cargos estratégicos (promotor, mercaderista e impulsadoras) de la compañía PromoLucky. Se detallan cuatro fases: Análisis de la empresa, en la que se pudo recopilar información sobre las acciones de mejora a implementarse en el departamento de selección de personal; Identificación de competencias en la que se revisó los valores corporativos y los perfiles de cargos con la finalidad de relacionar y establecer las competencias que fueron objeto de investigación, para comprobar esta información se diseñó un formato de entrevistas basada en competencias que se aplicó al personal de la muestra; El diseño del proceso de selección por competencias en el que se propone a través de un flujograma el procedimiento que deberá cumplir el departamento de recursos humanos para vincular personal nuevo; y finalmente la implementación del proceso diseñado para el área de admisión de personal.</p> <p>El diseño de los procesos de reclutamiento y selección por competencias permitirá incorporar personal idóneo en la compañía de acuerdo a los perfiles ya establecidos, logrando satisfacer y mejorar el servicio que se les da a los clientes que requieren contratar personal para determinada campaña publicitaria.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> 0995503809	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:angie_dennise93@hotmail.com">angie_dennise93@hotmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN:</b>	<b>Nombre:</b> Bonilla Morán, Luis Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> (04) 2209210 / 0989547842		
	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:bonillamorán@hotmail.com">bonillamorán@hotmail.com</a>		

#### SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA

<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>	
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>	
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>	