

658.312
M152P



47

UNIVERSIDAD CATÓLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE: Filosofía, letras y ciencias de la educación

CARRERA: Psicología Organizacional

PROYECTO: Proceso de Selección por Competencias

EMPRESA: CLARO - CONECEL

ATENCION: Psi.Org. Martha Zambrano – Jefe de Selección y Contratación

RESPONSABLE: Denise Macías Boloña

FECHA: FEBRERO - 2012

658.312
M152p

Resumen.-

Este trabajo explica la asesoría y realización de un Proceso de Selección por Competencias que tiene como finalidad potenciar la calidad del servicio que se le brinda al cliente mediante la selección del personal más idóneo implementando guías y herramientas adecuadas que nos permitan identificar las competencias de los candidatos.

Palabras claves:

- Asesoría
- Selección
- Competencias
- Servicio
- Calidad
- Guías
- Herramientas,



INDICE GENERAL

PROPUESTA

1. Antecedentes	
1.1 Antecedentes de la empresa.....	1
1.2 Antecedentes del proyecto.....	1
2. Finalidad.....	1
3. Objetivos.....	1
3.1 Objetivo General.....	1
3.2 Objetivo Especifico.....	2
4. Espacio Geográfico.....	2
5. Grupo Objetivo.....	2
6. Metodología.....	2
6.1 Metodología Cualitativa.....	2
6.2 Metodología Cuantitativa.....	2
6.3 Estudio de Gabinete.....	2
7. Fases del Proyecto.....	3
8. Productos a entregar.....	3
9. Duración.....	4
10. Beneficio.....	4

DESARROLLO DEL PROYECTO

1. Desarrollo del Proyecto

1.1 Diagnostico e Identificación de la Problemática.....	1
1.2 Elaboración de la Propuesta.....	6
1.2.1 Grupo Objetivo.....	7
1.2.2 Espacio Geográfico.....	7
1.2.3 Objetivos.....	7
1.2.4 Metodología.....	8
1.2.5 Fases del Proyecto.....	10
1.2.6 Producto a entregar.....	11
1.2.7 Duración.....	11
1.2.8 Beneficios.....	11
1.3 Ejecución	
1.3.1 Fase I.....	13
1.3.1.1 Análisis y levantamiento de información.....	13
1.3.1.1.1 Revisión y análisis del modelo actual de competencias de Claro.....	13
1.3.1.1.2 Revisión y estudio del Manual de Procedimientos de Selección de Personal.....	23
1.3.1.1.3 Revisión de informes de Selección.....	27
1.3.1.1.4 Análisis de resultados de evaluaciones de desempeño.....	28
1.3.1.1.5 Entrevistas a personal del departamento.....	28
1.3.1.2 Planificación	
1.3.1.2.1 Determinación de problemática y priorización.....	30
1.3.1.2.2 Establecimiento de objetivos.....	31
1.3.2 Fase II	
1.3.2.1 Definición de Competencias y sus grados.....	33
1.3.2.1.1 Determinación de grupos críticos que necesiten selección por competencias.....	33
1.3.2.1.2 Diseñar formatos de entrevistas a Jefes y Asesores de grupos críticos.....	36
1.3.2.1.3 Realizar entrevistas y definición de competencias dominantes a cargos críticos.....	37
1.3.2.1.4 Análisis de entrevistas y definición de competencias dominantes a cargos críticos.....	39

1.3.2.2	Diseño de herramientas de selección.....	43
1.3.2.2.1	Diseñar guías de entrevistas por competencias.....	43
1.3.2.2.2	Diseñar instructivos para analistas de selección.....	45
1.3.3	Fase III	
1.3.3.1	Diseño de casos de Assesment dirigidos para cada grupo.....	45

INFORME

1. Antecedentes	
1.1 Antecedentes del proyecto.....	1
2. Finalidad.....	1
3. Objetivos.....	1
3.1 Objetivo General.....	1
3.2 Objetivo Especifico.....	2
4. Espacio Geográfico.....	2
5. Grupo Objetivo.....	2
6. Metodología.....	2
6.1 Metodología Cualitativa.....	2
6.2 Metodología Cuantitativa.....	2
6.3 Estudio de Gabinete.....	2
7. Fases del Proyecto.....	3
8. Productos a entregar.....	3
9. Duración.....	4
10. Beneficio.....	4

1. Antecedentes

1.1 Antecedentes de la empresa

Conecel está operando desde 1993, siendo una empresa de telecomunicaciones, líder en telefonía celular en Ecuador con más de 8.5 millones de usuarios, con servicio a nivel nacional. CLARO es compañía subsidiaria del grupo mexicano América Móvil, el proveedor líder de servicios inalámbricos en América Latina con diversas operaciones en el continente y más de 100 millones de suscriptores celulares en la gran región

VISIÓN

Ser la empresa líder en soluciones de telecomunicaciones, preferida en el mercado y modelo en el sector empresarial.

MISIÓN

Proporcionar soluciones integrales y de calidad en telecomunicaciones, manteniendo el liderazgo en el mercado, altos estándares de responsabilidad en la gestión ambiental y social; y, nuestro compromiso con clientes, empleados, accionistas, proveedores y aliados.

1.2 Antecedentes del proyecto.-

Los índices de servicio al cliente plantean que existe una deficiencia en la actitud del personal que está en contacto con el cliente constantemente, sean estos corporativos o público en general, lo que perjudica la imagen de la empresa y a largo plazo es posible que afecte la productividad y rentabilidad de la misma.

2. Finalidad.-

Lograr un servicio de calidad al contar con un personal calificado para la gestión.

3. Objetivos.-

3.1. Objetivo General: Crear y asesorar un proceso de selección por competencias

3.2. Objetivos específicos:

- Definir competencias dominantes por cargos críticos.
- Diseñar guías de entrevistas de selección para identificar competencias.
- Diseñar un instructivo para las Analistas de selección.

4. Espacio Geográfico.-

Empresa Claro, Departamento de RRHH ubicado en la Matriz, en Guayaquil, Edificio Centrum, Avenida Francisco de Orellana.

5. Grupo Objetivo.-

Involucrados: Personal del departamento de RRHH, directamente la Jefe de Selección Ps. Martha Zambrano.

Beneficiarios: Todos los colaboradores de la organización de forma directa e indirecta, un total de 2217 colaboradores.

6. Metodología.-

6.1. Metodología Cuantitativa:

Se realizarán encuestas a personal seleccionado para corroborar sus funciones y determinar las competencias necesarias para cada cargo.

6.2 Metodología Cualitativa:

Se realizarán entrevistas para levantamiento de información y además entrevistas de profundidad para identificar competencias en los posibles candidatos.

6.3 Estudio de Gabinete

Fuentes primarias: Se diseñarán guías de entrevistas de profundidad que determinaran las competencias de cada candidato. Además se elaborarán instructivos para analistas de selección.

Fuentes Secundarias: Se utilizará bibliografía, Internet, además de libros de guía para investigación, en especial de la autora Argentina Martha Alles. También se utilizarán manuales de funciones, perfiles de cargo y evaluaciones de desempeño de la empresa así como informes de selección y manuales de procedimiento "proceso de selección" y otros documentos relevantes.

7. Fases del proyecto.-

Fase I:

Durante esta fase se realizará el levantamiento de información, revisión de documentos y análisis de los mismos así como las acciones a realizar a partir de esto. Aquí se definen las problemáticas y su priorización. Además se planificará cada actividad del proyecto, se definirá su alcance, beneficios, involucrados, y acciones a tomar. Se analiza las diferentes opciones para proceder en el proyecto y la viabilidad y alcance de cada una.

Fase II:

Aquí se lleva a cabo la realización de todas las actividades propuestas. En esta etapa es donde se define todo lo planteado, donde se llevarán a cabo todas las entrevistas con los jefes de cada área crítica además de la entrevista a los mejores colaboradores, se definen competencias, entre otras actividades en un orden especificado con antelación.

Fase III:

En esta fase se presenta el proyecto a la Dirección del área de Recursos Humanos, se realizan cambios y se estructuran sugerencias y posibles métodos de seguimiento. Además se definen métodos de seguimiento y de monitoreo que aseguren el éxito del proyecto a largo plazo.

8. Producto a entregar.-

Informe de proceso de selección por competencias.

Informe Ejecutivo: Presentación de conclusiones y recomendaciones.

9. Duración.-

El desarrollo de este proyecto se realizará durante una duración de 8 meses, correspondientes al mes de Mayo a Diciembre.

10. Beneficios.-

- Para la organización: El beneficio para la empresa será el de implementar un proceso de selección acorde al sistema de gestión con el que laboran y así seleccionar a un talento humano comprometido, de alto desempeño y enfocado en la productividad.
- Para los colaboradores: un proceso de selección por competencias logrará que el talento humano lleve a cabo funciones y responsabilidades acordes a sus competencias, potenciado el desempeño, productividad y satisfacción.
- Para los clientes: Al tener un personal calificado para su atención, se conseguirá un servicio de calidad y clientes satisfechos.

1. Desarrollo del Proyecto.-

1.1 Diagnostico e identificación de la temática.-

Antes de empezar el proyecto tenía como objetivo primordial investigar y conocer a la empresa, su estructura, sus objetivos, misión y visión, entre otros aspectos y tratar de empaparme de la cultura, el clima y de la dinámica de la empresa para entender un poco como se manejan las cosas, los procedimientos, quien toma las decisiones y como está estructurada la jerarquía de niveles de mando etc.

Empecé a realizar el levantamiento de información realizando investigación de casi todos las sub áreas de RRHH, de las que me permitían, entre ellas Selección, Desarrollo Humano, Productividad entre otras. Mi propósito era conocer un poco como se manejaban los procesos, su secuencia, y más que todo la importancia y el papel del departamento en la empresa.

Investigué temas como capacitación y planes de desarrollo, políticas de la empresa, manuales de funciones, los relacionados a Recursos Humanos. El Manual de Selección no solo lo revise y analice sino que me aprendí muchos de los procesos que se realizan, y de los puntos en donde tenía alguna duda, lo consultaba con la Jefe de Selección que me despejaba de cualquier inquietud. Tengo que admitir que como era mi primer trabajo en un departamento de RRHH y aunque haya visto todos los temas en cuanto a procedimientos del departamento, es muy diferente la teoría a como verdaderamente ser llevan a cabo las cosas. Además siendo una multinacional tiene procesos y políticas rígidas que seguir que a veces están en el Manual de Selección pero otras veces no, y que de igual manera tienen que ser respetadas.

La mayoría de mi investigación al comienzo del proyecto, se llevó a cabo en área de productividad dentro del departamento de Recursos Humanos, el cual se encarga principalmente de crear los perfiles de cargo, las estructuras de todas las áreas y departamentos, y la generación de plazas y vacantes según la necesidad. Este departamento además tiene a su cargo todo lo referente a Evaluación por Competencias y al Programa de Reconocimiento de Claro.

El origen de mi investigación se centró en la Evaluación por Competencias ya que era la única herramienta del Sistema de Gestión por competencias. Ahí realice investigación mayormente en la intranet y mediante entrevistas a los Analistas de Productividad. Obtuve información acerca de cómo se realiza la Evaluación por Competencias, los involucrados, que tipo de puntuación maneja, y lo más importante que Competencias miden.

La importancia de identificar la problemática correctamente, se centra en asegurar que el proyecto sea rentable y que se mantenga en el tiempo, ya que será útil para mantener una situación o resultados deseados, solo eso asegurará su espacio en un procedimiento determinado. Si no hay una problemática esto quiere decir que el proyecto simplemente no es necesario ni factible y que su producto quedará como una simple herramienta inerte.

La finalidad de identificar la problemática de raíz es que sea eliminada y disminuida, y que no afecte negativamente al producto o servicio que la empresa brinda y con la intención de que fortalezca el sistema. Es indispensable que se ahonde en investigar si es o no la problemática real ya que muchas veces se disfraza de problemáticas ordinarias que en el fondo no tienen el peso que afecte verdaderamente a un producto o resultado.

Durante el proceso de levantamiento de información trate de identificar la problemática, tomando en cuenta que ya me habían designado el tema. En un comienzo la Jefe de Selección me señaló que la razón de la necesidad de desarrollar este proyecto era simplemente porque era algo que les hacía falta para completar el Sistema de Gestión por Competencias que ya incluía la Evaluación por Competencias pero necesitaban incluir la Selección por Competencias para alinear los procedimientos del sistema, y no solo eso, sino también con el objetivo de alinear la gestión de los grupos de trabajo hacia los objetivos y comportamientos requeridos. Esto me origino un poco de confusión, ya que no sabía en qué dirección dirigirme, en un principio me designaron el proyecto y lo llamaron "Elaboración de documentos guías para entrevistas por competencias", lo que no albergaba la complejidad de un proyecto, entonces decidí

enfocarme en investigar y conocer a fondo la situación real para poder luego realizar un análisis lógico y relevante e identificar el problema de raíz.

Tomando en cuenta que, el que este proceso (Selección por competencias) esté ausente no es en sí una problemática, empecé a realizar más investigación. Durante las primeras semanas en la empresa trate de absorber lo más que pude todo tipo de información. Empecé realizando una exhaustiva exploración a todo lo referente con el proceso de selección como por ejemplo: el Manual de Selección en donde pude conocer paso a paso el procedimiento de selección, los indicadores, los tipos de informes que utilizan, el nivel de rotación y ausentismo de la empresa y cuantos requerimientos realizan al mes entre otros temas. También pude darme cuenta cuales son las prioridades y necesidades más urgentes del departamento y como se dividen las funciones.

Luego de la información recolectada, pude darme cuenta que los niveles de rotación que registra la empresa anualmente (2.80%) está conformada principalmente de cargos como Asesor de Servicio al Cliente y Asesores de Soluciones Empresariales, lo que me dio a entender que la falencia o ausencia de la selección por competencias como tal puede estar generando más efectos en estos dos grupos que ya de por si son considerados cargos críticos en la empresa, por estar en constante contacto con el cliente y porque manejan equipos y dinero.

Además de los niveles de rotación, revise los niveles de satisfacción y calidad de servicio, y me base en dos herramientas de medición: Los videos del denominado "cliente incognito" y la Evaluación de Desempeño del último periodo. En el video se observa como los Asesores atienden los requerimientos pero sin sospechar que están siendo filmados, esto con la intención de registrar la calidad del servicio y las falencias que existen a la hora de atender al cliente.

En las Evaluaciones de Desempeño identifique que la competencia de Actitud de Servicio es en la que se refleja el puntaje menor, al menos en la mayoría de colaboradores, de eso concluí que, si son Asesores que tienen como misión atender a

los requerimientos de los clientes, esta competencia debería alcanzar la puntuación de excelente. La Actitud de Servicio es un don que muy poca gente tiene, no es solo atender tal cual lo indica en el manual sino dejar una huella, dejar un sentimiento de bienvenida, y hacer sentir al cliente no solo atendido sino también entendido, apoyado, y sobre todo asesorado.

Para la comparación de los Asesores utilice la herramienta TOP TOP. Esta herramienta no solo la utilizan como instrumento de medición sino también como reconocimiento a los mejores asesores, a los que tienen los más altos puntajes de satisfacción, esta herramienta se encarga de premiar a los mejores Asesores de Servicio al Cliente según indicadores de satisfacción y encuestas que se realizan directamente a los clientes. Esto se lo hace dos veces al año. Estos Asesores son en el futuro los primeros a considerar al momento de un reclutamiento interno.

Como conclusión en cuanto a la definición de la problemática: La baja calidad del servicio, y la baja puntuación en cuanto a la competencia Actitud de Servicio nos lleva a pensar en que la Selección por Competencia es necesaria para seleccionar al personal adecuado que posea todas las competencias que exige el cargo y así fortalecer el Servicio al Cliente, la imagen de la empresa y alcanzar los objetivos y metas que la empresa se ha impuesto en cuanto a la calidad del servicio. La idea además, era identificar una problemática que genere la necesidad de la Selección por Competencias que la dirección del área requería.

Con toda esa información a la mano, consideré importante dirigirme ya no a la Jefe de Selección, que por su nivel de jerarquía no me aseguraba la existencia de un problema, en este caso en la Calidad del Servicio por lo que decidí dirigirme a la Directora del área de RRHH, la Lcda. Caridad Arosemena. El motivo de esta decisión la basé en el nivel de autoridad que rige en ella para poder darme una respuesta sobre la problemática. Me asegure en tener todo tipo de información, conclusiones y respaldos de mis hipótesis para poder realizar un dialogo coherente y fructífero.

Al momento de reunirme con ella, me aprobó las hipótesis que le planteé sobre la problemática y me comentó algunos requerimientos adicionales que en mi opinión enriquecieron el proyecto. Además la me comento que uno de los objetivos de la empresa es enfocarse enteramente a mejorar al servicio en todos los aspectos. Tomando en cuenta que Claro cuenta con la mayor parte del mercado, la estrategia ahora está guiada a mantener a esos clientes satisfechos, ¿Cómo? A través del mejor servicio, mejor cobertura y constantes innovaciones tecnológicas.

Una vez definida la problemática y aprobada por la dirección del área, era tiempo de identificar los cargos críticos, lo que fue fácil ya que los únicos cargos que realizan algún acercamiento con el cliente son Asesores de Soluciones Empresariales y Asesores de Servicio al Cliente.

Para poder definir el tema, utilice varias herramientas tales como:

1) Marco Lógico: El Enfoque de Matriz de Marco Lógico, es una herramienta que nos ayuda a planificar todas las actividades que componen un proyecto, incluye aspectos básicos de cómo se va a llevar a cabo el proyecto. Con este recurso definí la finalidad del proyecto siendo esta el "Potenciar la calidad del servicio mediante un proceso de selección por competencias", ¿Cómo?: Elaborando herramientas para identificar competencias tales como guías, formatos y otros instrumentos como el Assesment Center. Con esta herramienta también pude determinar las diversas actividades y tareas a realizar para poder alcanzar la finalidad, a cada una de estas actividades se le planteó un indicador de medición el cual será la herramienta que comprobará si se cumplió o no

2) Árbol de Problemas y el Árbol de Objetivos estas herramientas me sirvieron para confirmar de que el problema raíz era efectivamente la actitud del personal que ofrece servicio al cliente, además logré tener una visión más clara de lo que pretendía alcanzar con la realización del proyecto, ya que lo visualice en un diagrama de flujo y realice las conexiones entre causas y efectos que originan la problemática.

3) Checklist: Este instrumento me ayudo a identificar todos los problemas que pude identificar en el área y además me dio soporte para generar el tema y comprobar una vez la importancia y necesidad de la creación de un proceso de selección por competencias.

Luego de completar todas esas herramientas, ya tenía un imagen detallada de lo que debía realizar por lo que el designar el nombre del proyecto era cuestión de atar todos los supuestos, dando como resultado "Implementación de un Proceso de Selección por Competencias", ya que abarcaba tanto lo que la empresa me solicitó (guías de entrevistas por competencias) y de forma más compleja todo el proceso en sí, lo que agregaba valor al sistema de gestión que ya venían manejando hace algunos años.

1.2 Elaboración de la Propuesta

Para la elaboración de la propuesta era importante utilizar herramientas que me permitan sistematizar todas las actividades que tenía que realizar pero hacerlo en un solo documento para así poder tener una idea clara de los tiempos los involucrados, el objetivo de cada actividad y el resultado o producto de cada una de ellas.

La propuesta abarca tanto el antes del proyecto como lo que se busca alcanzar, para esto definí los antecedentes de la empresa y más puntualmente la de la problemática. Esto lo dice de forma concreta y quedó de la siguiente manera:

"Los índices de servicio al cliente plantean que existe una deficiencia en la actitud del personal que está en contacto con el cliente constantemente, sean estos corporativos o público en general, lo que perjudica la imagen de la empresa y a largo plazo es posible que afecte la productividad y rentabilidad de la misma."

Este antecedente trata de describir un poco como es la situación y problema que llevo a generar la necesidad de un proyecto para poder cambiar esa situación.

Al tener claro los antecedentes y el problema, identificamos varios aspectos como por ejemplo:

1.2.1 Grupo Objetivo:

En este punto se definió a quien/es serán los involucrados. En este caso será el personal del departamento de RRHH, unos más directamente que otros ya que unos están involucrados porque fueron esenciales para el levantamiento de información e investigación así como para poder entender la dinámica del grupo y otros ya más directamente en el acompañamiento y dirigencia durante el proyecto como la Jefe de Selección y Contratación la Psicóloga Martha Zambrano.

En los beneficiarios también se estableció lo mismo, de forma directa e indirecta pero incluye a todo el personal de Claro, un total de 2217.

Para mí también es importante resaltar a los grupos a quienes va dirigido el proyecto, estos son los Asesores de Servicio al Cliente y los Asesores de Soluciones empresariales. Los escogí como cargos críticos ya que ellos están en constante contacto con los clientes, tanto corporativos como público en general y son ellos los responsables de generar una buena imagen empresarial a través del servicio.

1.2.2 Espacio geográfico:

El proyecto se realizó en las oficinas principales de Claro en Guayaquil en el Edificio Centrum ubicado en la Avenida Francisco de Orellana y Calle Alberto Borges.

Luego de entender y establecer cuál era la situación real que rodea la problemática se definieron objetivos con el propósito de tener más claridad en lo que se buscaba alcanzar. Estos objetivos se definieron de manera general y específicos.

1.2.3 Objetivos.-

Objetivo General: Crear y asesorar un proceso de selección por competencias.

Tomando en cuenta el tema del proyecto, decidí que el objetivo debía reflejar más en detalle lo que el proyecto buscaba alcanzar. El tema dice implementación, lo que no quiere decir que yo misma voy a realizar la selección por competencias ya que esta

fuera de mis manos porque no era analista de selección, esto más bien se dirige a explicar que voy a implementar el proceso como tal en el sistema de gestión.

Consideré apropiada la palabra asesorar ya que mi papel no es únicamente realizar lo que me pidan o definir las actividades y realizarlas, sino también proponer mejoras, cambios, y realizar recomendaciones que considere prudente y que tenga soporte de que serán cambios que harán del proceso uno más eficiente, no solo del proceso sino en general, siempre teniendo en mente no solo realizar las guías de entrevistas por competencias sino ir más allá y tomar en cuenta otras herramientas que pueden ser aprovechadas y muy útiles a la hora de selección y que a veces por tiempo no las realizan, como por ejemplo el Assesment.

Los objetivos específicos siempre es más complejo definir ya que pueden abarcar diferentes actividades. Yo los reduje a tres, los cuales considere los primordiales y los que tenía más peso para la consecución de los resultados que quería alcanzar. Estos son:

Objetivos específicos:

- Definir competencias dominantes por cargos críticos.
- Diseñar guías de entrevistas de selección para identificar competencias.
- Diseñar un instructivo para las Analistas de selección.

Al momento de definir el tema: "Implementar un proceso de selección por competencias", el problema y los cargos que están involucrados, se logró establecer los objetivos específicos de forma en que engloben las actividades más significativas con el propósito de identificar los puntos claves del proyecto.

1.2.4 Metodología: Para la ejecución de este proyecto propuse dos tipos de metodologías:

- Metodología Cuantitativa: Se realizaron encuestas a personal seleccionado para corroborar sus funciones y determinar las competencias necesarias

para cada cargo. Se realizó en primera instancia a los jefes para conocer un poco sobre el área, las expectativas que ellos tienen para con los Asesores e identificar cuáles son en su opinión las competencias que deberían tener los asesores de cada área para ser excelentes en su trabajo.

- Metodología Cualitativa: Se planteó desde un comienzo que esta sería la metodología más importante ya que siempre en una entrevista recolectas más información y de forma detallada. Así se realizó entrevistas primeramente a los Jefes de las áreas correspondientes a los cargos críticos que definimos con anterioridad para conocer varios aspectos, y luego a Asesores de los dos grupos.

Queríamos identificar cuáles eran para ellos los Asesores con mejores resultados y desempeño y qué era lo que les hacía diferente a los demás Asesores. Que competencias consideran ellos que estos Asesores poseen que los ayuda para que sus funciones fluyan de manera distinta, y que competencias adicionales requiere un Asesor y que no haya sido considerada.

Fue importante que ellos identificaran cuales son los Asesores con desempeño Excelente y Muy Bueno ya que eso me permitió realizar una comparación más objetiva entre los que se destacan y los que no y el porqué. Luego pude comprobar que su respuesta concordaba con lo que la Evaluación de Desempeño indicaba en cuanto a la puntuación de cada uno de ellos. Además posteriormente me ayudo para incluirlos en el listado de Asesores a entrevistar.

Estudio de Gabinete.- Fuentes primarias y secundarias

- Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias que se utilizaron en este proyecto fueron guías de entrevista de profundidad, con el objetivo de identificar si el candidato o candidata posee las competencias necesarias para ejecutar funciones de

servicio al cliente. Además se realizó instructivos para las analistas con instrucciones y recomendaciones para que realicen las entrevistas por competencias de una manera más eficiente.

- Fuentes Secundarias:

Se utilizó como fuentes de información, la intranet de la empresa, bibliografías, artículos de internet y libros de la autora Argentina Martha Alles. Además se utilizó documentos de la empresa como Manuales de Funciones, perfiles de cargo y evaluaciones de desempeño de la empresa así como informes de selección y manuales de procedimiento "proceso de selección", videos, y otros documentos relevantes que sirvieron de guía para fundamentar mi hipótesis.

1.2.5 Fases del proyecto.-

Para el proyecto, dispuse de tres fases integradas por diversas actividades.

Fase I:

Durante esta fase se realizó el levantamiento de información, revisión de documentos y análisis de los mismos así como las acciones a realizar a partir de esto. Aquí se definió la problemática y su priorización. Además se planificó cada actividad del proyecto, se definió su alcance, beneficios, involucrados, y acciones a tomar. También se analizó las diferentes opciones para proceder en el proyecto y la viabilidad y alcance de cada una de las actividades a realizar.

Fase II:

Aquí se llevó a cabo la realización de todas las actividades propuestas. En esta etapa es donde se define todo lo planteado en la fase I, donde se llevó a cabo todas las entrevistas con los jefes de las áreas crítica (Servicio al Cliente y Soluciones Empresariales) además de la entrevista a los mejores Asesores. Se identificaron y definieron las competencias dominantes de cada grupo.

Fase III:

En esta fase se presentó el proyecto a la Dirección y Jefatura del área de Recurso Humanos, se realizaron las correcciones y cambios y se estructuraron sugerencias. Se afinaron detalles a solicitud de la dirección y se agregó actividades para reforzar el proyecto. Además se definieron métodos de seguimiento y de monitoreo que aseguren el éxito del proyecto a largo plazo.

1.2.6 Producto a entregar.-

1. Informe de Proceso de Selección por competencias, este contiene dos tipos de guías por competencias por cargo, o sea dos para Asesores de Servicio al Cliente y dos para Asesores de Soluciones Empresariales.
2. Informe Ejecutivo, en este informe se presentarán una serie de conclusiones y recomendaciones que resaltaron a la hora de realizar la investigación y el alcance que tiene actualmente el sistema de gestión por competencias con el que se manejan.

1.2.7 Duración.-

Este proyecto se llevo a cabo durante 10 meses. Empezando a mediados del mes de Mayo 2011 y terminando a mediados del mes de Enero 2012.

1.2.8 Beneficios.-

- Para la organización: El beneficio para la empresa será el de implementar un proceso de selección acorde al sistema de gestión con el que laboran y así seleccionar a un talento humano comprometido, de alto desempeño y enfocado en la productividad.
- Para los colaboradores: Un proceso de selección por competencias logrará que el talento humano lleve a cabo funciones y responsabilidades acordes a sus competencias, potenciado el desempeño, productividad y satisfacción.

- Para los clientes: Al tener un personal calificado para su atención, se conseguirá un servicio de calidad y clientes satisfechos.

1.3. Ejecución.-

1.3.1 Fase I:

1.3.1.1 Análisis y levantamiento de información.-

1.3.1.1.1 Revisión y análisis del modelo actual de competencias de Claro

Competencias de Claro.-

El concepto de competencias y del Sistema de Gestión por competencias se empezó a utilizar hace aproximadamente 8 años en la empresa. Durante estos 8 años, se han definido competencias por área, por nivel de jerarquía y además competencias empresariales, y lo más importante, la Evaluación de Desempeño por competencias.

Claro define el concepto de Competencias como "El conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo.

Las competencias fueron diseñadas partiendo de las siguientes premisas: 1) Considerando que es una Empresa de servicio; y 2) Tomando en cuenta la misión de la empresa. A partir de esto el departamento de RRHH determino un listado de competencias que consideró adecuado. Así, los directores de cada área seleccionaron dos competencias de ese listado, las dos competencias con las que más identificaban al departamento, y el mismo caso para los niveles de mando, esto se decidió durante reunión del Comité Ejecutivo, el cual está conformado por el Presidente de la empresa y los directores de las nueve áreas.

La empresa maneja dentro del Sistema de Gestión 9 competencias en total por cada cargo. Están divididas de la siguiente manera: cinco denominadas Empresariales ya que todos tienen esas competencias en sus perfiles de cargo y son competencias

consideradas esenciales en todas las personas que pertenecen a la empresa sin importar nivel de jerarquía.

El segundo grupo de competencias es el denominado Competencias por Área. Estas competencias se concibieron a partir de los objetivos que cada área tiene. Las personas responsables de determinar las competencias fueron los Directores de cada área junto al apoyo y guía del departamento de RRHH. Se seleccionaron las competencias que consideraron son necesarias en las personas que conformen el departamento con el propósito de que generen un valor agregado y apoyen a la consecución de los objetivos.

Y por último se definieron competencias por Niveles de Mando para así determinar que habilidades se requieren y son exigidas para que una persona tenga personal a cargo, con la finalidad de asegurar la calidad de líderes de la empresa y que estos no solo determinen a su personal por su capacidad de conocimientos técnicos sino además identificar competencias que se puedan desarrollar, y que sepan retener personal valioso. Además tomando en cuenta que estas personas serán las responsables de tomar decisiones de forma estratégica, realizar planes de negocios y guiar las responsabilidades de los diferentes departamentos. Estas competencias son un poco más exigentes debido a su nivel de responsabilidad (niveles ejecutivos y medio) y son medidas a través de la Evaluación de 360° la cual se realiza dos veces al año.

Clasificación:

EMPRESARIALES	
Enfoque a resultados y logros	Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos, superando los obstáculos con determinación y perseverancia. Alineación de sus tareas hacia los resultados; no limitarse a sus propias actividades, es decir tener una visión global de la Organización. Búsqueda y manejo de diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.

<p align="center">Disciplina y Responsabilidad</p>	<p>Cumplimiento efectivo de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa. Alto sentido del deber, asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones. Buen comportamiento individual y colectivo. Puntualidad en la asistencia de todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).</p>
<p align="center">Planificación y Organización</p>	<p>Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas/proyectos a través de decisiones apropiadas. Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas, implementando mecanismo de seguimiento y verificación de la información.</p>
<p align="center">Actitud de Servicio</p>	<p>Compromiso de brindar un trato positivo al cliente; de ayudar o servir verdaderamente a los demás. Comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades y el estado emocional de sus clientes/usuarios, etc. Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes externos e internos.</p>
<p align="center">Calidad en el Trabajo</p>	<p>Interés en realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos. Conocimiento de los temas relacionados a su área, departamento o sección permitiéndole desarrollar sus tareas conforme a lo esperado. Precisión y cuidado de los detalles en la entrega del producto terminado.</p>

ÁREA	
Creatividad	Habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretados en acciones. Descubrir soluciones imaginativas de problemas. Generar ideas, desarrollarlas, enriquecerlas y someterlas a crítica.
Iniciativa	Aportar constantemente con mejoras de procesos para el área y la empresa. Búsqueda y preocupación por realizar mejor las cosas, Anticiparse a las necesidades. Predisposición para actuar de forma proactiva.
Dinamismo	Energía, dinamismo y proactividad. Gusto por el trabajo intenso y por enfrentar desafíos o cambios. Disposición para realizar el trabajo. Alerta, activo.
Razonamiento y Resolución de Problemas	Es la capacidad de entender una situación o problema, poder separar sus partes y así analizar, asociar múltiples datos, entender implicaciones, causas y relaciones, a partir de lo cual se logra tener una visión global de la situación y de esta forma identificar y proponer soluciones validas a ejecutarse.
Comunicación	Capacidad de escuchar y expresar ideas e instrucciones en el momento oportuno. Grado de precisión, síntesis y claridad con que se transmite información oral y escrita, entendiendo el impacto en el interlocutor. Canalizar clara y comprensiblemente ideas y opiniones al dirigirse a los otros.
Control	Habilidad para regular e inspeccionar el trabajo propio y el de sus compañeros. Independencia y administración en sus actividades sin la necesidad de recibir indicaciones para llevarlas a cabo.
Capacidad de Negociación	Identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y estableciendo acuerdos entre ambas partes.

Capacidad y habilidad para conservar relaciones con clientes / proveedores, lo que le permite llegar a concretar negocios para la organización. Capacidad para dirigir o controlar discusiones de negocios, centrándose en el problema y no en la persona

NIVELES DE MANDO	
Trabajo en Equipo	Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento, ya sea para alcanzar una meta en común o para dar apoyo en una actividad específica. Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva. Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.
Liderazgo	Capacidad para emplear estrategias para que el equipo trabaje de forma eficiente; mantener la alta motivación y productividad dentro del grupo. Responsabilidad en entrenar, dirigir, formar, desarrollar y dar feedback a su personal. Búsqueda de mecanismos de retención del personal valioso. Modelar la conducta, credibilidad intachable.
Autogestión	Motivación y confianza en sí mismo, lo que le permite desenvolverse de manera autónoma sin necesidad de que las personas externas lo impulsen a la acción o realicen supervisión cercana de su trabajo. Gestionar las cosas para que sucedan, preocupación por el propio desarrollo y por aprender y enriquecer constantemente el puesto
Pensamiento Estratégico	Habilidad para analizar y comprender los cambios del entorno, identificando de manera clara las oportunidades y amenazas, así como también las fortalezas y debilidades de la organización, que le permiten tomar acciones frente a determinada situación. Capacidad de tomar decisiones estratégicas.

A continuación se detalla un cuadro especificando las competencias empresariales, por área y por nivel de mando. Cada cargo cuenta en total con 9 competencias clasificadas de la forma antes mencionada y que están especificadas en el perfil de cada cargo.

CLASIFICACIÓN		COMPETENCIAS
EMPRESARIALES		Enfoque a Resultados y Logros, Disciplina y Responsabilidad, Planificación y Organización, Actitud de Servicio, Calidad en el Trabajo.
AREAS	RRHH	Razonamiento y Resolución de Problemas y Dinamismo
	OPERACIONES	Razonamiento y Resolución de Problemas e Iniciativa
	FINANCIERO	Razonamiento y Resolución de Problemas y Dinamismo
	SERVICIO AL CLIENTE	Razonamiento y Resolución de problemas y Capacidad de Negociación
	LEGAL	Comunicación y Capacidad de Negociación
	MARKETING	Creatividad y Comunicación
	PRESIDENCIA	Capacidad de Negociación, Iniciativa y Creatividad
	SISTEMAS	Dinamismo e Iniciativa
	COMERCIAL	Dinamismo y Capacidad de Negociación
	TÉCNICO	Razonamiento y Resolución de problemas y Dinamismo
NIVEL	APOYO	Autogestión y Trabajo en equipo
	MEDIO	Liderazgo y Trabajo en equipo
	EJECUTIVO	Liderazgo y Pensamiento Estratégico

David McClelland ¹ un Psicólogo Americano, es el primero que introduce la idea de no solo medir la inteligencia sino también las competencias de las personas. Antes, la prueba de inteligencia estigmatizaba la vida de las personas que la realizaban, creando paradigmas que no son verdaderos. De igual forma en un proceso de selección se ve un conjunto de aspectos de cada persona, que no solo incluye inteligencia, ni solo competencias, incluye diversos aspectos que componen a las personas y que las hacen buenas en determinadas actividades.

Está de más resaltar que la identificación de competencias no lo es todo en un proceso de selección, hay muchos aspectos que tienen impacto a la hora de elegir al candidato ideal, pero el trabajo de una Analista de Selección, se basa en identificar todos los aspectos que influyen y hacerlos convergir para llegar a un equilibrio y tomar una decisión partiendo de supuestos con soporte que ayuden a realizar una selección objetiva y justa.

Evaluación de Desempeño.-

La Evaluación de desempeño por competencias es el único componente del sistema de gestión por competencias que tiene Claro en la actualidad. Esta evaluación se realiza desde hace 8 años y se aplica semestralmente a todo empleado que tenga seis meses en adelante laborando de corrido. En la empresa se aplican dos tipos de Evaluación por Competencias, de 360° aplicada a Directores, Gerentes y Jefes y de 180° aplicada para todo el personal de nivel de apoyo.

Claro describe la Evaluación de Desempeño como: Una herramienta que le permite a la organización apoyar, retroalimentar formalmente y desarrollar el potencial de cada uno de sus colaboradores, promoviendo un seguimiento constante de las fortalezas o aciertos y también de los puntos de mejora en el desempeño de su gestión.

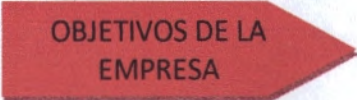
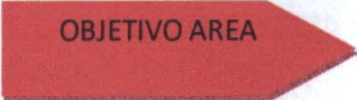
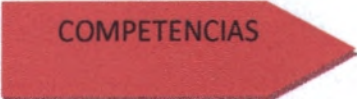
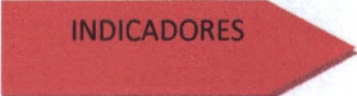
¹ David McClelland: Psicólogo Americano, David McClelland, autor, en 1973, del artículo "*Testing for Competence rather than for Intelligence*", que sigue siendo un referente histórico en la gestión por competencias. McClelland apunta no sólo a aspectos tales como los conocimientos y habilidades, sino también a otros que pueden augurar o predecir un desempeño altamente satisfactorio de un puesto de trabajo.

Los resultados de las evaluaciones sirven para tres objetivos principalmente:

- Alinear la gestión de los grupos de trabajos hacia los objetivos y comportamientos requeridos.
- Retroalimentar al personal de las fortalezas y debilidades, y buscar las acciones y espacios de mejoras.
- Tomar decisiones; es decir sirve para decidir sobre acciones de desarrollo humano (ascensos, cambios, reconocimientos y demás), por lo que si la evaluación es de calidad permitirá tomar decisiones acertadas.

La evaluación de desempeño de CLARO mide factores de rendimiento individual (Competencias e Indicadores) y el aporte al grupo (objetivos), esto como parte del plan de negocios en el que contribuye cada área.

Los factores de Evaluación de Desempeño son:

 OBJETIVOS DE LA EMPRESA	Son aquellos objetivos que la empresa ha planteado lograr.
 OBJETIVO AREA	Son aquellos objetivos que define el Director de cada área y por el cual son medidos.
 COMPETENCIAS	Son el conjunto de destrezas habilidades, conocimiento y otros atributos que se miden al individuo a través del ingreso de incidencias.
 INDICADORES	Este factor aplica a ciertos cargos de Ventas y de Servicio, y miden los resultados de su gestión

#	FACTORES	FUENTE DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE	MEDICIÓN
1	OBJETIVOS EMPRESARIALES	PLAN DE NEGOCIOS	AUDITORIA	ANUAL
2	OBJETIVOS DEPARTAMENTALES	PLAN DE NEGOCIOS	AUDITORIA	MENSUAL
3	COMPETENCIAS	REGISTRO DE INCIDENCIAS	NORMAL: JEFE INMEDIATO 360° : JEFE INMEDIATO, COLEGA DE LA MISMA ÁREA, COLEGA DE LA OTRA ÁREA, SUBALTERNOS	RECURRENTE
4	INDICADORES DE GESTIÓN	% CUMPLIMIENTO DE METAS	CADA COLABORADOR	MENSUAL

El aspecto de medición intenta señalar la frecuencia con la cual, es medido o medida el colaborador. En el caso de los Objetivos empresariales se lo mide de forma anual, dado a que es algo que se va construyendo mes a mes. Los departamentales se miden mensualmente, tomando en cuenta los resultados de todos los integrantes del área.

Las competencias se miden de forma recurrente, porque un jefe puede poner incidencias positivas o negativas todo el año y cuando es el periodo de Evaluación, revisa las incidencias de los meses atrás y así puede calificar a su equipo de una forma menos subjetiva. En la empresa se alienta a todos los jefes a poner incidencias positivas en el caso de que el colaborador demuestre o realice alguna acción que merezca reconocimiento y que sobresalga dentro de sus responsabilidades, e incidencias negativas en el caso de que un colaborador haya cometido algún tipo de falta, o no haya demostrado esfuerzo ni dedicación al momento de realizar sus responsabilidades.

Los pesos de los valores según los factores son:

Factores/Niveles de Mando	CARGOS SIN INDICADORES DE GESTION			CARGOS CON INDICADORES DE GESTION	
	Ejecutivo y Gerencial	Jefatura y Supervisión	Apoyo	Jefatura y Supervisión	Apoyo
Objetivo Empresarial	25%	15%	10%	15%	10%
Objetivo Departamental	25%	15%	10%	15%	10%
Competencias	50%	70%	80%	35%	40%
Indicadores de Gestión	-	-	-	35%	40%
TOTAL	100%	100%	100%	100%	100%

Las escalas de puntuación se dividen de la siguiente manera:

ESCALA	CONCEPTO	INTERVALOS
EXCELENTE	Es aquel que consistentemente hace más de las exigencias de su puesto y sus responsabilidades, es reconocido por su comportamiento y habilidades especiales.	100% al 95%.
MUY BUENO	Es aquel que cumple con sus funciones y ocasionalmente hace más de lo requerido por su puesto. Tiene un comportamiento acorde con los valores de la Empresa	94% al 88%.
BUENO	Es aquel que cumple con sus funciones y responsabilidades y cuyo comportamiento y habilidades son consistentes con los requerimientos del puesto	87% al 75%.
REGULAR	Es aquel que cumple medianamente con sus funciones. Con frecuencia necesita de supervisión y control.	74% al 60%.
NO SATISFACTORIO	Es aquel que no cumple con sus funciones ni con un comportamiento de acuerdo a lo mínimo esperado.	59% al 0%.

Cabe resaltar que antes de cada Evaluación el departamento de comunicación Organizacional realiza informativos didácticos en la Intranet sobre la importancia, necesidad y alcance de esta herramienta con el propósito de concientizar a todos a realizarla lo más honestamente posible.

Además también señalan recomendaciones para realizar la prueba lo más cercano a la verdad y realidad, y que no llegue a ser subjetiva como por ejemplo que se ingresen incidencias permanentemente, que se tomen en cuenta los hechos y resultados mas no las percepciones, que se mantenga la objetividad en todo momento, y que se realicen compromisos y acuerdos de mejora para fortalecer y alcanzar los objetivos de la prueba.

Como lo mencione anteriormente, se considera para Reclutamientos Internos a los colaboradores con puntaje de Muy Bueno y Excelente sean estos ascensos o cambios.

Luego de la evaluación cada jefe tiene la responsabilidad de reunirse con cada integrante de su equipo y realizar la respectiva retroalimentación, concretar nuevas metas, tanto individuales como grupales y establecer nuevos objetivos con la finalidad de mejorar los resultados de la evaluación, que al final del día involucran a todos.

1.3.1.1.2 Revisión y estudio del Manual de Procedimientos de Selección de personal.-

Idalberto Chiavenato² describe la selección como “ El proceso mediante el cual una organización, elige una lista de candidatos, la persona que satisface mejor las criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado”.

Dentro del Manual de Políticas y Procedimientos se encuentra el Manual de Selección de Personal. En este manual se detalla todo lo referente al proceso de reclutamiento selección de personal, tanto interno como externo, y todo el proceso desde la búsqueda y reclutamiento hasta selección y procedimientos de contratación.

Las Políticas del Manual de Selección se dividen en:

- A. Generales.
- B. Banco de Aspirantes.
- C. Requisición de Personal.
- D. Reclutamiento Interno.
- E. Reclutamiento Externo.
- F. Entrevista Preliminar.
- G. Entrevista Profunda.

² Idalberto Chiavenato: Autor Gestión del Talento Humanos (2002), Editorial McGraw Hill, Capítulo 5: Selección de personas.

- H. Aplicación de Pruebas a Aspirantes.
- I. Verificación de Referencias.
- J. Elaboración del Informe de Selección
- K. Conformación de la Terna de Aspirantes.
- L. Selección del Aspirante por el Gerente Solicitante
- M. Verificación de deudas con la Empresa y Central de Riesgos.
- N. Informe de Seguridad / Socioeconómico.
- O. Solicitud de Documentos de Aspirantes seleccionados.

Para este análisis, me centraré únicamente en el literal "G", el cual cito a continuación:

G. ENTREVISTA PROFUNDA

"La entrevista profunda se realizará teniendo como base la guía para entrevistas específica para el efecto, previo la conformación de la terna y deberá durar mínimo media hora, y servirá para el proceso de eliminación de candidatos para una vacante. Servirá además como medio de ratificación de los resultados de la evaluación de personalidad, y como un instrumento para descubrir en el candidato competencias (las cuales se identificarán únicamente para el caso de Mandos Medios y Gerenciales) que no mide un test psicológico (tales como autocontrol, comunicación, tenacidad, etc.)."

El Manual de Selección no es un cuadernillo de instrucciones, sino un documento en donde se puede apreciar al detalle el procedimiento completo de selección, además de toda la información relevante que tiene que ver directamente o que influye en alguna manera al proceso.

Aspectos relevantes:

- En Claro utilizan la entrevista profunda únicamente para cargos de mandos medios y gerenciales, lo cual no comparto ya que la mayoría de colaboradores son de nivel de apoyo, entonces esto quiere decir que las entrevistas de profundidad las realizan la Jefe de Selección y Contratación y Gerente de

Selección y Desarrollo Humanos las cuales realizan la selección de personal siguiendo su jerarquía.

- Actualizan las descripciones de cargo obligatoriamente una vez al año.
- La mayoría de empleados son del área de Servicio al Cliente, un total de 896 colaboradores.
- La descripción de cargo está estructurada en 5 secciones:
 1. Datos Generales
 2. Rol dentro de la Organización
 3. Atributos
 4. Perfiles
 5. Programa de mejoramiento (Capacitación y entrenamiento)
- Cualquier tipo de cambio en el procedimiento se registra en el Manual de Políticas y Procedimientos con fecha, descripción y con la firma de autorización.
- Mencionan como parte del proceso de selección para cargos medios y gerenciales, la identificación de competencias pero no detallan un proceso claro ni definido. Consulte con la Jefe de Selección acerca de este punto y me comento que ella había realizado una guía por competencias pero que no la aplican porque alarga el proceso. Realice el análisis de la guía existen y no es una guía fácil de usar, contiene demasiadas preguntas y es muy subjetiva, lo que dificulta la identificación de competencias, además no se enfoca en competencias por el cargo sino en general.
- Utilizan diferentes pruebas, estas son suministradas por el proveedor Psigma Corporation, y se las aplica vía mail. Los candidatos preseleccionados se les explica de qué se trata la prueba, el objetivo de esta y los pasos a seguir para realizarla. Se les da la facilidad para realizarla en la comodidad de sus hogares, siempre dándoles las recomendaciones necesarias para que no afecte al resultado negativamente. Estas pruebas son de personalidad vs el cargo al que la persona está aplicando y su principal objetivo es fortalecer el proceso. Son tres:

- Eros: Una herramienta para identificar el potencial de los colaboradores en el área de Servicio al Cliente. Esta herramienta, es una completa escala de medición que permite evaluar los atributos principales de la competencia Servicio al Cliente a través de los factores de Personalidad, Intereses Ocupacionales, Competencias Cognitivas y Conocimientos en el área de Servicio al Cliente.
 - Alpha: Es una completa metodología, que reúne en una sola evaluación rasgos de personalidad, preferencias ocupacionales y habilidades cognitivas en diferentes niveles de dificultad. Cuenta con 29 rasgos de Personalidad, 7 Intereses Ocupacionales, 8 Habilidades Cognitivas y 3 niveles de dificultad (alto, medio y bajo), por lo que tendrá una serie de formatos exclusivos para su compañía y para cada uno de los candidatos sin el riesgo de que estos se repitan. Todos los cargos menos los de Servicio al Cliente y Asesores de Soluciones Empresariales.
 - Vocaplus: Permite escoger entre Personalidad, Conocimientos en ventas, Intereses ocupacionales y Habilidades cognitivas. Además contamos con versiones especiales para Ventas Estratégicas, Consultivas, TAT (Tienda a Tienda), técnicas, Consumo Masivo, Callcenter, Inbound, Outbound. Estas pruebas se aplican únicamente al cargo de Asesor de Soluciones Empresariales.
- Otros métodos que se utilizan para selección son: El Assesment (Para cargos gerenciales), Entrevistas Preliminares y Profundas y Entrevistas Grupales.
 - El proceso de Selección está determinado para que se realice en no más de 15 días laborales.

En el manual describe detalladamente y de una forma muy explícita acerca del procedimiento, el cual ha cambiado con el tiempo haciéndose más eficiente, y tiene

como funcionalidad hacer entender a cualquier persona, sea esta especialista en selección o no, como se realiza el proceso y cuáles son las partes más importantes de él.

Año a año el manual cambia constantemente, ya sea por exigencia de las circunstancias o porque así lo demande el plan de negocios o simplemente para agilizar el proceso y que el cliente esté más satisfecho.

1.3.1.1.3 Revisión de informes de selección.

El informe de selección en Claro, es un documento que sintetiza todo el proceso de selección por candidato. Este incluye los aspectos más relevantes para el conocimiento del cliente interno. Esta herramienta permite que el usuario tenga un acceso más fácil a toda la información del candidato ya que se encuentra un solo documento y de una forma menos técnica. La información que se detalla en un informe es:

- Información del Candidato: Nombre, Edad, Cargo al que Aplica y Fecha de Entrevista.
- Instrucción Superior.
- Trayectoria Laboral.
- Evaluación Cargo/Persona.
- Resultado de Pruebas.
- Entrevistas (Conclusiones).
- Capacitación Recibida.
- Referencias (mínimo dos, de Jefes Inmediatos o de Recursos Humanos).
- Conclusiones.
- Firmas de Responsables.

Creo que el Informe de Selección es una fuente concreta y fácil de entender para cualquier persona agilizando el proceso.

1.3.1.1.4 Análisis de resultados de Evaluaciones de Desempeño.

Para el análisis de las Evaluación, solicite al Departamento de Productividad los resultados de las Evaluaciones de Desempeño de los cargos críticos, los Asesores de Servicio al Cliente y los Asesores de Soluciones Empresariales. Este análisis me sirvió para determinar que Asesores son Excelentes y Muy Buenos y así tomarlo como punto de consideración y entrevistarlos.

Otro punto de importante que pude notar cuando realice el análisis de las Evaluaciones en un comienzo del proyecto fue que muy pocos Asesores, tanto de Servicio al Cliente como Empresariales tienen la calificación de Excelente en la competencia Actitud de Servicio, lo que es esencial para estos cargos, y debería ser un requerimiento para considerar a los temporales para vacantes fijas. Lo que no se practicó debido a que los temporales de Asesores de Servicio al Cliente no le aplican la prueba hasta que tienen más de seis meses como personal fijo.

1.3.1.1.5 Entrevistas a personal del departamento.-

Realice entrevistas al personal de Recursos Humanos con la finalidad de entender los procesos que se realizan. Decidí que era algo importante y necesario de hacer para entender todo lo que involucra al proceso de selección. Las áreas en donde realice entrevistas fueron:

- Capacitación:

Para temas de Capacitación, entreviste a la Gerente de Selección y Desarrollo Humano Christine Nassour. Ella me explico todo lo referente a capacitación, plan de carrera y como acceder a apoyo de la empresa para estudios de 4to y 5to nivel.

El cronograma de capacitaciones se genera a comienzos del año, tomando en cuenta cursos o seminarios que los jefes consideran necesarios para su equipo o un colaborador determinado. Para que se considere la capacitación, se revisa el perfil del aplicante, y si se ajusta al perfil pues se lo realiza.

El área de Capacitación maneja su propio presupuesto tomando en cuenta las capacitaciones que se realizan por entrenamiento normal de los cargos, más que todo del área comercial, y las solicitudes de los jefes de área. También se consideran los costos de inducción y el e-learning que no es otra cosa que la entrega de material educativo vía cualquier medio electrónico, incluyendo el Internet, Intranets, Extranets, audio, vídeo, red satelital, televisión interactiva, CD y DVD, entre otros medios. Además dentro del presupuesto hay una reserva para cursos que no fueron planificados al comienzo del año por diversas razones.

El e-learning se lo aplica en la empresa hace 1 año aproximadamente. Este sistema de capacitación tiene como finalidad facilitar algunas dificultades en cuanto a tiempos, sincronización de agendas, asistencia y viajes, problemas típicos de la educación tradicional. Esta metodología busca que las personas tengan acceso a una educación de forma rápida y cómoda ya que pueden realizarla desde la comodidad de sus hogares.

Claro dispone de un catálogo de cursos los cuales están publicados en la Intranet de la empresa y a la cual todos los cargos fijos pueden acceder, estos son:

1. Excelencia en el servicio
2. Habilidades de negociación
3. Administración del tiempo
4. Comunicación efectiva
5. Liderazgo, empowerment y motivación
6. Manejo de conflictos y quejas
7. Manejo de proyectos
8. Planificación y organización con enfoque en manejo de prioridades
9. Redacción de informes y ortografía
10. Excel avanzado 2007
11. Excel intermedio 2007
12. Powerpoint 2007 avanzado
13. Powerpoint 2007 intermedio

Estos cursos cambian cada 3 meses para darles a los usuarios diferentes opciones. La mayoría de estos cursos son enfocados a temas de interés general.

- Productividad:

Esta área fue crucial para mi investigación ya que es el área que maneja la Evaluación de Desempeño por Competencias que en sí abarca todo el sistema de gestión por competencias que maneja la empresa, ellos me explicaron todo lo referente a competencias, su clasificación, y el alcance que tienen en la Evaluación de Desempeño.

1.3.1.2 Planificación.-

1.3.1.2.1 Determinación de problemática y priorización.-

Esta actividad fue crucial para determinar el tema del proyecto. En un comienzo me fue muy difícil determinar la verdadera problemática ya que me plantearon el problema como la ausencia del proceso de selección por competencias, lo que no era necesariamente un problema ya que igual el proceso se realizaba, se cubría a las vacantes y se seleccionaba personal de calidad.

Entonces, mi objetivo fue ir más allá, y determinar el problema raíz. Direccional esta problemática e identificar qué áreas se han visto afectadas y porque. Gracias al árbol de problemas pude hondear más en el tema.

Primero me enfoque en buscar áreas críticas que se hayan visto comprometidas debido a que no se realizaba un proceso adecuado. Así determine mediante indicadores de rotación y de satisfacción que el área donde se daban mayor reclamos eran el área de Servicio al Cliente y el departamento de Soluciones Empresariales. Áreas en donde comúnmente hay la mayor rotación y acercamiento con el cliente.

Al momento de realizar la consulta con la dirección del área, me indicó que los niveles de servicio registrados mediante diferentes indicadores no son los más adecuados para los estándares que la empresa busca obtener y me resaltó diferentes situaciones en los cuales los clientes han reclamado debido al nivel de servicio brindado.

Al investigar diversos recursos pude determinar que la ausencia de un proceso de selección por competencias estaba afectando la calidad del personal que pertenece a las áreas mencionadas. Los aspectos que tome en cuenta para confirmar esta conclusión fueron diversos, en primer lugar tome los resultados de las últimas evaluaciones de desempeño para analizar las puntuaciones de las diferentes competencias y especialmente de la competencia actitud de servicio, observé videos de cliente incognito y tomé como referencia a los asesores ganadores de los premios TOP TOP, que son el reconocimiento de la empresa hacia aquellos asesores que más se destacan y que obtienen puntajes excelentes en servicio, mediante encuestas e indicadores de servicio.

Algo muy importante que me ayudo a despejar dudas y aclararme el camino que debía seguir para identificar la problemática fue el que la empresa, como objetivo principal está en busca de la optimización del servicio, tomando en cuenta que la empresa que cuenta con el 70% del mercado, está poniendo ahora todos sus esfuerzos en mejorar el servicio y transformarlo completamente para ser reconocidos por la calidad del servicio.

1.3.1.2.2 Establecimiento de Objetivos.-

Para establecer objetivos en un proyecto o en cualquier plano, debemos primero conocer el problema de raíz, lo cual nos dará una visión general de todas las oportunidades de mejora, actividades y metas a alcanzar. Al momento de tener todo eso claro, y de un análisis exhaustivo, se determinan los objetivos, tomando en cuenta a donde queremos llegar, que queremos conseguir.

Para establecer objetivos reales y alcanzables tenemos que tener en cuenta diversos aspectos, por ejemplo, tenemos que tener claro las prioridades del proyecto, lo que es más urgente y necesario, además es importante identificar indicadores de medición que permitan que los resultados se controlen y se puedan cuantificar y así comprobar si los objetivos se alcanzan o no. Es necesario resaltar que es de suma importancia que se establezcan objetivos alcanzables.

Según Edwin A. Locke³ pionero en la teoría de la fijación de objetivos, la cual explica que el establecimiento de objetivos específicos genera mayores niveles de rendimiento que el establecimiento de objetivos generales, a mi parecer esto acierta mucho con la realidad ya que los objetivos generales son un macro de lo que quieres alcanzar y los específicos están dirigidos a actividades y tareas primordiales con las que en su ausencia no se llegaría a nada.

La finalidad de los objetivos no es presionar ni ofuscar a las personas responsables, sino más bien, dejar sentado a donde se quiere llegar y tener en mente el propósito de nuestra labor y así que sirvan de agentes motivadores y de guías del día a día en nuestra función.

Al momento de establecer los objetivos de mi proyecto en Claro, me enfoque en determinar en qué iba a aportar con él, que iba a mejorar etc. De esta forma y luego de tener claro cuál era el problema raíz, establecí objetivos generales y objetivos específicos los cuales describen actividades claves.

Los objetivos alcanzados fueron:

Objetivo General: Crear y asesorar un proceso de selección por competencias.

Objetivos específicos:

- Definir competencias dominantes por cargos críticos.
- Diseñar guías de entrevistas de selección para identificar competencias.
- Diseñar un instructivo para las Analistas de selección.

Con estos objetivos se logró sentar parámetros y conseguir los resultados esperados.

³ Edwin a. Locke: Psicólogo estadounidense nacido el 05 de enero 1938, creador de la teoría de la fijación de objetivos (1968).

- **Fijar propuesta.-**

Fijar una propuesta es establecer en un documento todo lo referente al proyecto, a quien va dirigido, los beneficiarios, la duración, el lugar etc, primeramente para confirmar que estén de acuerdo y que lo que se haya acordado entre el consultor y el cliente, en este caso la empresa Claro, sea exactamente lo que se haya acordado en las reuniones previas y el análisis del diagnóstico.

Es sumamente importante dejar fijada la propuesta desde un comienzo para que el cliente tenga claro todo lo que se va a realizar y la finalidad, además para que tenga conocimiento de los resultados y beneficios que traerá para la empresa. El cliente tiene que estar 100% informado del estado del proyecto en todo momento, y no solo informado sino también involucrado, ya que así es una forma más de asegurar la durabilidad del mismo. Cuando la empresa está involucrada y familiarizada desde un comienzo, se identificaran más fácilmente con los resultados y se adaptaran al cambio que el proyecto proponga más rápidamente.

La propuesta tiene que ser la exposición del producto que se quiere conseguir, como se lo va a lograr, y con todos los detalles del mismo, pero de una forma concreta y directa, mencionando de antemano el estado del área al momento diagnóstico y análisis del problema.

1.3.2 Fase II:

1.3.2.1 Definición de competencias y sus grados.-

1.3.2.1.1 Determinar los grupos críticos que necesiten selección por competencias.-

Determinar los grupos críticos en un proyecto es decisivo para el éxito del mismo, ya que es muy difícil aplicar un proyecto que abarque a toda la organización. El identificar el problema real te da una idea más clara de que grupo es el más afectado, y porque, así te preguntas si realizando el proyecto solucionas el problema y producir una mejoría al grupo crítico.

Es importante conocer la diferencia de trabajar con un grupo determinado u otro e identificar el impacto del proyecto en comparación al objetivo que se quiere alcanzar, sino se escoge la muestra o en este caso el grupo indicado, el proyecto fracasaría.

Tomando en cuenta que el problema es la baja calidad del servicio, nos enfocamos en los cargos que tienen directa relación con clientes de cualquier tipo tanto clientes individuales como clientes corporativos o como la empresa los llama vip. Los cargos que se relacionan con clientes son:

➤ Asesores de Servicio al Cliente

También es importante resaltar que el área de Servicio al Cliente es el área que cuente con el mayor número de empleados de la empresa con un total de 187 personas contadas en Junio del 2011, entre Asesores de 4 horas, Asesores de 8 horas, Asesores Senior y los Jefes de las diferentes agencias que solo en Guayaquil hay 18 agencias.

Los Asesores de Servicio al Cliente realizan una escuela antes de estar en contacto con el cliente. El tipo de cliente que maneja un Asesor SAC (Servicio al Cliente) son los clientes individuales con planes postpago, planes familiares, así como clientes prepago.

Atienden cualquier tipo de requerimiento de ellos, entre los principales están: renovaciones, ventas, facturación, servicios de roaming entre los principales.

Los Asesores de Servicio al Cliente forman la fuerza laboral más importante de la empresa.

➤ Asesores de Soluciones Empresariales

Los Asesores de Soluciones Empresariales son los encargados de atender a los clientes que son corporativos, sean estos pymes o grandes empresas. Son los responsables de atender sus requerimientos cualquiera que estos sean, en todo momento. Cada Asesor se le entrega una cartera de clientes para que atienda y para que sea el contacto directo y permanente con la empresa.

A nivel nacional Claro cuenta con 54 Asesores Empresariales distribuidos de la siguiente manera:

- Guayaquil, 4 Jefes y 40 Asesores
- Quito, 1 Jefe y 10 Asesores
- Cuenca, 1 Jefe y 4 Asesores

Los Asesores de Soluciones Empresariales son los encargados de comercializar cualquier tipo de producto del portafolio de la empresa sean estos Claro fijo o móvil.

Los asesores empresariales tienen la tarea de tratar con un tipo de cliente diferente, los clientes que manejan reportan las mayor facturación y son considerados clientes VIP, además los contactos con los que ellos se relacionan en las empresas que tienen a su cargo, pueden ser desde Presidentes o Gerentes Generales hasta Jefes o Asistentes. Una parte muy importante de sus responsabilidades es saber relacionarse con todo tipo de cliente, ejecutar rápidamente los requerimientos y estar ahí para el cliente en todo momento.

Al momento de decidir los grupos críticos me centre en determinar a quienes seleccionaría dentro de ese grupo crítico y que sea un porcentaje importante para poder tener una visión macro de la situación de ese grupo. Partí de los cargos de jefatura (efectividad gerencial), estas personas fueron señaladas por la Dirección de RRHH, esto con el propósito de que los jefes determinaran quienes son para ellos los mejores Asesores y porque.

Mi idea principal fue tener una muestra que revele tanto lo deseado como lo que se quiere cambiar. Para esto seleccione Asesores que tengan un desempeño Excelente y Muy Bueno y en otro subgrupo a Asesores que tenga un desempeño Bueno y Regular, con el propósito de tener una comparación entre los dos grupos y determinar que los hace diferentes, que competencias poseen unos que los hacen mejores que otros.

La muestra que consideré razonable fueron 20 Asesores de Servicio al Cliente y 20 Asesores de Soluciones Empresariales, número que incluye Jefes y Asesores. La

muestra contiene 10 Asesores y Jefes con desempeño Excelente y Muy Bueno y 10 con desempeño Bueno y Regular para cada grupo, resultados que se midieron a través de Evaluaciones de Desempeño, Premio Top Top al servicio (Solo aplica para personal de Servicio al Cliente) y a los videos de "Clientes Incognitos".

Hay que tener en cuenta que solo los colaboradores que se tomaron en cuenta para la muestra, tienen mínimo 6 meses laborando en la empresa.

1.3.2.1.2 Diseñar formato de entrevistas a Jefes y Asesores de grupos críticos.-

Un formato de entrevistas me sirve de guía para conseguir la información que requiero para mi investigación y permitirá que no se me pase de vista ningún detalle importante, además me permite mantenerme centrada en las preguntas necesarias y no dejarme llevar por la conversación o por temas que no sean relevantes para el proyecto, al menos no demasiadas veces, ya que en ocasiones la información que no pretendía conseguir es a veces sorprendentemente importante.

El formato que diseñe para los Jefes estaba enfocado en identificar a los Asesores "estrella" los cuales cumplen y exceden las expectativas de los jefes, no solo por alcanzar metas e indicadores sino también por demostrar habilidades que los diferencian del resto de Asesores y que resaltan. También me oriente en determinar cuáles eran, para su opinión las competencias que hacen de estos Asesores los mejores. Las guías están compuestas por preguntas conductuales o situacionales las que buscan identificar en experiencias puntuales, y cómo el candidato reaccionó o resolvió esas situaciones.

Para los Asesores, la guía estaba direccionada a conocer su entorno, la dinámica de su trabajo y que competencias los ayudan a realizar su trabajo de una manera eficiente y diferente. Además para mí era primordial conocer qué tipo de problemas manejan más frecuentemente, con qué tipo de clientes interactúan, como es el clima en los CAC (Centro de Atención a Clientes) y como es su relación con Jefes y compañeros, un

poco para entender si la apreciación de todos es la misma, y si influye en su desempeño.

Para las guías, tome como referencia las competencias que son parte del perfil de los cargos, y mi propósito era determinar cuáles de las nueve competencias son las dominantes ya que para un proceso de selección por competencias es muy difícil comprobar o determinar si el candidato posee las nueve competencias, no solo porque es algo que puede llegar a ser subjetivo sino también porque el proceso sería muy largo y dejaría de ser eficiente.

Era sumamente importante conocer las competencias y entender al 100% su concepto y la finalidad de su exigencia en los cargos de la muestra. También me asegure que las preguntas estén correctamente estructuradas, y para eso realice entrevistas de prueba las cuales me permitieron conocer la percepción de los entrevistados en relación a las preguntas y respuestas que necesita. Estas entrevistas me dieron la oportunidad de realizar correcciones y mejorar las preguntas y establecer las guías finales.

1.3.2.1.3 Realizar entrevistas y encuestas a Jefes y Asesores de los departamentos críticos.

La entrevista es una herramienta que sirve para la recolección de información valiosa, el propósito de la entrevista es establecer una comunicación y relación con el entrevistado con el fin de obtener las respuestas que se buscan. Es crucial establecer durante la entrevista un relación de confianza, "romper el hielo", y darle al entrevistado la sensación de apertura, con el fin de que nos de toda la información que tenga y así aprovechar la entrevista al máximo.

Primeramente realice entrevistas piloto a 4 Asesores y 1 Jefe con la finalidad de verificar si los entrevistados entienden las preguntas y así retroalimentarme sobre la estructuración de la misma. La entrevista que se realizó a la muestra, fue una entrevista estructurada. Se realizaron las mismas preguntas a todos los participantes escogidos como parte de la muestra, sin importar el área al cual pertenecen.

También se aplicaron al mismo tiempo encuestas. La encuesta es una herramienta que puede ser utilizada únicamente por el encuestado, como preguntas estructuradas que pueden ser de respuesta cerrada, respuestas múltiples o abiertas, este último tipo de pregunta no es recomendable en una encuesta ya que complica el proceso de tabulación.

Para las entrevistas me prepare aprendiéndome los perfiles, conociendo a fondo sus responsabilidades, los problemas comunes que se les pueden presentar, entrevistando a personas que solían tener ese cargo para entender más a fondo sus funciones, en conclusión conociendo los pros y los contras de los cargo críticos, con la finalidad de poder ser lo más empática posible durante la entrevista.

Estas dos actividades fueron el clímax del proyecto, fue aquí donde la más importante tarea se desarrolló, el identificar las competencias necesarias para ejecutar las responsabilidades de los cargos críticos en la empresa, según los colaboradores que las ejecutan día a día y que entienden al 100% la dinámica que se vive en ese cargo.

La entrevista que aplique a la muestra de 40 Asesores, 20 de Servicio al Cliente y 20 de Soluciones Empresariales, contiene 13 preguntas, compuestas en su mayoría de preguntas abiertas, con la idea de profundizar en cada una de las respuestas de los entrevistados para así conocer a fondo. La encuesta solo contiene el listado de las competencias que cada cargo contiene en su perfil y la opción de escoger las 5 que consideren las más importantes o dominantes.

Luego de realizar las entrevistas, las cuales fueron grabadas con el propósito de no perder ningún detalle de la información que recolecte, realice la transcripción de cada una de ellas, registrando exactamente las respuestas de cada entrevistado. Posteriormente ingrese los datos más importantes de cada pregunta en un cuadro analítico, uno por grupo, entendiéndose que hay un cuadro para Asesores de Servicio al Cliente y otro para Asesores de Soluciones Empresariales. Así mismo cada cuadro está clasificado por tipo de desempeño, separando las respuestas de los Asesores con desempeño Excelente - Muy Bueno con los del desempeño Bueno – Regular. La idea

de hacerlo de esta manera era facilitar la comparación y análisis entre los dos subgrupos y poder establecer las diferencias de una forma ágil y práctica.

1.3.2.1.4 Análisis de entrevistas y definición de competencias dominantes a cargos críticos.-

*“La importancia que tiene el momento del análisis, sabiendo que la propiedad es del objeto, es el profundizar en su separación y revisar cada uno de los aspectos separados, para alcanzar las abstracciones...”*⁴ Al momento de realizar un análisis correcto, y de todas sus partes, se puede lograr una correcta síntesis que ayude a generar conclusiones acertadas que reflejen la realidad de la investigación.

Un correcto análisis permitirá realizar sugerencias y mejoras que resuelvan problemas de manera permanente o que transformen procesos, metodologías o políticas etc haciéndolos más eficaces. Un correcto análisis identificara aspectos en donde se puedan realizar cambios y determinará nuevas oportunidades de mejora.

Para el análisis de las entrevistas, utilicé cuadros analíticos, en donde se refleja una síntesis de lo más importante que cada integrante de la muestra respondió en cada una de las preguntas.

Este cuadro me permitió tener una visión macro de la percepción en cuanto a competencias vs actividades de cada área y de cómo estas competencias hacen que el desempeño y la consecución de resultados sea más natural por parte del asesor, y que en algún sentido faciliten la gestión.

Como conclusión, el análisis reflejo sorprendentes resultados, lo primero que me llamó la atención es que hay un número considerable de la muestra que no conoce las competencias que maneja su cargo, esto me dice que hay un problema o en la inducción o el procedimiento de evaluación de desempeño no se está realizando según

⁴: Métodos de Investigación y Exposición para el trabajo de académicos y estudiantes, Autor: Alberto Moreno Cornejo, Corporación Editora Nacional (2003), Capítulo 2: Lo Elementos del Conocimiento.

la política ya que si se estuvieran siguiendo todos los países se hubiera realizado la debida retroalimentación los asesores hubieran tenido la oportunidad más de conocer las competencias. También hay que considerar que el proceso de inducción no incluye temas de competencias lo que afecta solamente al asesor que no conoce porque es evaluado día a día.

También hay que tomar en cuenta que tienen un sistema de gestión por competencias hace 8 años, lo cual nos indica que ha tomado mucho tiempo en lograr que la cultura de la empresa se identifique con este sistema. Otra posible conclusión es que no se le ha dado el correcto énfasis ni importancia al sistema, o no se ha aplicado la evaluación como es debido a través del tiempo generando que haya desconocimiento del tema, no solo de las competencias que maneja cada cargo sino también conocimiento sobre el concepto de competencias.

Es importante resaltar que una de las competencias que ambos cargo comparten y que es igual de importante para cada uno de ellos, es Actitud de Servicio.

Este análisis me permitió darme cuenta y entender los problemas más usuales que afectan a los Asesores y así poder alinearlos con las competencias necesarias que los ayuden a sobrellevar más fácilmente las diferentes situaciones que se les presenta, por ejemplo con la competencia Actitud de Servicio, no es solo el atender con una sonrisa y solucionar los requerimientos de los clientes sino también saber sobrellevar clientes difíciles, o con problemas graves que muchas veces tornan la situación en algo personal, así una persona con esta competencia, tendrá la paciencia y sabiduría para manejar la situación y al cliente de tal forma que este se vaya más calmado y con otra actitud.

El beneficio que un trabajador reconozca las competencias, está la comprensión de las mismas por parte del trabajador quien debe percibir las e identificarlas como parte de si mismo y relacionarlas con el éxito en el desempeño.

Una de las similitudes que pude notar, es que todos tienen claro el significado y la importancia de un cliente, concuerdan en que el cliente es lo más importante que tiene

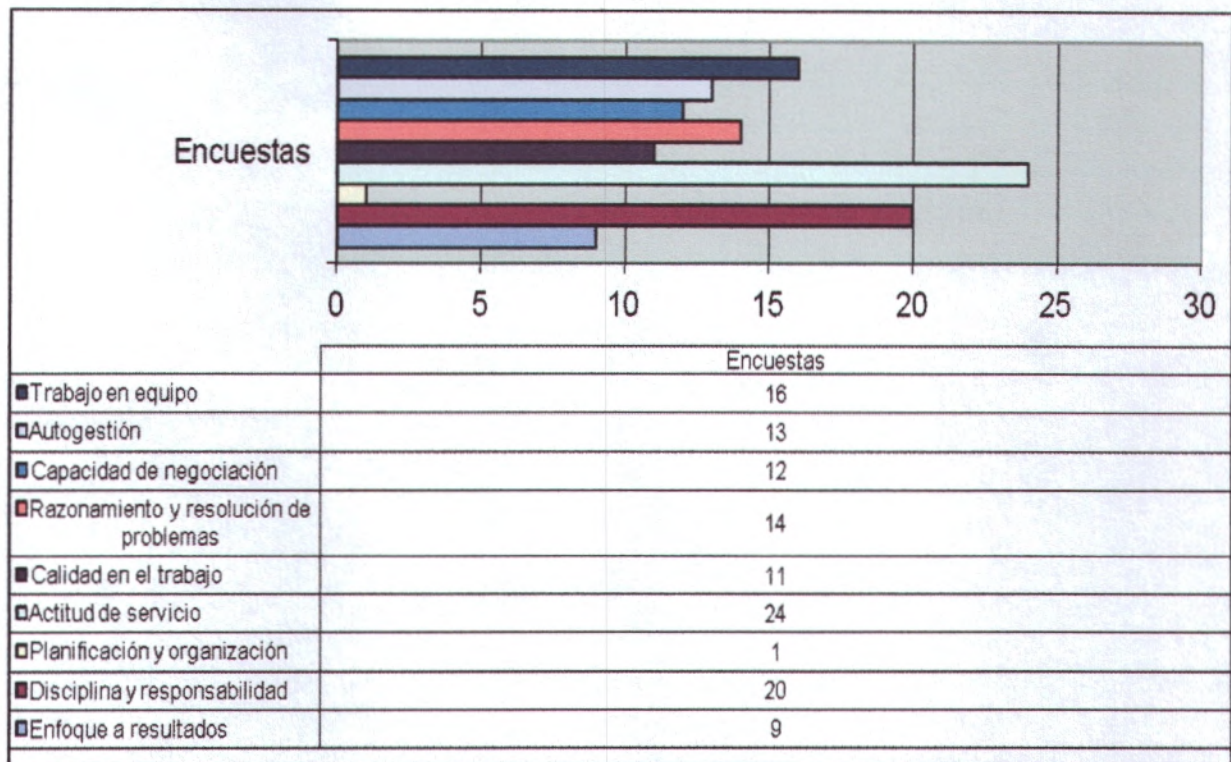
la empresa. Además todos demostraron conocer el concepto de Actitud de Servicio y la importancia que tiene en sus funciones. La mayoría reconoce que tener Actitud de Servicio va mucho más allá del solo tener que atender requerimientos, es asesorar, acompañar y hacer seguimiento de sus necesidades.

Al finalizar cada una de las entrevistas, se les solicitaba a cada uno de los Asesores que escojan de las 9 competencias las que ellos consideren son las más representativas y denominadas en este proyecto como las dominantes dentro de todo el conjunto de competencias. La razón fue simplemente hacer el proceso de selección por competencias más viable, ya que tratar de identificar 9 competencias en una sola entrevista sería una tarea no imposible, pero sí retadora y poco eficiente. Cabe recalcar que nunca se desestimaron ninguna de las 9 competencias que mantienen cada uno de los cargos, sencillamente se denominaron las que más sobresalen.

Se pudieron identificar pocas diferencias marcadas en cuanto a competencias entre los dos cargos. En el cargo de Asesor de Soluciones Empresariales, sobresalen las competencias Enfoque a Resultados y Actitud de Servicio como las más importantes o dominantes, y en casi todos los relatos se pudo evidenciar porqué los Asesores les dan tanta importancia: 1) Porque son medidos y remunerados según los resultados y 2) Porque su función principal es el Servicio al Cliente; así mismo en el cargo de Asesor de Servicio al Cliente, se mantiene como una de las competencias dominantes la de Actitud de Servicio seguida por la competencia Disciplina y Responsabilidad, la cual consideran esencial en cualquier cargo dentro de la empresa.

A continuación se detalla en un cuadro estadístico con los resultados de las encuestas, las cuales se realizaron al mismo tiempo que las entrevistas, cabe resaltar que las encuestas se enlistaron las 9 competencias del cargo con su debida clasificación y concepto para asegurar que el encuestado señalen con asertividad.

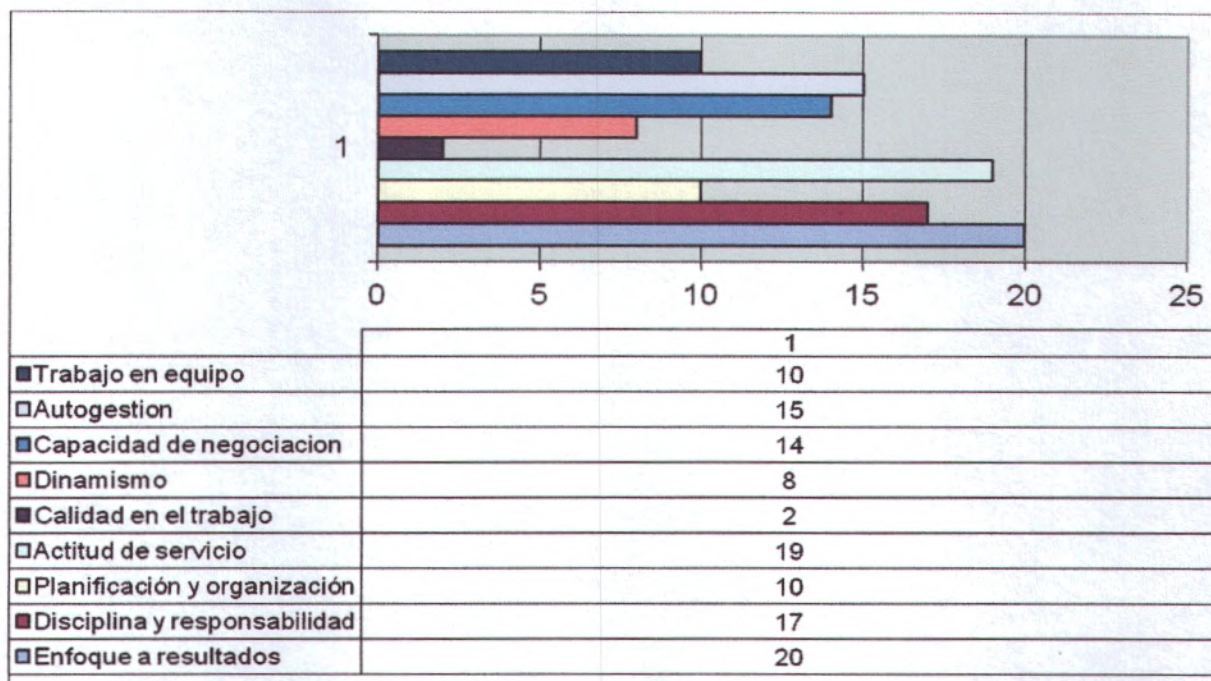
Resultados de las encuestas realizadas a los Asesores de Servicio al Cliente:



El cuadro no explica que las 5 competencias dominantes son:

1. Actitud de Servicio
2. Disciplina y Responsabilidad
3. Trabajo en Equipo
4. Razonamiento y resolución de problemas
5. Autogestión.

Resultados de encuestas realizadas a los Asesores de Soluciones Empresariales:



El cuadro nos explica que las 5 competencias dominantes son:

1. Enfoque a resultados
2. Actitud de Servicio
3. Disciplina y responsabilidad
4. Autogestión
5. Dinamismo

1.3.2.2 Diseño de herramientas de selección.-

1.3.2.2.1 Diseñar Guías de Entrevistas por Competencias.-

Las guías de entrevista son un documento creado para direccionar al entrevistador durante la entrevista. Está compuesta por tipos de preguntas que buscan conocer todo

tipo de información, desde información personal y académica hasta todo lo concerniente a la experiencia y expectativas laborales.

El objetivo es que el entrevistado relate situaciones, experiencias y detalles que describan aspectos específicos que necesitemos identificar de manera puntual, y dirigir la conversación según la necesidad.

Para este proyecto diseñe dos tipos de guías, una para la entrevista y otra para el Assesment el cual explicare más adelante. El objetivo es utilizar la guía de entrevista para cuando haya pocas vacantes, sean estas hasta 3 y la guía del Assesment para cuando la selección sea masiva y así optimizar tiempo y recursos.

Para el diseño de las guías por competencias tanto de entrevistas como de Assesment empecé investigando todo tipo de preguntas que tengan como objetivo identificar competencias durante un proceso de selección, y clasifique las preguntas según el tipo de candidato, principiante o experimentado.

Luego para el diseño de entrevistas tome como referencia guías que propone Martha Alles ⁵ en donde da la opción de medir las competencias por grados siendo A lo más alto y D lo más bajo, y todo documentado en la guía, pero diseñando un formato más amigable y efectivo. El propósito de medir las competencias es en el futuro exigir un perfil más exigente con la idea de incrementar la calidad de los candidatos y también poder hacer una selección más objetiva, al seleccionar en la terna al candidato que tenga los niveles más altos en las competencias dominantes.

El segundo tipo de guía, es una guía más simple en donde igualmente se especifican preguntas por competencia y se deja un espacio para anotar comentarios y conclusiones relevantes que se pudieron identificar, tales como situaciones puntuales con las cuales el candidato compruebe de forma latente que posee la competencia. Esta guía no posee medición con grados.

⁵ Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias, Autor Martha Alles, Editorial Granica, Buenos Aires 2010.

1.3.2.2 Diseñar instructivos para Analistas de Selección.-

El instructivo es un documento que tiene como propósitos explicar todo lo referente al proceso de selección por competencias de una manera sencilla y que cualquier persona experta o no lo pueda entenderlo.

En este documento se detalla: a quien está dirigido el proceso de Selección por Competencias, cual es la finalidad y funcionalidad del proceso, también incluye recomendaciones para la aplicación de la guía de entrevistas por competencias y una síntesis de 14 pasos del proceso de Assesment desde la definición del perfil de búsqueda hasta la selección, tomando en cuenta la guía de identificación de competencias.

1.3.3 Fase III

1.3.3.1 Diseñar casos de Assesment dirigidos para cada grupo.-

Existen diferentes tipos de herramientas que se pueden utilizar en un proceso de selección, encontramos la entrevista, dinámicas de grupo, Pruebas Escritas Assesment Center entre otras, cuando pensamos en estas técnicas tenemos que tener en cuenta que ninguna es absoluta y que nunca una herramienta nos dirá exactamente como es el candidato.

Para este proyecto escogimos aplicar el Assesment como una técnica mas de selección ya que se aplicaría perfectamente a los planes de trabajo de la empresa, facilitando la selección de los cargos críticos. En el caso de Asesores de Servicio al cliente, se aplicará esta técnica para las contrataciones masivas que se realizan trimestralmente, este proceso el cual se lleva de manera grupal, agilizará el proceso y nos dará la oportunidad de identificar competencias mediante ejercicios específicos.

El Assesment Center nace durante la segunda Guerra Mundial en el campo de la selección de personal para el ejército. A través de ella, los psicólogos buscaban evaluar las conductas de los candidatos en situaciones complejas, así mismo nuestro enfoque está en determinar si los candidatos evidencian con sus respuestas cómo

reaccionarían ante diferentes situaciones que rodean la dinámica de un Centro de Atención al Cliente.

Para el diseño de los casos, me guie de los relatos que los diferentes Asesores expusieron durante las entrevistas, en donde detallaban las situaciones más complicadas que habían enfrentado, con qué tipos de clientes habían tratado etc. Con esa información diseñe un caso práctico para cada grupo crítico, en donde se relata una situación compleja y preguntas para que así los Asesores resuelvan el caso de forma escrita y luego expongan sus puntos de vista luego de debatirlas en grupo para así escuchar como soportan sus ideas, su oratoria y conocimientos del tema, entre otros puntos de vista, su propósito no es solo identificar las competencias dominantes, sino ir más allá.

Luego diseñe un formato para evidenciar las competencias identificadas según el grupo crítico, el que incluye un espacio en donde se pueden realizar anotaciones de observaciones que valgan la pena resaltar y que al final sirvan como agente diferenciador en un análisis previo a la selección.

Conclusiones y recomendaciones.-

Luego de haber pasado todo este proceso, considero importante recomendar y resaltar algunos puntos que son cruciales para el diseño e implementación para cualquier proyecto:

- Primero es importante escoger un lugar en donde haya la apertura y apoyo para realizar un proyecto, un cambio.
- Segundo es crucial identificar todos los problemas que hayan y que podamos abordar, o sea identificar problemas reales y que las soluciones o mejoras estén a nuestro alcance, y asegurarnos de que sea el problema raíz.
- Otro punto importante que me hubiera gustado darle más énfasis durante este proceso es la viabilidad del proyecto en si, esto quiere decir que tan real es la oportunidad de que el proyecto que se esté realizando se vaya a llevar a cabo y/o su durabilidad, también es importante tomar en cuenta el costo que le generaría a la empresa la implementación del mismo.
- Identificar personas claves dentro de la organización es crucial ya que son ellos los que te guiarán y te ayudarán dándote diferentes puntos de vista sobre el problema e información que tal vez tú no conocías y que es relevante considerar.

Algo que aprendí durante el desarrollo de este proyecto fue a tomar en consideración los detalles desde el principio, a tomar nota de todo, de las ideas, de autores y libros que se relacionan con mi tema, diferentes teorías alrededor del tema del proyecto, todo lo que me serviría para el desarrollo y conclusión del proyecto, y vuelvo a repetir la importancia de llevar un diario en donde anotar hasta el mas mínimo detalles de los aspectos importantes y de las tareas que se van realizando día a día.

Una actividad primordial a lo largo del proyecto son las bitácoras, registrar las actividades del día a día facilitarán la redacción y documentación del proyecto una vez que se finalice el proceso.

Es indispensable generar el tema apropiado que describa concretamente el proyecto, que no sea ni muy largo ni muy corto y que se entienda fácilmente, que no solo describa una parte del mismo sino el todo.

Como última recomendación, recuerden siempre que este es el último paso para terminar este proceso que ha durado 5 años, disfrútenlo al máximo, den todo su esfuerzo en cada uno de los pasos ya que luego se reflejará en los resultados que entreguen y que hablan por ustedes, atesoren todos los momentos que pasen con sus compañeros y como estudiantes porque son memorias que los acompañaran siempre.

INFORME

1. Antecedentes	
1.1 Antecedentes del proyecto.....	1
2. Finalidad.....	1
3. Objetivos.....	1
3.1 Objetivo General.....	1
3.2 Objetivo Especifico.....	2
4. Espacio Geográfico.....	2
5. Grupo Objetivo.....	2
6. Metodología.....	2
6.1 Metodología Cualitativa.....	2
6.2 Metodología Cuantitativa.....	2
6.3 Estudio de Gabinete.....	2
7. Fases del Proyecto.....	3
8. Productos a entregar.....	3
9. Duración.....	4
10. Beneficio.....	4

1. Antecedentes

1.1 Antecedentes del proyecto.-

Los índices de servicio al cliente plantean que existe una deficiencia en la actitud del personal que está en contacto con el cliente constantemente, sean estos corporativos o público en general, lo que perjudica la imagen de la empresa y a largo plazo es posible que afecte la productividad y rentabilidad de la misma.

2. Finalidad.-

Lograr un servicio de calidad al contar con un personal calificado para la gestión.

3. Objetivos.-

3.1 Objetivo General: Crear y asesorar un proceso de selección por competencias

3.2 Objetivos Específicos:

- Definir competencias dominantes por cargos críticos.
- Diseñar guías de entrevistas de selección para identificar competencias.
- Diseñar un instructivo para las Analistas de selección.

4. Espacio Geográfico.-

Empresa Claro, Departamento de RRHH ubicado en la Matriz, en Guayaquil, Edificio Centrum, Avenida Francisco de Orellana y calle Alberto Borgues.

5. Grupo Objetivo.-

Involucrados: Personal del departamento de RRHH, directamente la Jefe de Selección Ps. Martha Zambrano.

Beneficiarios: Todos los colaboradores de la organización de forma directa e indirecta, un total de 2217 colaboradores.

6. Metodología.-

6.1. Metodología Cuantitativa:

Se realizaron encuestas a personal seleccionado para corroborar sus funciones y determinar las competencias necesarias para cada cargo crítico.

6.2 Metodología Cualitativa:

Se realizaron entrevistas para el levantamiento de información y además entrevistas de profundidad para identificar competencias necesarias de los cargos críticos y poder identificarlas en los posibles candidatos.

6.3 Estudio de Gabinete

Fuentes primarias: Se diseñaron guías de entrevistas de profundidad que determinaron las competencias de cada candidato. Además se elaboraron instructivos para las analistas de selección.

Fuentes Secundarias: Se utilizó bibliografía, Internet, además de libros de guía para investigación, en especial de la autora Argentina Martha Alles. También se utilizó manuales de funciones, perfiles de cargo y evaluaciones de desempeño de la empresa así como informes de selección y manuales del procedimiento "proceso de selección" y otros documentos relevantes.

7. Fases del proyecto.-

Fase I:

Durante esta fase se realizó el levantamiento de información, revisión de documentos y análisis de los mismos así como las acciones a realizar a partir de esto. Aquí se definió las problemáticas y su priorización. Además se planificó cada actividad del proyecto, se definió su alcance, beneficios, involucrados, y acciones a tomar. Se analizó las diferentes opciones para proceder en el proyecto y la viabilidad y alcance de cada una de ellas.

Fase II:

Aquí se llevó a cabo la realización de todas las actividades propuestas. En esta etapa se definió todo lo planteado, y se llevó a cabo todas las entrevistas con los jefes de cada área crítica y con los mejores colaboradores, se definió competencias, entre otras actividades en un orden especificado con antelación.

Fase III:

En esta fase se presentó el proyecto a la Dirección del área de Recursos Humanos, se realizaron cambios y se estructuraron sugerencias y posibles métodos de seguimiento. Además se definen métodos de monitoreo y control que aseguren el éxito del proyecto a largo plazo.

8. Producto a entregar.-

Informe de proceso de selección por competencias.

Informe Ejecutivo: Presentación de conclusiones y recomendaciones.

9. Duración.-

Se desarrolló el proyecto durante una duración de 8 meses, entre el mes de Mayo a Diciembre.

10. Beneficios.-

- Para la organización: El beneficio para la empresa será el de implementar un proceso de selección acorde al sistema de gestión con el que laboran y así seleccionar a un talento humano comprometido, de alto desempeño y enfocado en la productividad.
- Para los colaboradores: un proceso de selección por competencias logrará que el talento humano lleve a cabo funciones y responsabilidades acordes a sus competencias, potenciado el desempeño, productividad y satisfacción.
- Para los clientes: Al tener un personal calificado para su atención, se conseguirá un servicio de calidad y clientes satisfechos.

PRODUCTOS ELABORADOS



**GUIAS DE ENTREVISTAS POR
COMPETENCIAS**

Asesores de Servicio al Cliente



GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Nombre:

Cargo al que aplica:

Entrevistador:

Competencias SAC	Preguntas por Competencias	Grado			
		A	B	C	D
<p>Trabajo en equipo: Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento, ya sea para alcanzar una meta en común o para dar apoyo en una actividad específica. Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva. Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos.</p>	<p>¿Cuáles son los aspectos que usted más valoriza cuando trabaja en equipo? ¿En donde se destaca más su rendimiento: en asignaciones individuales o grupales? Deme ejemplos. Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos? Por favor cuénteme cómo logró integrarse a su actual equipo de trabajo? ¿en cuanto tiempo lo hizo?</p>				
<p>Actitud de Servicio: Compromiso de brindar un trato positivo al cliente; de ayudar o servir verdaderamente a los demás. Comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades y el estado emocional de sus clientes/usuarios, etc. Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes externos e internos.</p>	<p>Cual fue la última situación conflictiva con clientes internos? Por que razón? /Que situaciones pudieron ser aplicadas y no lo fueron? Qué aprendió de esa situación?/ Durante tu última experiencia laboral, se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los canales de información, que hayan mejorado los estándares de calidad de la empresa?</p>				
<p>Disciplina y Responsabilidad: Cumplimiento efectivo de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa. Alto sentido del deber, asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones. Buen comportamiento individual y colectivo. puntualidad en la asistencia de todas las actividades de la empresa.</p>	<p>Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. Cuénteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto a si mismo? Las alcanzo? Cómo lo hizo? ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan?</p>				
<p>Autogestión: Motivación y confianza en si mismo, lo que le permite desenvolverse de manera autónoma sin necesidad de que las personas externas lo impulsen a la acción o realicen supervisión cercana de su trabajo. Gestionar las cosas para que sucedan, preocupación por el propio desarrollo y por aprender y enriquecer constantemente el puesto.</p>	<p>¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Piense que en alguna situación que usted consideró como muy difícil, ¿pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resultó finalmente?</p>				
<p>Razonamiento y resolución de problemas: Es la capacidad de entender una situación o problema, poder separar sus partes y así analizar, asociar múltiples datos, entender implicaciones, causas y relaciones, a partir de lo cual se logra tener una visión global de la situación y de esta forma identificar y proponer soluciones validas a ejecutarse.</p>	<p>Cuénteme respecto de una situación en que su accionar haya modificado un procedimiento para solucionar un problema de un cliente. / ¿Cómo enfrenta a un cliente con actitud conflictiva y a la defensiva? ¿Cómo soluciono su problema?/ Bríndeme una perspectiva de cómo ve usted el mercado en la cual se desempeña en relación con las necesidades de sus clientes. (Acerca de si los desarrollos tienen en cuenta las necesidades actuales y futuras de los clientes)</p>				

Grado A: El candidato muestra la competencia en gran cantidad de situaciones puntuales pasadas, contesta las preguntas de manera acertada y esperada. Posee la competencia en nivel alto y de manera prominente y constante.

Grado B: La mayoría de veces esta presente en sus acciones. Posee la competencia de forma considerable y la ha aplicado en ocasiones anteriores con éxito.

Grado C: Se muestra la competencia de forma mínima. Pasa casi desapercibida. No se considera que este entre sus competencias dominantes. Se puede capacitar y desarrollar en un plan de acción/ desarrollo. La competencia no es relevante.

Grado D: No satisfactorio. No se evidencio la presencia de la competencia, ni en su experiencia laboral o personal. No la ha utilizado para enfrentar alguna situación o conflicto en su pasado.



GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Nombre:

Cargo al que aplica:

Entrevistador:

Cargo al que aplica

SAC

Entrevistador:

INFORMACIÓN GENERAL: (Características relevantes de su vida personal, estatus de sus estudios superiores y especialidad, experiencias laborales relevantes en cuanto al cargo, motivos de salida y expectativas salariales)

Trabajo en equipo

Cuénteme de alguna tarea que haya tenido que realizar en equipo, ¿Cuál era el resultado esperado?, ¿Cuál fue su responsabilidad en el equipo?, ¿En qué contribuyo exactamente el logro del resultado?

¿Cuál cree usted que es su papel en un trabajo en equipo?

Cuando trabaja con personas nuevas para usted, ¿Cómo hace para entender su punto de vista y coordinar esfuerzos?

¿Cuáles cree usted que son las ventajas de trabajar en equipo?

Actitud de Servicio

¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes internos? Por que razón?

¿Qué situaciones pudieron ser aplicadas y no lo fueron?

¿Qué aprendió de esa situación?

En su última experiencia laboral, ¿implementó, participó o sugirió alguna herramienta o idea que mejore el servicio y lo haya hecho mas eficiente?

¿Qué paso siguió para llevar a cabo con éxito el proyecto?

Disciplina y Responsabilidad

Cuénteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto a si mismo. ¿Consiguió alcanzarlas?

Describe algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para usted.

¿Qué obstáculos tuvo que pasar para alcanzar un objetivo que se haya trazado, en lo profesional o en lo personal?

¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba?

¿A qué le diste prioridad, a tus estudios o al trabajo?

Autogestión

¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente?

Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resultó finalmente?

Cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo?

¿Cómo empieza a resolverlo?

Razonamiento y resolución de problemas

Cuénteme respecto de una situación en que su accionar haya modificado un procedimiento para solucionar un problema de un cliente.

Cuénteme acerca de alguna situación en que haya resuelto un problema de un cliente.

¿Cuál cree usted que es la mejor forma de abordar a un cliente conflictivo?

¿Cuáles considera usted son características necesarias de tener a la hora de atender a un cliente? ¿Usted las posee?

Bríndeme una perspectiva de cómo ve usted la industria en la cual se desempeña en relación con las necesidades de sus clientes

Conclusiones:

**GUIAS DE ENTREVISTAS POR
COMPETENCIAS**

**Asesores de Soluciones
Empresariales**



GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Nombre:

Cargo al que aplica:

Entrevistador:

Competencias ASES	Preguntas por competencias	Grado			
		A	B	C	D
<p>Enfoque a Resultados: Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos, superando los obstáculos con determinación y perseverancia. Alineación de sus tareas hacia los resultados; no limitarse a sus propias actividades, es decir tener una visión global de la Organización. Búsqueda y manejo de diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.</p>	<p>¿Hasta el momento cuál es tu mayor logro? ¿Qué pasos sigues para llegar a una meta? ¿Cuáles eran los indicadores sobre los que te medían para determinar si llegabas a tus metas? ¿Qué aportan usted y su grupo a los objetivos de la compañía?</p>				
<p>Actitud de Servicio: Compromiso de brindar un trato positivo al cliente; de ayudar o servir verdaderamente a los demás. Comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades y el estado emocional de sus clientes/usuarios, etc. Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes externos e internos.</p>	<p>Cual fue la ultima situación conflictiva con clientes internos? Por que razón? Que situaciones pudieron ser aplicadas y no lo fueron? Qué aprendió de esa situación? Durante tu ultima experiencia laboral, se han implementado mejoras en los procedimientos administrativos y en los canales de información, que hayan mejorado los estándares de calidad de la empresa?</p>				
<p>Disciplina y Responsabilidad: Cumplimiento efectivo de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa. Alto sentido del deber, asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones. Buen comportamiento individual y colectivo. puntualidad en la asistencia de todas las actividades de la empresa.</p>	<p>Mencione alguna situación en que su desempeño haya sido mas alto que el promedio. Cuénteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto a si mismo? Las alcanzo? Cómo lo hizo? ¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba? ¿Cómo enfoca las tareas que le disgustan?</p>				
<p>Autogestión: Motivación y confianza en si mismo, lo que le permite desenvolverse de manera autónoma sin necesidad de que las personas externas lo impulsen a la acción o realicen supervisión cercana de su trabajo. Gestionar las cosas para que sucedan, preocupación por el propio desarrollo y por aprender y enriquecer constantemente el puesto.</p>	<p>¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente? Piense que en alguna situación que usted consideró como muy difícil, ¿pensó que de todos modos podría resolverla? Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien? ¿Cómo resultó finalmente? ¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente?</p>				
<p>Capacidad de Negociación: Identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y estableciendo acuerdos entre ambas partes. Capacidad y habilidad para conservar relaciones con clientes / proveedores, lo que le permite llegar a concretar negocios para la organización. Capacidad para dirigir o controlar discusiones de negocios, centrándose en el</p>	<p>¿Cómo planea una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas? Cómo llega a las personas cuando quiere venderles una idea/servicio/producto? Cuénteme de alguna negociación difícil que haya tenido que</p>				
<p>Grado A: El candidato evidencia la competencia en gran cantidad de situaciones puntuales pasadas, contesta las preguntas de manera acertada y esperada. Posee la competencia en nivel alto y de manera prominente y constante.</p>					
<p>Grado B: La mayoría de veces esta presente en sus acciones. Posee la competencia de forma considerable y la ha aplicado en ocasiones anteriores con éxito.</p>					
<p>Grado C: Se muestra la competencia de forma mínima. Pasa casi desapercibida. No se considera que este entre sus competencias dominantes. Se puede capacitar y desarrollar en un plan de acción/ desarrollo. La competencia no es relevante.</p>					
<p>Grado D: No satisfactorio. No se evidenció la presencia de la competencia, ni en su experiencia laboral o personal. No la ha utilizado para enfrentar alguna situación o conflicto en su pasado.</p>					



GUIA DE ENTREVISTA POR COMPETENCIA

Nombre:

Cargo al que aplica:

Entrevistador:

Cargo al que aplica

ASES

Entrevistador:

INFORMACIÓN GENERAL: (Características relevantes de su vida personal, estatus de sus estudios superiores y especialidad, experiencias laborales relevantes en cuanto al cargo, motivos de salida y expectativas salariales)

Enfoque a Resultados

¿Hasta el momento cuál es tu mayor logro?

¿Qué pasos sigues para llegar a una meta?

¿Por qué aceptó el desafío?

¿Cuál fue el resultado?

¿Cómo fue su abordaje con las personas para conseguir lo que necesitaba?

Actitud de Servicio

¿Cuál fue la última situación conflictiva con clientes internos? Por que razón?

¿Qué situaciones pudieron ser aplicadas y no lo fueron?

¿Qué aprendió de esa situación?

En su última experiencia laboral, implementó, participó o sugirió alguna herramienta o idea que mejore el servicio y lo haya hecho mas eficiente? ¿Qué paso siguió para llevar a cabo con éxito el proyecto?

Disciplina y Responsabilidad

Cuenteme sobre algunas metas que usted se haya impuesto a si mismo. ¿Consiguio alcanzarlas?

Describe algún episodio laboral que haya representado un auténtico desafío para usted.

¿Qué obstáculos tuvo que pasar para alcanzar un objetivo que se haya trazado, en lo profesional o en lo personal?

¿En cuánto tiempo cursó la carrera? ¿Trabajaba mientras estudiaba?

¿A qué le diste prioridad, a tus estudios o al trabajo?

Autogestión

¿Cómo se siente cuando debe enfrentar algo nuevo o diferente?

Cuénteme sobre alguna situación en que haya tenido que presentar una propuesta. Antes de hacerlo, ¿pensaba que le iba a ir bien?

¿Cómo resultó finalmente?

Cuando usted tiene un problema especialmente complejo, ¿siente que podrá resolverlo?

¿Cómo empieza a resolverlo?

Capacidad de Negociación

¿Cómo planea una negociación con una persona desagradable o que lo sacaba de sus casillas. ¿Como lo manejo?

Cuenteme como manejo alguna negociación que fuese relativamente difícil, con una persona conocida o con un colega de trabajo. ¿Como lo manejo?.

¿Qué tan importantes consideras que la forma de relacionarte con las personas influye a la hora de negociar?

¿Qué características crees que debe tener una persona para ser un buen negociante? ¿Cuáles tienes tú?

Conclusiones:



CASOS DE ASSEMENT CENTER



Assesment Center SAC

Nombre:

Cargo al que aplica:

Fecha:

CASO

La empresa Telcom es una de las más importantes del país, tiene varios centros de atención al cliente por todos los sectores de la ciudad en los que se brindan todos los servicios postventa de los diversos productos y servicios que ofrece la empresa.

Tú has sido escogido como asesor de servicio al cliente de 8 horas y asignado a un CAC en un Centro Comercial de mucha afluencia en la ciudad. Los horarios de atención son los comunes en Centros Comerciales, entre 10am a 8pm. Planteemos la siguiente situación, un viernes 7pm ya cuando estás por finalizar la jornada, se presenta un cliente el cual llega con una actitud defensiva y ofuscado, reclamando desde el primer minuto de la gestión porque hace 2 meses le aparece en su facturación un rubro o servicio de valor agregado el cual ya había cancelado anteriormente vía contact center. El cliente expresa en tono alto su frustración y con una actitud un tanto intimidante y hasta en ocasiones agresiva. ¿Cómo afrontarías esta situación?

Responde a las siguientes preguntas.

1. ¿Qué alternativas de solución le plantearías al cliente?
2. ¿Cuál sería según tu experiencia la mejor forma de llegar a un cliente como este?
3. ¿Qué explicaciones le darías tú sobre las posibles causas del problema?
4. ¿Qué recomendaciones le darías al cliente para que en un futuro pueda solucionar cualquier requerimiento de forma más eficiente?
5. ¿Qué habilidades o competencias consideras que debería tener un asesor de servicio al cliente?
6. ¿Qué tipo de servicio de valor agregado le ofrecerías al cliente para aliviar la tensión y molestia y poder de alguna forma enmendar su malestar?
7. ¿Alguno de ustedes han vivido situaciones similares durante su experiencia en servicio o como clientes?
8. ¿Cuál fue su actitud frente a las demandas del cliente?



Assesment Center ASES

Nombre:

Cargo al que aplica:

Fecha:

CASO

La compañía Telcom maneja clientes corporativos muy importantes. Son los clientes Vip debido a su demanda y alta facturación. Los Asesores de Soluciones Empresariales son los encargados de atender sus requerimientos ya sean de ventas o de servicio. Cada Asesor maneja aproximadamente 10 clientes


Tú has sido seleccionado como Asesor de Soluciones Empresariales y te han entregado una cartera de clientes ya establecidos. Al mes de entrar a la empresa recibes un correo de un Gerente General de una importante compañía atunera líder en el mercado y uno de tus más importantes clientes. En el correo el Gerente expresa su malestar debido al alto valor que se refleja en su factura por un servicio de roaming que aparentemente te solicito que cancelaras.

El expresa con palabras duras su enojo y reclamo diciendo que no se hará responsable de ese valor. Tu jefe te cita a una reunión para que expongas tus puntos de vista y muestres el soporte de tu gestión. Hay que tomar en cuenta que de lo bien que manejes tus relaciones con tus clientes saldrán tus metas de ventas y servicio, por lo que por un problema de esta índole le afectaría mucho a tus indicadores.

Sin tener respaldo de lo dicho por el cliente y con la afirmación de que "el cliente siempre tiene la razón", ¿Cómo reaccionarías ante esta situación?

Tomando en cuenta los hechos del caso, responde a los siguientes planteamientos:

- ¿Qué le dirías a tu jefe sobre la situación?
- ¿Qué alternativas de solución propondrías?
- ¿Cómo te aproximarías al cliente para solucionar el problema sin dañar la situación?
- ¿Qué medidas sugerirías para que no vuelva a suceder un problema así?
- ¿Cómo manejarías a un cliente extremadamente exigente y "difícil"?



**FORMATO PARA
IDENTIFICACION DE
COMPETENCIAS DURANTE UN
ASSESSMENT**



ASSESSMENT CENTER

Entrevistador:

Fecha:

Vacante: Asesor de Servicio al Cliente

Sala:

COMPETENCIAS DOMINANTES

Nombre de Candidato	COMPETENCIAS DOMINANTES					Observaciones	Recomendado / No recomendado
	Trabajo en Equipo	Actitud de Servicio	Disciplina y Responsabilidad	Autogestión	Razonamiento y Resolución de Problemas		

Parámetros de Puntuación

- 5 = Clara e inequívocamente desarrolla plenamente la competencia.
- 4 = Da muestras de estar en la línea con la competencia aunque con ligeros desajustes.
- 3 = Hay desfases y desajustes que estimamos superables.
- 2 = Muestra serios desfases en el desarrollo de la competencia.
- 1 = No expresa mínimamente la competencia en ninguna oportunidad



ASSESSMENT CENTER

Entrevistador:

Fecha:

Vacante: Asesor de Soluciones Empresariales

Sala:

COMPETENCIAS DOMINANTES

Nombre de Candidato	COMPETENCIAS DOMINANTES					Observaciones	Recomendado / No recomendado
	Enfoque a Resultados	Actitud de Servicio	Disciplina y Responsabilidad	Autogestión	Capacidad de Negociación		

Parámetros de Puntuación

- 5 = Clara e inequívocamente desarrolla plenamente la competencia.
- 4 = Da muestras de estar en la línea de la competencia aunque con ligeros desajustes.
- 3 = Hay desfases y desajustes que estimamos superables.
- 2 = Muestra serios desfases en el desarrollo de la competencia.
- 1 = No expresa minimamente la competencia en ninguna oportunidad



INSTRUCTIVO

Introducción.-

La presente guía propone establecer parámetros de medición e indicaciones sobre la utilización de la guía de entrevista por competencias y su aplicación en un Assesment Center.

La intención es utilizar esta herramienta para aplicarla en la selección masiva de personal, reduciendo los tiempos del proceso pero sin afectar la calidad de mismo y tener una base de datos sólida. Su utilización esta dirigida a los cargos en donde haya mayor rotación y/ o mayor demanda de personal.

Palabras claves: herramienta, selección masiva, parámetros de medición, evaluar

Instructivo:

Los cargos serán:

- Asesores de Soluciones Empresariales
- Asesores de Servicio al Cliente.

La funcionalidad de aplicar la entrevista por competencias es que todos los sistemas de Gestión por Competencias se alineen y así asegurar la selección de personal adecuado para el cargo. Esto fortalecerá el sistema.

La idea principal es enfocarse en las competencias que es algo inherente en la persona y evidenciar si su personalidad aportará a la efectividad de las funciones que requiere el cargo.

Con el tiempo las evaluaciones del desempeño tendrán mejores resultados, la selección será más exigente y por ende tendremos personal altamente calificado, más competente y más efectivo.

Recomendaciones para el uso correcto Guía de Entrevista por Competencias:

- La guía está diseñada para aplicarse en los casos de selección de los cargos críticos y cuando se presenten pocas vacantes.
- Es importante conocer que competencias posee cada cargo.

Síntesis del procedimiento de Assesment por Competencias:

1. Reunirse con el dueño del proceso para indicar los parámetros de la búsqueda.
2. Búsqueda de candidatos según el perfil requerido por el dueño del proceso.
3. Confirmar quienes estarán presentes durante el proceso y que papeles tendrá cada uno.
4. Indicar las instrucciones a todos los participantes.
5. Presentación de las personas presentes, tanto candidatos como observadores.
6. Introducción donde se explica el proceso y la finalidad.
7. Se explica el caso brevemente.
8. Se da comienzo al ejercicio individual. (20 minutos)
9. Luego se da comienzo al debate. (15 -20 minutos)
10. Se da comienzo a la exposición y a las preguntas por parte de los observadores y/o moderadora.
11. Se contestan dudas de cualquiera de las partes
12. Cierre del ejercicio.
13. Los observadores y moderador/a exponen quienes son los participantes que para ellos sobresalieron y justifican su respuesta concretamente.
14. Se selecciona al candidato que cumpla con el perfil deseado.



UNIVERSIDAD CATOLICA SANTIAGO DE GUAYAQUIL

CARRERA: Psicología organizacional

PROYECTO: Proceso de Selección por Competencias

EMPRESA: Claro - Conecel

ATENCION: Ps. Martha Zambrano – Jefe de Selección y
Contratación

RESPONSABLE:

Denise Macías Boloña

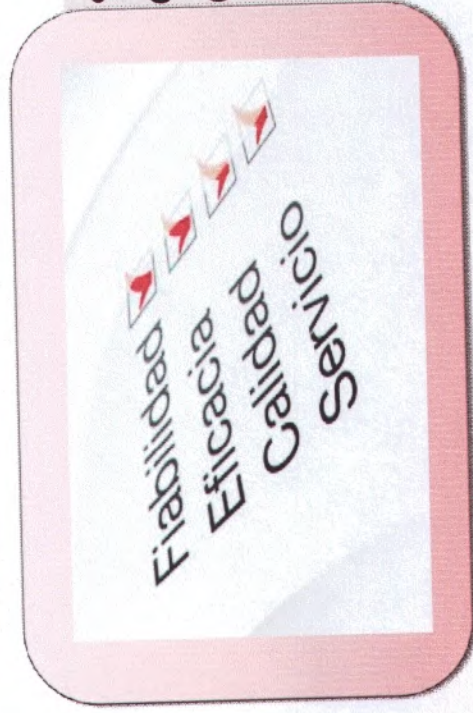
FECHA: FEBRERO / 2012



Antecedentes del proyecto



• Los índices de servicio al cliente plantean que existe una deficiencia en la actitud del personal de servicio al cliente tanto corporativos como el servicio al público en general.



• El índice de rotación de personal se centra en alto porcentaje al personal de servicio al cliente.
• Este problema puede llegar a perjudicar la imagen de la empresa y a largo plazo



Objetivos:

Objetivo General:

Crear y asesorar un proceso de selección por competencias

Objetivos específicos:

- Definir competencias dominantes para los cargos críticos.
- Diseñar guías de entrevistas de selección para identificar competencias
- Diseñar un instructivo para las analistas de selección



Metodología: Cualitativa y Cuantitativa

- Se realizaron entrevistas y encuestas a los grupos críticos para determinar las competencias dominantes de los cargos críticos:

Asesores de soluciones empresariales



Asesores de Servicio al Cliente



Beneficios

Para la organización:
Completar el sistema de gestión por competencias.
Reclutar al personal mas calificado para la gestión de servicio al cliente.

Para los colaboradores:

Personal mas motivado ya que realizaran funciones y responsabilidades acordes a sus competencias, potenciado el desempeño, productividad y satisfacción.

Para los clientes:
Tener un personal calificado para su atención, se conseguirá un servicio de calidad y clientes satisfechos

Productos

Dos tipos de Guías de Entrevistas por Competencias para cada cargo crítico

Casos para Assessment y su Formato de Evidencias de Competencias

Instructivo para Analistas

Claro-

CONCLUSIONES - RECOMENDACIONES

El proceso de Selección por Competencias está dirigido a Asesores de Servicio al Cliente y Asesores de Soluciones Empresariales.

El propósito es, identificar las 5 competencias dominantes de cada uno. Este proceso puede ser por medio de las entrevistas o por medio del Assessment cuando se trate de selección masiva.

Fortalecer el Sistema de Gestión por Competencias

Tomar en cuenta otras competencias como Tolerancia a la Presión para el caso de ASES y Empoderamiento para el caso de SAC.

Identificar que método es el mas apropiado según el requerimiento y la urgencia del mismo

Alinear el Sistema de Gestión por Competencias al completarlo con la implementación el Proceso de Selección por competencias.



Muchas Gracias



ANEXOS 1

Checklist.-

1. Ausencia de planes de carrera.
2. No poseen guías de entrevistas por competencias
3. Los perfiles carecen de competencias por cargo
4. Falta de alineación entre los procesos de selección y evaluación de desempeño
5. No hay selección por competencias.
6. Actitud del personal de servicio al cliente deficiente

Fundamentación.-

No.	Problemática	Prioridad	Justificación
1	Ausencia de planes de carrera.	Bajo	Esta problemática lleva a que los colaboradores no tengan claro su futuro ni expectativas de crecimiento, ni como poder ascender o rotar a mejores oportunidades dentro de la organización lo que lleva a que los colaboradores no estén 100% comprometidos con su trabajo. Solo existen actualmente los llamados planes de sucesión pero están dirigidos únicamente a personal ejecutivo.
2	No poseen guías de entrevistas por competencias	Medio	A la hora de realizar las entrevistas, estas no siguen un formato determinado para identificar competencias, por lo que

			muchas veces no logran su objetivo de conseguir la información específica, perjudicando el proceso de selección.
3	Los perfiles carecen de competencias por cargo. (Solo empresariales, niveles, áreas)	Medio	Esta problemática impide que a la hora de selección se contrate al candidato con las competencias que mas se ajusten al perfil ideal del cargo, contratando únicamente por estudios y experiencias mas no por habilidades, aptitudes y comportamientos que de igual manera generan un peso importante al la hora de la gestión.
4	Falta de alineación entre el proceso de selección y evaluación de desempeño	Medio	Al no existir una alineación entre estos dos procesos, no se puede comprobar el nivel de desempeño ni de mejora del colaborador, ya que no existe una idea clara de las características que este debe poseer, optimizar o alcanzar, y por consecuente no sabrá que debe mejorar para crecer dentro de la empresa.
5	No hay selección por competencias	Alto	Esta problemática es el punto crítico del departamento ya que afecta

			<p>directamente a la gestión por competencias con el que se manejan hace mas de 7 años, consecuentemente a las evaluaciones de desempeño y planes de capacitación, ya que desde el comienzo se puede dar una contratación incorrecta de personal que no cumpla con el perfil ideal del cargo debido a que no se la realiza tomando en cuenta las competencias que se necesitan para un excelente desempeño. Esto afecta directamente a la productividad por ende a los resultados.</p>
6	Calidad de servicio deficiente	Alto	<p>Esta es una problemática que afecta a toda la organización ya que al dar un servicio deficiente, la imagen de la compañía se ve afectada, por lo que todos deben de trabajar para mejorar el ciclo del servicio, desde procedimientos, personal calificado hasta equipos y software adecuados.</p>

Análisis y priorización del tema:

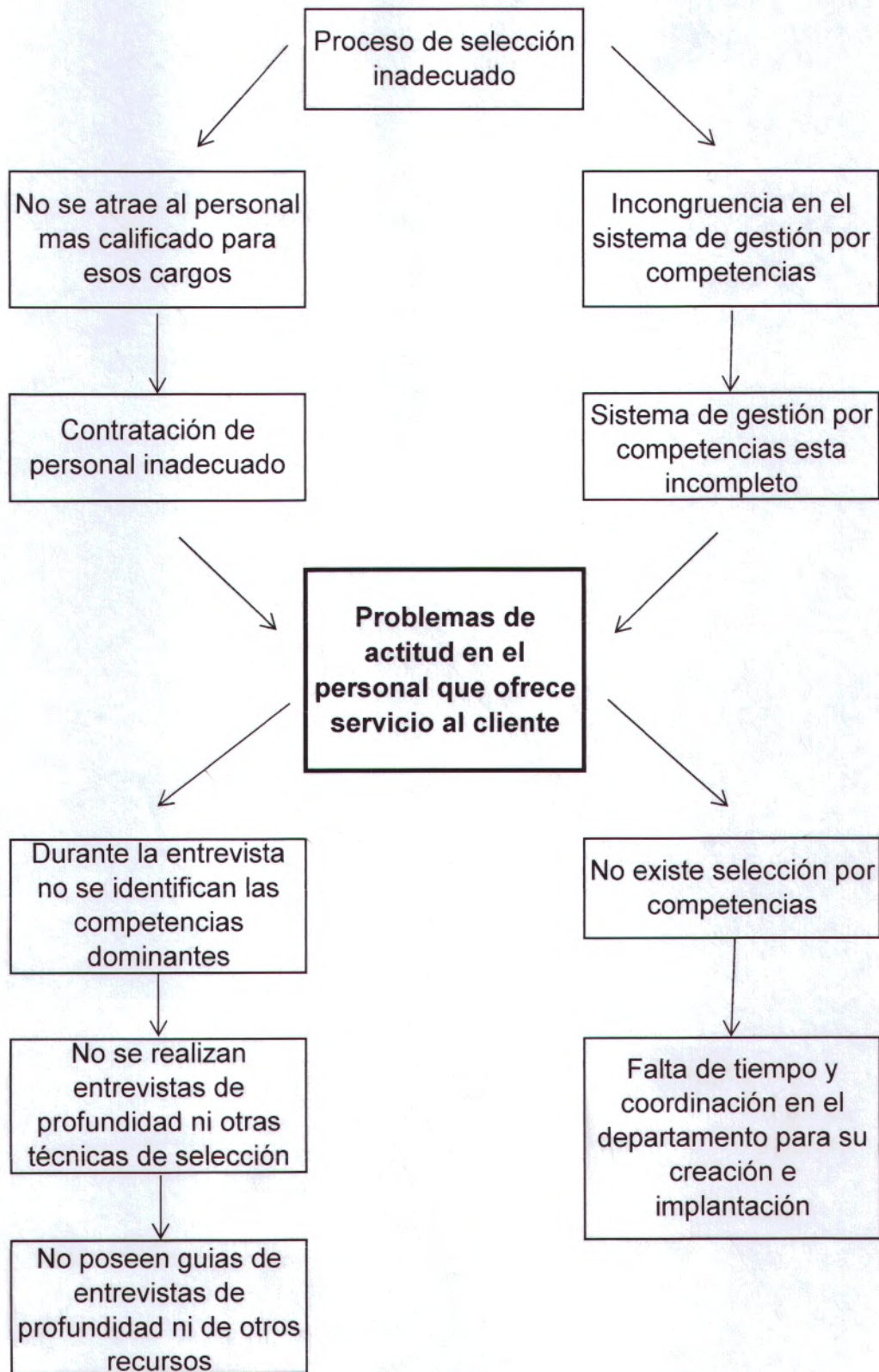
Tema: Creación y asesoramiento de un proceso de selección por competencias

Escogí este tema debido a su prioridad alta ya que manejan un sistema de gestión por competencias hace mas de 7 años sin haber nunca implementado este proceso debido a la falta de tiempo y coordinación mas no por falta de interés. Además este año la empresa está enfocando todos sus esfuerzos para mejorar el servicio al cliente, y al implementar este proceso, Recursos Humanos asegurará la contratación de un personal calificado para ese tipo de gestión.

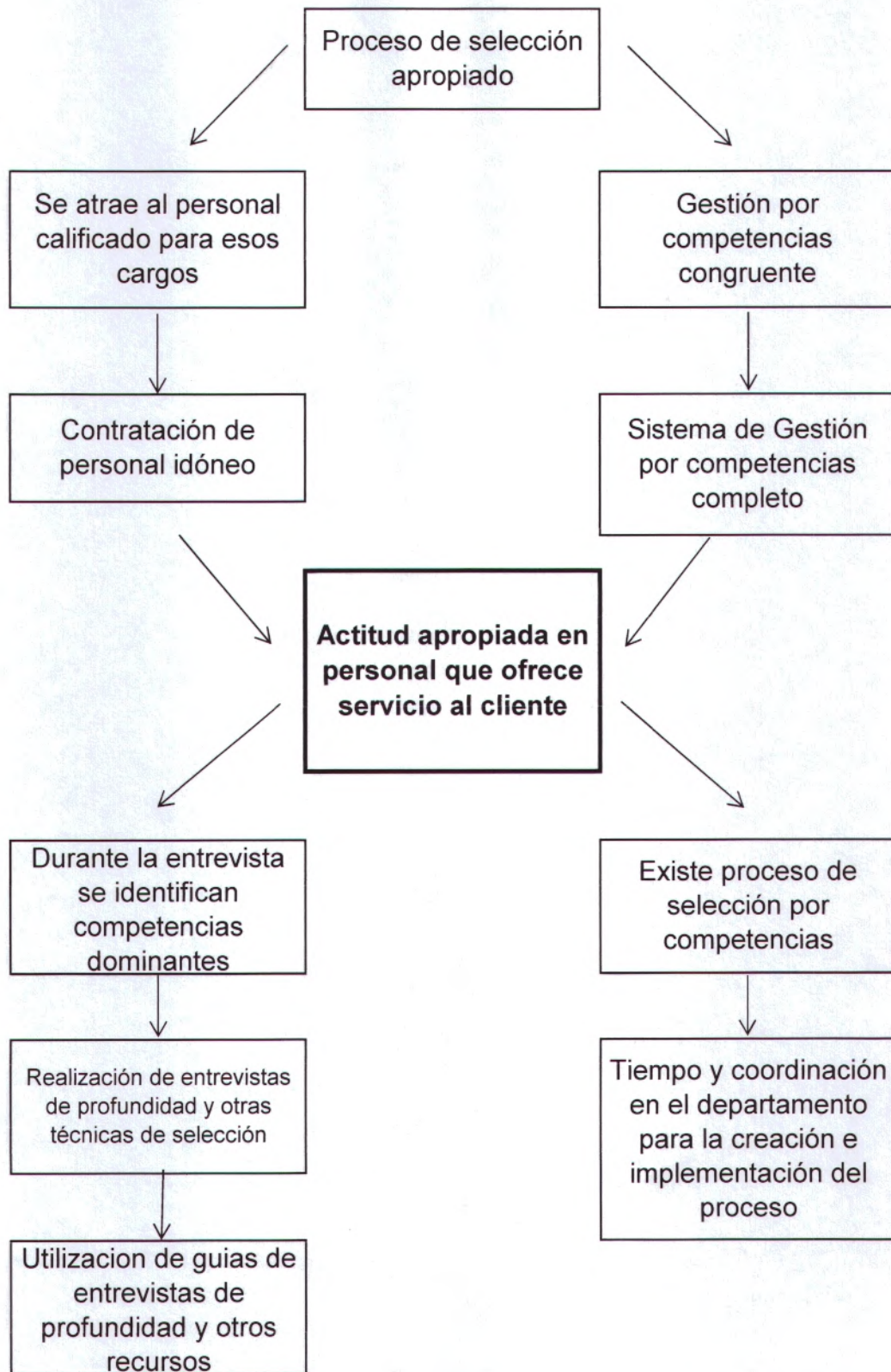
Creo además que al implementar este tema se abordara otros por añadidura como perfiles de cargos más complejos y con competencias por cargo, no solo generales, así como también se alinearé el proceso de selección con el de evaluación de desempeño por competencias ya implementado.

ANEXOS 2

ÁRBOL DE PROBLEMAS



ÁRBOL DE OBJETIVOS



ANEXOS 3

MATRIZ DE MARCO LOGICO

RESUMEN NARRATIVO DE OBJETIVOS	INDICADORES VERIFICABLES OBJETIVAMENTE	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
FIN: Potenciar la calidad del servicio mediante un proceso de selección por competencias	Incremento en el nivel de desempeño y productividad Disminución de rotación y ausentismo	Informes de evaluaciones de desempeño.	Compromiso y apoyo de los directivos del departamento.
PROPÓSITO: Crear y asesorar un sistema de selección por competencias	Niveles de satisfacción, menor rotación de personal,	Informes de niveles de satisfacción.	Participación de Jefatura de selección, Analistas de selección y apoyo de directivos del departamento de RRHH.
COMPONENTES:			
Competencias definidas por cargo	Perfiles de cargo mas descriptivos y completos.	Perfiles de cargo reformulados	Participación activa y aprobación de los directivos de RRHH
Guías de entrevistas implementadas	Entrevistas específicas	Informes de niveles de desempeño	Participación y compromiso de la jefatura y analistas de selección
Proceso de selección por competencias y evaluación de desempeño por competencias alineados a los mismos objetivos	Incremento en el nivel de desempeño	Informes sobre resultados de evaluaciones	Participación y apoyo de los directivos de RRHH
Analistas de selección capacitados para realizar entrevistas de profundidad	Entrevistas específicas	Informes de entrevistas de selección a profundidad	Participación de analistas de selección.

ACTIVIDADES Y TAREAS:

Levantamiento de información mediante entrevistas y análisis de documentos	Registro de entrevistas, informe de investigación	Informe de entrevistados	Apoyo de Director, gerente y jefe de selección
Revisión y análisis de modelo actual de competencias de Claro	Formato de competencias existentes en evaluaciones de desempeño	Informes de Jefe de Selección	Apoyo de Jefe de Selección
Revisión y estudio del Manual de procedimientos de selección de personal	Manual de procedimientos de selección	Informes de jefe de selección	Apertura de la jefatura para revisar documentos
Definición de método de clasificación de competencias	Batería de sistemas de registro, Evaluaciones de desempeño por competencias	Informe de aprobación de cambios y perfiles de cargos reformados	Participación activa de los directivos de Recursos Humanos y apoyo de los colaboradores
Diseño de formato de entrevistas a jefes/gerentes de los grupos críticos	Formatos aprobados	Aprobación e implementación de las entrevistas mediante formatos establecidos	Participación activa de los directivos de Recursos Humanos
Realización de entrevistas a jefes/gerentes de los departamentos críticos	Registro de entrevistas	Informes de entrevistas y sus resultados	Colaboración y participación de los jefes/gerentes de los departamentos críticos durante todo el proceso
Definición de competencias dominantes a cargos críticos.	Formato de competencias reestructurado	Informes de selección por competencias	Soprote y colaboración de la directiva de RRHH.
Diseñar guías de entrevista de selección para identificar las competencias del candidato	Formato de las guías de entrevista a profundidad	Aprobación e implementación de las diferentes guías	Apoyo y participación de la Jefe de selección, aprobación de los directivos de RRHH
Diseñar instructivos para las analistas de selección	Formato de guías de entrevista	Instructivos aprobados por la Dirección de RRHH	Apoyo y participación de la Jefe de selección y colaboración de las analistas
Presentación del proyecto	Proyecto documentado y sus anexos	Proyecto aprobado	Aceptación por parte de directivos

ANEXOS 4



PLAN DE ACCION: PROYECTO SELECCION POR COMPETENCIAS

FASE	ACTIVIDAD	TAREA	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	INVOLUCRADOS	DURACION	
FASE I	1) ANÁLISIS Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	Revisión y análisis del modelo actual de competencias de Claro	Conocer detalladamente el modelo de gestión seguido por la organización.	Denise Macias	Documentos del departamento, políticas de evaluaciones de desempeño Computadora	Jessica Pérez	1 semana	
		Revisión y estudio del Manual de procedimientos de selección de personal	Analizar las políticas y procedimientos llevados por el departamento para el proceso de selección.	Denise Macias	Manual de selección de personal MP-RH1-V 18 Computadora	Psi. Martha Zambrano	1 semana	
		Revisión de informes de selección, análisis de resultados de evaluaciones de desempeño	Entender completamente el manejo del departamento, historia y evolución.	Denise Macias	Informes de selección de personal fijo y temporal de la empresa, plan de capacitación, y resultados de evaluaciones de desempeño por competencias. Papel, pluma, computadora, impresora	Analistas Jessica Pérez y Miguel Martínez Psi. Martha Zambrano, Psi. Christine Nassour, Lcda.Caridad Arosemena	1 semana	
	2) PLANIFICACIÓN	Entrevistas a personal del departamento	Conocer los diferentes procesos de las áreas de selección y productividad del departamento de RRRH	Denise Macias	Denise Macias	Formato de preguntas para cada uno de ellos	Analistas Jessica Pérez y Miguel Martínez Psi. Martha Zambrano, Psi. Christine Nassour, Lcda.Caridad Arosemena	2 semanas
		Determinación de problemáticas y priorización	Organizar y determinar las actividades y objetivos a realizar.	Denise Macias	Denise Macias	Documentación del departamento, informes de entrevistas realizadas	Psi. Martha Zambrano Lcda.Caridad Arosemena	3 días
		Establecimiento de objetivos		Denise Macias	Denise Macias	Documentación del departamento, informes de entrevistas realizadas		2 días
	Fijar propuesta		Denise Macias	Denise Macias	Diagrama de gantt, plan de acción		2 días	

FASE II	3) DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y SUS GRADOS	Definición de método de clasificación de competencias	Seleccionar un método de clasificación de competencias acorde para el tipo de organización, cargo y responsabilidades.	Denise Macias	Libros guía de Martha Alles, modelo actual de competencias de Claro, perfiles de cargo, computadora,	Psi. Martha Zambrano Lcda. Caridad Arosemena	2 semanas
		Determinar los grupos críticos que necesitan selección por competencias	Identificar a los colaboradores que necesitan un proceso de selección más exigente.	Denise Macias	Informes de niveles de rotación por departamento, informes de selección, computadora, papel, impresora	Lcda. Caridad Arosemena	1 semana
		Diseñar formato de entrevistas a jefes y asesores de grupos críticos	Obtener información específica para la determinación de las competencias dominantes.	Denise Macias	Computadora, papel, impresora	Psi. Martha Zambrano y Analistas de selección	2 semanas
		Realizar entrevistas a jefes y asesores de los departamentos críticos.	Determinar las competencias de los colaboradores mas destacados.	Denise Macias	Guía de entrevistas, papel, pluma, computadora, impresora, grabadora	Jefes y gerentes de departamentos ASES y SAC. Lcda. Caridad Arosemena	6 semanas
		Definición de competencias dominantes a cargos críticos.	Tener una guía de competencias mas específicas y exigentes.	Denise Macias	Diccionario de competencias, Computadora, papel, impresora	Psi. Martha Zambrano Lcda. Caridad Arosemena	5 semanas
		Establecimiento de grados a las competencias según el perfil del cargo.	Definir exigencia de acuerdo a lo requerido para el cargo.	Denise Macias	Computadora, impresora, papel	Jefes y gerentes de departamentos ASES y SAC. Lcda. Caridad Arosemena	2 semanas
		Diseñar guías de entrevistas por competencias.	Determinar las competencias dominantes de los candidatos.	Denise Macias	Computadora, impresora, papel	Lcda. Caridad Arosemena	3 semanas
		Diseñar instructivos para Analistas.	Realizar entrevistas mas complejas y profundas.	Denise Macias	Computadora, papel, impresora	Psi. Martha Zambrano, Analistas de selección	2 semanas
		Definición y establecimiento de otras herramientas para la selección.	Determinar posibles opciones para incrementar el proceso de selección.	Denise Macias	Computadora, papel, impresora	Lcda. Caridad Arosemena	1 semana
		Presentación de proyecto.	Exposición del trabajo realizado y ejecución de posibles cambios.	Denise Macias	Proyecto documentado y sus anexos	Psi. Martha Zambrano. Lcda. Caridad Arosemena	1 semana
FASE III	5) EXPOSICIÓN Y SUGERENCIAS DEL PROYECTO						



PLAN DE ACCION: PROYECTO SELECCION POR COMPETENCIAS

FASE	ACTIVIDAD	TAREA	OBJETIVO	RESPONSABLE	RECURSOS	INVOLUCRADOS	DURACION
FASE I	1) ANÁLISIS Y LEVANTAMIENTO DE INFORMACION	Revisión y análisis del modelo actual de competencias de Claro	Conocer detalladamente el modelo de gestión seguido por la organización.	Denise Macias	Documentos del departamento, políticas de evaluaciones de desempeño Computadora	Jessica Pérez	1 semana
		Revisión y estudio del Manual de procedimientos de selección de personal	Analizar las políticas y procedimientos llevados por el departamento para el proceso de selección.	Denise Macias	Manual de selección de personal MP-RH1-V 18 Computadora	Psi. Martha Zambrano	1 semana
		Revisión de informes de selección, análisis de resultados de evaluaciones de desempeño	Entender completamente el manejo del departamento, historia y evolución.	Denise Macias	Informes de selección de personal fijo y temporal de la empresa, plan de capacitación, y resultados de evaluaciones de desempeño por competencias. Papel, pluma, computadora, impresora	Analistas Jessica Pérez y Miguel Martínez Psi. Martha Zambrano, Psi. Christine Nassour, Lcda. Caridad Arosemena	1 semana
	2) PLANIFICACIÓN	Entrevistas a personal del departamento	Conocer los diferentes procesos de las áreas de selección y productividad del departamento de RRHH	Denise Macias	Formato de preguntas para cada uno de ellos	Analistas Jessica Pérez y Miguel Martínez Psi. Martha Zambrano, Psi. Christine Nassour, Lcda. Caridad Arosemena	2 semanas
		Determinación de problemáticas y priorización	Organizar y determinar las actividades y objetivos a realizar.	Denise Macias	Documentación del departamento, informes de entrevistas realizadas	Denise Macias, Psi. Martha Zambrano	3 días
		Establecimiento de objetivos		Denise Macias	Documentación del departamento, informes de entrevistas realizadas	Denise Macias, Psi. Martha Zambrano	2 días
	FASE II	3) DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS Y SUS GRADOS	Fijar propuesta	Denise Macias	Diagrama de gantt, plan de acción	Psi. Martha Zambrano Lcda. Caridad Arosemena	2 días
			Definición de método de clasificación de competencias	Seleccionar un método de clasificación de competencias acorde para el tipo de organización, cargo y responsabilidades.	Denise Macias	Libros guía de Martha Alles, modelo actual de competencias de Claro, perfiles de cargo, computadora,	Psi. Martha Zambrano Lcda. Caridad Arosemena

		Determinar los grupos críticos que necesiten selección por competencias	Identificar a los colaboradores que necesitan un proceso de selección más exigente.	Denise Macias	Informes de niveles de rotación por departamento, informes de selección, computadora, papel, impresora	Lcda. Caridad Arosemena	1 semana
		Diseñar formato de entrevistas a jefes y asesores de grupos críticos	Obtener información específica para la determinación de las competencias dominantes.	Denise Macias	Computadora, papel, impresora	Psi. Martha Zambrano y Analistas de selección	2 semanas
		Realizar entrevistas a jefes y Asesores de los departamentos críticos.	Determinar las competencias de los colaboradores mas destacados.	Denise Macias	Guía de entrevistas, papel, pluma, computadora, impresora, grabadora	Jefes de SE y SAC. Lcda. Caridad Arosemena	6 semanas
		Transcribir todas las entrevistas y completar los respectivos cuadros analíticos por grupo.	Facilitar el análisis	Denise Macias	Grabadora y computadora	Denise Macias	3 semanas
		Análisis de entrevistas y definición de competencias dominantes a cargos críticos	Tener una guía de competencias más específicas y exigentes.	Denise Macias	Diccionario de competencias, Computadora, papel, impresora	Psi. Martha Zambrano Lcda. Caridad Arosemena	5 semanas
	4) DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE SELECCION	Diseñar guías de entrevistas por competencias.	Determinar las competencias dominantes de los candidatos.	Denise Macias	Computadora, impresora, papel	Lcda. Caridad Arosemena	3 semanas
		Diseñar instructivos para Analistas de Selección	Realizar entrevistas más complejas y profundas.	Denise Macias	Computadora, papel, impresora	Psi. Martha Zambrano y Analistas de Selección	2 semanas
	5) EXPOSICIÓN Y SUGERENCIAS DEL PROYECTO	Diseñar casos de Assessment dirigido para cada grupo.	Identificar competencias mediante la exposición y el discurso	Denise Macias	Computadora, papel, impresora	Psi. Martha Zambrano, Analistas de selección	1 semana
		Diseñar formato de evidencia de competencias para el Assessment	Calificar el grado de las competencias evidenciadas	Denise Macias	Computadora, papel, impresora	Psi. Martha Zambrano, Analistas de selección	2 semanas
FASE III		Presentación de proyecto.	Exposición del trabajo realizado y ejecución de posibles cambios.	Denise Macias	Proyecto documentado y sus anexos	Psi. Martha Zambrano. Lcda. Caridad Arosemena	1 semana

ANEXOS 5

ANEXOS 6



GUÍA DE ENTREVISTA - IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre:	
Cargo/Área:	Asesor SAC
Fecha:	

1. ¿Qué es para usted una competencia?
2. ¿Qué competencias o habilidades posee usted que considera indispensable para las responsabilidades de su cargo? (Aquí puedo dar algunos ejemplos)
3. Durante el tiempo que llevas en el cargo de Asesor de Soluciones Empresariales, que habilidades o competencias crees que has desarrollado o mejorado? ¿O qué competencias crees que se desarrollan con el tiempo ejerciendo la función de Asesor Empresarial?
4. ¿Qué crees que pesa más en tu cargo, lo que es ventas o servicio al cliente? ¿por qué?
5. ¿Qué es para usted un cliente? ¿Por qué?
6. ¿Cómo define el concepto de "servicio al cliente"?
7. ¿Qué es para usted un servicio de valor agregado? ¿Considera usted que a la hora de atender a un cliente usted ofrece un servicio con esa descripción? Si ofrece alguno, descríballo.
8. ¿En que se basa la competencia de actitud de servicio?
9. ¿Consideras que la competencia actitud de servicio es algo con lo que se nace o que se puede aprender a través de la experiencia?
10. ¿Qué tan importante piensas que es darle seguimiento a los clientes luego de haber resuelto su problema? ¿Qué tan significativo piensas que sea para ellos?
11. ¿Cuáles considera que son los problemas más comunes por los que un cliente se acerca a un Centro de Atención al Cliente?
12. Describa la situación laboral más tensa que haya tenido que resolver, como lo hizo? ¿Qué aprendió de esa situación?
13. ¿Cuáles crees que son los mayores sacrificios como un asesor de servicio al cliente?

14. ¿Conoce las competencias que le corresponden a su cargo? Hay alguna otra competencia que considere necesaria y que no se ha tomado en cuenta?

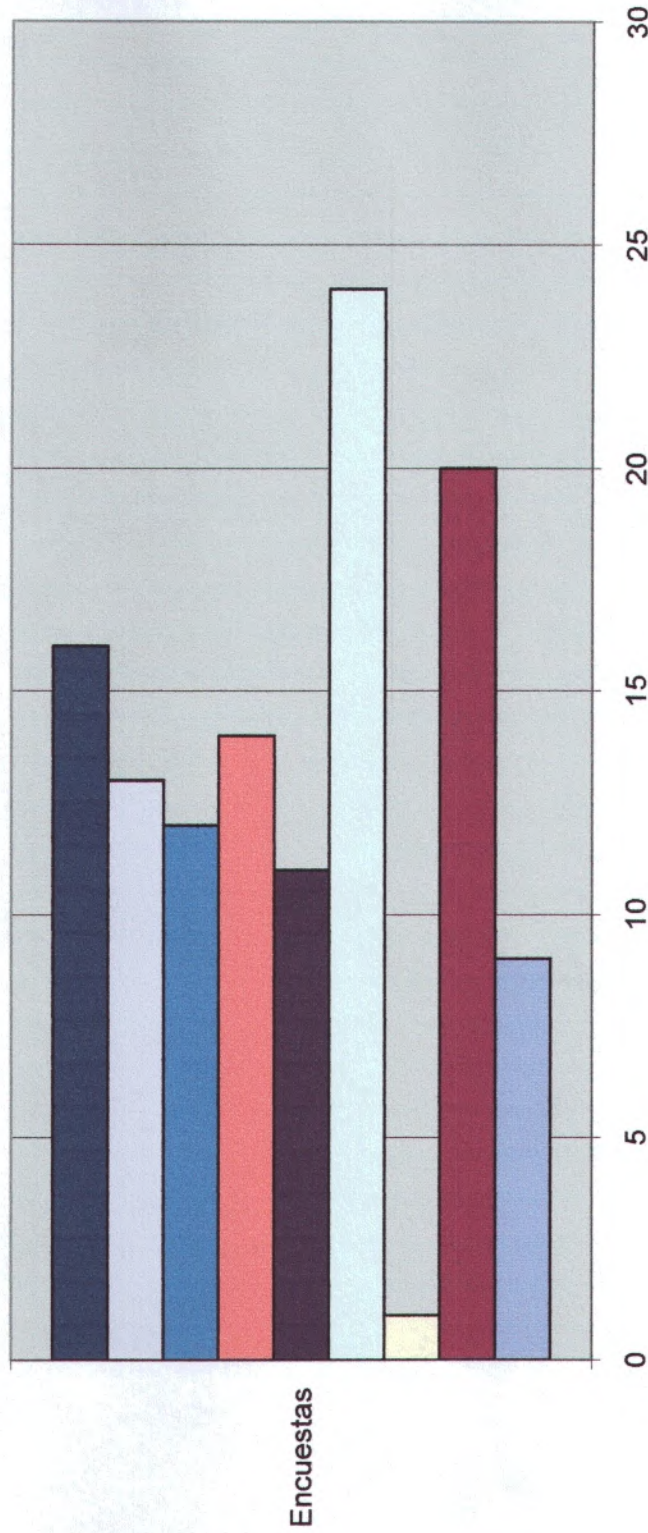
15. De las competencias actuales que se manejan en la empresa, en su área y en su nivel de mando, ¿Cuáles considera usted son las mas importantes e imprescindibles a la hora de ejercer sus funciones? Facilitar encuesta con las competencias.



**EL PERFIL DE ASESOR DE SERVICIO AL CLIENTE EXIGE LAS SIGUIENTES
COMPETENCIAS:**

Claves	COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES		
<input type="radio"/>	Enfoque a resultados y logros	Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos, superando los obstáculos con determinación y perseverancia. Alineación de sus tareas hacia los resultados; no limitarse a sus propias actividades, es decir tener una visión global de la Organización. Búsqueda y manejo de diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.
<input type="radio"/>	Disciplina y responsabilidad	Cumplimiento efectivo de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa. Alto sentido del deber, asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones. Buen comportamiento individual y colectivo. Puntualidad en la asistencia de todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
<input type="radio"/>	Planificación y organización	Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas. Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
<input type="radio"/>	Actitud de servicio	Compromiso de brindar un trato positivo al cliente; de ayudar o servir verdaderamente a los demás. Comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades y el estado emocional de sus clientes/usuarios, etc. Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes externos e internos.
<input type="radio"/>	Calidad en el trabajo	Interés en realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos. Conocimiento de los temas relacionados a su área, departamento o sección permitiéndole desarrollar sus tareas conforme a lo esperado. Precisión y cuidado de los detalles en la entrega del producto terminado
ÁREA DE SERVICIO AL CLIENTE		
<input type="radio"/>	Razonamiento y resolución de problemas	Es la capacidad de entender una situación o problema, poder separar sus partes y así analizar, asociar múltiples datos, entender implicaciones, causas y relaciones, a partir de lo cual se logra tener una visión global de la situación y de esta forma identificar y proponer soluciones válidas a ejecutarse.
<input type="radio"/>	Capacidad de negociación	Identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y estableciendo acuerdos entre ambas partes. Capacidad y habilidad para conservar relaciones con clientes / proveedores, lo que le permite llegar a concretar negocios para la organización. Capacidad para dirigir o controlar discusiones de negocios, centrándose en el problema y no en la persona
NIVEL DE APOYO		
<input type="radio"/>	Autogestión	Motivación y confianza en sí mismo, lo que le permite desenvolverse de manera autónoma sin necesidad de que las personas externas lo impulsen a la acción o realicen supervisión cercana de su trabajo. Gestionar las cosas para que sucedan, preocupación por el propio desarrollo y por aprender y enriquecer constantemente el puesto
<input type="radio"/>	Trabajo en equipo	Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento, ya sea para alcanzar una meta en común o para dar apoyo en una actividad específica. Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva. Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos

Competencias Dominantes - Asesores de Servicio al Cliente



Competencia	Encuestas
Trabajo en equipo	16
Autogestión	13
Capacidad de negociación	12
Razonamiento y resolución de problemas	14
Calidad en el trabajo	11
Actitud de servicio	24
Planificación y organización	1
Disciplina y responsabilidad	20
Enfoque a resultados	9

ANEXOS 7



GUÍA DE ENTREVISTA - IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS

Nombre:	
Cargo/Área:	Asesor Ases
Fecha:	

1. ¿Qué es para usted una competencia?
2. ¿Qué competencias o habilidades posee usted que considera indispensable para las responsabilidades de su cargo? (Aquí puedo dar algunos ejemplos) Existen otras que quizá no las ha desarrollado al máximo todavía que considere indispensable?
3. Durante el tiempo que llevas en el cargo de Asesor de Soluciones Empresariales, que habilidades o competencias crees que has desarrollado o mejorado? ¿O qué competencias crees que se desarrollan con el tiempo ejerciendo la función de Asesor Empresarial?
4. ¿Qué es para usted un cliente? ¿Porqué?
5. Para usted que significa una necesidad? ¿Cómo identifica usted las necesidades de sus clientes? Déme un ejemplo específico de ello, ¿Cómo lo hizo?
6. ¿Cómo define el concepto de "servicio al cliente"?
7. ¿Qué significa para usted "calidad de servicio"? ¿Cree que usted brinda un servicio de calidad como el que acaba de describir?
8. ¿Qué es para usted un servicio de valor agregado? ¿Considera usted que a la hora de atender a un cliente usted ofrece un servicio con esa descripción? Si ofrece alguno, descríballo.
9. Describa alguna mejora que haya tenido que implementar para la satisfacción de sus clientes, ¿Qué implicó esta mejora?, ¿Cuál fue su papel en ello?
10. Describa la situación laboral mas tensa que haya tenido que resolver. ¿Qué hizo usted? ¿Qué aprendió de esa situación o error?

11. Crees que tu cargo es un puesto en donde es necesaria la competencia tolerancia a la presión? ¿Cuándo tienes presiones en tu trabajo, que has hecho para resolverlas? ¿Como lo ha manejado?

12. ¿Conoce las competencias que le corresponden a su cargo? Hay alguna otra competencia que consideres necesaria y que no se ha tomado en cuenta?

13. De las competencias actuales que se manejan en la empresa, en su área y en su nivel de mando, ¿Cuáles considera usted son las mas importantes e imprescindibles a la hora de ejercer sus funciones? Facilitar encuesta con las competencias.

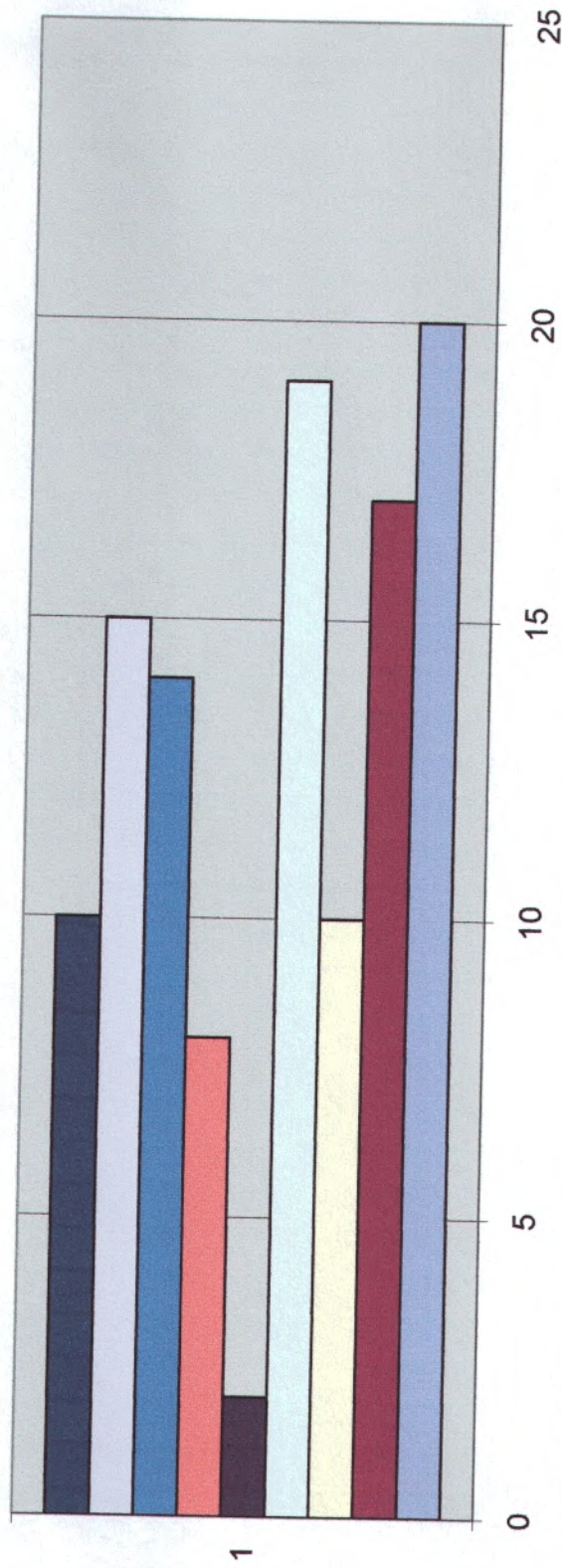
Comentarios.-



EL PERFIL DE ASESOR DE SOLUCIONES EMPRESARIALES EXIGE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS:

Claves	COMPETENCIAS	
EMPRESARIALES		
<input type="radio"/>	Enfoque a resultados y logros	Interés en alcanzar las metas y objetivos propuestos, superando los obstáculos con determinación y perseverancia. Alineación de sus tareas hacia los resultados; no limitarse a sus propias actividades, es decir tener una visión global de la Organización. Búsqueda y manejo de diversos recursos para alcanzar las metas propuestas.
<input type="radio"/>	Disciplina y responsabilidad	Cumplimiento efectivo de las normas, políticas, procedimientos, reglamentos y disposiciones de la empresa. Alto sentido del deber, asume con responsabilidad las obligaciones y posibles consecuencias de sus acciones. Buen comportamiento individual y colectivo. Puntualidad en la asistencia de todas las actividades de la empresa (trabajo, reuniones, cursos, etc.).
<input type="radio"/>	Planificación y organización	Capacidad para anticipar, planear y organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas. Determinar eficazmente las metas y prioridades estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos para alcanzarlas.
<input type="radio"/>	Actitud de servicio	Compromiso de brindar un trato positivo al cliente; de ayudar o servir verdaderamente a los demás. Comprensión interpersonal suficiente para escuchar las necesidades y el estado emocional de sus clientes/usuarios, etc. Disposición para realizar el trabajo con base en el conocimiento de las expectativas de los clientes externos e internos.
<input type="radio"/>	Calidad en el trabajo	Interés en realizar su trabajo de acuerdo a estándares de calidad y tiempos establecidos. Conocimiento de los temas relacionados a su área, departamento o sección permitiéndole desarrollar sus tareas conforme a lo esperado. Precisión y cuidado de los detalles en la entrega del producto terminado
ÁREA COMERCIAL		
<input type="radio"/>	Dinamismo	Energía, dinamismo y proactividad. Gusto por el trabajo intenso y por enfrentar desafíos o cambios. Disposición para realizar el trabajo. Alerta, activo.
<input type="radio"/>	Capacidad de negociación	Identificar las posiciones propias y ajenas, intercambiando concesiones y estableciendo acuerdos entre ambas partes. Capacidad y habilidad para conservar relaciones con clientes / proveedores, lo que le permite llegar a concretar negocios para la organización. Capacidad para dirigir o controlar discusiones de negocios, centrándose en el problema y no en la persona
NIVEL DE APOYO		
<input type="radio"/>	Autogestión	Motivación y confianza en si mismo, lo que le permite desenvolverse de manera autónoma sin necesidad de que las personas externas lo impulsen a la acción o realicen supervisión cercana de su trabajo. Gestionar las cosas para que sucedan, preocupación por el propio desarrollo y por aprender y enriquecer constantemente el puesto
<input type="radio"/>	Trabajo en equipo	Interés en colaborar con otros miembros del área y/o departamento, ya sea para alcanzar una meta en común o para dar apoyo en una actividad específica. Disposición para trabajar con nuevas personas, manteniendo el entusiasmo y una actitud positiva. Capacidad para animar la cooperación y el espíritu de equipo entre distintas áreas y/o departamentos

Competencias Dominantes - Asesores de Soluciones Empresariales



Trabajo en equipo	1
Autogestion	10
Capacidad de negociacion	15
Dinamismo	14
Calidad en el trabajo	8
Actitud de servicio	2
Planificación y organización	19
Disciplina y responsabilidad	10
Enfoque a resultados	17
	20

ANEXOS 8

ANEXOS 9

BITACORA #1 MAYO

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR
13/05/2011	Ultima reunión en Claro para definir fecha de ingreso y entregar documentos necesarios para empezar las pasantías.	Denise Macias	Claro
16/05/2011	Primer día de pasantías. Definición de un plan de trabajo tentativo con la Jefe de selección Martha Zambrano. Breve inducción a la empresa y a procedimientos de RRHH en Claro.	Denise Macias	Claro
17/05/2011	Elaboración de M.M.L. Entrevista con Martha Zambrano y analistas de productividad sobre el funcionamiento del departamento como parte del levantamiento de información.	Denise Macias	Claro
18/05/2011	Terminado de realizar el MML, corrección de árboles y elaboración tentativo del Diagrama de Gantt. Realice cambios en las fases.	Denise Macias	Claro
19/05/2011	Realización de cuadro de listado de competencias actuales, clasificación y concepto según Claro. Entrevista con Martha Zambrano para revisar mi Checklist y definir problemáticas. Empecé elaboración de plan de acción.	Denise Macias	Claro
20/05/2011	Asisti a una pequeña inducción sobre estructuras y sobre la gestión por competencias de Claro. Envié correo a Nancy Pacheco y al Dr. Antonio Santo con los avances de la propuesta.	Denise Macias	Claro
23/05/2011	Reunión con Directora de RRHH definió el antecedente del proyecto. Revisión y análisis del manual de procedimiento de selección de personal. Revisión del documento guía de entrevistas de profundidad. Realice investigación profunda sobre selección por competencias. Dr, Antonio Santo sugirió correcciones en los antecedentes del proyecto y a la MML via e-mail.	Denise Macias	Claro
24/05/2011	Reunión con Jefa de Selección para aclarar ciertos puntos del Manual de procedimientos de selección. Análisis de artículo referente al tema de Autora Martha Alles, con el que establezco la posibilidad de aplicar grados a las competencias en el proceso de selección. Investigo sobre el tema.	Denise Macias	Claro
25/05/2011	Defino algunas ideas posibles sobre cambio de competencias, la existencia de competencias dominantes en los perfiles y la posible determinación de una guía extra para determinar valor agregado del candidato en caso de ternas muy competitivas. Analice un informe de selección. Realice correcciones y cambios en: árbol de problemas y objetivos, estudio de gabinete, antecedentes del proyecto, finalidad. No consigo definir un problema para origen del proyecto, tengo una suposición de que la falta de selección por competencias afecta la selección de personal efectivo para Servicio al	Denise Macias	Claro

	cliente, lo discuto con el Dr. Antonio Santos y queda pendiente de definir.		
26/05/2011	<p>Realizo correcciones en: Checklist, fundamentación, MML, árbol de problemas y de objetivos y diferentes puntos de la propuesta. Termine el Plan de acción. Revise un resultado de evaluación de desempeño. Me reuní con la Directora de RRHH para definir problemática preponderante y las diferentes posibilidades para proceder al desarrollo del proyecto y su viabilidad. El problema queda como la mala actitud del personal de ASES y SAC a la hora de atender al cliente externo. Definimos estrategias a seguir y siguientes pasos del proyecto, como establecer competencias dominantes y graduarias solo para el proceso de selección, entrevistas con los jefes de los departamentos críticos, además la posibilidad de incluir en la política el assestment center obligatorio para esos grupos. También me reuní con la Gerente de selección y desarrollo humano Christine Nassuor, y revisamos el manejo actual de todo lo referente a capacitaciones en Claro.</p>	Denise Macias	Claro
30/05/2011	<p>Realice correcciones en el Diagrama de Gantt y en el plan de acción, luego de consultar mis dudas con Nancy Pacheco vía Facebook. Realice cambios en las Fases, dejándolas solo con el orden cronológico no con nombre.</p>	Denise Macias	Claro
31/05/2011	<p>Añadí otra tarea a la actividad diseño de herramientas de selección de la fase II y realice la respectiva modificación en el Diagrama de Gantt. Revise y analice perfiles de cargo y estructuras de ASE y SAC. Termine todo lo referente a la propuesta. Realice investigación.</p>	Denise Macias	Claro

BITACORA # 2 JUNIO

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR
01/06/11	Termine listado de personas o muestra para entrevista ASES. Terminé guía de preguntas para entrevista para identificación de competencias, tanto para jefes como para asesores, revise con Martha Zambrano y me realizo correcciones.	Denise Macias	Claro
02/06/11	Me guío del libro de Martha Alles: Diccionario de competencias para construir las guías y algunas preguntas, aplicadas y modificadas para que cubran a las necesidades de Claro. Me reuní con la Directora de RRHH para presentarle el listado de personas a entrevistar, elimina a algunos de la lista, además me sugiere que como respaldo para el criterio de selección tomar en cuenta los videos de cliente incógnito así como los premios Top Top al mejor servicio. Me aprueba entrevista con dos jefes de ASES así como las preguntas las cuales me sugiere las haga más personalizadas.	Denise Macias	Claro
03/06/11	Realicé la revisión de los videos de cliente incógnito, solicite y revise información sobre los ganadores de premios Top Top de los dos primeros trimestres del año. Con esa informaron modifique el listado del personal a entrevistar. El Dr. Me responde sobre mi entrega, y me sugiere que realice una corrección ya que mi finalidad y mi objetivo general poseen términos similares y eso es incorrecto.	Denise Macias	Claro
06/06/11	Realice las correcciones solicitadas en la finalidad y en el MML. Realice formalmente la guía de entrevista para identificación de competencias tanto para jefes como para los asesores de cada grupo crítico. Realice un listado tentativo del personal promedio. Realice correcciones en la planificación. Diseñé posible presentación de la propuesta en power point. Envié un correo al Dr. Con las correcciones solicitadas.	Denise Macias	Claro
07/06/11	El Dr. Santos me responde el correo, dando la instrucción de que siga adelante con la presentación de la propuesta. Reviso información Diccionario de competencias Claro con conceptos y definición, así como perfiles y misión de cargo de los grupos críticos a los que realizare entrevistas.	Denise Macias	Claro
08/06/11	Entrevisto a dos jefes de soluciones empresariales, ellas me dan nombres de asesores/ras que consideran tienen un desempeño excelente.	Denise Macias	Claro
09/06/11	Entrego listado de personal de ASES a Martha Zambrano para que ella realice la convocatoria respectiva por correo.	Denise Macias	Claro

13/06/11	Realice entrevistas piloto.		
14/06/11	En la mañana presente formalmente mi propuesta a la Jefe de selección Martha Zambrano. En la tarde se realizó la primera visita del Dr. Antonio Santo a la empresa.	Denise Macias	Claro
20/06/11	Realice correcciones y amplíe documento etapas de definición de competencias.	Denise Macias	Claro
21/06/11	Organicé, corregí y actualicé documentos para la presentación de la primera tutoría con el Dr. Santos.	Denise Macias	Claro
22/06/11	Primera tutoría, el Dr. Me hace mucho énfasis en lo que respecta a profundizar las entrevistas, me da tips de cómo hacerlo. También me pregunta sobre el personal de Contact Center. Me sugiere que en el correo de convocatoria para las entrevistas realice una pequeña introducción de lo que se va hacer.	Denise Macias	Claro
23/06/11	Revisé, completé e hice correcciones en el listado de ASES y SAC pero todavía me falta completarlo.	Denise Macias	Claro
24/06/11	Revisé, completé y corregí listado de personas a entrevistar SAC y ASES	Denise Macias	Claro
28/06/11	Realice cambios en el plan de acción. Completé listado de personas a entrevistar, se la revisó con la Jefa de Selección la cual realizó algunos cambios. Diseñé un formato para el correo de convocatoria de entrevista tal como sugirió Antonio. Luego de analizar la sugerencia de Antonio de realizar la investigación en el personal de Contact Center, se analizó con la Jefa de Selección y se descartó, debido a que ahí no realiza ningún tipo de proceso de selección.	Denise Macias	Claro
29/06/11	Se revisan las entrevistas existentes para identificar cuales me sirven tal y como recomendó Antonio y se descartó las que no aportan mucha información. Se Establece la muestra en 20 personas por cada grupo crítico.	Denise Macias	Claro

BITACORA # 3 JULIO

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR
01/07/2011	Realicé una guía de preguntas que me sirve como profundización para las entrevistas. Envié convocatoria para entrevistas por correo electrónico.	Denise Macias	Claro
04/07/2011	Entrevistas personal de ASES.	Denise Macias	Claro
05/07/2011	Entrevistas personal ASES.	Denise Macias	Claro
06/07/2011	Se pasó a limpio las entrevistas, luego de escucharlas detenidamente con la grabadora.	Denise Macias	Claro
07/07/2011	Se pasó a limpio las entrevistas, luego de escucharlas detenidamente con la grabadora.	Denise Macias	Claro
08/07/2011	Se determinó mas personas para entrevistas y se les envió el correo de convocatoria	Denise Macias	Claro
11/07/2011	Se realizó el formato del cuadro de análisis comparativo el cual será utilizado para el análisis de las entrevistas de ambos grupos.	Denise Macias	Claro
12/07/2011	Se realizaron entrevistas a personal ASES y se paso a limpio respectivamente.	Denise Macias	Claro
13/07/2011	Segunda tutoría con Antonio, durante el día se preparo el material para la reunión.	Denise Macias	Claro
14/07/2011	Se paso a limpio todas las entrevistas, hice dos entrevistas mas. Pase todos los datos al cuadro de encuestas.	Denise Macias	Claro
19/07/2011	Reviso lista de Asesores SAC para coordinar entrevistas	Denise Macias	Claro
21/07/2011	Hice un cambio en el Diagrama de Gantt en la fase 3, cambie definición de competencias por análisis y definición.	Denise Macias	Claro
26/07/2011	Lista definitiva de personal SAC, tomando en cuenta, duración en la empresa, ubicación de agencia, y nivel de desempeño.	Denise Macias	Claro
28/07/2011	Realice las dos entrevistas pilotos en CAC Centrum , incluyendo a la Jefa del CAC. Decido implementar a la entrevista una encuesta en donde los entrevistados tienen la opción de escoger competencias adicionales a las de su perfil.	Denise Macias	Claro
29/07/2011	Realice 6 entrevistas mas en Centrum con lo que finalizo las entrevistas en esa agencia. También actualice los archivos correspondientes.	Denise Macias	Claro

BITACORA # 4 AGOSTO

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR
01/08/2011	Pase a limpio entrevistas para el posterior análisis.	Denise Macias	Claro
02/08/2011	Realice entrevistas a personal de ASES para completar información faltante.	Denise Macias	Claro
03/08/2011	Pase a limpio entrevistas para el posterior análisis.	Denise Macias	Claro
04/08/2011	Realice entrevistas a Jefe y Asesores de CAC (Centro de Atención al cliente) San Marino. Luego realice una retroalimentación con la Jefe de Selección Martha Zambrana.	Denise Macias	Claro
05/08/2011	Transcribí entrevistas	Denise Macias	Claro
08/08/2011	Transcribí entrevistas, coordine entrevistas con 10 asesores de Sac del Policentro y la respectiva preparación.	Denise Macias	Claro
09/09/2011	Realice entrevista todo el día en el CAC de Policentro.	Denise Macias	Claro
10/08/2011	Tutoría con Dr. Antonio Santos, revisamos todos los avances.	Denise Macias	Claro
11/08/2011	Termine de completar el Cuadro Analítico del Grupo A – Asesores de desempeño Excelente. Además realice transcripciones de entrevistas.	Denise Macias	Claro
21/08/2011	Termine Cuadro Analítico Grupo A- Ases.	Denise Macias	Claro
22/08/2011	Me encuentro completando el Cuadro Analítico del Grupo B – Ases	Denise Macias	Claro
23/08/2011	Me encuentro completando el Cuadro Analítico del Grupo B – Ases	Denise Macias	Claro

BITACORA # 5 SEPTIEMBRE

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR
04/09/2011	Realice transcripciones de entrevistas de SAC – Desempeño Bueno	Denise Macias	Claro
18/09/2011	Realice cuadro estadístico con las competencias que quedaron como dominantes de cada grupo de muestra.	Denise Macias	Claro
26/09/2011	Me reuní con Martha Zambrano y le entregue reporte con las competencias dominantes y los soportes. Se definió que el próximo paso será realizar los formatos tal y como se describe en el plan de acción. Luego de revisar con ella las competencias, se las envié al Dr. Antonio Santos por correo. Realice un cambio en el Diagrama de Gantt en la Fase II,	Denise Macias	Claro

BITACORA # 6 OCTUBRE

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR
03/10/2011	Realice investigación de posibles preguntas para identificar competencias dominantes en las entrevistas, información que me sirve para ir armando los formatos. (Fuentes principales: Internet y Libros Martha Alles)	Denise Macias	Claro
06/10/2011	Continúo realizando la investigación.	Denise Macias	Claro
11/10/2011	Creo 2 guías de entrevistas diferentes para presentación a Martha Zambrano.	Denise Macias	Claro
24/10/2011	Realizo mejoras en las guías ya creadas, ordeno más claramente la información, incorporo preguntas. Además creo 2 modelos de guías más, en total 4 guías.	Denise Macias	Claro
26/10/2011	Realice cambios en el Diagrama de Gantt, incluí en la Fase II la actividad 3, el motivo es que me tomó más tiempo la transcripción de las entrevistas.	Denise Macias	Claro
27/10/2011	Me reuní con Martha Zambrano, hice la presentación de las 4 guías de entrevistas que cree. Me aprobó 2 a las que me solicito realice cambios y mejoras para complementarlas. Me acepto mis sugerencias para el instructivo. Realice cambios en el Diagrama de Gantt	Denise Macias	Claro

BITACORA # 7 NOVIEMBRE

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR
02/11/2011	Realice las últimas correcciones de las guías de ambos grupos, tanto para SAC como para ASES y se las envié al Dr. Antonio Santos para su aprobación y sugerencias. Me sugirió algunas correcciones.	Denise Macias	Claro
15/11/2011	Envié las guías por . . Cambie en el Diagrama de Gantt, cambie el nombre a Instructivo para entrevistas por competencias a Anexo.	Denise Macias	Claro
24/11/2011	Me reuní con el Dr. Antonio Santos para revisar algunos temas.	Denise Macias	Claro
28/11/2011	Realice investigación sobre los posibles casos para Assesment. Creo el caso de Assesment para grupo de SAC, Instructivo tentativo, palabras claves y checklist.	Denise Macias	Claro

BITACORA # 8 DICIEMBRE

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	LUGAR
08/12/2011	Entrego al Dr. Antonio Santos en físico el Resumen, el Instructivo, el Checklist y las palabras claves.	Denise Macias	Claro
13/12/2011	Envío por correo al Dr. Antonio Santos todo lo anteriormente mencionado pero con las correcciones solicitadas.	Denise Macias	Claro
16/12/2011	El Dr. Antonio Santos me comento vía correo que todo esta ok.	Denise Macias	Claro
17/12/2011 - 20/01/2012	Redacción del Desarrollo del Proyecto, Informes etc. Reviso todos los anexos y productos.	Denise Macias	Claro