



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE UNA CONSULTORA

MARÍA LEONOR GONZÁLEZ GUZMÁN

TUTORA: CECIL VILLACRES

DICIEMBRE DEL 2008

ÍNDICE

▪ ANTECEDENTES DEL PROYECTO.....	Pág. 2
1. INTRODUCCIÓN.....	Pág. 3
2. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORA.....	Pág. 4
3. CAPÍTULO I: RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	Pág. 7
3.1 ANTECEDENTES.....	Pág. 7
3.2 OBJETIVO GENERAL.....	Pág. 8
3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	Pág. 8
3.4 DESARROLLO: METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	Pág. 9
3.4.1 ETAPA I: DEFINICIÓN: NECESIDAD DEL CARGO SOLICITADO POR EL CLIENTE - RECLUTAMIENTO.....	Pág. 9
3.4.2 ETAPA II: PRESELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE CANDIDATOS.....	Pág. 9
3.4.3 ETAPA III: VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y ENTREVISTA.....	Pág.10
3.4.4.ETAPA IV: EL INFORME FINAL Y SELECCIÓN.....	Pág.10
4. CAPÍTULO II: LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.....	Pág.11
4.1 COMPETENCIAS.....	Pág.11
4.2 ENTREVISTA POR COMPETENCIAS.....	Pág.12
4.3 EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	Pág.12
5. CAPÍTULO III : MODELOS DE ENTREVISTAS.....	Pág.14
5.1 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS GENERALES.....	Pág.14
5.2 CUESTIONARIO DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS PARA NIVELES SUPERIORES.....	Pág.19
5.3 EL INFORME FINAL.....	Pág.21
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	Pág.22
7. BIBLIOGRAFÍA.....	Pág.24

ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Luego de haber trabajado varios meses en una empresa consultora en el área de reclutamiento y selección de personal, decidí realizar este proyecto como fruto de mi aprendizaje adquirido durante mi experiencia laboral y mis conocimientos obtenidos durante mi trayectoria estudiantil.

Una de las cosas que me motivó en esta empresa, fue el poder realizar y aplicar un cuestionario de entrevista diseñado por mí en el que se registran los datos personales, la formación académica y la experiencia laboral de los candidatos para los cargos requeridos.

Esta experiencia laboral, además de contribuir a mi desarrollo profesional e incentivar mi crecimiento personal, me facilitará poder poner en práctica mi aprendizaje en una organización en la cual pueda laborar a futuro.

1. INTRODUCCIÓN

El proceso de reclutamiento y selección de personal es hoy en día una de las actividades más significativas en el área de recursos humanos de una organización, puesto que es éste el que nos permite la adquisición de trabajadores idóneos que puedan trabajar coordinadamente para cumplir con los objetivos propuestos en una organización. Una buena elección de personal puede aportar mucho al desarrollo de una empresa y generar diversas riquezas a sus colaboradores.

He creído conveniente la realización de este trabajo con el objetivo de ampliar los conocimientos y competencias en lo referente a los procesos de reclutamiento y selección aplicados a las necesidades de los diversos clientes de una empresa consultora.

Es así como describo en este proyecto las distintas etapas con las cuales se ejecuta el proceso de reclutamiento y selección en una consultora, la misma que utiliza diferentes metodologías de evaluación, entre estas, la entrevista por competencias.



2. ANTECEDENTES DE LA CONSULTORA

El Objetivo Estratégico Global de la firma consultora es ser el mejor prestador de servicios profesionales en todos los mercados y servicios elegidos por ellos, evidenciado a través de un claro liderazgo de mercado, alta rentabilidad sostenida y por ser reconocidos como el mejor lugar para trabajar.

La firma es reconocida en el mercado por su integridad, calidad y compromiso de establecer relaciones a largo plazo con los clientes.

ASPECTOS GENERALES

La consultora mantiene una estrecha vinculación de carácter técnico y ético con la totalidad de las firmas que operan en otros países del Mundo.

Cuenta con un equipo altamente calificado compuesto por individuos con diferentes formaciones académicas y experiencias, que son capaces de trabajar coordinadamente de acuerdo con las necesidades y exigencias de cada proyecto.

Sus oficinas se encuentran en Quito y Guayaquil en las que colaboran más de 200 personas.



SERVICIOS QUE OFRECE

- Auditoría

- Asesores Gerenciales – Consultoría Organizacional
 - Desarrollo Organizacional
 - Recursos Humanos
 - Sistemas y Procesos de Auditoría
 - Procesos de Outsourcing
 - Manejo de Riesgos
 - Manejo de Crisis

- Consultora Tributaria

MISIÓN

Contribuir mediante servicios independientes, superiores y distintivos en asesoría de gestión y control, a que nuestros clientes logren sus propios objetivos más eficaz y eficientemente, proporcionar a todos los que laboran en nuestra firma una oportunidad de realización en el ámbito personal y profesional, y contribuir en la medida de nuestras posibilidades al desarrollo económico, social y de la profesión en el país.



VALORES

Sus servicios agregan valor ayudando a mejorar la transparencia, confianza y consistencia de los procesos del negocio.

La firma se preocupa por el crecimiento y desarrollo de tanto de los individuos como de la organización. Sus valores de **Excelencia**, **Trabajo en Equipo** y **Liderazgo** ayudan a lograr este crecimiento.

- **Excelencia.**- entregar lo que prometen y agregar valor más allá de lo esperado.
- **Trabajo en Equipo.**- las mejores soluciones surgen del trabajo conjunto con compañeros y clientes.
- **Liderazgo.**- liderazgo con los clientes, las personas y el pensamiento.

Entre otros aspectos valorados están el impacto personal, la firma debe causar una imagen de ejecutivos de gran nivel; la pulcritud de cada uno; la lealtad; honestidad y confidencialidad de la firma.



3. CAPÍTULO I : RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

3.1 ANTECEDENTES

Las organizaciones exitosas perciben que sólo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios y en especial, de los empleados. Por esto es que la gestión del talento humano en las organizaciones es la función que permite la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. De ahí la importancia de la incorporación de personas, la adquisición de nuevas habilidades y capacidades que permitan a la organización realizar su misión y conseguir los objetivos globales en un mundo de transformación.

Hoy por hoy muchas organizaciones dentro de sus procesos de recursos humanos no cuentan con las herramientas y métodos para el reclutamiento y selección de personal, razón por la cual esta búsqueda la realizan externamente a través de consultoras especializadas en esta gestión, quienes mantienen una base de datos bien estructurada con candidatos idóneos y cuya finalidad es captar personas que cumplan con el perfil requerido de manera inmediata y estén interesadas en incorporarse a la organización.

EL PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN

Reclutamiento.- Un conjunto de técnicas y procedimientos que busca atraer candidatos potencialmente capacitados y capaces de ocupar cargos en la organización.

Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Página 95

Selección.- Proceso mediante el cual una organización elige entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible considerando las actuales condiciones de mercado.

Gestión del Talento Humano. Idalberto Chiavenato. Página 111

Entrevista.- Proceso de comunicación entre uno o varios entrevistadores; recoge información del candidato que le permitirá evaluar sus competencias, y determinar tanto sus posibilidades de desarrollar el trabajo de forma correcta como de proyección futura dentro de la organización.

Gestión de Recursos Humanos por competencias. Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal, Página 185.

3.2 OBJETIVO GENERAL

Atender la planificación de los recursos humanos de toda organización, la cual determina qué cambios se van a producir en la composición tanto cuantitativa como cualitativa de las necesidades, debido a los imprevistos en los puestos de trabajo, ya sea salida de trabajadores, bajas, accidentes o enfermedades. Es así como es importante mantener un proceso adecuado de adquisición, desarrollo y activación de personal, que brinden soluciones inmediatas a los problemas o cambios presentados.

3.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Cumplir con los procesos de reclutamiento y selección de personal adecuados como una herramienta de gestión de recursos humanos para la adquisición de personal idóneo. Esta deberá partir de las necesidades de la organización, y cumplir con los plazos definidos para la optimización de los procesos realizados.



3.4 METODOLOGÍA UTILIZADA PARA EL RECLUTAMIENTO Y LA SELECCIÓN

3.4.1 ETAPA I

- **Conocimiento de la necesidad del Cliente.-** La consultora para atender la demanda del cliente externo, requiere un levantamiento del perfil del cargo solicitado para identificar las características personales del candidato. Dentro de sus requerimientos, el cliente señala las competencias que aspira del candidato para la posición.
- **El Reclutamiento.-** Nos remitimos a la base de datos sistematizada que nos da la opción de identificar las alternativas deseadas. La búsqueda de candidatos se la realiza también a través de referencias personales, medios de comunicación, el head hunting. Nos comunicamos con los candidatos que mejor se ajusten al perfil definido, actualizando sus datos generales así como su remuneración actual, y solicitando las hojas de vida que las enviarán a la dirección electrónica de la consultora.

3.4.2 ETAPA II

- **Preselección de candidatos.-** Luego de la actualización de datos y la revisión de las hojas de vida de los candidatos, se envía una lista al cliente con los candidatos más óptimos para el cargo junto con sus hojas de vida, con las cuales el cliente decidirá quiénes participarán en el proceso de selección.
- **Evaluación de candidatos:** De acuerdo a las necesidades del cliente y el nivel del cargo (operativos, mandos medios o gerenciales), se realiza la toma de pruebas de personalidad, psicotécnicas, gerenciales, inglés, inteligencia práctica, entre otras.



3.4.3 ETAPA III

- **Verificación de Referencias:** Nos comunicamos con las referencias personales o laborales del candidato, verificando que estas sean óptimas para su selección.
- **Entrevista:** Se procede a la entrevista profunda para la verificación de los datos personales obtenidos de la hoja de vida del candidato, así como su historia familiar, formación, experiencia y las competencias del mismo.

3.4.4 ETAPA IV

- **El Informe Final y la Selección de Candidatos:** De acuerdo a los resultados obtenidos en las fases anteriores, se procede a la elaboración de un informe final en el cual se presenta al cliente los candidatos más aptos para el cargo requerido. Luego, el cliente realiza la entrevista final y la selección definitiva.
- A partir de la fecha de la aceptación de la propuesta para la selección de ejecutivos, el proceso tendrá una duración de 4 semanas aproximadamente.



4. CAPÍTULO II: LA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

4.1 LAS COMPETENCIAS

Competencia.- es una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto en una organización.

Gestión de Recursos Humanos por competencias. Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal, Página 73.

ASPECTOS IMPORTANTES

- a. **Motivos:** se considera que son las necesidades o formas de expresar que impulsan u orientan la conducta de una persona; como, por ejemplo, el motivo de logro.
- b. **Rasgos de Personalidad:** es la predisposición general a comportarse o reaccionar de un modo determinado; por ejemplo, tenacidad, autocontrol, resistencia al estrés, etc.
- c. **Actitud y Valores:** es lo que la persona piensa, valora, hace o está interesada en hacer; por ejemplo, orientación al trabajo en equipo.
- d. **Conocimientos:** tanto los técnicos como los referidos a las relaciones interpersonales que posee la persona; por ejemplo, conocimiento del mercado, de los productos, de informática, etc.
- e. **Aptitudes y Valores:** capacidad de la persona para llevar a cabo un determinado tipo de actividad; por ejemplo, razonamiento numérico, habilidad para hacer presentaciones, etc.

Gestión de Recursos Humanos por competencias. Santiago Pereda Marín y Francisca Berrocal, Página 73.

4.2 LA ENTREVISTA POR COMPETENCIA COMO INSTRUMENTO DE SELECCIÓN

La entrevista por competencia es utilizada en un intento de mejorar la objetividad, fiabilidad y validez de la misma, como un instrumento de selección de personal. Para llevarla a cabo es preciso disponer del perfil de exigencias del puesto donde se hayan incluido las definiciones operativas de estas competencias, ya que las preguntas de la entrevista estarán basadas en estas definiciones y en los comportamientos asociados a las mismas.

FASES DE LA ENTREVISTA

1. Preparación:

- a. Análisis del perfil de exigencias del puesto.
- b. Análisis de los datos previos del candidato
- c. La elaboración de la guía de la entrevista.

2. Acogida del candidato e inicio

- a. Presentación del entrevistador y de la empresa
- b. Crear un adecuado rapport

3. Desarrollo

- a. Formación teórica y práctica
- b. Trayectoria profesional
- c. Competencia
- d. Intereses y Motivaciones



4.3 EL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIA

Lo más importante de la entrevista por competencia es detectar a través de preguntas los comportamientos observables en el pasado en relación con la competencia que se desee evaluar.

PASOS DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIA

1. Primer Paso

- La visión y la misión de la empresa solicitante.
- Los objetivos de negocio y el plan de acción del cliente.
- La cultura de la empresa y su estilo.

2. Segundo Paso

- Detectar en los candidatos las características claves que guardan una relación causal con un desempeño superior en el trabajo.

3. Tercer Paso

- Utilizar formato de entrevistas por competencias.

5. CAPÍTULO III: MODELOS DE ENTREVISTAS

5.1 GUÍA DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS GENERALES

	COMPETENCIAS DOMINANTES	PREGUNTAS
1.	<p>LIDERAZGO</p> <p>Capacidad para dirigir a un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. Los líderes crean un clima de energía y compromiso y comunican la visión de la empresa, ya sean desde una posición formal o informal de autoridad. El equipo debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en que la persona asume el papel de líder.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. ¿Cómo motiva a sus colaboradores, tanto directos como indirectos? ¿Qué métodos han probado ser para usted los que dan mejores resultados? ¿Por qué?2. ¿Cómo comunica/transmite/decodifica los objetivos de gestión de la compañía o de su dirección a sus colaboradores directos?3. ¿Tiene un back up para su puesto? ¿Cómo surgió? ¿Cómo incentiva su desarrollo?4. ¿Cómo hace para mantener informado a su staff en lo relativo a actividades de la compañía que puedan afectar a su sector?
2.	<p>TRABAJO EN EQUIPO</p> <p>Capacidad de participar activamente en la consecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.</p>	<ol style="list-style-type: none">1. Relate situaciones en que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted y si las mismas fueron implementadas.2. Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta pero que sí lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Reláteme alguna situación que le haya sucedido relacionada con estos supuestos.3. ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?4. Bríndeme 2 ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que

		<p>hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece. ¿Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso?</p>
3.	<p style="text-align: center;">INICIATIVA</p> <p>Predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar resultados sin necesidad de un requerimiento externo que lo empuje.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme los problemas del día a día propios de su sector y cómo impactan sobre su desempeño. ¿Qué hace desde su posición para resolverlos? 2. ¿Qué hace cuando tiene dificultades para resolver un problema? 3. ¿Qué nuevos objetivos se ha establecido recientemente y qué ha hecho para alcanzarlos? 4. ¿Ha realizado algún tipo de plan de carrera? ¿Cuáles son sus objetivos profesionales? ¿Qué espera obtener de su carrera? ¿En qué plazos?
4.	<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE LAS PERSONAS</p> <p>Esfuerzo constante por mejorar la formación y el desarrollo tanto los personales como los demás, a partir de un apropiado análisis previo de las necesidades de las personas y de la organización. No se trata sólo de enviar a las personas a cursos, sino de un esfuerzo por desarrollar a los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuenta con un plan de desarrollo de carrera para sus colaboradores? ¿Cómo lo implementó? ¿Cuáles fueron los resultados? 2. ¿Cuáles son los métodos que ha hallado más útiles para desarrollar a sus colaboradores? 3. ¿Alguien más conoce cómo funciona su área o departamento en lo que se refiere a su organización interna? 4. ¿Si usted fuese promovido mañana ¿cuenta con alguna persona de su equipo que esté lista para reemplazarlo?
5.	<p style="text-align: center;">PRODUCTIVIDAD</p> <p>Habilidad de fijar para sí mismo objetivos de desempeño por encima de lo normal y alcanzarlos. No esperar que los superiores le fijen una meta; cuando el momento llega, tenerla establecida incluso superando lo que se espera de ella.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mencione alguna situación en su trabajo o en la universidad en que su desempeño haya sido más alto que el promedio. ¿Bajo qué parámetros mide usted que fue superior al promedio? 2. ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea? ¿Qué hizo para corregirlo? 3. ¿Cuáles son las tareas que le disgustan? ¿Cómo las enfoca?

		<p>4. Describa alguna asignación, en el trabajo o la universidad, en que haya hecho más de lo requerido.</p>
6.	<p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN PARA COMPARTIR CONOCIMIENTO</p> <p>Sólida habilidad de comunicación que asegura una comunicación clara dentro del grupo. Alienta a los miembros del equipo a compartir información, habla por todos y valora las contribuciones de todos los miembros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende usted por comunicación para compartir conocimientos? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarla y solicitar una opinión. Después pedir ejemplos de comportamientos propios en relación con la competencia. 2. Describa cómo maneja usted la comunicación dentro de su grupo de trabajo y dentro de la organización en relación con temas de su especialidad. 3. ¿Alienta a otros a compartir información en relación con los temas de su especialidad? Bríndeme ejemplos. 4. ¿Alguna vez presentó una propuesta o llevó a cabo acciones usted mismo para premiar algún colaborador en materia de comunicación de conocimientos?
7.	<p style="text-align: center;">DESARROLLAR LA RELACIÓN CON EL CLIENTE</p> <p>Establecer relaciones productivas y confiables en toda la organización del cliente, reconociendo y adaptando las distintas culturas pero manteniendo la independencia de la firma en su papel de consejero. Puede realzar la reputación que la firma tiene para el cliente; también utiliza redes en la comunidad para este fin.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué entiende usted por desarrollar la relación con los clientes? Si la respuesta fuese diferente de la definición de la competencia, comentarla y solicitar una opinión. Después pedir ejemplos de comportamiento propios en relación con la competencia. 2. ¿Cómo hace usted para comprender la cultura del cliente? Mencione un ejemplo. ¿Cree que lo ha logrado? 3. Cuénteme de alguna situación en la que usted haya sentido que no logró comprender a su cliente. ¿Cómo fue? 4. Su cliente se lo hizo notar o fue esa su propia percepción. ¿Hizo algo para comprender la situación?

<p>8.</p>	<p style="text-align: center;">AUTOCONTROL</p> <p>Dominio de sí mismo, es la capacidad de mantener controladas las propias emociones y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad de otros, o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Así mismo, implica la resistencia a condiciones constantes de estrés.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuénteme acerca de una situación en la que usted estando en una reunión importante haya deseado “dar un portazo”. ¿Qué pasó? ¿Lo hizo? ¿Cómo se sintió antes y después? 2. ¿Cómo reacciona cuando siente que algo es injusto? Cuénteme acerca de alguna situación que considere injusta, en su empleo actual o anterior. 3. Si del relato surge algún tipo de situación con bajo autocontrol: ¿le motiva alguna reflexión la situación vivida?
<p>9.</p>	<p style="text-align: center;">INNOVACIÓN</p> <p>Capacidad para modificar las cosas, partiendo de situaciones o modalidades no pensadas con anterioridad. Implica idear soluciones nuevas y diferentes ante los problemas o situaciones planteados por el propio puesto, la organización, los clientes, o el segmento de la economía donde se trabaja.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relátame alguna situación en la que usted haya dado una solución innovadora ¿por qué cree que es una innovación? ¿Lo vieron así los demás? 2. Cuénteme de algún viejo problema en su empresa/organización que se haya resuelto a través de su gestión ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba? 3. Cuénteme sobre algún problema de un cliente no resuelto aún. ¿Usted qué piensa? ¿Por qué esto es así? ¿Puede resolverse de algún modo? ¿Esta solución corresponde a su área o sector? 4. Cuándo el mercado fija reglas, ¿cuál es su actitud? ¿Qué hace usted? ¿Intenta modificarlas? Bríndeme ejemplos de la respuesta.
<p>10.</p>	<p style="text-align: center;">APRENDIZAJE CONTINUO</p> <p>Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones de negocios utilizando todo el potencial de la empresa. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros y la propia propagando el Know how adquirido en los foros locales o internacionales.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Qué tipo de periódicos, revistas o libros lee con regularidad? 2. ¿Cuáles son sus sitios preferidos en Internet? 3. ¿Quién es responsable por su capacitación, actualización profesional? Cualquiera fuese la respuesta a la pregunta anterior, ¿usted piensa que eso es correcto, o que en cambio debería ser otro el responsable?

		4. Cuénteme sobre algún curso, seminario, o congreso en que usted haya participado últimamente ¿compartió los materiales/información/novedades/ conocimientos con otras personas?



5.2 GUÍA DE UNA ENTREVISTA POR COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

- EJECUTIVO DE VENTAS -

	COMPETENCIAS DOMINANTES	PREGUNTAS
1.	<p>BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN</p> <p>Está en constante búsqueda de información para ejecutar mejor su trabajo. Se interesa por conocer su fuerza de ventas, las necesidades del cliente, el mercado y el producto comercializado.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo hace usted para que sus candidatos tengan ventas efectivas con sus clientes? ¿Cómo los ayuda o asesora? 2. Cuénteme ¿cuántos puntos de venta posee su actual empresa? ¿Cómo se encuentran estos distribuidos? ¿Los ha visitado usted? ¿Con qué frecuencia? 3. ¿Cuál es su presupuesto de ventas mensual? 4. ¿Cómo se encuentra su actual empresa frente a la competencia? Mencione a la competencia.
2.	<p>ORIENTACIÓN AL LOGRO</p> <p>Capacidad para realizar esfuerzos con la finalidad de cumplir los objetivos propuestos del mes, así como por superarlos. Realiza diversos análisis de los métodos utilizados y resultados obtenidos para una mejor toma de decisiones.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo hace para cumplir los objetivos comerciales propuestos del mes? 2. ¿De qué manera induce a sus vendedores a superar el cumplimiento de estos objetivos? ¿Ofrece algún incentivo? 3. ¿Qué valores agregados o diferencias presentan para que los clientes los prefieran a ustedes y no a la competencia? 4. ¿Cómo da a conocer usted los resultados obtenidos del negocio? 5. ¿Qué medidas ha tenido que tomar en situaciones desfavorables del negocio?
3.	<p>IMPACTO E INFLUENCIA</p> <p>Capacidad para persuadir e influenciar a otros con sólidos argumentos, con la finalidad de lograr un buen cierre de</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo hace para convencer a sus clientes para que se decidan por la compra de sus productos? 2. Coménteme su proceso de ventas para

	ventas. Se adapta a las necesidades de los clientes.	conseguir nuevos clientes corporativos.
4.	<p style="text-align: center;">DESARROLLO DE PERSONAS</p> <p>Habilidad para reconocer las fortalezas y debilidades de sus colaboradores y establecer un plan de acción para el desarrollo de su equipo. Brinda instrucciones y ejemplificaciones claras para la adecuada ejecución de los procesos de ventas. Es capaz de conocer a sus vendedores, preocupándose por que haya una buena interacción de las áreas personal, familiar, profesional en sus vendedores con la finalidad de generar óptimos resultados.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo hace usted para que sus vendedores conozcan los procesos de venta adecuados a seguir? ¿Cómo hace para asegurarse que hayan comprendido los procesos enseñados? 2. ¿Realiza usted algún plan de desarrollo personal para su equipo de trabajo? ¿Cómo lo hace? ¿Podría comentarme alguno que haya realizado?
5.	<p style="text-align: center;">DIRECCIÓN DE PERSONAS</p> <p>La habilidad para delegar metas adecuadas a cada uno de sus colaboradores, conocer las acciones realizadas y resultados obtenidos con cada uno de los clientes. Luego es capaz de establecer planes de mejora y realizar seguimiento asegurándose del cumplimiento de los objetivos definidos.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cómo hace usted para establecer metas a cada uno de sus colaboradores? ¿Qué factores toma en consideración? 2. ¿Qué acciones lleva a cabo para mantenerse al tanto de las acciones que realizan sus vendedores con cada uno de los clientes? 3. ¿Lleva usted algún registro del rendimiento de sus vendedores? 4. ¿De qué manera informa usted a su equipo de trabajo sobre los resultados alcanzados por ellos? ¿Realiza algún tipo de retroalimentación?

5.3 INFORME FINAL

CONTENIDO DEL INFORME FINAL

Al momento de la presentación de la terna de los candidatos preseleccionados para el cargo requerido, se informa al cliente los resultados obtenidos durante el proceso de la selección. En la primera parte del informe final, se exponen los datos personales de los candidatos, su formación académica y la experiencia laboral de los mismos con la finalidad de que el cliente pueda conocer sus semejanzas con el perfil definido. Luego se presentan los resultados de las diferentes evaluaciones de potencial y personalidad aplicadas a los candidatos a través de cuadros comparativos, así como también se da a conocer las referencias laborales y personales obtenidas de los candidatos.

Finalmente, se da un diagnóstico de cada uno de los candidatos en los distintos aspectos relevantes considerados para el cargo definido, destacando los candidatos más óptimos para el cargo.

Los informes de la terna finalista deben ser entregados al cliente antes de las entrevistas finales con los candidatos, o previo a la contratación.



6. CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

El Reclutamiento y Selección de Personal que se realiza en una consultora, es un proceso en el cual se registran todos los aspectos cualitativos y cuantitativos de los candidatos, aplicando herramientas y metodologías que nos permiten conocer sobre las aptitudes y actitudes de los mismos. Esta información sirve como base para elaborar un informe confiable al cliente. La entrevista por competencia es un aspecto fundamental para complementar este proceso.

Esta empresa significa un reto para todos aquellos estudiantes que aspiran laborar en una consultora, pues además de permitir un gran desarrollo profesional, incentiva también un crecimiento personal íntegro. La consultora exige muchos valores anteriormente mencionados como calidad y excelencia en el trabajo, liderazgo, puntualidad, orden, organización y trabajo en equipo. La firma propone también cordialidad en las relaciones interpersonales, la ética de pensamiento y acción, y el guardar una buena imagen de sí que represente también a la firma. La Consultora se interesa por trabajadores que muestren pulcritud y confianza en sus hábitos de trabajo y relaciones interpersonales. El trabajador en la consultora, será evaluado periódicamente y recibirá retroalimentación para la superación de sus objetivos definidos en la firma.



Considero también que la firma es una muestra de un trabajo digno de fiabilidad por la atención especial y minuciosa que da el equipo de consultores a cada uno de las etapas del proceso de selección, buscando otorgar un trabajo de alta calidad y libre de errores al cliente que satisfaga sus necesidades establecidas. La firma logra establecer relaciones óptimas y de largo plazo con los clientes, brindando servicios profesionales de gran aporte para la sociedad.



7. BIBLIOGRAFÍA

- Alles Marta. Diccionario de Preguntas. Editorial Granica. 3ra Edición 2007.
- Berrocal Berrocal Francisca y Pereda Marín Santiago. Gestión de Recursos Humanos por competencias. Editorial Centro Estudios. Ramón Areces, S.A. Edición 2001
- Chiavenato Idalberto. Gestión del Talento Humano. Mc Graw Hill. 1ra Edición. 2004