

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	Selección por competencias: Para Schneider Electric el mejor		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Vargas Vargas, Sonia Alejandra		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Competencias		Selección
	Arresment Center		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	En este documento usted podrá encontrar la creación de assesment center, entrevistas focalizadas para dos cargos dentro de la multinacional Schneider Electric. Encontrará los portafolios para su aplicación, formatos de respuesta y registros de observación para así contribuir a que las ultinacionales puedan contar con el mejor talento humano colombiano.		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

Selección por competencias: Para Schneider Electric el mejor.

Sonia Alejandra Vargas Vargas

Facultad de Psicología, Universidad de la Sabana

Noviembre, 2012.

Resumen

La selección por competencias dentro de una compañía es uno de los procesos que dentro del área de recursos humanos debe tener mayor valor, ya que es aquel que permite adquirir para la compañía las personas más aptas y hábiles para desempeñarse en un cargo específico. Para poder realizar de la mejor forma la selección por competencias se hace necesario contar con unas pruebas en las cuales se evaluarán las dimensiones del ser, del hacer y del saber de los candidatos, ayudándonos de una buena entrevista focalizada por competencias, y unos assessment center que permitirán ver las habilidades del candidato en un contexto simulado a su puesto de trabajo. Por lo anterior dentro de este proyecto encontrara la estructura de entrevistas focalizadas para los cargos operativos y cargo gerencial, tomando como punto de partida el cargo de Gerente de Marca.

Palabras Claves: Selección por competencias, Competencias específicas, Entrevista focalizada, Assessment Center.

Abstract

The selection of competencies within a company is one of the processes within the human resources department should have greater value because it is one that allows for the company to acquire the right people and able to work in a specific position. In order to make the best selection for competence is needed in tests which assess the dimensions of being, doing and knowledge of the candidates, helping a good interview skills-focused, and some assessment center that will see the candidate's skills in a simulated context to their jobs. Therefore in this project found the structure of focused interviews for positions and operational management position, taking as a starting point the position of Brand Manager

Keywords: Select by skills, specific skills, focused interview, Assessment Center

Selección por competencias: Para Schneider el mejor

Schneider Electric se creó en 1836 en Le Creusot, Francia. A nivel global es una empresa especialista mundial en la gestión de energía, la cual ofrece soluciones integradas que hacen más segura la energía, confiable, eficiente y productiva en los segmentos de energía, e infraestructura, industria, centro de datos y redes de comunicación y los mercados de construcción y residencial.

Con tres marcas principales como: Merlin Gerin, Square D y Telemecanique ha logrado posicionarse de manera muy importante en el mercado mundial. Schneider electric cuenta con 120 mil empleados en 102 países, 250 centros de producción en el mundo y más de 170 años de historia a nivel mundial.

Esta compañía con el paso del tiempo ha logrado comprar importantes empresas a nivel mundial entre ellas esta: Modicon en 1996, Marisco en el 2009; y en nuestro país en el 2010 compro a Dexson Electric.

Schneider Electric Colombia esta presente en nuestro país desde 1974 con más de 400 colaboradores y se ha ido especializando en una completa línea de productos, logrando satisfacer cinco grandes mercados: Energía, infraestructura, Industria, Construcción y residencial. Su infraestructura física esta conformada por 4 plantas ubicadas en Funza, Fontibón y dos en la Zona Industrial de Montevideo Bogotá, y seis agencias en las principales ciudades del país como: Barranquilla, Medellín, Bucaramanga. Cali y Manizales. La línea de productos claves de Schneider electric son: energía crítica y enfriamiento que son utilizadas en redes y centros de datos, baja y media tensión, sistemas de instalación y control que son utilizadas en el segmento del mercado de residencial, energía e infraestructura, productos de control y automatización industrial utilizados en la industria y productos de seguridad y automatización de edificios utilizados en construcción.

En la planta de Dexson Electric las principales líneas de producto son: sistemas de canalización, cajas y faceplates, sistemas de sujeción sistemas de identificación y cuidados especiales del cableado.

La misión de Schneider Electric se basa en ayudar a las personas a aprovechar al máximo su energía. Logrando que tanto ellas como las organizaciones saquen un mayor provecho de su energía con soluciones que hacen que sus empresas sean más productivas y sostenibles.

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

Así mismo la *misión* es lograr más usando menos de nuestro planeta. En la actualidad, vivimos en un mundo próspero y de rápido crecimiento en que la energía es fundamental. Creemos que es una excelente oportunidad para que todos y cada uno de nosotros alcancemos nuestro verdadero potencial y, al mismo tiempo, disminuyamos el impacto en el medio ambiente.

Todas las personas que hacen parte del grupo de colaboradores cuentan con unos valores que son de gran importancia para Schneider Electric, estos son:

Apasionados: Apasionados por los clientes, pasión por la gente y positivos.

Abiertos: Curiosos, colaboradores, diversos.

Efectivos: Lo que digo lo hago, integro, hablamos claro.

Enfocados: Alto desempeño, rápidos.

Así mismo encontramos que la estructura Organizacional y el organigrama del Departamento de Recursos Humanos de esta Multinacional son los siguientes:

Diagrama 1. Estructura Organizacional.

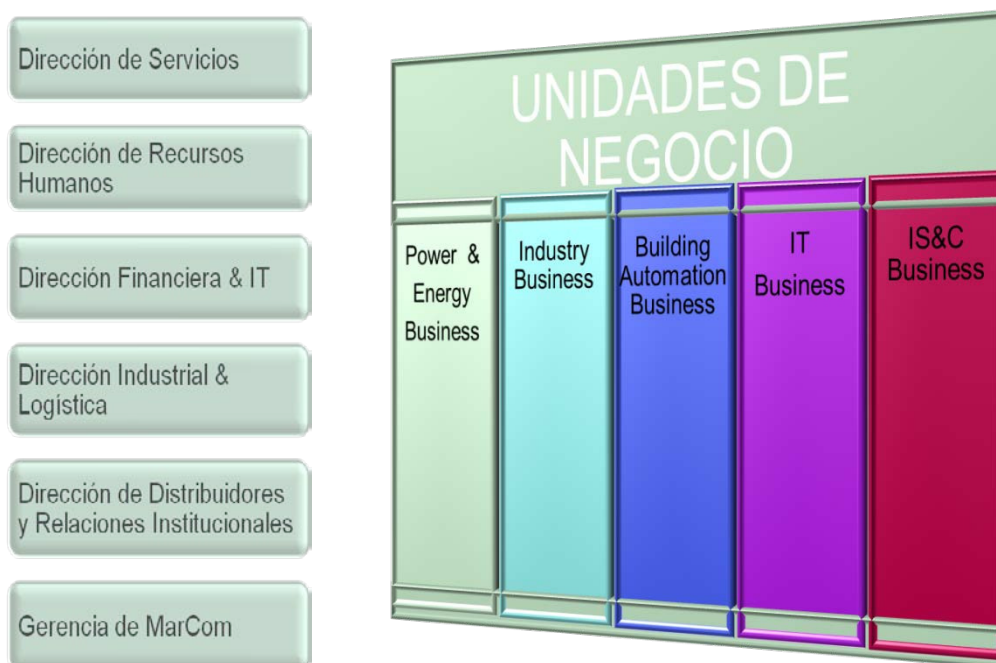
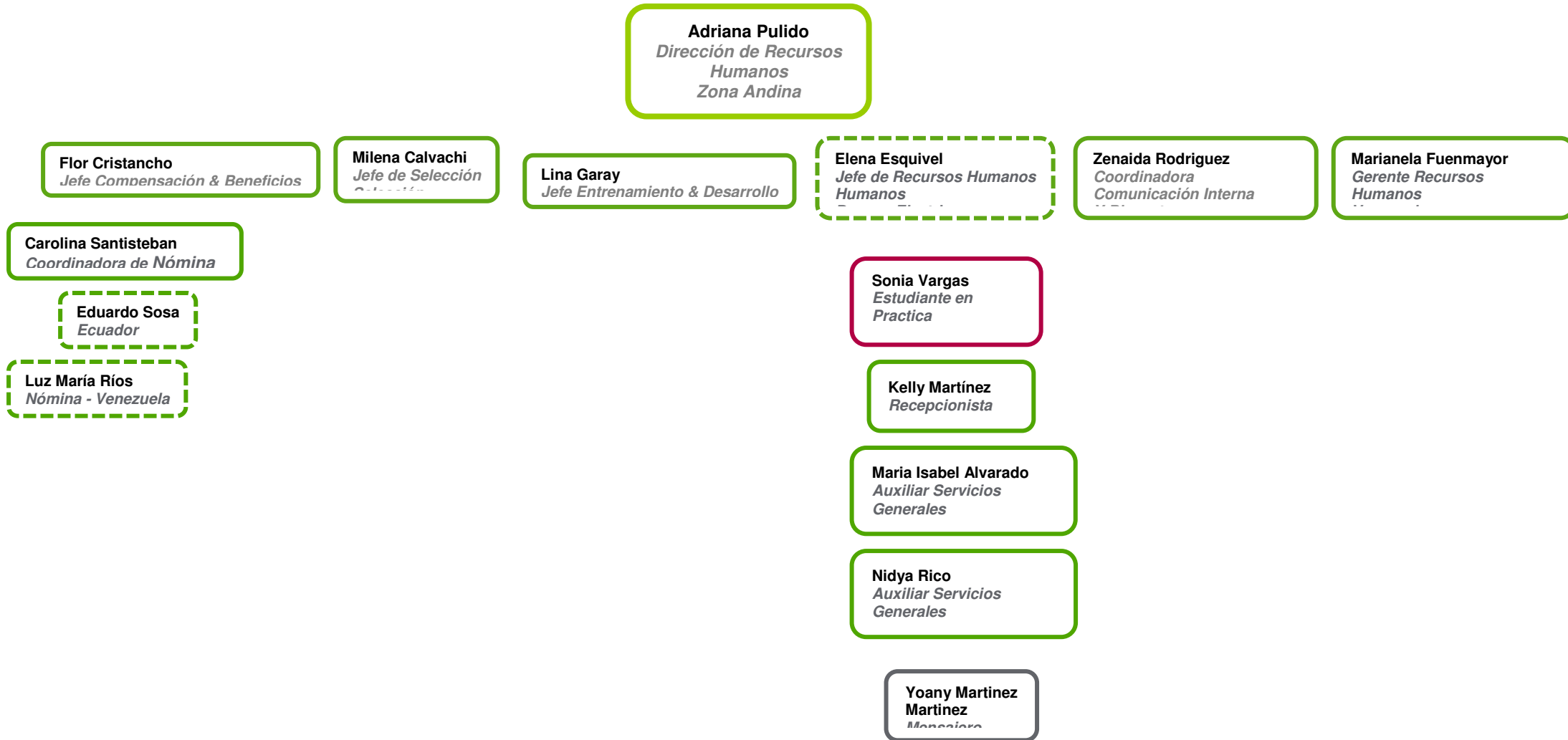


Diagrama 2. Organigrama Recursos Humanos, y Servicios Generales.

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.



Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

Es de igual forma importante conocer y resaltar *la estrategia de Schneider Electric*, la cual da cuenta de los principales mercados y los principales objetivos de la compañía, a los cuales deben llegar todos los departamentos de Schneider. Esta estrategia se ha centrado en la responsabilidad medio ambiental y social para las empresas y el desarrollo sostenible es una oportunidad real y esencial para la movilización, el crecimiento y la diferenciación de nuestra compañía en el mercado.

Consumir menos, producir con mayor eficacia, mejorar la eficiencia energética y proteger el medio ambiente mediante la oferta de soluciones con huella ecológica limitada son problemas que representan preocupaciones básicas para Schneider Electric.

Otro desafío importante para nosotros es facilitar el acceso a la electricidad en países en desarrollo mediante la entrega de productos y soluciones apropiados, así como también capacitación en nuestras profesiones.

Los miembros de nuestro equipo son nuestros principales agentes de cambio. Puesto que estamos determinados a promover el desarrollo sostenible, creamos el Barómetro del Planeta y la Sociedad para medir todos nuestros planes de progreso.

De acuerdo a esta estrategia Corporativa el departamento de Recursos Humanos también cuenta con unos lineamientos y estrategia que se deben cumplir con el fin de ayudar y soportar a que la multinacional alcance sus objetivos planteados.

El área de Recursos Humanos de Schneider Electric, siempre ha trabajado en el desarrollo integral de sus colaboradores, implementando procesos que les permitan conocer, evaluar, capacitar, distribuir y compensar de manera justa y equitativa a todas aquellas personas que hacen posible que la Compañía permanezca en constante crecimiento. Para ello cuenta con unos programas y procesos como lo son: Proceso *people review*, el cual les permite tener procesos de reclutamiento y selección de personal calificado en lo personal y profesional, tener procesos de inducción, re inducción, planes de desarrollo; diagnostica el potencial y atributos de liderazgo en los equipos y en las personas individualmente consideradas; genera un sistema de compensación y beneficios retador y competitivo y nos ayuda a implementar y asegurar la comunicación interna.

Cuenta también con la entrevista *D 3I*, la cual es una iniciativa de contacto cara a cara entre un nuevo colaborador y un miembro del equipo de Recursos Humanos un mes después que el colaborador haya iniciado labores con Schneider. El objetivo principal es conocer de parte del nuevo integrante sus impresiones y sentimientos concernientes a la satisfacción y cumplimiento de las expectativas en su primer mes.

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

La *entrevista Anual de Desempeño* “Annual Appraisal”, la cual se realiza una vez al año con el fin de evaluar el desempeño de nuestros colaboradores, ésta es una gran oportunidad en donde el líder de cada equipo puede evaluar a sus colaboradores a cargo, con el fin de poder identificar áreas de mejoramiento y contribuir al desarrollo de sus competencias.

Recursos Humanos de Schneider electric es un área que se encuentra comprometida con la protección de sus empleados, contratistas y visitantes, por ello cuenta con todo un departamento de HSE Health Safety and Environment encargado de la seguridad Industrial de cada una de las personas dentro de la Compañía.

En base a las estrategias dentro del departamento de Recursos Humanos se encuentra un excelente manual por competencias para todos los cargos que se manejan hoy en día dentro de la organización. Manual por competencias que tiene todos aquellos comportamientos necesarios para un buen proceso de selección.

En la planta Dexson de Schneider es necesario desarrollar y estructurar el proceso de selección por competencias ya que la selección de personal es una actividad de confrontación, comparación, de elección, opción, decisión, de filtro de entrada, de clasificación, y por consiguiente, restrictiva; según nos dice Chiavenato (2000), Que nos permite finalmente ingresar a aquella persona que cuente con las habilidades y conocimientos mas aptos para ocupar un cargo dentro de la Compañía.

De igual forma se hace necesario que se desarrolle y estructure este proceso de selección ya que la planta de Dexson se desea certificar por modelo de competencias, lo cual permite mejorar toda una línea de selección y desarrollo que finalmente nos ayudara a incrementar el potencial mas importante de una organización. Las personas.

Para poder suplir esta necesidad se comenzara a estructurar el proceso de selección para dos cargos generales, uno operativo y uno en la línea gerencial. Con estos dos cargos se espera realizar pruebas piloto que permitan orientar y entrenar a aquellas personas que se puedan encontrar involucrados dentro de este proceso de selección permitiendo que Directores de área y jefes directos puedan participar en los juegos de rol o presentación de casos con los cuales podrían ser seleccionados por competencias los candidatos. Y de esta manera dar un apoyo para alcanzar la Certificación.

Marco Conceptual.

Dentro de las organizaciones últimamente se ha comenzado a dar un gran valor al área de recursos humanos con su proceso de selección, ya que gracias a este proceso la organización puede contar o no con un potencial humano que le permitirá finalmente alcanzar las metas que la compañía tiene. Pero para poder llegar allí es necesario revisar y dar cuenta como dicho proceso se realiza para poder escoger la persona mas capacitada para cada cargo. Por lo anterior Chiavenato (2000) dice: “el objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización”. Por lo tanto la selección busca dar solución a dos problemas:

- a. Adecuación del hombre al cargo.
- b. Eficiencia del hombre en el cargo (Chiavenato, 2000)

Dentro del proceso de selección se encuentran diferentes formas para seleccionar, entre las mas comunes se encuentra: *La entrevista de selección*, la cual es una de las técnicas mas utilizadas para acercarse al candidato y conocer sus habilidades, *pruebas de conocimiento o de capacidad*, las cuales son herramientas que permiten conocer objetivamente las capacidades que la persona adquirió en su proceso académico y si éstas las aplica a su práctica, *pruebas psicotécnicas*, las cuales son unas pruebas que apoyan la entrevista inicial en cuanto al conocimiento de las habilidades, capacidades, desarrollo mental, aptitudes, etc., del candidato, las *técnicas de simulación*, en donde se potencializa las características humanas, permitiendo conocer al candidato en un ambiente mas natural, el cual permite su desenvolvimiento. (Chiavenato, 2000).

De igual manera un proceso de selección exitoso ayudara a vincular a la compañía la persona correcta, pero será mas provechoso si este se realiza basado en las competencias para cada cargo. Competencias que se definen como un grupo de capacidades laborales, medibles y demostrables que pueden llevar a un individuo a realizar exitosamente una actividad laboral previamente identificada. (Alianzas humanas, N.R).

Las competencias se han clasificado según Alles (2011), en competencias cardinales y específicas, en donde cualquiera de ellas pueden ser consideradas en una categoría u otra, según la organización lo requiera. Y dichas competencias se definen en función de la misión, la visión y la estrategia de la organización. Es así como Alles (2011) nos especifica las 60 competencias más utilizadas en el siglo XXI en las cuales se diferencian las competencias gerenciales y las competencias específicas.

Para lograr que el proceso de selección por competencias se realice de la forma más eficaz es importante nombrar en esta instancia las diferentes técnicas que se utilizan para realizar la selección por competencias, ya que en este proceso es necesario conocer y evaluar las dimensiones del ser, del saber y del hacer de los candidatos. Una de las técnicas más utilizadas es la entrevista por competencias, la cual según Alles (2006), se define como "un tipo de entrevista dirigida, donde se integran preguntas por competencias a lo que podría ser una entrevista de tipo tradicional", dentro de esta entrevista se deben incluir preguntas que estén dirigidas a las competencias requeridas al cargo, un ejemplo claro del tipo de preguntas que se deben hacer según Alles (2006), son: "cuénteme una situación en donde usted allá tenido que trabajar en grupo". Para ello es preciso organizar y dejar por escrito una serie de preguntas que permitan evaluar las competencias. Lo que se llama un diccionario de preguntas.

Existen a su vez unas entrevistas específicas, que ayudarán a observar si los candidatos cumplen o no con las habilidades necesarias para ocupar el cargo, para evaluar dichos comportamientos se han creado unas entrevistas específicas, una de ellas es, *behavioral event interview (BEI)* o *entrevista por eventos conductuales* o *entrevista por incidentes críticos*, esta entrevista no es más que una entrevista estructurada que permite evaluar las competencias de los candidatos, una de sus desventajas es que es demasiado larga y de mayor costo, en su lugar, se puede aplicar una entrevista por competencias, o entrevista focalizada. La cual según De Ansorena Cao (1996) la define como: "Una entrevista encaminada a determinar las características personales, físicas, profesionales, y conductuales de sus candidatos". Esta entrevista tiene unos fines específicos como por ejemplo: explorar su trayectoria personal y profesional, así como sus competencias específicas para el cargo, permitiendo así, evaluar las competencias ya establecidas por la organización y el grado en el que se encuentra el candidato. Esto se logra realizando preguntas en tareas específicas como por ejemplo: ¿Cuál era su tarea concreta en la situación?.

Otra técnica que se puede utilizar dentro del proceso de selección por competencias son *las evaluaciones psicológicas*, que nos permiten conocer la personalidad del candidato en relación con un determinado puesto o entorno laboral. Teniendo en cuenta que estas no deben ser tomadas como decisivas para la selección del candidato sino que deben hacer parte de conjunto de pruebas que se realizan durante el proceso.

Los *assessment center* son otra técnica nombrada por Alles (2006) que se definen como: “una evaluación de tipo grupal donde los participantes resuelven, de manera individual o colectiva, diversos casos relacionados con el área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales que se manifiestan en una instancia de grupo” (Alles, 2006). Estos consisten generalmente en una serie de problemas a solucionar en la vida práctica, que los lleven a generar una solución tomando sus propias decisiones. De esta forma los participantes se enfrentan de manera real o simulada a las diferentes situaciones que se puedan presentar dentro del ambiente laboral, con ello, se logra evaluar las habilidades, actitudes y competencias en el trabajo.

Es así como esta técnica ha sido definida por Thornton (2006) como: “un método o procedimiento utilizado, por la gerencia de Recursos Humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de cualidades o habilidades que son relevantes para la efectividad personal”

Existen dos tipos de Assessment center según Lieves y Cols (2006) que son:

- 1. Assessment Center crítico:** Consiste en evaluar de forma crítica los diferentes componentes del Assessment, con el fin de apreciar las cualidades de los candidatos.
- 2. Assessment center situacional:** Este tipo de assessment evalúa por medio de situaciones críticas en el contexto del cargo la conducta del sujeto, dejando evaluar las competencias previamente definidas.

El assessment se puede realizar dentro de un proceso de selección después de haber realizado una entrevista por competencias y por último la evaluación psicológica y pruebas de conocimiento.

La construcción de un assessment según Alles (2006) debe tener una serie de características que son:

- El assessment debe tener una estructura y contenido que responda a las características del cargo.
- Se debe realizar en grupos, para que se pueda promover un debate una socialización y así lograr comparar y ver diferentes comportamientos.
- Se requiere de la presencia de un evaluador entrenado, donde lo ideal es que un evaluador sea de la línea del cargo.
- No puede ser individual, ya que la idea es ver las competencias de acción a nivel grupal.

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

- El evaluador “observador” tiene un rol pasivo, no debe interactuar con los participantes y debe registrar en el formato todos los comportamientos observados.
- Es importante definir las competencias dominantes, para así poderlas registrar en el formato.
- La duración no debe ser mayor a medio día.
- Al iniciar el assessment es importante dejar claro a los candidatos el objetivo, el tiempo requerido, el lugar y la actividad a realizar.
- Y al finalizar la actividad es necesario dejar claro cuales son los pasos a seguir dentro del proceso de selección.

Según Profiles Internacional, the Assessment Center, los assessment deben seguir unos pasos para su diseño como lo son:

1. *Identificación del Objetivo:* Se debe identificar el fin del assessment, ya que este puede ser utilizado para el desarrollo de nuevos empleados o para identificar el potencial a largo plazo del desarrollo y/o potencial.
2. *Análisis del cargo del puesto:* en este paso se debe identificar las competencias requeridas para el cargo.
3. *Generación de un conjunto de criterios:* En este paso se identifican las competencias más importantes para ser analizadas en el assessment.
4. *Construcción de un conjunto de actividades.* Las actividades deben ser similares a las funciones a desempeñar en el puesto de trabajo o deben presentar un caso en donde el candidato este obligado a tomar una posición frente a; estas deben tener un alto grado de congruencia entre el ambiente laboral y el ambiente de la prueba, deben tener un grado de libertad para las respuestas y finalmente deben minimizar las inferencias.
5. *Entrenamiento de los evaluadores:* Allí los evaluadores deben estar informados del desarrollo de la actividad, desde su inicio hasta su fin.
6. *Selección de participantes:* En este caso los candidatos deben conocer el cargo,
7. *Registro y calificación:* se debe conocer con anterioridad el formato para el registro de las observaciones.

Según Alles (2006) existen diferentes tipos de actividades para realizar dentro de un Assessment, estos son:

- *Juegos de Negocios:* La cual consiste en una discusión grupal, donde los candidatos compiten entre si para solucionar una situación. Se pueden realizar dramatizaciones, o la producción de un producto a partir de unas piezas.

- *Discusión en grupos:* Se les presenta a los candidatos un tema o una breve descripción de una situación para que ellos sean los que resuelvan el caso o informen que harían si se les presentara.
- *In Basket o Bandeja de elementos de entrada:* Allí se le presenta al candidato un grupo de mensajes como informes, comunicados, objeciones, allí el candidato debe dar respuesta a estos, en un tiempo determinado.

Otra técnica son las *pruebas de conocimiento técnico* es importante, que ésta parte del proceso se realice si es posible en una entrevista preliminar, su finalidad es comprobar según Alles (2006), las destrezas técnicas y el grado de habilidad de la puesta en practica de los diferentes conocimientos teóricos y de la experiencia que el candidato tiene, las opciones para poder evaluarlos son: exámenes escritos, entrevista estructurada o pruebas de conocimientos específicos, como pruebas de un software específico, en este caso es preciso que el evaluador, sea el jefe inmediato o una persona de la línea, para que compruebe que dichos conocimientos son los necesarios.

Es así como podemos por medio de un proceso de selección por competencias vincular al candidato que tenga las habilidades adecuadas para desempeñar un cargo específico, haciendo más eficaz el proceso de selección, lo cual generara en la compañía que las personas ingresadas puedan desempeñar su labor de la mejor manera posible, disminuir costos y el índice de rotación, permitiendo alcanzar las metas propuestas por la Compañía.

Objetivo General.

Desarrollar la estructura del proceso de selección por competencias aplicando assessment para un cargo operativo y uno gerencial.

Objetivos Específicos

- Diseñar entrevista focalizada para la evaluación de competencias específicas para cargo operativo y gerencial. (Gerente de Marca)
- Diseñar assessment center para cargo operativo y gerencial. (Gerente de Marca)
- Entrenar a las personas involucradas de participar en el proceso de selección para estos cargos.

Metodología.

Para lograr el objetivo planteado en mi proyecto de grado es necesario seguir los siguientes pasos:

1. Revisión de las competencias y sus niveles de los cargos involucrados en el desarrollo de la estructura del proceso de selección por competencias.
2. Unificar la información necesaria para el diseño de las entrevistas focalizadas por competencias y assessment center.
3. Diseño de los Assessment Center y entrevistas.
4. Entrenamiento para el uso adecuado de estas herramientas de selección por competencias.

Procedimiento.

Para lograr diseñar y desarrollar la estructura del proceso de selección por competencias aplicando assessment para un cargo operativo y uno gerencial es necesario que los cargos en mención, tengan las competencias claramente definidas con sus comportamientos, ya que en base a estos se comenzaran a plantear el diccionario de preguntas por competencias y los assessment center.

Teniendo estas competencias claramente definidas y los assessment a realizar, es necesario definir las principales competencias en cada cargo para que éstas sean evaluadas en el assessment. Para el assessment del cargo operativo es necesario tener un juego de Lego o un mecano, ya que este nos ayudara a evaluar competencias como la operación de manufactura, que es la habilidad para ejecutar tareas de manufactura, entre otras como la capacidad de seguir instrucciones y finalmente la atención al detalle; para el caso del cargo Gerencial lo que se hará es un estudio de caso, en donde se nos permitirá observar competencias como solución a problemas, plantación y organización de prioridades, entre otros. Para si poder definir el caso que se analizara en el assessment

Luego se realizará un entrenamiento a las personas que se encuentran involucradas en el momento de realizar el proceso de selección, como lo son la jefe de Recursos Humanos y los jefes directos.

Con estos requisitos cumplidos se lograra cumplir con la meta planteada para mi práctica profesional, en donde se le dejara a la Compañía, una entrevista focalizada por competencias y el diseño para el desarrollo de los assessment center para un cargo operativo y uno gerencial.

¿Que tengo en Schneider Electric?

Es de resaltar que dentro de la Compañía cuento con un Manual de Competencias en donde se encuentran todas las competencias de los cargos que existen dentro de la compañía; los cargos se identifican con un Job Code, el cual permite por medio de una base en Excel identificar las competencias para cargos operativos como jefaturas o gerenciales.

Estas competencias tienen a su vez el nivel de profundización que se requiere para cada cargo; para que de esta forma las habilidades sean más específicas y nos permita ser más asertivos durante el proceso de selección.

Cuento también con las instalaciones necesarias para poder realizar los assessment center, así como con los procedimientos claros sobre el reclutamiento de las personas, tanto interno como externo. Siendo esto de vital importancia durante el comienzo de la selección de personal. Es importante resaltar que no solo el manual de competencias es necesario para desarrollar los assessment sino que además de ello, cuento también con el manual de perfil y funciones de cada cargo. Siendo estos de gran ayuda para el diseño de la selección por competencias que se quiere realizar.

Indicadores.

Indicador del proyecto, índice de eficiencia:

Logros=2 (Tiempo proyectado=4 meses x Costo proyectado= 45.000)

----- X 100%

Metas=2 (Tiempo real= 4 meses c Costo proyectado = 45.000)

Total eficiencia: 100%

Tabla 1. Indicadores de resultados.

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

Objetivos específicos	FCR/indicador	Estrategias	Tiempo de Rta.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar entrevista focalizada para la evaluación de competencias específicas para cargo operativo y gerencial. (Gerente de Marca) • Diseñar assessment center para cargo operativo y gerencial. (Gerente de Marca) • Entrenar a las personas involucradas de participar en el proceso de selección para estos cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la rotación en mínimo 2 puntos dentro der área. • Resultados de la Entrevista D-31 y evaluación de desempeño. • Conocimiento de las personas involucradas para la realización de los assessment center y su forma de registro en los formatos. 	<p>Estructuración de las entrevistas focalizadas y su formato de registro.</p> <p>Planteamiento de los assessment center y estructuración del registro de observación.</p>	<p>Seis meses.</p>

Resultados.

El diseño del proceso de selección por competencias, en este caso la estructuración de los assessment center y el diccionario de preguntas por competencia, es viable para la implementación dentro de la compañía ya que en este momento nos encontramos en un proceso de selección para un cargo gerencial y la selección para cargos operativos.

Actualmente la planta Dexson se encuentra en un proceso de certificación por competencias del SENA, lo cual ha generado, que el proceso de selección tome este rumbo y la jefatura de Recursos Humanos desee que se implemente la selección por competencias, ya que se conocen los beneficios de este proceso, permitiendo no solo seleccionar al mejor sino que a su vez permite desarrollar a las personas dentro de la compañía, lo cual nos genera un Capital Humano valioso.

Esta forma de reclutar y seleccionar a los colaboradores nunca se ha realizado, actualmente se realiza una entrevista sencilla en la que se indaga por experiencias laborales anteriores, se trata de indagar en la dimensión del ser, esto para cargos operativos, en cargos gerenciales esta entrevista es similar, pero la persona pasa a diferentes entrevistas como lo es la entrevista con el gerente general, a partir de la percepción de estas entrevistas se contrata o no; para los cargos gerenciales se les aplica el DISC, prueba de personalidad que permite conocer un poco mas al candidato. Es importante aclarar que para los dos cargos se realiza un estudio de seguridad.

De esta manera podemos observar que la selección por competencias nunca se ha realizado, por ello es la importancia de comenzar a diseñar los assessment y la entrevista estructurada

por competencias, ya que permitirá a todos tener una visión mas subjetiva sobre los candidatos y aún mas, se logrará conocer más las habilidades de los candidatos, para ver si se ajustan o no.

De esta forma a continuación, encontrara las competencias de los cargos en cuestión y a su vez como serán medidas dichas competencias y la dimensión del Ser Humano en la que se encuentra.

Para el *cargo gerencial*, en este caso, específicamente para el cargo gerente de marca la dimensión del saber será solo para este cargo, mientras que las dimensiones del ser y hacer serán generales para la línea gerencial, así pues, tenemos las siguientes competencias:

Tabla 2. Dimensiones y forma de evaluación cargo gerencial

Dimensión del Ser Humano	Competencias	Forma de Evaluación.
Dimensión del Saber.	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación mercado/administración de datos: Habilidad para desarrollar y/o usar técnicas de investigación para recolectar, analizar e interpretar datos de mercado y la competencia con el fin de convertir los datos en inteligencia de acción y anticipar los comportamientos de clientes y especificadores, proponiendo recomendaciones para lograr ventajas competitivas. • Códigos y estándares: Habilidad para comprender requisitos ambientales, especificaciones del cliente, estándares normativos de gobierno y la industria así como su impacto en nuestro modelo empresarial, productos y servicios e influenciar a clientes y mercados aprovechando una mezcla de herramientas de mercadotecnia - incluyendo seminarios de venta, relaciones y actividades con medios - con el fin de hacer crecer y defender nuestro mercado. • Comunidad de mercadotecnia: Habilidad para diseñar y ejecutar planes y programas estratégicos y operacionales de mercadotecnia y/o comunicación corporativa frente a metas medibles usando la mezcla más efectiva de canales y medios para la audiencia objetivo con el fin de desarrollar imagen y recordación de la marca para soportar y apoyar a la marca • Desarrollo de Campaña: Habilidad para recomendar y desarrollar una campaña integral de mercadotecnia, incorporando programas/proyectos necesarios seleccionando el tipo, la combinación y la secuencia correcta de elementos/tácticas de mercadotecnia con el fin de obtener una oportunidad previamente identificada y mensurable de mercado/clientes • Administración de Precios: Habilidad para 	Entrevista Focalizada.

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

	<p>desarrollar e implementar estrategias, procesos y políticas de precios competitivos a largo y a corto plazo, con el fin de maximizar los beneficios de manera proactiva, al tiempo que se mantiene un balance en la estrategia, la participación de mercado y el volumen por segmento de mercado.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logra resultados: Asegura la ejecución exitosa de estrategias; monitorea y da seguimiento a los planes usando mediciones relevantes; toma los pasos necesarios para superar obstáculos y llegar a las metas; mantiene niveles altos de energía en un ambiente de ritmo acelerado. 	
Dimensión del Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Proyectos: Capacidad para dirigir exitosamente un proyecto de principio a fin, incluyendo establecimiento de prioridades, planeación, solución de problemas, y mostrando enfoque hacia resultados. • Analizar problemas: Capacidad para identificar problemas/riesgos, analizar y comprender causas subyacentes, y proyectar planes de acción apropiados. • Comunidad Practica: Capacidad para enfocar, crear, motivar y animar a las comunidades con el fin de hacer mutuo/compartir el conocimiento, facilitar el aprendizaje, acelerar la innovación y simplificar la resolución de problemas y dominar un campo de experiencia. • Asume Riesgos e Innova: Genera y promueve nuevas ideas, y hace lo que se necesita para llevar adelante al negocio; toma decisiones bajo condiciones imperfectas. • Fomenta la cooperación: Construye puentes a través de las funciones y las fronteras organizacionales: comparte talentos, recursos y conocimientos; equilibra apropiadamente los estándares globales con las necesidades y prácticas locales; actúa como un equipo. • Otorga poder: Brinda a otros los medios necesarios para ser exitosos; delega responsabilidades y asegura el compromiso; valida las contribuciones de otras personas y escucha; crea un ambiente donde las personas sobresalen • Adapta y aprende: Maneja el estrés y el cambio rápido efectivamente; demuestra flexibilidad frente a las diferencias interpersonales y culturales; demuestra apertura a las ideas y las personas, integra las mejores prácticas 	Assessment Center
Dimensión de Ser	<p>En esta Dimensión se recogerá el perfil de personalidad de los candidatos, evaluando a su vez los valores de nuestra compañía: Apasionados, Abiertos, Enfocados, Efectivos.</p>	Prueba DISC

Y para el *cargo operativo* se evaluarán las siguientes competencias:

Tabla 3. Dimensiones y forma de evaluación cargo operativo.


Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

Dimensión	Competencias	Forma de Evaluación
Dimensión del Saber	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del Software: Capacidad para utilizar el software de la compañía (programas o datos informáticos) y el hardware (componentes físicos, por ejemplo, computadoras, monitores, teclados, etc.) y otras tecnologías en la oficina para mejorar la eficiencia del trabajo. • Desempeño en la Manufactura: Habilidad para usar Indicadores Clave de Desempeño para monitorear el desempeño industrial, con el fin de dirigir la toma de decisiones (inversiones de cotizaciones, costos de proyecciones, cálculo de rentabilidad, etc.). • Mantenimiento de la manufactura: Habilidad para alinear el mantenimiento de la maquinaria, el equipo y las instalaciones con la seguridad, manufactura y demanda de clientes • Material: Habilidad para comprender y usar los sistemas de Equilibrio de Necesidades/Recursos y Reabastecimiento con el fin de administrar el inventario. 	Entrevista Focalizada.
Dimensión del Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Operaciones de Manufactura: Habilidad para ejecutar tareas de manufactura en línea con los niveles esperados de seguridad, calidad, costo y tiempo esperado. • Diagnósticos de Manufactura: Habilidad para identificar, analizar e implementar mejoras al límite técnico de nuestro proceso de manufactura. • Transporte: Habilidad para administrar/diseñar/implementar planes de transporte • Logra Resultados: Asegura la ejecución exitosa de estrategias; monitorea y da seguimiento a los planes usando mediciones relevantes; toma los pasos necesarios para superar obstáculos y llegar a las metas; mantiene niveles altos de energía en un ambiente de ritmo acelerado 	Assessment Center
Dimensión del Ser	Se evaluara por medio de una prueba psicológica la personalidad de los candidatos y la relación de esta con los valores de la compañía: Abierto, Apasionado, Enfocado, Efectivo	Prueba Psicologica.

Teniendo esta estructura, a continuación encontrara las entrevistas focalizadas y su respectivo formato para el cargo de Gerente de marca y para el cargo operativo, al realizar dichas entrevistas en Excel, tendremos a su vez la grafica del perfil del cargo, correspondiente

Tabla 4. Entrevista focalizada cargo gerente.

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

			
ENTREVISTA FOCALIZADA			
NOMBRE DEL CANDIDATO:			
CARGO: Gerente de Marca		FECHA:	
NOMBRE DEL EVALUADOR:			
A continuación encontrará las preguntas correspondientes a cada competencia, usted debe puntuar según el grado de satisfacción con la respuesta de candidato: 1. No Logra Satisfacer, 2. Medianamente logra satisfacer, 3. Logra satisfacer.			
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PUNTAJE REQUERIDO	PUNTAJE DEL CANDIDATO
Investigación mercado/administración de datos			
Habilidad para desarrollar y/o usar técnicas de investigación para recolectar, analizar e interpretar datos de mercado y la competencia con el fin de convertir los datos en inteligencia de acción y anticipar los comportamientos de clientes y especificadores, proponiendo recomendaciones para lograr ventajas competitivas. 2 - Básico * Ayuda con la implementación de herramientas y técnicas usadas comúnmente (por ejemplo, grupos de Enfoque, encuestas telefónicas y encuestas via Web) para conducir la investigación de mercado * Aplica herramientas y mediciones de participación de mercado, crecimiento y atraktividad * Accede a fuentes de información específicas de Schneider para investigación e identifica la diferencia de la información * Comprende e interpreta reportes internos respecto al ambiente competitivo para productos, servicios y segmentos de mercado/clientes	¿Qué herramientas utilizo para la investigación del mercado en su trabajo anterior? ¿Cuáles fueron los resultados?	2	3
Códigos y estándares			
Habilidad para comprender requisitos ambientales, especificaciones del cliente, estándares normativos de gobierno y la industria así como su impacto en nuestro modelo empresarial, productos y servicios e influenciar a clientes y mercados aprovechando una mezcla de herramientas de mercadotecnia - incluyendo seminarios de venta, relaciones y actividades con medios - con el fin de hacer crecer y defender nuestro mercado. 3 - Competente * Conoce y comprende todos los estándares regulatorios del gobierno y de la industria aplicables en el país * Tiene relación con algunas asociaciones eléctricas e industriales y Organizaciones de Desarrollo de Estándares * Puede dar apoyo al contestar preguntas complejas dentro de la organización * Maneja problemas de no cumplimiento de productos actuales * Crea prácticas de instalación para productos y servicios dentro de la organización	¿Aplico y conozco en su trabajo anterior los estándares regulatorios del gobierno y de la industria en el País?	3	2
Comun de mercadotecnia			
Habilidad para diseñar y ejecutar planes y programas estratégicos y operacionales de mercadotecnia y/o comunicación corporativa frente a metas medibles usando la mezcla más efectiva de canales y medios para la audiencia objetivo con el fin de desarrollar imagen y recordación de la marca para soportar y apoyar a la marca. 2 - Básico * Asiste en la creación de mensajes de comunicación a audiencias objetivo * Interactúa regularmente con clientes internos y vendedores externos para realizar un plan de comunicación predefinido por mercadotecnia * Tiene conocimientos básicos sobre qué medio de comunicación usar para cada plan de comunicación (impresos, correo directo, publicidad, promociones, RP, seminarios, exposiciones, Web) * Comprende y aplica estándares visuales corporativos * Comprende el proceso de producción de imprenta	Como diseño su plan estratégico de mercadotecnia en su trabajo anterior? ¿Cuáles fueron los resultados?	2	1
Desarrollo de Campaña			
Habilidad para recomendar y desarrollar una campaña integral de mercadotecnia, incorporando programas/proyectos necesarios seleccionando el tipo, la combinación y la secuencia correcta de elementos/tácticas de mercadotecnia con el fin de obtener una oportunidad previamente identificada y mensurable de mercado/clientes. 3 - Competente * Recomienda y desarrolla una campaña completa de mercadotecnia utilizando un amplio rango de soluciones de mercadotecnia * Identifica y asegura que la campaña de mercadotecnia tendrá metas financieras y no financieras mensurables, incluyendo el análisis de presupuesto para el desarrollo, la implementación y la continuidad del programa * Comprende dónde y cuándo involucrar a organizaciones interdisciplinarias en el desarrollo y la implementación de un plan de mercadotecnia * Reconoce áreas problemáticas y recomienda ajustes en método e implementación con el fin de corregir o mejorar el desempeño de la campaña * aconseja y recomienda al patrocinador los elementos y tácticas óptimos de mercadotecnia para implementar, para lograr los objetivos comerciales específicos de la campaña	¿Cómo ha reconocido usted la mejor manera de saber si una marca bajo su responsabilidad tuvo éxito?	3	1
Administración de Precios			
Habilidad para desarrollar e implementar estrategias, procesos y políticas de precios competitivos a largo y a corto plazo, con el fin de maximizar los beneficios de manera proactiva, al tiempo que se mantiene un balance en la estrategia, la participación de mercado y el volumen por segmento de 3 - Competente * Concencia plena de los problemas de capacidad de la planta y la habilidad de aplicar este conocimiento en relación con la organización de ventas y clientes. * Utiliza diversas estrategias de establecimiento de precio (por ejemplo, el ciclo de vida del producto, oferta, la obtención de ingresos procedentes de órdenes de cambio, pedidos generales, etc.) * Establece listas de precio inicial para los nuevos productos vs. productos existentes o antiguos * Comprende los acuerdos regionales y mundiales de precios * Analiza las listas de material de los competidores * Propone modificaciones al posicionamiento de precios vs. la competencia	¿Cómo ha reconocido cual es el mejor precio para un producto?	3	3
Logra resultados			
Asegura la ejecución exitosa de estrategias; monitorea y da seguimiento a los planes usando mediciones relevantes; toma los pasos necesarios para superar obstáculos y llegar a las metas; mantiene niveles altos de energía en un ambiente de ritmo acelerado. 3 nivel * Brinda tiempo y esfuerzo adicionales según lo requerido para cumplir con metas desafiantes, dando seguimiento al progreso de los demás en actividades clave y tomando bajo su cargo los obstáculos de una manera oportuna.	¿Qué ha hecho usted en sus trabajos anteriores para que su campaña o producto tenga éxito rotundo? ¿Cuáles fueron los resultados?	3	2
COMENTARIOS:	Total:	16	12
	Rango de Valor		
	14-18: Satisfactorio		
	10-13: Medianamente Satisfactorio		
	6-9: No satisfactorio		

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

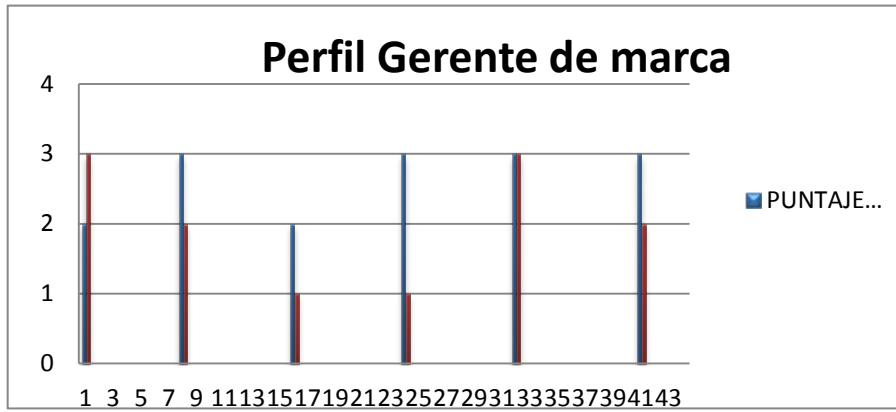

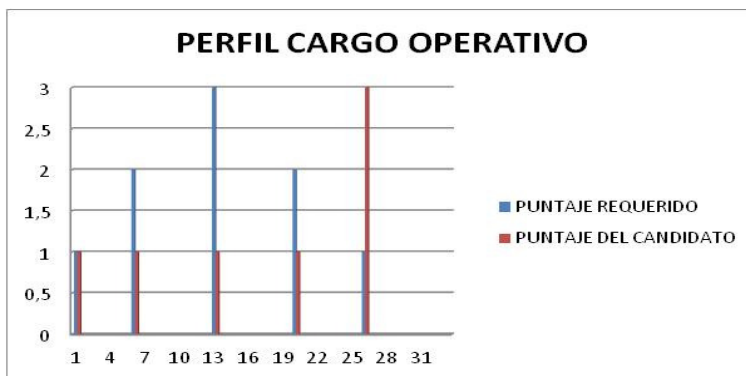


Tabla 5. Entrevista focalizada cargo operativo

 ENTREVISTA FOCALIZADA			
NOMBRE DEL CANDIDATO:		Área:	FECHA:
CARGO: Operativo			
NOMBRE DEL EVALUADOR:			
A continuación encontrará las preguntas correspondientes a cada competencia, usted debe puntuar según el grado de satisfacción con la respuesta de candidato: 1. No Logra Satisfacer, 2. Medianamente logra satisfacer, 3. Logra satisfacer.			
COMPETENCIAS	PREGUNTAS	PUNTAJE REQUERIDO	PUNTAJE DEL CANDIDATO
Conocimiento del Software			
Capacidad para utilizar el software de la compañía (programas o datos informáticos) y el hardware (componentes físicos, por ejemplo, computadoras, monitores, teclados, etc.) y otras tecnologías en la oficina para mejorar la eficiencia del trabajo.	¿En su trabajo anterior usted usaba el computador? ¿Con que fin lo utilizaba?	1	1
1 - Novato			
* Conocimiento operativo básico de productos generales de software y hardware * Tiene capacidad y conocimiento de uso del teclado			
Desempeño en la Manufactura			
Habilidad para usar Indicadores Clave de Desempeño para monitorear el desempeño industrial, con el fin de dirigir la toma de decisiones (inversiones de cotizaciones, costos de proyecciones, cálculo de rentabilidad, etc.).	¿En su trabajo anterior, Trabajaba con indicadores? ¿Qué tipos de indicadores eran?	2	1
1 - Novato			
* Está familiarizado con los Indicadores Clave de Desempeño / Métricas de Proceso (ejemplos - tableros, marcadores)			
* Está familiarizado con los Procesos de Manufactura * Está familiarizado con el cálculo de la capacidad de procesos (Cpt, nivel Sigma, % interés) * Está familiarizado con Lean y la metodología Sigma			
Mantenimiento de la manufactura			
Habilidad para alinear el mantenimiento de la maquinaria, el equipo y las instalaciones con la seguridad, manufactura y demanda de clientes.	¿Usted ha realizado en su trabajo anterior tareas de mantenimiento de maquinas? ¿Cuáles fueron los resultados?	3	1
1 - Novato			
* Comprensión de las tareas de mantenimiento eléctrico y mecánico * Lee documentos técnicos * Está familiarizado con los estándares de la compañía y las mejores prácticas de la industria para Medio Ambiente, Salud y Seguridad * Se comunica con y comprende las necesidades de los clientes internos individuales (Operadores de Maquinaria / Operadores de Producción)			
Material			
Habilidad para comprender y usar los sistemas de Equilibrio de Necesidades/Recursos y Reabastecimiento con el fin de administrar el inventario.	¿En su trabajo anterior manejaba los materiales con los cuales se reabastecía las maquinas? ¿Qué materiales eran?	2	1
1 - Novato			
* Está familiarizado con conceptos de administración de materiales (obtención, manejo de materiales, Kanban, MRP, pronóstico, cumplimiento de órdenes, operaciones de envío y recepción, etc.) * Está familiarizado con la Administración de la Cadena de Suministro * Está familiarizado con problemas de seguridad y el manejo de materiales peligrosos			
Diagnósticos de Manufactura			
Habilidad para identificar, analizar e implementar mejoras al límite técnico de nuestro proceso de manufactura	En su trabajo anterior, ¿Implemento mejoras en su puesto de trabajo? ¿Cuáles fueron los resultados?	1	3
COMENTARIOS:	Total:	9	7
	Rango de Valor		
	9 en adelante: Satisfactorio		
	7-8: Medianamente Satisfactorio		
	5-6: No satisfactorio		



Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

Después de realizar las entrevistas estructuradas se dará paso a la realización de los Assessment Center que a continuación se describen, los cuales cuentan con su respectivo registro de observaciones, especificado por competencias a evaluar.

A continuación encontrará los protocolos de los assessment.

PROTOCOLO ASSESSMENT CENTER CARGO: GERENTE DE MARCA. (Candidato).



Instrucciones.

Usted deberá resolver el siguiente caso, para ello usted cuenta con un tiempo estimado de 60 minutos, en donde 45 minutos serán para la organización de la agenda y 15 minutos para responder las preguntas extras.

Ejercicio N°1.

Usted es *gerente de marca* de nuestra Compañía Schneider Electric, la cual se dedica a la administración de la energía, esta se encuentra ubicada en Bogotá, en la av. Boyacá con 13. Usted tiene que realizar un viaje a la ciudad de Paris, Francia por un lapso de un mes y a su secretaria se le olvidó confirmarle que su avión sale a las 9:30 pm. De lo cual usted se acaba de enterar.

En este momento son las 8:00 am y tiene que administrar su tiempo de tal manera que pueda realizar las actividades que a continuación su secretaria le acaba de pasar antes de partir a su destino. Si se considera necesario algunas de las actividades que se señalan

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

pueden ser suspendidas o delegadas. Así mismo le recordamos que usted cuenta con el soporte de una secretaria para el desempeño de sus funciones.

La agenda es la siguiente:

ACTIVIDADES	DURACION
Junta para evaluar el diseño del empaque con el departamento de producción.	60 minutos
Analizar los resultados de la marca durante el último mes y dictar acciones correctivas si es necesario	120 minutos
Enviar informes sobre el desempeño comercial de la región al Gerente general de Dexson Electric.	10 minutos
Reunión con el Gerente de Dexson para evaluar proyectos en proceso	60 minutos
Reunión con el comité directivo para evaluar los últimos detalles de su viaje a Francia	90 minutos
Salir a comer con clientes finales con el fin de brindarles asesoría técnica sobre productos o servicios, manejo de cartera, pedidos y entregas con el Centro de Distribución.	120 minutos
Pagar tarjeta de crédito en el banco	30 minutos
Hacer seguimiento de cartera ,suministrar información del mercado e implementar y ejecutar planes de acción con departamentos como financiero, y Dirección del centro de distribución.	30 minutos
Hablarle a su mama para despedirse	10 minutos
Ir a la planta con el gerente de producción quien le mostrara algunos problemas	45 minutos
Durante el día usted deberá hacer distintas llamadas personales	60 minutos

Reunión con el área de Life Space para identificar sectores de inversión que generen negocios, ampliando la participación de Dexson Electric SAS en el mercado de productos eléctricos.	120
Debe de llevar hoy mismo documentos importantes al área de finanzas, y darles la debida explicación.	30 minutos
Le recordamos que usted deberá presentarse en el aeropuerto con 3 horas de anticipación, para registrarse. Recuerde que de su oficina al aeropuerto son 45 minutos.	

Las preguntas que usted deberá responder en la socialización son las siguientes:

1. ¿Cuáles fueron los principales problemas?
2. ¿Cuáles fueron las principales causas de esos problemas?
3. ¿Qué haría usted con su secretaria?

Ejercicio N°2

Caso mercadeo.

Schneider Electric es una multinacional que siempre ha estado a la vanguardia de todos sus productos a nivel mundial, y para nosotros es de gran importancia el cuidado del medio ambiente, por ello la gerencia a escogido lanzar al mercado sus nuevos productos verdes, en donde se busca que las personas reconozcan que estos nuevos productos ayudan a reducir la contaminación, y a su vez, aumentar la conservación de recursos escasos. Para ello es importante conocer todos aquellos cambios y todas aquellas estrategias que se deben seguir para que esta nueva marca se posicione con éxito en el mercado, permitiendo adquirir nuevas ganancias y nuevos reconocimientos en el sector de la administración de la energía. Además es importante nombrar que la principal competencia de Schneider Electric, aun no ha evidenciado su motivación de lanzar productos de esta línea, por lo cual seriamos pioneros.

Por medio de una reunión con el comité gerencial a usted como gerente de mercadeo, ser le encarga la tarea de comenzar la inclusión de estos nuevos productos al mercado,

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

generando toda la estrategia de precios y posicionamiento de marca. Permitiendo así siempre obtener nuevos y buenos logros como siempre los hemos tenido. Usted cuenta con el equipo humano y material necesario para el desarrollo de esta. Así mismo se ha acordado una nueva fecha de reunión para que usted presente la estrategia que se utilizará a el gerente general y su comité, con el fin de aprobar o no su estrategia de mercado.

Instrucciones.

1. Planifique como va a lograr incluir la nueva marca de Schneider Electric al mercado.
2. Cuéntenos como haría usted para contarle a su equipo los nuevos retos y las metas planteadas para esta nueva campaña y como los organizaría.
3. haga una breve descripción de cómo lograría persuadir al comité gerencial que su estrategia de mercado es la mejor.

PROTOCOLO ASSESSMENT CENTER

CARGO OPERATIVO

(Candidato)



Introducción.

A continuación encontrarán en la mesa central el producto más importante para nuestra Compañía. Este producto será exportado a Tailandia País líder en esta clase de productos, y para nosotros es de gran orgullo pertenecer a su mercado.

Por ello, ustedes son nuestros más importantes colaboradores en la empresa, pues son los que nos ayudan a producirlo. Nuestro producto es el único en nuestro país, y somos la única empresa que lo producimos y lo exportamos.

Instrucciones.

Para realizar esta labor usted cuenta con 45 minutos en donde 35 minutos serán utilizados para la creación del medio de transporte y 10 para la socialización y la prueba de calidad de este.

1. Deben crear con las fichas de lego un sistema para poder transportar el huevo sin que sufra ningún daño.
2. Las fichas rojas no deben ir sobre las fichas amarillas.
3. Debe cumplir con las políticas de seguridad, es decir, el huevo se debe transportar sin que este sufra algún daño.

Materiales.

- Lego.
- Huevos
- Toallas de Papel.

PROTOCOLO ASSESSMENT CENTER

CARGO: GERENTE DE MARCA.

(Evaluador).



Introducción.

El assessment center es un método o procedimiento utilizado, por la gerencia de Recursos Humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de cualidades o habilidades que son relevantes para la efectividad personal. (Thornton,2006). Este nos permite tener una visión más objetiva de los candidatos, generando igualdad entre los participantes ya que tienen las mismas condiciones para mostrar sus habilidades, facilitando así finalmente un conocimiento de las habilidades, actitudes, comportamientos frente a diferentes circunstancias que son simuladas en este ejercicio.

Objetivo: Observar y registrar los resultados de los comportamientos de cada candidato en base a las competencias que se presentan a continuación.

Instrucciones:

1. Se deben formar grupos mínimo de 4 personas, para que este se pueda realizar.
2. Se debe contar con un tiempo estimado de 60 minutos.
3. Durante el assessment se deben registrar los comportamientos observados según el registro de observación.
4. Dar las instrucciones del assessment a los candidatos.

Registro de Observación



Nombre del candidato: _____

Cargo: Gerente de Marca Fecha: _____

Nombre del evaluador. _____

Area: _____

A continuación encontrará las competencias con su significado, que se pueden observar durante el desarrollo del assessment, por favor señale con una X una de las siguientes puntuaciones en cada competencia según lo observado:

1 = La competencia NO esta desarrollada

1.5 = La competencia esta medianamente desarrollada y se puede desarrollar en nuestra compañía.

2.0 = la competencia se encuentra TOTALMENTE desarrollada.

COMPETENCIA	SIGNIFICADO	PUNTUACION
<ul style="list-style-type: none"> • Administración de Proyectos: 	Capacidad para dirigir exitosamente un proyecto de principio a fin, incluyendo <i>establecimiento de prioridades, planeación, solución de problemas</i> , y mostrando enfoque hacia resultados.	1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____
<ul style="list-style-type: none"> • Analizar problemas: 	<i>Capacidad para identificar problemas/riesgos, analizar y comprender causas</i> subyacentes, y proyectar planes de acción apropiados.	1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____
<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Practica: 	<i>Capacidad para enfocar, crear, motivar y animar a las comunidades con el fin de hacer mutuo/compartir el conocimiento, facilitar el aprendizaje, acelerar la innovación y simplificar la resolución de problemas y dominar un campo de experiencia.</i>	1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____
<ul style="list-style-type: none"> • Asume Riesgos e Innova: 	Genera y promueve nuevas ideas, y hace lo que se necesita para llevar adelante al negocio; <i>toma decisiones bajo condiciones imperfectas.</i>	1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____
<ul style="list-style-type: none"> • Fomenta la cooperación 	Construye puentes a través de las funciones y las fronteras organizacionales: <i>comparte talentos, recursos y conocimientos</i> ; equilibra apropiadamente los estándares globales con las necesidades y prácticas locales; actúa como un equipo	1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

<ul style="list-style-type: none"> • Otorga poder: 	<p>Brinda a otros los medios necesarios para ser exitosos; <i>delega responsabilidades</i> y <i>asegura el compromiso</i>; valida las contribuciones de otras personas y escucha; crea un ambiente donde las personas sobresalen.</p>	<p>1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Adapta y aprende 	<p><i>Maneja el estrés y el cambio rápido efectivamente; demuestra flexibilidad</i> frente a las diferencias interpersonales y culturales; demuestra apertura a las ideas y las personas, integra las mejores prácticas</p>	<p>1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____</p>
<p>Comentarios:</p>		

Instrucciones para el candidato.

Usted deberá resolver el siguiente caso, para ello usted cuenta con un tiempo estimado de 60 minutos, en donde 45 minutos serán para la organización de la agenda y 15 minutos para responder las preguntas extras.

Ejercicio N°1.

Usted es *gerente de marca* de nuestra Compañía Schneider Electric, la cual se dedica a la administración de la energía, esta se encuentra ubicada en Bogotá, en la av. Boyacá con 13. Usted tiene que realizar un viaje a la ciudad de Paris, Francia por un lapso de un mes y a su secretaria se le olvido confirmarle que su avión sale a las 9:30 pm. De lo cual usted se acaba de enterar.

En este momento son las 8:00 am y tiene que administrar su tiempo de tal manera que pueda realizar las actividades que a continuación su secretaria le acaba de pasar antes de partir a su destino. Si se considera necesario algunas de las actividades que se señalan pueden ser suspendidas o delegadas. Así mismo le recordamos que usted cuenta con el soporte de una secretaria para el desempeño de sus funciones.

La agenda es la siguiente:

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

ACTIVIDADES	DURACION
Junta para evaluar el diseño del empaque con el departamento de producción.	60 minutos
Analizar los resultados de la marca durante el último mes y dictar acciones correctivas si es necesario	120 minutos
Enviar informes sobre el desempeño comercial de la región al Gerente general de Dexson Electric.	10 minutos
Reunión con el Gerente de Dexson para evaluar proyectos en proceso	60 minutos
Reunión con el comité directivo para evaluar los últimos detalles de su viaje a Francia	90 minutos
Salir a comer con clientes finales con el fin de brindarles asesoría técnica sobre productos o servicios, manejo de cartera, pedidos y entregas con el Centro de Distribución.	120 minutos
Pagar tarjeta de crédito en el banco	30 minutos
Hacer seguimiento de cartera ,suministrar información del mercado e implementar y ejecutar planes de acción con departamentos como financiero, y Dirección del centro de distribución.	30 minutos
Hablarle a su mama para despedirse	10 minutos
Ir a la planta con el gerente de producción quien le mostrara algunos problemas	45 minutos
Durante el día usted deberá hacer distintas llamadas personales	60 minutos
Reunión con el área de Life Space para identificar sectores de inversión que generen negocios, ampliando la	120

participación de Dexson Electric SAS en el mercado de productos eléctricos.	
Debe de llevar hoy mismo documentos importantes al área de finanzas, y darles la debida explicación.	30 minutos
Le recordamos que usted deberá presentarse en el aeropuerto con 3 horas de anticipación, para registrarse. Recuerde que de su oficina al aeropuerto son 45 minutos.	

Las preguntas que usted deberá responder en la socialización son las siguientes:

1. ¿Cuáles fueron los principales problemas?
2. ¿Cuáles fueron las principales causas de esos problemas?
3. ¿Qué haría usted con su secretaria?

Ejercicio N°2

Caso mercadeo.

Schneider Electric es una multinacional que siempre ha estado a la vanguardia de todos sus productos a nivel mundial, y para nosotros es de gran importancia el cuidado del medio ambiente, por ello la gerencia a escogido lanzar al mercado sus nuevos productos verdes, en donde se busca que las personas reconozcan que estos nuevos productos ayudan a reducir la contaminación, y a su vez, aumentar la conservación de recursos escasos. Para ello es importante conocer todos aquellos cambios y todas aquellas estrategias que se deben seguir para que esta nueva marca se posicione con éxito en el mercado, permitiendo adquirir nuevas ganancias y nuevos reconocimientos en el sector de la administración de la energía. Además es importante nombrar que la principal competencia de Schneider Electric, aun no ha evidenciado su motivación de lanzar productos de esta línea, por lo cual seríamos pioneros.

Por medio de una reunión con el comité gerencial a usted como gerente de mercadeo, ser le encarga la tarea de comenzar la inclusión de estos nuevos productos al mercado, generando toda la estrategia de precios y posicionamiento de marca. Permitiendo así siempre obtener nuevos y buenos logros como siempre los hemos tenido. Usted cuenta con el equipo humano y material necesario para el desarrollo de esta. Así mismo se ha

Seleccionando el mejor para Schneider Electric.

acordado un nueva fecha de reunión para que usted presente la estrategia que se utilizara a el gerente general y su comité, con el fin de aprobar o no su estrategia de mercado.

Instrucciones.

1. Planifique como va a lograr incluir la nueva marca de Schneider Electric al mercado.
2. Cuéntenos como haría usted para contarle a su equipo los nuevos retos y las metas planteadas para esta nueva campaña y como los organizaría.
3. haga una breve descripción de cómo lograría persuadir al comité gerencial que su estrategia de mercado es la mejor.

PROTOCOLO ASSESSMENT CENTER

CARGO: OPERATIVO

(Evaluador).



Introducción.

El assessment center es un método o procedimiento utilizado, por la gerencia de Recursos Humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de cualidades o habilidades que son relevantes para la efectividad personal. (Thornton,2006). Este nos permite tener una visión más objetiva de los candidatos, generando igualdad entre los participantes ya que tienen las mismas condiciones para mostrar sus habilidades, facilitando así finalmente un conocimiento de las habilidades, actitudes, comportamientos frente a diferentes circunstancias que son simuladas en este ejercicio.

Objetivo: Observar y registrar los resultados de los comportamientos de cada candidato en base a las competencias que se presentan a continuación.

Instrucciones

1. Se deben formar grupos mínimo de 5 personas, para que este se pueda realizar.
2. Se debe contar con un tiempo estimado de 45 minutos.
3. Durante el assessment se deben registrar los comportamientos observados según el de registro de Observación.
4. Durante el assessment un evaluador el cual será informado con anterioridad, será agente de presión para los candidatos, pidiéndoles que trabajen rápido y con calidad.
5. Dar las instrucciones del assessment a los candidatos.

Registro de Observación



Nombre: _____

Cargo: Operario **Fecha:** _____

Nombre del Evaluador: _____ **Area:** _____

A continuación encontrará las competencias con su significado y actitudes, que se pueden observar durante el desarrollo del assessment, por favor señale con una X una de las siguientes puntuaciones en cada competencia según lo observado:

1 = La competencia NO esta desarrollada

1.5 = La competencia esta medianamente desarrollada y se puede desarrollar en nuestra compañía.

2.0 = la competencia se encuentra TOTALMENTE desarrollada.

COMPETENCIA	SIGNIFICADO	PUNTUACION
<ul style="list-style-type: none"> Operaciones de Manufactura: 	<i>Habilidad para ejecutar tareas de manufactura en línea con los niveles esperados de seguridad, calidad, costo y tiempo esperado.</i>	1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____
<ul style="list-style-type: none"> Diagnósticos de Manufactura: 	Habilidad para identificar, analizar e implementar mejoras al límite técnico de nuestro proceso de manufactura.	1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____
<ul style="list-style-type: none"> Transporte: 	Habilidad para administrar/diseñar/implementar planes de transporte	1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____
Logra Resultados	Asegura la ejecución exitosa de estrategias; monitorea y da seguimiento a los planes usando mediciones relevantes; toma los pasos necesarios para superar obstáculos y llegar a las metas; mantiene niveles altos de energía en un ambiente de ritmo acelerado	1 ____ 1.5 ____ 2.0 ____

Comentarios:

Instrucciones para el candidato.

Introducción.

A continuación encontrarán en la mesa central el producto más importante para nuestra Compañía. Este producto será exportado a Tailandia País líder en esta clase de productos, y para nosotros es de gran orgullo pertenecer a su mercado.

Por ello, ustedes son nuestros más importantes colaboradores en la empresa, pues son los que nos ayudan a producirlo. Nuestro producto es el único en nuestro país, y somos la única empresa que lo producimos y lo exportamos.

Para realizar esta labor usted cuenta con 45 minutos en donde 35 minutos serán utilizados para la creación del medio de transporte y 10 para la socialización y la prueba de calidad de este.

4. Deben crear con las fichas de lego un sistema para poder transportar el huevo sin que sufra ningún daño.
5. Las fichas rojas no deben ir sobre las fichas amarillas.
6. Debe cumplir con las políticas de seguridad, es decir, el huevo se debe transportar sin que este sufra algún daño.

Materiales.

- Lego.
- Huevos
- Toallas de Papel.

Conclusiones

- Con la estructuración de los assessment center, se lograra evaluar al candidato en una situación simulada, permitiendo así observar en los evaluadores el nivel de desarrollo de las competencias que se requieren para un cargo especifico, en este caso para el cargo operativo y gerencial.
- Es importante resaltar que al plantear una entrevista focalizada por competencias ayudara a los evaluadores abarcar todas las dimensiones del candidato, permitiendo así un mayor conocimiento de este durante la entrevista.
- Con el diseño de los registros de observación y de las entrevistas focalizadas se facilitara el registro de las observaciones, por ende, permitirá entre los evaluadores una mejor selección del candidato, siempre basados en la selección por Competencias.
- El proceso de selección por competencias es una herramienta que permitirá a la compañía en una situación especifica elegir al mejor candidato con el fin que éste presente un buen desempeño y/o ayudara a promover la persona correcta dentro de la compañía.

Referencias

- Alianzas Humanas. (N.R). Gestión por Competencias; *Manual practico*.
- Alles, M. (2011). Diccionario de Competencias. *Las buenas practicas en recursos humanos, gestión por competencias*. Argentina: Granica S.A
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. *Proceso de selección, reclutamiento, análisis de cargos y descripción de cargos*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- De Ansorena Cao, Alvaro (1996), *15 pasos para la selección de personal con éxit*, Paidós, Empresa Barcelona.
- Garcia, J. (2001), *Practicas de la Gestion Empresarial*. España. Mc Graw Hill.
- . Hermanovich, E; Pulido, A;Rodríguez, Z; *Manual de Recursos Humanos de Schneider Electric*. Bogotá.
- Jaime Ostos, M; Wenk Torres, P (2008). *Validez de Constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar a la fuerza de ventas*, Universidad Catolica Andres Bello, Caracas

Selección por Competencias Para Schneider Electric el mejor.

Autora: Sonia Alejandra Vargas Vargas

Jefe Inmediata: Elena Esquivel

Asesora: María Cristina González

Noviembre, 2012



Universidad de
La Sabana

JUSTIFICACION



El área de Recursos Humanos de Schneider Electric, siempre ha trabajado en el desarrollo integral de sus colaboradores, implementando procesos que les permitan conocer, evaluar, capacitar, distribuir y compensar de maneja



El departamento de Recursos Humanos cuenta manual por competencias para todos los cargos.



Es necesario desarrollar y estructurar el proceso de selección por competencias ya que la selección de personal es una actividad de confrontación, comparación, de elección, opción, decisión, de filtro de entrada, que nos permite finalmente ingresar a aquella persona que cuente con las habilidades y conocimientos mas aptos para ocupar un cargo dentro de la Compañía.

De igual forma se hace necesario que se desarrolle y estructure este proceso de selección ya que la planta de Dexson se desea certificar por modelo de competencias, lo cual permite mejorar toda una línea de selección y desarrollo que finalmente nos ayudara a incrementar el potencial mas importante de una organización. Las personas.



Universidad de
La Sabana

OBJETIVOS

Objetivo General.

Metodología del proceso de selección por competencias aplicando assessment center para un cargo operativo y uno gerencial.

Objetivos Específicos

- Diseñar entrevista focalizada para la evaluación de competencias específicas para cargo operativo y gerencial. (Gerente de Marca)
- Diseñar assessment center para cargo operativo y gerencial. (Gerente de Marca)
- Entrenar a las personas involucradas de participar en el proceso de selección para estos cargos.



MARCO CONCEPTUAL

- El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos mas adecuados a las necesidades de la organización”. Por lo tanto la selección busca dar solución a dos problemas:
 - a. Adecuación del hombre al cargo.
 - b. Eficiencia del hombre en el cargo (Chiavenato, 2000).

Técnicas de selección:

- ❖ Entrevista de selección.
- ❖ Pruebas de Conocimiento o de capacidad.
- ❖ Pruebas psicotécnicas.
- ❖ Técnicas de simulación.



SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



Competencias: Grupo de capacidades laborales, medibles y demostrables que pueden llevar a un individuo a realizar exitosamente una actividad laboral previamente identificada. (Alianzas humanas, N.R).

Tipos de Competencias:

- ❖ Organizacionales o Generales
- ❖ Específicas.

Tipos de evaluación.

- ✓ *Entrevista Focalizada:* Explorar trayectoria personal y profesional, así como sus competencias específicas para el cargo.
- ✓ *Evaluaciones Psicológicas:* Permiten conocer la personalidad del candidato .
- ✓ *Assessment Center:* Una evaluación de tipo grupal con casos u actividades relacionadas con el área de actuación profesional, a fin de evaluar comportamientos individuales



Universidad de
La Sabana

Técnicas de Assessment Center:

- *Juegos de Negocios:* Discusión grupal, se pueden realizar dramatizaciones, o la producción de un producto a partir de unas piezas.
- *Discusión en grupos:* Se les presenta a los candidatos un tema o una breve descripción de una situación para que ellos sean los que resuelvan el caso o informen que harían si se les presentara.
- *In Basket o Bandeja de elementos de entrada:* Allí se le presenta al candidato un grupo de mensajes como informes, comunicados, objeciones, allí el candidato debe dar respuesta a estos, en un tiempo determinado.
- *Juegos de rol:* A cada uno de los participantes se les da un rol que deben cumplir dentro de la actividad planteada y el participante deben cumplir los objetivos que tiene cada rol.



METODOLOGIA.

1. Revisión de las competencias y sus niveles de los cargos involucrados en el desarrollo de la estructura del proceso de selección por competencias.
2. Unificar la información necesaria para el diseño de las entrevistas focalizadas por competencias y assessment center.
3. Diseño de los assessment center y entrevistas.
4. Entrenamiento para el uso adecuado de estas herramientas de selección por competencias.



ENTREGABLES.



Unificación de las dimensiones humanas, de las competencias y su sistema de evaluación



Protocolos Assessment Center.



Entrevistas Focalizadas



Socialización



INDICADORES



Indicador del proyecto, índice de eficiencia:

$$\frac{2 \text{ (Tiempo proyectado=4 meses x Costo proyectado= 45.000)}}{2 \text{ (Tiempo real= 4 meses x Costo proyectado = 45.000)}} \times 100\%$$

Eficiencia: 100%



Universidad de
La Sabana

Objetivos específicos	FCR/indicador	Estrategias	Tiempo de Rta.
<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar entrevista focalizada para la evaluación de competencias específicas para cargo operativo y gerencial. (Gerente de Marca) • Diseñar assessment center para cargo operativo y gerencial. (Gerente de Marca) • Entrenar a las personas involucradas de participar en el proceso de selección para estos cargos 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de la rotación en mínimo 2 puntos dentro der área. • Resultados de la Entrevista D -31 y evaluación de desempeño. • Conocimiento de las personas involucradas para la realización de los assessment cent er y su forma de registro en los formatos. 	<p>Estructuración de las entrevistas focalizadas y su formato de registro.</p> <p>Planteamiento de los assessment center y estructuración del registro de observación.</p>	<p>4 meses.</p>



CONCLUSIONES.

- Con la estructuración de los assessment center, se lograra evaluar al candidato en una situación simulada, permitiendo así observar en los evaluadores el nivel de desarrollo de las competencias que se requieren para un cargo especifico, en este caso para el cargo operativo y gerencial.
- Es importante resaltar que al plantear una entrevista focalizada por competencias ayudara a los evaluadores abarcar todas las dimensiones del candidato, permitiendo así un mayor conocimiento de éste durante la entrevista.
- Con el diseño de los registros de observación y de las entrevistas focalizadas se facilitará el registro de las observaciones, por ende, permitirá entre los evaluadores una mejor selección del candidato, siempre basados en la selección por Competencias.
- El proceso de selección por competencias es una herramienta que permitirá a la compañía en una situación especifica elegir al mejor candidato con el fin que éste presente un buen desempeño y/o ayudara a promover la persona correcta dentro de la compañía.



RECOMENDACIÓN.

- Abarcar con este diseño los cargos faltantes.



Universidad de
La Sabana

Referencias

- Alianzas Humanas. (N.R). Gestión por Competencias; *Manual practico*.
- Alles, M. (2011). Diccionario de Competencias. *Las buenas practicas en recursos humanos, gestión por competencias*. Argentina: Granica S.A
- Chiavenato, I. (2002). Gestión del Talento humano, el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones. *Proceso de selección, reclutamiento, análisis de cargos y descripción de cargos*. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- De Ansorena Cao, Alvaro (1996), *15 pasos para la selección de personal con éxit*, Paidós, Empresa Barcelona.
- Garcia, J. (2001), *Practicas de la Gestion Empresarial*. España. Mc Graw Hill.
- . Hermanovich, E; Pulido, A;Rodríguez, Z; *Manual de Recursos Humanos de Schneider Electric*. Bogotá.
- Jaime Ostos, M; Wenk Torres, P (2008). *Validez de Constructo de la predictibilidad del Assessment Center para seleccionar a la fuerza de ventas*, Universidad Catolica Andres Bello, Caracas



Universidad de
La Sabana

Es un método o procedimiento utilizado, por la gerencia de Recursos Humanos para evaluar y desarrollar personal en términos de cualidades o habilidades que son relevantes para la efectividad personal. (Thornton, 2006).

¿Qué es?

De igual forma se hace necesario que se desarrolle y estructure este proceso de selección ya que la planta de Dexson se desea certificar por modelo de competencias, lo cual permite mejorar toda una línea de selección y desarrollo que finalmente nos ayudara a incrementar el potencial mas importante de una organización. Las personas.

¿Por qué?

ASSESSMENT CENTER

1. Revisión de las competencias y sus niveles de los cargos involucrados
2. Unificar la información necesaria para el diseño de las entrevistas focalizadas por competencias y assessment center.
3. Diseño de los assessment center y entrevistas.
4. Entrenamiento para el uso adecuado de estas herramientas de selección por competencias.

¿Cómo?

Beneficios

- Permite tener una selección más objetiva de los candidatos.
- Permite el conocimiento de las habilidades en una situación real de trabajo.
- Ayuda a Identificar a los mejores para un puesto de trabajo.
- Información mas precisa y puntual de los candidatos