

“ SAYMA: MODELO DE UN PROCESO DE SELECCIÓN”

TRABAJO FIN DE MASTER
MASTER UNIVERSITARIO DE RECURSOS HUMANOS
UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS

Lourdes Prado Buesa

Tutor: Oscar Izquierdo

En Madrid, a 17 de Noviembre del 2014

Índice

Objetivos Generales	2
Objetivos específicos	2
B. Fases del proceso de selección	3
1.1. Elaboración del perfil del candidato	4
1.2. Anuncio	6
1.3. Fuentes de Reclutamiento	11
1.4. Métodos y Técnicas de selección	14
1.5. Entrevista	17
1.6. Informe de selección	17
1.7. Incorporación y acogida de los candidatos	18
C. Diccionario de competencias	19
1. Administrativo	19
2. Técnico del departamento laboral	20
3. Responsable área laboral	22
4. Director del área fiscal	27
5. Asesor fiscal-contable	31
6. Contable	35
Bibliografía	39
Anexos	40

OBJETIVOS GENERALES

El objetivo principal de este proyecto del modelo de un proceso de selección es conocer en qué consiste dicho proceso, es decir, conocer a fondo de las fases que se compone para así poder aplicarlo a la hora de querer incorporar nuevos candidatos de una manera coherente y justificada.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Conocer a fondo las diferentes etapas del proceso de selección entero, desde el momento en el que se detecta una necesidad de requerimiento de personal en la empresa hasta que se oferta a la persona seleccionada y en caso de que acepte, se le contrata.

En primer lugar, identificar los motivos que llevan a una empresa a poner en práctica un proceso de selección de personal y las actuaciones que lleva a cabo para definir el puesto de trabajo y explicar los requisitos que deben cumplir los candidatos para poder ocupar el puesto vacante.

En segundo lugar, conocer el concepto de reclutamiento de candidatos y distinguir los dos principales procedimientos por los que éste se puede realizar.

Profundizar en el tipo de realización de pruebas en un proceso de selección que se pueden llevar a cabo, y detallar cada una de ellas, qué elementos evalúan y cuándo se aplican.

Explicar en qué consiste la creación de un informe de selección

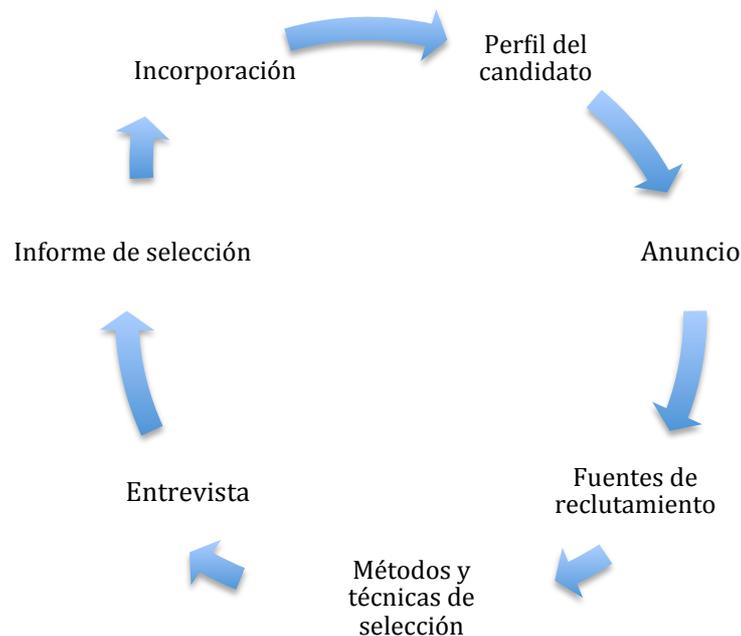
Por último, explicar cómo se lleva a cabo la incorporación y el acompañamiento que se le hace al nuevo contratado.

B. LAS FASES DEL PROCESO DE SELECCIÓN

Llamamos proceso de selección a una serie de fases que se realizan a uno o varios candidatos con el fin de ver su potencial y de ver también qué perfil encaja mejor con las necesidades de la empresa.

Según un artículo del BBVA, escrito por Aurelio Jimenez, *“los procedimientos de selección de personal tienen como objetivo evaluar las características y circunstancias de los candidatos a un puesto de trabajo para elegir, entre una multitud, a la persona que más se adapte al perfil profesional que necesita la empresa para cubrir dicho puesto. En este punto es importante resaltar que no se suele elegir al mejor candidato en términos absolutos, sino al que más y mejor se ajuste a las características del puesto solicitado.”*

Dichas fases son las siguientes:



Las fases de un proceso de selección son siempre selectivas, es decir, habrá candidatos que superen cada fase y otros no superaran dicha fase por diversos motivos; por que su perfil no encaja con lo requerido, porque le faltan ciertas competencias, etc.

1.1. Elaboración del perfil del candidato

Hay ocasiones en las que las empresas, en un determinado momento del curso empresarial, se dan cuenta de que hay una existencia de necesidad de personal, las cuales han podido deberse por diferentes causas:

- Aumento de volumen de trabajo por el desarrollo de nuevos proyectos
- Baja por maternidad de alguna trabajadora
- Baja por enfermedad de trabajadores
- Ausencia de trabajadores por el disfrute de vacaciones
- Marchas voluntarias de los trabajadores

Debido a esta falta de personal, la empresa se plantea reforzar la plantilla con la incorporación de nuevas personas. Es entonces cuando comienza la primera fase del proceso de selección, la elaboración del perfil del candidato.

¿Qué es la elaboración del perfil del candidato?

Es un documento en el que se refleja toda la información del puesto vacante, además de las competencias que debe tener la persona que se va a incorporar para ocupar dicho puesto, junto con las exigencias que este supone. Se deberán especificar datos como:

- Denominación del puesto, con la información de este
- Formación requerida por parte del trabajador
- Conocimientos requeridos para desempeñar el puesto
- Idiomas
- Experiencia
- Competencias

Es recomendable que quien elabore dicho perfil sea el Responsable del Departamento o de Área que requiere de nuevo personal, ya que va a ser la persona que más conocimientos tenga acerca del puesto vacante para definir la información.

Según McCornick, citado por Fernández-Rios, se pueden identificar hasta once métodos distintos para recoger información relativa a un puesto de trabajo:

- 1- Observación
- 2- Entrevista individual con el ocupante del puesto
- 3- Entrevista de grupo
- 4- Reunión de grupo de expertos /con personal experimentado)
- 5- Cuestionario estructurado
- 6- Cuestionario de preguntas abiertas
- 7- Diario
- 8- Incidente críticos
- 9- Información de diseño de equipamiento
- 10- Grabaciones de actividades del puesto
- 11- Registros disponibles relativos al puesto

Es estableciendo un dialogo lo mas sincero posible con el jefe responsable del puesto que ha de ser cubierto, cuando se obtiene la información imprescindible para describirlo.

1.2. Anuncio

Una vez hecho el perfil del candidato, ¿cómo vamos a conseguir posibles candidatos al puesto? Publicando un anuncio de la oferta de trabajo.

¿Dónde publicar el anuncio?

Hay varias posibilidades a la hora de hacer pública la oferta de trabajo. Una de ellas sería en prensa. Es un medio cercano, al que todo el mundo tiene acceso y con muchas probabilidades de que un gran número de personas lea el anuncio, puesto que leer la prensa es algo habitual en las actividades de las personas. Un inconveniente claro de esta alternativa es el coste que implica dicha publicación.

Otra opción sería a través de la web, en las páginas de búsqueda de empleo, como por ejemplo: Infoempleo, jobrapido, job&talent o mil anuncios, entre otras. La empresa tendría que hacerse una cuenta en los diferentes portales para tener acceso privado y así publicar las ofertas. Una vez publicadas, la gente se inscribirá a la oferta y solo aquellas personas que tengan acceso a la cuenta, podrán ver los CV's y así evaluarlos.

Dependiendo del perfil que se requiera para la incorporación, se publicarán los anuncios en determinados sitios.

Si la empresa está buscando perfiles juniors, entendiendo por estos estudiantes en último año de carrera con un contrato de prácticas o recién graduados, sería una buena opción mandar ofertas a las universidades más prestigiosas del país, consiguiendo así que los alumnos se inscriban a la oferta. Estas podrían ser la Universidad Pontificia Comillas, en Madrid, Esade en Barcelona y la Universidad de Deusto en Bilbao, entre otras. También se pueden encontrar perfiles juniors en las universidades que ofrecen masters de gran prestigio, como por ejemplo Centro de Estudios de Garrigues, Universidad Pontificia Comillas (ICADE), ESIC, IE, entre otros.

El procedimiento sería el siguiente:

- 1- En primer lugar, habría que ponerse en contacto con la universidad y contactar con la persona encargada en la gestión de las prácticas en las empresas.
- 2- Una vez contactada con la persona adecuada, habría que comentarle nuestro objetivo es decir, que se está en busca de alumnos de último curso para que realicen las prácticas con la empresa.
- 3- Habiendo explicado el objetivo de la empresa, se pasa a detallar el procedimiento que se va a llevar a cabo. Se pregunta si estarían interesados en que mandaran carteles informativos con la oferta de trabajo y estos nos dirían en cuantos estarían interesados en recibir. Esto depende del tamaño de la universidad. Una Universidad que cuente con 200 alumnos, quizás solo requiera de 2 carteles. En cambio, una universidad con un volumen de 1000 alumnos, quizás le convenga más obtener 5 carteles para distribuirlo por todos los paneles informativos de toda la universidad.

Otra actividad que se podría realizar es acudiendo a los foros de empleo que organicen las universidades y estar presentes para atraer a posibles candidatos.

De lo contrario, si la empresa necesita un perfil más senior, estos podrían llevarse a cabo al igual que en el caso de los perfiles juniors en los portales online, pero la herramienta clave en este caso sería a través de LinkedIn.

La realización del anuncio

Es de vital importancia que la información que contenga el anuncio sea clara y precisa. Un anuncio bien elaborado no sólo ayuda a obtener los candidatos que se desea, sino que se ahorra la tarea de descartar a un gran número de personas que no cumplen con los requisitos de la oferta.

A la hora de publicar el anuncio, no se debe dar información sobre las competencias que son requeridas para el puesto ya que el candidato podría hacer “un papel” en la

entrevista y no ser sincero sobre su personalidad o sus puntos fuertes/débiles.

Un anuncio de trabajo tendría el siguiente formato:

- En primer lugar, una breve descripción del negocio:

“Sayma es una empresa de consultoría con más de 40 años de experiencia, premiada como mejor Empresa de Servicios 2010 por la Cámara de Guipúzcoa.

El objetivo general de nuestra empresa es ofrecer los servicios en base a tres principios: eficiencia, calidad tecnología, demostrados en actuaciones profesional realizadas en más de 5.000 empresas. La evolución del número de personas se nota de manera notable, contando desde un principio con tan solo dos profesionales en San Sebastian (1970) y siendo actualmente alrededor de 117 profesional, situados en San Sebastián, Bilbao, Vitoria y Madrid.

Los servicios que proporciona el negocio son:

- *Área Fiscal*
- *Área Legal*
- *Área de Consultoría*
- *Área de Auditoría*

Además, SAYMA es miembro de HLB INTERNACIONAL, uno de los principales grupos de auditores, asesores tributarios y consultores del mundo. Los miembros de la organización son firmas líderes en sus respectivos países y proporcionan una amplia gama de servicio especialmente en el ámbito internacional, sin importar ni el sector ni el tamaño del cliente, todo ello con un denominador común, servicio personalizado y máxima calidad.”

Una vez descrita la empresa, se pasará a ofertar la plaza vacante. La estructura que este debe llevar es la siguiente:

- Un título en el que se explique en tan solo una línea el propósito de la empresa, es decir, el puesto vacante que se oferta.

Ejemplo: “Abogado mercantilista para Despacho”

- El contenido de la oferta se puede dividir en tres partes. La primera sería la descripción de la oferta. En ella, se especificará los detalles del puesto.

Este podría ser el orden más lógico, junto con unos ejemplos:

- El nombre del puesto vacante: Abogado Mercantilista
- Categorías: Legal, concretamente Mercantil
- Nivel: Experience
- Personal a cargo: 1 – 6
- Número de vacantes: 2
- Descripción de la oferta: Abogado experimentado en mercantil, para llevar a cabo, entre otras, las siguientes tareas:
 - Contratación mercantil, consistente en la elaboración de contratos de todo tipo (Compraventas mercantiles, contratos de Agencia, etc), negociación de las condiciones de los mismos y asesoramiento al cliente.
 - Derecho societario, entendiendo por esta la llevanza de los diferentes libros de la Sociedad, la llevanza de la Secretaría del Consejo, redacción de acuerdos sociales, etc
 - Fusiones y Adquisiciones (M&A: Mergers and Acquisitions)
 - Due Diligence y Auditoría legal
 - Concursal, asesoramiento a todo tipo de sociedades entre concursos y concursos de acreedores, negociación de convenios con acreedores.
 - Protección de datos, asesoramiento en el cumplimiento de la ley orgánica de protección , gestión de ficheros y recursos ante de la agencia de protección de datos

- En segundo lugar, habría que detallar los requerimientos del puesto:

Formación: se precisa de un graduado/graduada o licenciado/licenciada en, derecho o derecho + ADE. Se valorará un postgrado o master relacionado con derecho.

Experiencia: Se requiere un mínimo de 5 años de experiencia en un puesto similar en compañías de más de 200 empleados. Imprescindible haber trabajado en despacho. Se valorará experiencia internacional.

Idiomas: Imprescindible inglés con un nivel alto tanto hablado como escrito y se valorará un segundo idioma.

Conocimientos informáticos como Microsoft Office y programas de gestión como por ejemplo la ley digital, una base de datos jurídica que tiene como objetivo para buscar jurisprudencia.

Competencias:

- Tolerancia a la presión
- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Orientación a resultados
- Orientación a clientes
- Comunicación

- En tercer lugar, toda la información sobre el contrato de trabajo:
 - Tipo de contrato: Indefinido
 - Jornada: Completa
 - Salario: 30.000 – 40.000 € Bruto/año

1.3. Las fuentes de reclutamiento

Tras haber publicado la oferta en las diferentes lugares posibles, la empresa recibirá todos los Cv's de las personas interesadas en ella.

Pero antes de recurrir a las fuentes externas, se debería hacer un análisis de cuantos candidatos pueden proceder de los empleados existentes en la empresa para la plaza vacante, es decir, de los trabajadores actuales, cuales podrían ascender para ocupar dicho puesto que se requiere.

El recurrir a nuestros propios trabajadores tiene dos ventajas. Por un lado, el ahorro de coste, al no tener que acudir al mercado de trabajo y por otro lado, el buen clima que se crea al tener en cuenta a los trabajadores y ofrecerles oportunidades de promoción profesional y económica.

En palabras de D. Kravetz, “la empresa debe mantener un espíritu abierto acerca del desarrollo de carreras y ofrecer los recursos necesarios para el proceso, como compartir la información disponible, ayudar a la planificación de carreras, anunciar claramente la vacantes y permitir todo cambio de puesto de trabajo, ya sea en sentido vertical, horizontal o diagonal”.

El reclutamiento no solo se podrá hacer mediante los portales en donde hemos publicado la oferta o mediante el propio personal, sino que también existen otros procedimientos. Estos pueden ser internos o externos.

- Reclutamiento interno: este se basa en un reclutamiento con las herramientas de la empresa: la base de datos, las recomendaciones y otro factor muy importante, personas que trabajan en la empresa.

- Base de datos: Esta herramienta es de vital necesidad. Nos permite tener un control y orden de todas las fases del proceso de selección. Es en la base de datos de la empresa en donde se archivarán todos los Cv's que se han ido recopilando de las

diferentes fuentes y como se ha dicho antes, en donde se quedará reflejado el ritmo del proceso de selección de cada candidato. Cada vez que un candidato vaya superando o no las fases del proceso, esto se actualizará en la base de datos, de modo que si alguien de la empresa quiere hacer un seguimiento del proceso de esa persona, lo tendría actualizado en la base de datos.

Esto también serviría para si se da el caso de que se están llevando dos procesos de selección a la vez dentro de la empresa, ver qué personas están disponibles para realizar el proceso o no, puesto que si ya han iniciado proceso para otro departamento de la empresa, no se podrá ponerse en contacto con dichas personas para comenzar otro proceso a la vez.

- **Recomendaciones:** Esto se haría preguntando a los propios trabajadores de la empresa y a los conocidos si saben de personas que puedan cumplir el perfil requerido y estén dispuestos a trabajar en la empresa o incluso a cambiar de puesto de trabajo.

- **Reclutamiento externo:** serán las búsquedas que se hagan por medio de factores externos a la empresa, como son los portales online, LinkedIn, las universidades y los centros que imparten Masters.

- **Portales online:** Para poder llevar a acabo las búsquedas en los portales online, tendremos que acceder a la cuenta creada en los distintos portales para poder revisar los Cv's que han sido inscritos.

Como se ha comentado anteriormente, dependiendo de qué perfil se necesite, las búsquedas de los Cv's serán buscadas en un sitio o en otro.

Como recordatorio: los perfiles juniors serán buscados en las universidades y masters y los perfiles seniors en LinkedIn.

- **Redes profesionales:** Entendiendo como estas, LinkedIn. Las búsquedas a través de esta web profesional se pueden realizar de dos maneras distintas, vía empresa o vía palabras claves.

- Mediante la vía empresa, la búsqueda se realiza de la siguiente manera: se pone el nombre de una empresa y aparecen todas las personas que en su perfil de LinkedIn han mencionado el nombre de la empresa en donde trabajan, es decir, si se pone en el buscador “Gómez Acebo y Pombo”, aparecerán todas las personas que en su perfil han indicado que trabajan en dicha empresa.

Un aspecto a tener en cuenta es que las búsquedas se harán en las empresas target, entendiéndose por esto, los despachos de abogados que sean competencia directa.

- En cuanto a la búsqueda mediante palabras claves, esta se llevará a cabo de la siguiente forma: en el buscador se indica una palabra clave del sector de abogados, como por ejemplo: mercantil. De esta manera, se localizará a toda la gente que tenga relación con esa palabra y que por lo tanto, puede servir para el proceso de selección.

· Universidades: En esta incluiremos también los masters. Al haber publicado ofertas en las universidades de interés para el despacho, los alumnos de cada una de ellas mandarían su CV al email proporcionado en los carteles enviados a la universidad.

1.4. Métodos y técnicas de selección

Las pruebas que se hacen a los candidatos tienen un objetivo; conocer a la persona y poder tener una idea de cómo se comportaría y trabajaría en su día a día en caso de entrar a trabajar en la empresa, es decir, en qué medida se adecua la persona al puesto vacante.

En palabras de Equipo Vértice, *“no es conveniente entender el proceso de selección de personal como un sistema eliminatorio de personas no aptas, sino más bien como la búsqueda de aquel candidato que, comparativamente, más posibilidades tenga de adaptarse a las exigencias de su entorno y desarrollarse con él.”*

Son varias las técnicas que se utilizan, siendo las más habituales los test psicotécnicos, las pruebas en grupo, como son las dinámicas de grupo y assessment centers y por último las entrevistas.

- Los test psicotécnicos. Mediante los test, los evaluadores serán capaces de medir el grado de inteligencia de la persona, así como también las aptitudes y capacidad analítica. A pesar de haber una gran cantidad de test distintos, los más utilizados son los que permiten medir las aptitudes tanto numéricas como verbales de la persona.

Estos serían varios ejemplos:

Razonamiento verbal:

1. ¿Cuál de las siguientes palabras no encaja?

- a) León b) Guepardo c) Lobo d) Puma

2. Soy un hombre. Si el hijo de Juan es el padre de mi hijo, ¿qué soy yo de Juan?

- a) Su abuelo b) Su padre c) Su hijo d) Su nieto e) Yo soy Juan f) Su tío

3. Poder legislativo es a Cortes Generales como poder Ejecutivo es a:

- a) Congreso b) Senado c) Tribunal Constitucional d) Gobierno del Estado

4. Japón es a yen como Argelia es a:

- a) Dinar b) Peso c) Dragma d) Dólar

Razonamiento Numérico:

¿Qué número resulta de sumar 4 con su mitad y con su doble?

8 14 10 12

Tomás, Pedro, Jaime, Susana y Julia realizaron el test. Julia obtuvo mayor puntuación que Tomás, Jaime puntuó más bajo que Pedro pero más alto que Susana, y Pedro logró menos puntos que Tomás. ¿Quién obtuvo la puntuación más alta?

Tomás Pedro Jaime Susana Julia

¿Cuál es el resultado de multiplicar 6 por su doble?

72 12 36 216

¿Cuántos números impares encontraremos entre 30 y 40?:

4 7 6 5

Estos test suelen utilizarse como primer filtro del proceso. Se suelen utilizar como primer filtro del proceso de selección, puesto que es una manera rápida de ver el potencial en una persona, tomando de una manera rápida la selección de bien avanzar con la candidatura o no.

Hay dos formas para realizar la organización de la realización de los test por parte de los candidatos.

Por un lado, se puede convocar un día a los candidatos a que acudan a la propia oficina para la realización de los tests.

Por otro lado, también se pueden mandar de forma online para agilizar el proceso de selección y así, poder hacer una primera criba curricular cuanto antes, ya que si se hacen de manera online, los resultados serán corregidos automáticamente mediante un programa informático y se guardarán directamente en la base de datos.

En cambio, si se cita a los candidatos para que los hagan en la oficina, el procedimiento es más largo puesto que los test se corregirían a mano y habría que actualizarlos también a mano en la base de datos, con lo que se pierde mucho tiempo.

Una vez guardados en la base de datos, el evaluador tiene rápido acceso a ellos y podrá comprobar si las calificaciones son las esperadas o no.

- Las pruebas en grupo: Hay dos tipos de pruebas en grupo: las dinámicas de grupo y los assessment centre.

- Dinámica de grupo: Esta consiste en presentar un caso a los reunidos en la sala y el objetivo es llegar a un consenso común. Este tipo de actividad suele constar de entre 8 u 10 personas y la duración suele ser de aproximadamente una hora y media.

El objetivo principal es poder medir una serie de competencias imprescindibles para el puesto que se oferta. Las competencias más comunes que se evalúan en una dinámica de grupo son:

- Comunicación: La forma de expresarse del candidato, tono de voz, discurso y actitud, entre otras.
- Ideas: Si lo que aporta es coherente y argumenta las opiniones que da y las desarrolla
- Trabajo en equipo: Si es educado con el resto, si respeta los turnos y sobre todo, si sabe ceder y aceptar otras propuesta que no sean las suyas.
- Orientación al cliente:
- Además también se puede medir la personalidad, ya que puede indicarnos cómo reaccionaría una persona ante distintas situaciones
- Idiomas: se medirá el nivel del idioma en que los evaluadores pidan que hablen.

A continuación, se va a explicar cómo podría ser el discurso y el guión a seguir en una dinámica de grupo.

- 1- En primer lugar, se recoge a los candidatos en la sala en donde se les ha dicho que esperasen y se les lleva al lugar en donde va a tener lugar la dinámica de grupo.
- 2- Para relajar un poco el ambiente, se puede empezar comentándoles que tal han encontrado las oficinas, si han tenido algún problema de ubicación y ofrecerles

agua para beber, para que se sientan más “como en casa”.

- 3- Una vez pasado este paso, es el momento de empezar la dinámica. Se puede comenzar agradeciendo su interés por el proceso de selección y por la firma y por otro lado, dándoles la enhorabuena por sus resultados positivos en la primera fase, los test.
- 4- A continuación, se podría hacer una ronda de presentaciones, tanto por parte de los evaluadores como por parte de los candidatos.
- 5- Una vez hecho esta fase, se dará paso a la realización del ejercicio, dándoles las instrucciones pertinentes.
- 6- Mientras debaten el caso expuesto, es el momento en que los evaluadores van tomando notas de las competencias arriba mencionadas, para después poder hacer un informe de cada uno de los candidatos.

Si se quiere, al citarles a la dinámica de grupo se les puede pedir que traigan su Cv actualizado junto con el expediente académico.

- Assessment Center: Esta prueba, aunque menos común, se suele realizar también en los procesos de selección. Durante un Assessment Center se le pedirá a los candidatos realizar diferentes ejercicios, a través de las cuales se detectarán las competencias buscadas. Las más comunes son casos prácticos para resolver de manera individual, los cuales tendrán que presentarse a los evaluadores.

La diferencia de un assessment center y una dinámica de grupo, a parte de que los ejercicios son de manera individual y en la dinámica de grupo, como el propio nombre indica, es de manera grupal, es que en un assessment center no solo hay evaluadores de RRHH, sino que también participan en la evaluación Gerentes o Directores del departamento.

1.5. Entrevistas (Desarrollado por Blanca Kitchin)

1.6. Informe de selección (Desarrollado por Blanca Kitchin)

1.7. Incorporación y acogida de los empleados

Una vez finalizadas todas las fases de pruebas, queda la fase final: Oferta e Incorporación del o de los candidatos que más se ajustan al perfil buscado.

Esta fase, aunque parezca la menos importante de todo el proceso, es también de gran importancia, puesto que se va a incorporar una persona a la empresa, es decir, esta persona pasa a formar parte de la entidad y por lo tanto, se merece una buena acogida.

Lo más común ante la acogida de un nuevo empleado, es darle la bienvenida en su primer día de incorporación y presentarle a todos los miembros del departamento al que se va a incorporar, desde el nivel más junior hasta el más experience.

Como bien decía Vineet Nayar en el título de su libro “ Employees first, customers second”, es decir, Primero los empleados, los clientes, después. Esta frase refleja claramente la importancia que hay que dar a nuestro personal, ya que sin ellos un negocio no podría ser posible.

C. DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

A continuación desarrollaremos un diccionario con las competencias imprescindibles de acuerdo al perfil de los puestos de Sayma. Según nuestro modelo de diccionario hay 5 niveles desde el más básico al más exhaustivo.

1. Administrativo

Orientación al cliente: nivel 4

Se compromete personalmente

- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
- Se responsabiliza personalmente de atender las demandas de los clientes, haciendo que estas se canalicen correctamente y haciéndoles un seguimiento si el no las puede resolver.
- Hace más de lo que el cliente espera.

Planificación y organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Flexibilidad al cambio: nivel 4

Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas.

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.

Modelo del Proceso de Selección

- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la empresa
- Revisa su acción en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Coopera con la empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

Comunicación: nivel 4

Es efectivo

- Posee un amplio vocabulario, que utiliza en sus informes, logrando que sean claros y efectivos
- Identifica con rapidez el tipo de interlocutor al que se dirige y se conduce con naturalidad frente a él.
- Es muy concreto y atinado en sus apreciaciones
- Siempre escucha, respeta y valora las aportaciones de los demás
- Realiza presentaciones en público de manera clara y agradable para el auditorio

2. Técnico del departamento laboral

Planificación y organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Modelo del Proceso de Selección

Iniciativa: nivel 3

Lleva la iniciativa

- Toma, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo
- Actúa rápida y decididamente cuando las situaciones lo requieren.
- Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.

Trabajo en equipo: nivel 5

- Actitud permanente de colaboración y comunicación con otras áreas y profesionales con los que se relaciona en su trabajo
- Busca la obtención de sinergias, la integración de enfoques y la mejora de la eficiencia

Compromiso con la entidad: nivel 4

Apoya a la empresa

- Actúa públicamente en beneficio de la empresa, velando por su imagen
- Se siente orgulloso de ser parte de la empresa y actúa en consecuencia
- Asume como propios los objetivos de la empresa sintiéndose totalmente identificado con ellos.
- Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo o de sus compañeros, haciendo que se sientan parte de cada logro.

Orientación a resultados: nivel 4

Mejora el rendimiento

- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes
- Excede los objetivos y los niveles de rendimiento esperados
- Hace cambios específicos en su área de actuación para alcanzar los resultados
- Siempre busca nuevas oportunidades para mejorar el rendimiento
- Resuelve adecuadamente situaciones complejas

Modelo del Proceso de Selección

Adaptación al cambio: nivel 4

Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas.

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la empresa.
- Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Cooperar con la empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

3. Responsable área laboral

Orientación al cliente: nivel 4

Se compromete personalmente

- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
- Se responsabiliza personalmente de atender las demandas de los clientes, haciendo que estas se canalicen correctamente y haciéndoles un seguimiento si el no las puede resolver.
- Hace más de lo que el cliente espera.

Iniciativa: nivel 5

Tiene visión a largo plazo

- Posee una visión a largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción

Modelo del Proceso de Selección

- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia
- Promueve la participación y capacita a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.

Compromiso con la Entidad: nivel 5

Hace concesiones personales o profesionales a favor de la empresa

- Antepone las necesidades de la empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la empresa.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Adaptación al cambio: nivel 5

Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo

- Se anticipa a los cambios de la empresa y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.
- Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y el mercado.
- Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.
- Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la empresa.
- Siempre apoya a la empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo.

Modelo del Proceso de Selección

- Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la empresa.

Dirección y desarrollo de personas: nivel 5

Construye compromiso y proporciona entrenamiento y formación

- Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido.
- Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula.
- Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza y que contribuye a la sinergia grupal
- Actúa como mentor y entrenador de cada uno para desarrollar capacidades futuras
- Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la Entidad.
- Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores.

Planificación y Organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Impacto e Influencia: nivel 5

Realiza estrategias a largo plazo

Modelo del Proceso de Selección

- Comprende y usa las estructuras formales e informales para ganar el apoyo a sus ideas e influenciar a los demás
- Construye alianzas para apoyar sus ideas
- Utiliza un conocimiento profundo de las interacciones del grupo para llevarlos hacia una meta deseada
- Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la Entidad, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos.
- Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia.

Orientación a resultados: nivel 5

Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido
- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para maximizar la efectividad y la eficiencia

Comunicación: nivel 5

Empatiza con toda las personas que forman parte de la empresa

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y los de la Empresa en general
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender
- Facilita a los demás información relevante que posee

Modelo del Proceso de Selección

- Resuelve problemas de comunicación
- Su redacción es clara, concisa y concreta y logra transmitir ideas con éxito y en la forma más efectiva

Capacidad de relación: nivel 5

Planifica y desarrolla redes de relaciones

- Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio
- Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales
- Esta siempre abierto a recibir a otros; manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos y promueve la misma actitud en sus subordinados.
- Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa porque su gente asista a conferencias, congresos, cursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento e intercambio con gente nueva.

Orientación comercial: nivel 4

Es capaz de genera confianza en el cliente interno y externo

- Obtiene diferentes proyectos fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante un beneficio mutuo.
- Domina las herramientas y estrategias de negociación.
- Es un referente en la compañía y además es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar con situaciones similares.
- Es un referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Entidad en general por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Sabe manejar la negociación ante un proceso de venta con dificultades.

4. Director del departamento fiscal

Dirección de equipos: nivel 5

Construye compromiso y proporciona entrenamiento y formación

- Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido.
- Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula.
- Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza y que contribuye a la sinergia grupal
- Actúa como mentor y entrenador de cada uno para desarrollar capacidades futuras
- Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la Entidad.
- Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores.

Capacidad de relación: nivel 5

Planifica y desarrolla redes de relaciones

- Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio
- Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales
- Esta siempre abierto a recibir a otros; manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos y promueve la misma actitud en sus subordinados.
- Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa porque su gente asista a conferencias, congresos, cursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento e intercambio con gente nueva.

Modelo del Proceso de Selección

Planificación y organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Compromiso con la entidad: nivel 5

Hace concesiones personales o profesionales a favor de la empresa

- Antepone las necesidades de la empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la empresa.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Impacto e influencia: nivel 5

Realiza estrategias a largo plazo

- Comprende y usa las estructuras formales e informales para ganar el apoyo a sus ideas e influenciar a los demás
- Construye alianzas para apoyar sus ideas
- Utiliza un conocimiento profundo de las interacciones del grupo para llevarlos hacia una meta deseada

Modelo del Proceso de Selección

- Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la Entidad, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos.
- Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia.

Orientación al cliente: nivel 5

Actúa como asesor del cliente

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de acción, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo
- Adecua los servicios disponibles a las necesidades de los clientes. Planifica sus acciones considerando las necesidades de estos.
- Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones (tanto del cliente externo como interno).
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes externos, internos y proveedores.

Orientación a resultados: nivel 5

Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido
- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para maximizar la efectividad y la eficiencia

Modelo del Proceso de Selección

Negociación y toma de decisión: nivel 5

Es capaz de aplicar múltiples estilos de negociación.

- Logra ponerse en el lugar del otro y anticipar sus necesidades e intereses ante una negociación
- Busca, dentro de los argumentos que le son favorables, ventajas que beneficien al interlocutor para propiciar el acuerdo
- Se esfuerza para conseguir las mejores estrategias de negociación para producir resultados efectivos, cuidando las relaciones
- Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales
- Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permiten prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma

Comunicación: nivel 5

Empatiza con toda las personas que forman parte de la empresa

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y los de la Empresa en general
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender
- Facilita a los demás información relevante que posee
- Resuelve problemas de comunicación
- Su redacción es clara, concisa y concreta y logra transmitir ideas con éxito y en la forma más efectiva

5. Asesor fiscal-contable

Orientación al cliente: nivel 5

Actúa como asesor del cliente

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de acción, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo
- Adecua los servicios disponibles a las necesidades de los clientes. Planifica sus acciones considerando las necesidades de estos.
- Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones (tanto del cliente externo como interno).
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes externos, internos y proveedores.

Iniciativa: nivel 4

Crea oportunidades

- Aplica distintas formas de trabajo con una visión de medio plazo.
- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con la información y el tiempo necesario

Compromiso con la Entidad: nivel 5

Hace concesiones personales o profesionales a favor de la empresa

- Antepone las necesidades de la empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.

Modelo del Proceso de Selección

- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la empresa.
- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Adaptación al cambio: nivel 4

Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la Empresa
- Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Cooperar con la Empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

Planificación y Organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Modelo del Proceso de Selección

Impacto e Influencia: nivel 5

Realiza estrategias a largo plazo

- Comprende y usa las estructuras formales e informales para ganar el apoyo a sus ideas e influenciar a los demás
- Construye alianzas para apoyar sus ideas
- Utiliza un conocimiento profundo de las interacciones del grupo para llevarlos hacia una meta deseada
- Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la Entidad, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos
- Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia.

Orientación a resultados: nivel 5

Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido
- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para maximizar la efectividad y la eficiencia

Comunicación: nivel 5

Empatiza con toda las personas que forman parte de la empresa

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y los de la Empresa en general

Modelo del Proceso de Selección

- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender
- Facilita a los demás información relevante que posee
- Resuelve problemas de comunicación
- Su redacción es clara, concisa y concreta y logra transmitir ideas con éxito y en la forma más efectiva

Capacidad de relación: nivel 5

Planifica y desarrolla redes de relaciones

- Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio
- Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales
- Esta siempre abierto a recibir a otros; manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos y promueve la misma actitud en sus subordinados.
- Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa porque su gente asista a conferencias, congresos, cursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento e intercambio con gente nueva.

Orientación comercial: nivel 5

Es capaz de genera confianza en el cliente interno y externo

- Obtiene diferentes proyectos fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante un beneficio mutuo.
- Domina las herramientas y estrategias de negociación.
- Es un referente en la compañía y además es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar con situaciones similares.

Modelo del Proceso de Selección

- Es un referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Entidad en general por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Sabe manejar la negociación ante un proceso de venta con dificultades.

6. Contable

Orientación al cliente: nivel 5

Actúa como asesor del cliente

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de acción, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo
- Adecua los servicios disponibles a las necesidades de los clientes. Planifica sus acciones considerando las necesidades de estos.
- Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones (tanto del cliente externo como interno).
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes externos, internos y proveedores.

Compromiso con la Entidad: nivel 5

Hace concesiones personales o profesionales a favor de la empresa

- Antepone las necesidades de la empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la empresa.

Modelo del Proceso de Selección

- Se ocupa personalmente de que la empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

Adaptación al cambio: nivel 4

Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la Empresa
- Revisa su acción en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.
- Cooperera con la Empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

Planificación y Organización: nivel 4

Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

Impacto e Influencia: nivel 3

Pone en marcha acciones para influir a otros

- Logra acuerdos mediante acciones de negociación adecuadas

Modelo del Proceso de Selección

- Se preocupa por elaborar estrategias sencillas para lograr la colaboración de los demás
- En situaciones cotidianas generalmente consigue lo que desea y logra mantener una buena imagen
- Suele ser previsible, debido a que usualmente se maneja dentro de la misma línea argumental, que en general le resulta eficaz.

Orientación a resultados: nivel 5

Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido
- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para maximizar la efectividad y la eficiencia

Comunicación: nivel 3

Se expresa de forma clara

- Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y logrando que los demás entiendan su mensaje
- Comparte con los demás la información que busca y obtiene
- Es muy claro y concreto en lo que propone
- Su comunicación escrita es efectiva y bien presentada
- Realiza buenas presentaciones en público, persuadiendo e impactando al auditorio de acuerdo con sus objetivos

Modelo del Proceso de Selección

Capacidad de relación: nivel 3

Establece y mantiene relaciones cordiales

- Se conduce con apertura en toda ocasión que se le presenta para conocer gente nueva que pueda colaborar en el mejoramiento de su tarea
- Es atento ante clientes y proveedores y escucha sus planteamientos con paciencia e intención de solucionarlos
- Cuando le es solicitado, concurre a reuniones de trabajo a las que asiste gente de otros sectores a la que no conoce y logra relacionarse con cordialidad y apertura
- Se comporta con cordialidad y calidez en sus relaciones con los demás, reconociendo que esta actitud le reporta beneficios en sus resultados

Orientación comercial: nivel 5

Es capaz de genera confianza en el cliente interno y externo

- Obtiene diferentes proyectos fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante un beneficio mutuo.
- Domina las herramientas y estrategias de negociación.
- Es un referente en la compañía y además es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar con situaciones similares.
- Es un referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Entidad en general por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Sabe manejar la negociación ante un proceso de venta con dificultades.

Modelo del Proceso de Selección

BIBLIOGRAFIA

- Olleros Izard, M (2007, 3º Edición) - El proceso de captación y selección de personal.
- Equipo vértice (2007, Editorial Vértice) – Selección de personal
- Jiménez, A. (Junio 2013) – Artículo del BBVA - Las cuatro fases de un proceso de selección de personal
- Nayar, V. (Junio 2008) – Employees first, customer second (Los empleados primero, los clientes, después.

ANEXO 1

**DICCIONARIO DE
COMPETENCIAS**

RELACIÓN DE COMPETENCIAS

- Orientación al cliente
- Iniciativa
- Compromiso con la Entidad
- Adaptación al cambio
- Dirección y desarrollo de personas
- Planificación y Organización
- Impacto e Influencia
- Orientación a resultados
- Comunicación
- Capacidad de relación
- Orientación comercial

ORIENTACIÓN AL CLIENTE

Es la predisposición de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades, aun aquellas no expresadas. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas tanto del cliente externo como del cliente interno.

1. Nivel mínimo

- No mantiene comunicación fluida ni habitual con los clientes
- Está desinformado respecto de necesidades o problemas actuales o potenciales de sus clientes.
- No realiza un seguimiento del nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes.
- Le molesta estar en contacto con los clientes y con sus demandas o necesidades.

2. Da respuesta al cliente

- Responde a las preguntas, quejas o problemas que estos le plantean y les mantiene informados sobre el avance de sus demandas.
- Atiende cada cliente con dedicación y voluntad de satisfacer las demandas que se le planteen
- Es paciente y tolerante con sus clientes internos y externos, aún en situaciones complejas.
- Comprende que el cliente es fundamental para la Empresa y actúa en consecuencia.

3. Mantiene una comunicación fluida con el cliente

- Mantiene comunicaciones fluidas con el cliente, tanto interno como externo, para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción y prestarles un buen servicio.
- Tiene iniciativa de proporcionarles información que considera de utilidad para ellos.
- Está disponible para los clientes internos y externos
- Responde a las demandas de los clientes brindándoles satisfacción más allá de lo esperado.

4. Se compromete personalmente

- Indaga más allá de las necesidades manifiestas o actuales de los clientes, tanto internos como externos.
- Ayuda a sus clientes a detectar necesidades no manifiestas o potenciales
- Se responsabiliza personalmente de atender las demandas de los clientes, haciendo que estas se canalicen correctamente y haciéndoles un seguimiento si el no las puede resolver.
- Hace más de lo que el cliente espera.

5. Actúa como asesor del cliente

- El cuidado del cliente forma parte siempre de su estrategia de acción, es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo
- Adecua los servicios disponibles a las necesidades de los clientes. Planifica sus acciones considerando las necesidades de estos.
- Actúa como consejero de confianza, involucrándose en el proceso de toma de decisiones (tanto del cliente externo como interno).
- Indaga y se informa sobre necesidades actuales y potenciales de clientes externos, internos y proveedores.

INICIATIVA

Es la predisposición a actuar de forma pro-activa y no solo pensar en lo que hay que hacer en el futuro. Implica marcar el rumbo por medio de acciones concretas, no solo palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de problemas.

1. Nivel mínimo

- Ante situaciones de crisis se siente abrumado y no toma decisiones, delegando la responsabilidad o ignorando la situación a la espera de que se resuelva sola.
- Le cuesta entender y actuar rápidamente en situaciones cambiantes
- Prefiere moverse de acuerdo con pautas establecidas y en ámbitos conocidos, sin que se le exija aporte personal o la generación de cambios
- Tiene dificultades para prever potenciales problemas o detectar oportunidades a mediano o largo plazo y para instrumentar adecuadas acciones al respecto.

2. Aborda oportunidades del momento

- Aborda oportunidades o problemas del momento
- Reconoce las oportunidades que se presentan y o bien actúa para materializarlas o bien se enfrenta inmediatamente con los problemas.
- Implementa las propuestas sugeridas por sus colaboradores o superiores con celeridad y eficiencia
- Aprovecha cada ocasión para implementar una mejora

3. Lleva la iniciativa

- Toma, tratando de anticiparse a las situaciones problemáticas que podrían surgir en el corto plazo
- Actúa rápida y decididamente cuando las situaciones lo requieren.
- Tiene distintos enfoques para enfrentar un problema.
- Es participativo, aporta ideas y estimula a su gente para que actúe de la misma forma.

4. Crea oportunidades

- Aplica distintas formas de trabajo con una visión de medio plazo.
- Se adelanta y se prepara para los acontecimientos que pueden ocurrir en el corto plazo
- Crea oportunidades o minimiza los problemas potenciales cercanos.
- Es capaz de evaluar las principales consecuencias de una decisión a largo plazo si cuenta con la información y el tiempo necesario

5. Tiene visión a largo plazo

- Posee una visión a largo plazo, que le permite anticiparse a los cambios externos e internos y prever alternativas de acción
- Actúa preventivamente, para crear oportunidades o evitar problemas potenciales, no evidentes para los demás.
- Analiza las situaciones con profundidad y elabora planes de contingencia
- Promueve la participación y capacita a su gente para responder rápidamente a las situaciones inesperadas o de cambio.

COMPROMISO CON LA ENTIDAD

Es la predisposición a percibir como propios los objetivos de la Empresa previniendo y superando obstáculos que puedan interferir con el logro de los objetivos del negocio.

1. Nivel mínimo

- No tiene claros los objetivos y la visión de la Empresa
- No transmite los objetivos de la Empresa, ni intenta hacer partícipes a los demás de la visión de la misma
- Trabaja orientado por los objetivos de la Empresa sin sentirse identificado con ellos
- Le cuesta motivar a su gente para generar adhesión y compromiso
- Apoya e instrumenta las directivas que recibe como un mero acto de obediencia, sin cuestionar ni adherir.

2. Se identifica con su grupo

- Comprende y se compromete con los objetivos que se le pautan y trabaja para el logro de los mismos
- Tiene un buen nivel de desempeño y de cumplimiento con las pautas formales de la Empresa
- Se identifica con el grupo al que pertenece y se siente parte y responsable por el logro de los resultados que se esperan de ellos
- Usualmente cumple con lo que promete
- Actúa según las normas y procedimientos de la Empresa

3. Se identifica con la Empresa

- Comprende y asume como propios los objetivos de la Empresa
- Se mantiene motivado y motiva a sus compañeros para guiar sus acciones según los objetivos pautados
- Tiene buen nivel de desempeño y alcanza siempre los objetivos que se le pautan, esforzándose por mejorar continuamente y por aportar ideas y soluciones
- Nunca se compromete a realizar algo que no puede cumplir.
- Se esfuerza en dar una buena imagen de la Empresa

4. Apoya a la Empresa

- Actúa públicamente en beneficio de la Empresa, velando por su imagen
- Se siente orgulloso de ser parte de la Empresa y actúa en consecuencia
- Asume como propios los objetivos de la Empresa sintiéndose totalmente identificado con ellos.
- Se esfuerza por generar la adhesión y el compromiso de su equipo de trabajo o de sus compañeros, haciendo que se sientan parte de cada logro.

5. Hace concesiones personales o profesionales a favor de la Empresa

- Antepone las necesidades de la Empresa a sus intereses y preferencias personales o del área en el que trabaja.
- Apoya las decisiones que benefician la Empresa aunque resulten impopulares o le generen dificultades.
- Transmite a pares y supervisados los objetivos y los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación hacia la Empresa.
- Se ocupa personalmente de que la Empresa reconozca el esfuerzo de sus colaboradores a fin de mantener la motivación y el compromiso del grupo.

ADAPTACION AL CAMBIO

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

1. Nivel mínimo

- No logra ajustarse a los cambios que se implementan en la Empresa relacionados con nuevas formas de trabajar y nuevas tecnologías.
- Le cuesta captar la validez de los puntos de vista de otros.
- Se desanima fácilmente y su desempeño disminuye cuando debe adaptarse a nuevas condiciones de trabajo.
- Trabaja cómodo en situaciones y contextos conocidos, pero se siente fuera de lugar si se le cambian las rutinas
- Tiene una actitud negativa frente a los cambios y dificulta la implementación de los mismos en la Empresa.

2. Acepta los cambios

- Utiliza la información que se le proporciona o que busca, a fin de actualizar sus conocimientos técnicos, de acuerdo con la evolución de la Empresa.
- Acepta los cambios en los procedimientos y herramientas de trabajo que se le proponen.
- Respeto y valora los puntos de vista de los otros y puede modificar su proceder
- Se amolda a nuevas tecnologías de trabajo.
- Se integra adecuadamente a los distintos equipos en que se le incorpora.

3. Reconoce el punto de vista de otros.

- Respeto las decisiones nuevas que toma la Empresa.
- Se adapta a los cambios dispuestos por la Empresa con facilidad.
- Adopta los nuevos procedimientos y herramientas de trabajo.
- Se mantiene informado y actualizado en lo profesional, y estimula a su gente para actuar de la misma forma.
- Acepta nuevas responsabilidades, tratando de satisfacer las expectativas propias y de la Empresa sobre su rendimiento.

4. Es capaz de adaptar tácticas y objetivos para solucionar problemas.

- Se adapta fácilmente a los cambios, asimilando con rapidez los nuevos conocimientos requeridos e implementando los nuevos procedimientos y herramientas a su trabajo cotidiano.
- Percibe los cambios como un crecimiento, y los acepta de buen grado.
- Ayuda a preparar a los demás para las nuevas condiciones de la Empresa
- Revisa su accionar en situaciones pasadas a fin de realizar mejoras

Modelo del Proceso de Selección

en su método para resolver problemas y afrontar las nuevas condiciones del entorno.

- Coopera con la Empresa en la implementación de los nuevos objetivos organizacionales.

5. Realiza adaptaciones organizacionales y estratégicas a corto, mediano y largo plazo.

- Se anticipa a los cambios de la Empresa y del mercado realizando propuestas para enfrentarlos.
- Es ágil en el diseño de nuevas estrategias que puedan enfrentar las condiciones cambiantes del entorno y el mercado.
- Se adapta a los cambios positiva y constructivamente.
- Modifica rápidamente su conducta para adecuarse a nuevas estrategias de la Empresa.
- Siempre apoya a la Empresa en sus nuevas decisiones y coopera activamente en la implementación e integración de nuevos objetivos, procedimientos o herramientas de trabajo.
- Es promotor del cambio, motiva y entusiasma a los demás para que se ajusten a las nuevas condiciones de la Empresa.

DIRECCIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAS

Consiste en la habilidad para guiar, dirigir y comunicar, en ambos sentidos, ascendente y descendente, y motivar e inspirar a otros a desempeñar un alto rendimiento. Implica un esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo, tanto los personales como los de los demás, a partir un apropiado análisis previo de sus necesidades y de la Entidad.

1. Nivel mínimo

- Deja a los miembros del equipo inciertos ante las circunstancias
- Suma los esfuerzos y el resultado de los informes de todos los integrantes de su sector, elaborando individualmente el desarrollo final de la tarea
- Se pone a la defensiva y no es claro/a. Se comporta con cierto grado de autoritarismo cuando recibe propuestas o sugerencias de sus colaboradores.
- Genera conflictos por conducirse con evidentes preferencias por algunos colaboradores respecto de los demás.
- No brinda explicaciones claras sobre cómo realizar las tareas
- No da feedback sobre el desempeño a sus colaboradores
- Es difícil acceder a él para obtener consejos, información o explicaciones

2. Da retroalimentación a su equipo

- Organiza a su gente con eficiencia para proyectos sencillos
- Se asegura, que el equipo tiene toda la información necesaria para realizar bien su trabajo
- En ocasiones especiales, si algún colaborador lo requiere, brinda orientación básica.
- Identifica con tino las fortalezas de los miembros de su equipo
- Mantiene aparentemente abierto el canal de comunicación, aunque ante el requerimiento de asistencia privilegia sus asuntos personales
- Habla sobre el apoyar a los demás en su desarrollo, pero no siempre respalda sus palabras con hechos concretos
- No obstaculiza la participación de su gente en las actividades de capacitación que se le plantean.

3. Procura la efectividad del equipo y proporciona apoyo

- Proporciona al equipo una clara dirección a seguir. Orienta al equipo hacia el logro de los objetivos propuestos proporcionándoles asesoría técnica útil para su tarea.
- Encomienda a cada miembro del grupo una responsabilidad respecto del proyecto al que se encuentran asignados, reservándose los puntos importantes y el manejo final para sí.
- No interfiere en las relaciones de personal a su cargo con excepción a su cargo con excepción de situaciones en las que un problema interpersonal impida el desarrollo de la tarea. En ese caso actúa como facilitador reestableciendo la comunicación entre sus colaboradores
- Solicita información diaria, al final de cada jornada, sobre el estado de

Modelo del Proceso de Selección

proyecto respecto de la parte asignada a cada miembro del equipo, manteniendo todo bajo su estrecho control.

- Entrena personalmente a los nuevos colaboradores en el mejor uso de las herramientas del área y los asiste ante dudas o problemas mientras dura su instrucción
- Hace comentarios positivos sobre el potencial de sus colaboradores

4. Mejora el desempeño y crea oportunidades de desarrollo

- Motiva a los miembros de su grupo que considera valiosos; promueve su desarrollo, crea compromiso y realiza su seguimiento, preocupado por conservarlos dentro del equipo.
- Adopta herramientas y procedimientos para mejorar el rendimiento del equipo.
- Delega funciones integrales de trabajo, manteniéndose atento al desarrollo del mismo
- Siempre que se le solicita provee de asesoría y de la retroalimentación necesaria para apoyar las actividades de desarrollo de sus colaboradores
- Propicia un clima adecuado de comunicación con todos los niveles, los que resulta beneficioso para el mejor cumplimiento de los objetivos en tiempo y forma, por el bajo nivel de conflicto grupal.

5. Construye compromiso y proporciona entrenamiento y formación

- Desarrolla aquellas actividades que propician la evolución del equipo hacia el trabajo autodirigido.
- Está atento e informado respecto de las capacidades actuales y potenciales propias y las de las personas con las que se vincula.
- Promueve un clima que facilita la circulación fluida de información y la mutua confianza y que contribuye a la sinergia grupal
- Actúa como mentor y entrenador de cada uno para desarrollar capacidades futuras
- Crea compromiso entre sus colaboradores y con la tarea, motivando y recompensando las mejoras aportadas al trabajo que estén en línea con los objetivos de la Entidad.
- Visualiza con claridad y sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro del equipo, sin generar conflictos ni rivalidades entre sus colaboradores.

PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN

Es la capacidad para establecer una forma ordenada, coherente y rentable de trabajar, estructurando las actividades y asignando los recursos en función de las prioridades marcadas. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de la información.

1. Nivel mínimo

- Su conocimiento, en el área de su especialidad, es escaso y mediocre
- Le cuesta aprender y actualizarse en las nuevas tecnologías relacionadas con su área de especialidad
- No genera confianza ni credibilidad en las demás áreas de la Empresa ni en los clientes
- Muestra poco interés por la satisfacción de los clientes internos y externos.
- En repetidas ocasiones comete errores importantes que agudizan el problema a resolver.

2. Conoce la tarea

- Tiene el conocimiento técnico requerido para llevar a cabo su tarea
- Investiga y adopta nuevas prácticas o metodologías solo cuando se lo solicitan o es indispensable para la resolución de un problema específico
- Recibe material actualizado e información que le proporciona la Empresa y los aplica en las situaciones en que se le requiere
- Consulta a expertos cuando sus conocimientos no resultan adecuados para la resolución de los temas que se le delegan.

3. Es especialista

- Tiene los conocimientos técnicos requeridos para su área de especialidad
- Incrementa sus conocimientos y habilidades a fin de prepararse para lo que demande la Empresa en el futuro
- Implementa nuevas técnicas y obtiene resultados que impactan positivamente en su área.
- Aplica su conocimiento a la resolución de los problemas que se plantean, para resolver las necesidades de los clientes

4. Es un experto en su tema

- Se actualiza en las cuestiones inherentes a su especialidad
- Goza de confianza y credibilidad en las demás áreas de la Empresa y por parte de los clientes
- Posee los conocimientos y habilidades para resolver problemas relacionados con su especialidad y área
- Se preocupa por la satisfacción de las expectativas de sus clientes, tanto internos como externos

5. Es un referente para la consulta

- Tiene un profundo conocimiento técnico respecto de su especialidad y está capacitado para aplicarlo a la solución de problemas que afectan a la Empresa en general.
- Se mantiene al tanto de las últimas actualizaciones técnicas de su especialidad.
- Gracias a su éxito en la resolución de problemas anteriores, genera gran confianza y credibilidad tanto en sus clientes internos como externo.
- Resuelve los problemas complejos inherentes a su especialidad.
- Es referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Caja en general, por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Realiza acciones orientadas a satisfacer a sus clientes internos o externos.

IMPACTO E INFLUENCIA

Es la capacidad de persuadir, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar sus propios objetivos. Implica deseo de causar un efecto específico, una impresión determinada, o provocar una actuación concreta en los demás, cuando se persigue un objetivo.

1. Nivel mínimo

- Se conduce con desinterés respecto de cómo es considerado por sus clientes.
- Maneja un lenguaje poco adecuado a las diversas situaciones o interlocutores, despertando oposición y malestar.
- Impone su punto de vista y se muestra inflexible ante la presentación de alternativas no previstas, obstaculizando el cumplimiento de sus propios objetivos
- Se despreocupa de la imagen que da de la Empresa ante terceros.

2. Utiliza técnicas de persuasión simple

- Demuestra en sus actos la tendencia a actuar en beneficio de lograr que los otros hagan lo que él necesita.
- Reconoce la importancia de formar una imagen positiva frente a clientes y proveedores y trata de buscar orientación para manejarse de acuerdo con lo esperado por la Entidad en este sentido.
- Atiende sugerencias a la hora de negaciones importantes para el logro de su meta, requiriendo supervisión directa para llegar a los resultados esperados.

3. Pone en marcha acciones para influir a otros

- Logra acuerdos mediante acciones de negociación adecuadas
- Se preocupa por elaborar estrategias sencillas para lograr la colaboración de los demás
- En situaciones cotidianas generalmente consigue lo que desea y logra mantener una buena imagen
- Suele ser previsible, debido a que usualmente se maneja dentro de la misma línea argumental, que en general le resulta eficaz.

4. Adapta su estrategia a las circunstancias

- Se preocupa por el efecto que causarán sus palabras de acuerdo con el interlocutor o auditorio que enfrenta y se conduce en consecuencia, logrando siempre aceptación
- Es perseverante en el cumplimiento de sus metas y desarrolla acciones novedosas que despiertan interés y colaboración
- Prevé posibles obstáculos que se le puedan presentar frente a los demás y siempre tienen argumentos disponibles para rebatir posiciones adversas.
- Es referente como imagen de la Entidad en el exterior

5. Realiza estrategias a largo plazo

- Comprende y usa las estructuras formales e informales para ganar el apoyo a sus ideas e influenciar a los demás
- Construye alianzas para apoyar sus ideas
- Utiliza un conocimiento profundo de las interacciones del grupo para llevarlos hacia una meta deseada
- Está atento a toda oportunidad de exposición a contactos políticos a distintos niveles, dentro y fuera de la Entidad, que utiliza oportunamente según sus propios objetivos.
- Se conduce con gran destreza para relacionarse con personas cuya cooperación es necesaria para tener influencia.

ORIENTACIÓN A RESULTADOS

Es la capacidad de encaminar todos los actos al logro de lo esperado, actuando con velocidad y sentido de urgencia ante decisiones importantes, necesarias para satisfacer las necesidades del cliente y mejorar la Entidad. Implica la tendencia al logro de resultados, fijando metas desafiantes por encima de los estándares, mejorando y manteniendo altos niveles de rendimiento en el marco de las estrategias de la Entidad.

1. Nivel mínimo

- Demasiado ocupado apagando fuegos para buscar nuevas oportunidades de negocio
- Normalmente no alcanza los objetivos en el plazo acordado
- Se acomoda en su status quo y no emprende acciones para mejorar el rendimiento mediocre
- Se guía por estándares de desempeño de baja exigencia

2. Hace bien su trabajo

- Realiza bien su trabajo y facilita el de los demás, para el logro de los objetivos y acciones esperados.
- Expresa frustración ante la ineficiencia o la pérdida de tiempo, pero no encara mejoras a menos que le sean solicitadas
- Está atento a los tiempos de realización de los trabajos y controla y ayuda a lograr su cumplimiento

3. Lleva la iniciativa

- Se preocupa por realizar su trabajo y está dispuesto a asumir nuevas responsabilidades
- Encuentra nuevas y mejores formas de realizar su trabajo para conseguir resultados
- Supera todos los obstáculos para alcanzar los resultados

4. Mejora el rendimiento

- Trabaja con objetivos claramente establecidos, realistas y desafiantes
- Excede los objetivos y los niveles de rendimiento esperados
- Hace cambios específicos en su área de actuación para alcanzar los resultados
- Siempre busca nuevas oportunidades para mejorar el rendimiento
- Resuelve adecuadamente situaciones complejas

5. Se marca objetivos ambiciosos y se esfuerza por conseguirlos

- Se focaliza en maximizar el crecimiento sostenido
- Persigue alcanzar todos los objetivos y ser el mejor
- Crea relaciones duraderas con valor añadido
- Demuestra su espíritu emprendedor estableciendo las metas más allá de los parámetros normales
- Busca el utilizar un acercamiento creativo e innovador para

Modelo del Proceso de Selección

maximizar la efectividad y la eficiencia

COMUNICACIÓN

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

1. Nivel mínimo

- Raramente comparte información que puede ser relevante para las demás áreas de la Empresa
- Le cuesta comunicarse y transmitir sus ideas claramente
- Utiliza un lenguaje complicado y ambiguo, lo que dificulta la comprensión de sus mensajes
- Tiene dificultades para convencer a otros sobre sus posturas
- Muestra escaso interés por escuchar las ideas y puntos de vista de los demás.

2. Transmite

- Transmite sus ideas claramente, esforzándose para que sus mensajes sean bien comprendidos
- Realiza preguntas que clarifican la información que circula dentro de la Empresa
- Comparte información con los demás cuando se lo solicitan
- Muestra interés por escuchar las ideas y enfoques de las otras personas
- Realiza adecuadas presentaciones en público, cuando conoce su auditorio

3. Se expresa de forma clara

- Utiliza con precisión y buenos resultados la comunicación verbal y escrita, expresando sus ideas en forma clara y precisa y logrando que los demás entiendan su mensaje
- Comparte con los demás la información que busca y obtiene
- Es muy claro y concreto en lo que propone
- Su comunicación escrita es efectiva y bien presentada
- Realiza buenas presentaciones en público, persuadiendo e impactando al auditorio de acuerdo con sus objetivos

4. Es efectivo

- Posee un amplio vocabulario, que utiliza en sus informes, logrando que sean claros y efectivos
- Identifica con rapidez el tipo de interlocutor o auditorio al que se dirige y se conduce con naturalidad frente a él.
- Es muy concreto y atinado en sus apreciaciones
- Siempre escucha, respeta y valora las aportaciones de los demás
- Realiza presentaciones en público de manera clara y agradable para el auditorio

5. Empatiza con su auditorio

- Se comunica con mucha facilidad, utilizando un lenguaje fluido y extenso
- Establece una relación empática con las demás personas, lo que le permite influir en su manera de actuar, logrando comportamientos que se corresponden con los objetivos propios y los de la Empresa en general
- Tiene habilidad para transmitir ideas o sentimientos claramente y logra hacerse entender
- Facilita a los demás información relevante que posee
- Resuelve problemas de comunicación
- Su redacción es clara, concisa y concreta y logra transmitir ideas con éxito y en la forma más efectiva

CAPACIDAD DE RELACIÓN

Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y redes de contacto con distintas personas.

1. Nivel mínimo

- Evita asistir a toda actividad que implique relacionarse con gente desconocida
- No establece vínculos estables satisfactorios con el entorno profesional o comercial
- Muestra notable inclinación por mantener un grupo reducido y estable de relaciones, depositando exclusivamente en ellos, su confianza para el desarrollo del trabajo
- Obstaculiza intercambios con gente nueva, dentro y fuera de la Entidad

2. Crea relaciones informales

- Mantiene vínculos cordiales tanto con compañeros de su sector como de sectores allegados
- Es respetuoso y cordial con clientes y proveedores
- Acepta con gusto la incorporación de gente nueva en la Entidad
- Colabora en la organización de reuniones, si se le solicita, aunque no estén estrictamente relacionadas con asuntos laborales

3. Establece y mantiene relaciones cordiales

- Se conduce con apertura en toda ocasión que se le presenta para conocer gente nueva que pueda colaborar en el mejoramiento de su tarea
- Es atento ante clientes y proveedores y escucha sus planteamientos con paciencia e intención de solucionarlos
- Cuando le es solicitado, concurre a reuniones de trabajo a las que asiste gente de otros sectores a la que no conoce y logra relacionarse con cordialidad y apertura
- Se comporta con cordialidad y calidez en sus relaciones con los demás, reconociendo que esta actitud le reporta beneficios en sus resultados

4. Incrementa sus relaciones

- Se preocupa por asistir a reuniones que le permitan conocer gente nueva y ampliar sus contactos dentro y fuera de la Entidad
- Dedicar tiempo a nutrir y mantener actualizadas sus redes de contacto
- Recibe a clientes y proveedores, y trata de mantener un buen vínculo con cada uno de ellos a fin de lograr su fidelización
- Concurre a círculos profesionales motivado por la posibilidad de conocer gente nueva

5. Planifica y desarrolla redes de relaciones

- Atiende toda ocasión en la que se presenta la oportunidad de conocer gente influyente y conectada con el negocio
- Genera espacios habituales de encuentro con clientes y proveedores a fin de informarse acerca de sus necesidades y proyectos actuales y potenciales
- Esta siempre abierto a recibir a otros; manifiesta interés por sus preocupaciones y proyectos y promueve la misma actitud en sus subordinados.
- Asiste a eventos relevantes para el negocio, y se preocupa porque su gente asista a conferencias, congresos, cursos o seminarios, aprovechando estas ocasiones para el conocimiento e intercambio con gente nueva.

ORIENTACION COMERCIAL

Consiste en la capacidad para detectar, generar y materializar las oportunidades comerciales de acuerdo con la estrategia de la Entidad.

1. Nivel mínimo

- No entiende los requerimientos del cliente.
- Se queda en recibir la información mínima de los productos y clientes.
- No presenta soluciones a los clientes respecto a los productos ofrecidos.
- Evita realizar propuestas para mejorar la venta.

2. Demuestra habilidad para establecer primeros contactos con el cliente

- Identifica oportunidades de negocio en su ámbito de actividad.
- Se documenta sobre los aspectos relevantes a la posible venta para que su “referencia” no sea solo su experiencia.
- Descubre con facilidad las necesidades del cliente.
- Presenta una imagen y un trato adecuado al cliente en cada situación
- Es proactivo en el cierre de las operaciones.

3. Facilita la toma de decisión del cliente

- Acude a sus redes de relaciones y contactos para mantenerse informado, e identificar oportunidades de negocio dentro del sector.
- Prioriza las actividades comerciales en función del esfuerzo comercial requerido y el potencial del cliente.
- Obtiene rápidamente la confianza del interlocutor en la venta.
- Resuelve objeciones, dudas o confusiones del cliente.
- Se esfuerza en conocer los puntos fuertes y débiles del interlocutor.

4. Busca las estrategias mas adecuadas para la venta

- Utiliza estrategias de venta cruzada cuando detecta la oportunidad.
- Es capaz de discernir perfectamente el estado de la negociación, conociendo sus fases y sabiendo cerrarla en el momento acertado.
- Desarrolla un enfoque de relación con el cliente a largo plazo.
- Busca las soluciones mas adecuadas para el cliente, situándose en su lugar.
- Sabe cerrar acuerdos ventajosos.

5. Es capaz de genera confianza en el cliente interno y externo

- Obtiene diferentes proyectos fortaleciendo las relaciones con los clientes mediante un beneficio mutuo.
- Domina las herramientas y estrategias de negociación.
- Es un referente en la compañía y además es reconocido por su habilidad para llegar a acuerdos satisfactorios para todos y llamado por otros para colaborar con situaciones similares.
- Es un referente para la consulta y la toma de decisiones que afectan a la Entidad en general por su comprensión y su conocimiento del negocio.
- Sabe manejar la negociación ante un proceso de venta con dificultades.

ANEXO 2

Test Psicotécnicos

Razonamiento Numérico

Comprueba si las siguientes sumas y restas y marca en el recuadro de la derecha si son o no correctas.

- | | |
|--------------------------|----------------|
| 1. $13 + 21 + 51 = 85$ | a. Bien b. Mal |
| 2. $14 + 14 + 32 = 60$ | a. Bien b. Mal |
| 3. $214 + 32 + 20 = 256$ | a. Bien b. Mal |
| 4. $59 + 58 + 54 = 151$ | a. Bien b. Mal |
| 5. $35 + 32 + 51 = 118$ | a. Bien b. Mal |
| 6. $25 + 85 + 475 = 385$ | a. Bien b. Mal |
| 7. $10 + 25 + 42 = 77$ | a. Bien b. Mal |
| 8. $32 + 52 + 78 = 162$ | a. Bien b. Mal |
| 9. $25 + 45 + 74 = 112$ | a. Bien b. Mal |
| 10. $48 + 54 + 32 = 134$ | a. Bien b. Mal |
| 11. $63 + 12 + 25 = 60$ | a. Bien b. Mal |
| 12. $39 + 54 + 32 = 125$ | a. Bien b. Mal |
| 13. $23 + 81 + 57 = 151$ | a. Bien b. Mal |
| 14. $79 + 12 + 17 = 118$ | a. Bien b. Mal |
| 15. $16 + 23 + 19 = 58$ | a. Bien b. Mal |
| 16. $85 + 57 + 37 = 179$ | a. Bien b. Mal |
| 17. $37 + 45 + 42 = 162$ | a. Bien b. Mal |
| 18. $22 + 41 + 58 = 144$ | a. Bien b. Mal |
| 19. $54 + 68 + 41 = 163$ | a. Bien b. Mal |
| 20. $15 + 13 + 13 = 100$ | a. Bien b. Mal |
| 21. $352 - 145 = 203$ | a. Bien b. Mal |
| 22. $128 - 89 = 39$ | a. Bien b. Mal |
| 23. $584 - 325 = 259$ | a. Bien b. Mal |
| 24. $784 - 143 = 621$ | a. Bien b. Mal |
| 25. $325 - 109 = 216$ | a. Bien b. Mal |
| 26. $854 - 658 = 193$ | a. Bien b. Mal |
| 27. $365 - 245 = 120$ | a. Bien b. Mal |
| 28. $945 - 542 = 403$ | a. Bien b. Mal |
| 29. $325 - 114 = 109$ | a. Bien b. Mal |
| 30. $684 - 284 = 400$ | a. Bien b. Mal |
| 31. $452 - 208 = 244$ | a. Bien b. Mal |
| 32. $111 - 114 = 3$ | a. Bien b. Mal |
| 33. $897 - 987 = 90$ | a. Bien b. Mal |
| 34. $345 - 122 = 223$ | a. Bien b. Mal |
| 35. $368 - 168 = 200$ | a. Bien b. Mal |
| 36. $122 - 255 = -131$ | a. Bien b. Mal |
| 37. $658 - 471 = 187$ | a. Bien b. Mal |
| 38. $741 - 169 = 562$ | a. Bien b. Mal |
| 39. $132 - 111 = 21$ | a. Bien b. Mal |
| 40. $983 - 321 = 562$ | a. Bien b. Mal |

Modelo del Proceso de Selección

Soluciones

1. $13 + 21 + 51 = 85$ a. Bien b. Mal
2. $14 + 14 + 32 = 60$ a. Bien b. Mal
3. $214 + 32 + 20 = 256$ a. Bien b. Mal
4. $59 + 58 + 54 = 151$ a. Bien b. Mal
5. $35 + 32 + 51 = 118$ a. Bien b. Mal
6. $25 + 85 + 475 = 385$ a. Bien b. Mal
7. $10 + 25 + 42 = 77$ a. Bien b. Mal
8. $32 + 52 + 78 = 162$ a. Bien b. Mal
9. $25 + 45 + 74 = 112$ a. Bien b. Mal
10. $48 + 54 + 32 = 134$ a. Bien b. Mal
11. $63 + 12 + 25 = 60$ a. Bien b. Mal
12. $39 + 54 + 32 = 125$ a. Bien b. Mal
13. $23 + 81 + 57 = 151$ a. Bien b. Mal
14. $79 + 12 + 17 = 118$ a. Bien b. Mal
15. $16 + 23 + 19 = 58$ a. Bien b. Mal
16. $85 + 57 + 37 = 179$ a. Bien b. Mal
17. $37 + 45 + 42 = 162$ a. Bien b. Mal
18. $22 + 41 + 58 = 144$ a. Bien b. Mal
19. $54 + 68 + 41 = 163$ a. Bien b. Mal
20. $15 + 13 + 13 = 100$ a. Bien b. Mal
21. $352 - 145 = 203$ a. Bien b. Mal
22. $128 - 89 = 39$ a. Bien b. Mal
23. $584 - 325 = 259$ a. Bien b. Mal
24. $784 - 143 = 621$ a. Bien b. Mal
25. $325 - 109 = 216$ a. Bien b. Mal
26. $854 - 658 = 193$ a. Bien b. Mal
27. $365 - 245 = 120$ a. Bien b. Mal
28. $945 - 542 = 403$ a. Bien b. Mal
29. $325 - 114 = 109$ a. Bien b. Mal
30. $684 - 284 = 400$ a. Bien b. Mal
31. $452 - 208 = 244$ a. Bien b. Mal
32. $111 - 114 = 3$ a. Bien b. Mal
33. $897 - 987 = 90$ a. Bien b. Mal
34. $345 - 122 = 223$ a. Bien b. Mal
35. $368 - 168 = 200$ a. Bien b. Mal
36. $122 - 255 = -131$ a. Bien b. Mal
37. $658 - 471 = 187$ a. Bien b. Mal
38. $741 - 169 = 562$ a. Bien b. Mal
39. $132 - 111 = 21$ a. Bien b. Mal
40. $983 - 321 = 562$ a. Bien b. Mal

Modelo del Proceso de Selección

Razonamiento Verbal

1. **¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con las restantes?**

LEÓN GUEPARDO TIGRE PUMA LOBO LEOPARDO

2. **¿Cuál de las siguientes palabras no encaja con el resto?**

Ordenanza Escriba Secretario Amanuense Copista

3. **Soy un hombre. Si el hijo de Juan es el padre de mi hijo, ¿qué soy yo de Juan?**

Su abuelo Su padre Su hijo Su nieto Yo soy Juan Su tío

4. **¿Qué palabra no pertenece al siguiente grupo?**

Cuchillo Cisne Sonrisa Pluma Hermoso Pensamiento

5. **En el grupo que sigue, indique la palabra que, por su significado, no refleja el mismo concepto.**

Cola Tamiz Clip Clavo Cuerda

6. **Que palabra no está relacionada con las demás:**

Serrucho Destornillador Escofina Lima

7. **Poder legislativo es a Cortes Generales como poder Ejecutivo es a:**

Congreso Senado Tribunal Constitucional Gobierno del Estado

8. **Comedia es a Dramático como Novela es a:**

Lírico Narrativo Humor Didáctico

9. **Tomás, Pedro, Jaime, Susana y Julia realizaron el test. Julia obtuvo mayor puntuación que Tomás, Jaime puntuó más bajo que Pedro pero más alto que Susana, y Pedro logró menos puntos que Tomás. ¿Quién obtuvo la puntuación más alta?**

Tomás Pedro Jaime Susana Julia

10. **PERA es a MANZANA como PATATA es a:**

Plátano Rábano Fresa Melocotón Lechuga