



FACULTAD DE POSGRADOS

"Diseño de un plan de selección por competencias conductuales para el cargo de Analista de Recursos Humanos en la constructora Fopeco S.A: Quito 2020"

AUTOR

Alicia Alexandra Rios Iglesias

AÑO

2021



FACULTAD DE POSTGRADOS

MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO, MENCIÓN DESARROLLO ORGANIZACIONAL

DISEÑO DE UN PLAN DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL CARGO DE ANALISTA DE TALENTO HUMANO EN LA CONSTRUCTORA FOPECA S.A: QUITO 2021.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Magister en Gestión del Talento Humano, mención desarrollo organizacional

Profesor Guía

Daniel Montalvo Figueroa

Alicia Alexandra Rios Iglesias

2021

RESUMEN

El objetivo de este proyecto es diseñar un plan de selección por competencias en el cargo de Analista de Talento Humano para lo cual se utilizan como instrumentos de investigación el panel de expertos, el cuestionario 360° y la entrevista por incidentes críticos los que permitirán analizar, definir las competencias más relevantes con su nivel y establecer una entrevista de incidentes críticos focalizada.

De la revisión de literatura y una vez obtenidos los resultados de aplicar las herramientas recomendadas se establece un flujograma detallando el diseño del plan de selección, en donde el input es el uso de la metodología para definir el perfil de competencias conductuales, de manera que la selección de personal se realice de forma eficiente y eficaz, de igual manera con los participantes de este proyecto se establece los indicadores con los cuales se evalúa el proceso para una correcta selección y evitar que exista un aumento en la rotación de personal manteniendo una retención máxima posible en la empresa.

Con la finalidad de mejorar el sistema de contratación de personal de la empresa de construcción civil y vial Fopeca S.A se ha diseñado este plan de selección por competencias, con el cual se propone cambiar la selección tradicional que viene realizando por varios años y conseguir incorporar empleados con los mejores conocimientos y habilidades para ser competitivo dentro del mercado de trabajo superando las metas planteadas por la organización; para demostrar esta metodología se diseña como ejemplo el perfil para Analista de Talento Humano.

Palabras claves: Selección de personal – Competencias – Indicadores – Perfil.

ABSTRACT

The objective of this project is to design a competency selection plan for the position of Human Talent Analyst using as research tools the expert panel, the 360° questionnaire, and the critical incident interview, which will allow to analyze, define the most relevant competencies with their level and establish a focused critical incident interview.

From the literature review and once the results of applying the recommended tools are obtained a flow chart establishes detailing the design of the selection plan where the input is the use of the methodology to define the profile of behavioral competencies so that the selection of personnel is carried out efficiently and effectively, in the same way with the participants of this project establish the indicators with which the process evaluate for a correct selection and to avoid an increase in staff turnover while maintaining a maximum possible retention in the company.

To improve the personnel recruitment system of the civil and road construction company Fopeca S.A. this selection plan has designed by competencies with which it proposes to change the traditional selection that has been done for several years and to incorporate employees with the best knowledge and skills to be competitive in the labor market exceeding the goals set by the organization; to demonstrate this methodology the profile for the Human Talent Analyst is designed as an example.

Keywords: Personnel selection - Competencies - Indicators - Profile

ÍNDICE DE CONTENIDO

1. Introducción.....	1
2. Revisión de literatura relacionada al problema	2
2.1. Selección de Personal.....	2
2.2. Selección por Competencias	5
2.2.1. Diccionario de Competencias	10
2.3. Mecanismos de Evaluación del Proceso de Selección	11
2.3.1. Tiempo de Búsqueda de Candidatos.....	12
2.3.2. Tiempo de Contratación	12
2.3.3. Calidad de la contratación	12
2.3.4. Índice de satisfacción del candidato	12
2.3.5. Retención	13
2.3.6. Rotación	13
2.4. Empresa FOPECA S.A.....	13
2.4.1. Organigrama de la empresa Fopeca S.A.	15
2.5. Analista de Talento Humano	15
3. Identificación del objeto de estudio	16
4. Planteamiento del problema.....	17
5. Objetivo General	18
6. Objetivos Específicos	18
7. Justificación y aplicación de la metodología	19
7.1. Nivel de estudio.....	19
7.2. Modalidad de investigación	20
7.3. Método	21
7.4. Población y muestra.....	21
7.5. Selección de instrumentos de investigación y justificación	22
7.5.1. Encuestas.....	22
7.5.2. Entrevistas.....	23
7.5.3. Análisis documentos.....	23

7.6. Procesamiento de Datos	23
7.7. Protocolos metodológicos	24
7.7.1. Protocolo metodológico para el objetivo específico 1.....	24
7.7.1.1. Panel de Expertos	24
7.7.1.2. Cuestionario 360°	25
7.7.1.3. Entrevista por Incidentes Críticos	25
7.7.2. Protocolo metodológico para objetivo 2	26
7.7.3. Protocolo metodológico para objetivo específico 3	26
7.7.4. Protocolo metodológico para objetivo específico 4	27
8. Resultados	27
8.1. Resultados del Protocolo metodológico 1	27
8.1.1. Panel de expertos.....	27
8.1.2. Encuesta 360°	32
8.1.3. Entrevista de incidentes críticos	33
8.2. Resultados del Protocolo metodológico 2.....	34
8.3. Resultados del Protocolo metodológico 3.....	35
8.4. Resultados del Protocolo metodológico 4.....	36
9. Discusión de resultados y propuesta de solución	37
10. Conclusiones y Recomendaciones	40
10.1. Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 1	40
10.2. Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 2.....	42
10.3. Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 3.....	43
10.4. Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 4.....	45
11. Referencias	47
12. Anexos	50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados Panel de expertos	28
Tabla 2 Resultados de competencias muy importantes por participantes	30
Tabla 3 Resultados de competencias importantes.	31
Tabla 4 Resultados Encuesta 360°	32
Tabla 5 Resultados Entrevista Incidentes Críticos.....	34
Tabla 6 Resultados de los instrumentos aplicados para el perfil de Analista de Talento Humano vs Perfil Referente de Talento Humano.	34
Tabla 7 Perfil por competencias conductuales Analista de Talento Humano	35
Tabla 8 Resultados Indicadores.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Agrupación de competencias Hay / McBer.....	11
Figura 2 Organigrama Empresa Fopeco S.A.....	15
Figura 3 Participantes en el Panel de Expertos.....	22
Figura 4 Participantes en el Cuestionario 360° de Competencias.....	22
Figura 5 Aplicaciones para procesamiento de datos.....	24
Figura 6 Protocolo Panel de Expertos.....	25
Figura 7 Protocolo Encuesta 360°.....	25
Figura 8 Protocolo Entrevista por Incidentes Críticos.....	26
Figura 9 Protocolo Perfil de Competencias.....	26
Figura 10 Protocolo proceso de selección por competencias.....	27
Figura 11 Indicadores de evaluación para el proceso de selección.....	27
Figura 12 Resultados de competencias muy importantes por participante.....	30
Figura 13 Resultados de competencias muy importantes por porcentajes.....	31
Figura 14 Resultados de competencias importantes por participante.....	31
Figura 15 Resultados de competencias importantes por porcentajes.....	32
Figura 16 Resultados encuesta 360° en porcentaje.....	33
Figura 17 Resultados encuesta 360° en niveles.....	33
Figura 18 Flujograma Diseño del Proceso de Selección por Competencias.....	36
Figura 19 Resultados de indicadores por participantes.....	37
Figura 20 Resultado de Indicadores en porcentajes.....	37

1. Introducción

A partir de la década del 70 en Harvard se empezó a innovar la forma de evaluar a las personas enfocándose en la característica esencial y no únicamente en su inteligencia, comenzando a hablar de las competencias necesarias dentro de una organización y centrándose en el ambiente laboral para garantizar un rendimiento eficiente (Revista Empresarial & Laboral, 2015), de igual manera se manifiesta que se necesita establecer un diseño de perfil y la descripción del cargo para comenzar el proceso de selección ya que tiene relación con otros temas de la empresa como son: la inducción, la capacitación, los planes de desarrollo, la evaluación del desempeño, las promociones o ascensos e incluso pudiendo llegar a darse el finiquito de la relación laboral, por lo que para que un proceso de selección sea eficaz y se incorpore el mejor talento se debe adaptar el sistema de competencias en su proceso, convirtiéndose en un gran desafío para las organizaciones (Lora, 2015).

En América Latina concretamente en Colombia y Ecuador las competencias se han empezado a implementar en las empresas como una tendencia de innovación para obtener ventajas competitivas dentro de su giro de negocio, lo que hace que los modelos de gestión por competencias no sean conocidos a profundidad en las organizaciones y con el pasar del tiempo puedan ser implementadas para transformar lo tradicional en vanguardia, provocando cambios en cada proceso de las distintas áreas lo que genera un impacto en la compañía (Revista Empresarial & Laboral, 2015).

En Ecuador algunas organizaciones realizan su selección de personal únicamente calificando a los candidatos que participan en las vacantes existentes por sus estudios, conocimientos y experiencia, sin tomar en cuenta las conductas, habilidades y destrezas que se requieren para el cargo y que deben adaptarse al perfil, por lo que la selección tradicional debe dar un giro hacia la actualización para

conseguir que el grupo administrativo y operativo que conforman la empresa sean su fortaleza.

En la actualidad la empresa Fopeco S.A. realiza un proceso de selección de manera tradicional, ya que al ser su giro de negocio la construcción de obra civil requiere personal técnico y operativo en mayor cantidad, pero a su vez también se realiza contratación de personal administrativo, por lo que es necesario complementar el subsistema de selección con la identificación de competencias conductuales para establecer un mejor y adecuado perfil para cada cargo, para lograr este objetivo se hace necesario que se incorporen a la empresa colaboradores que estén capacitados para asumir los retos que se requiere para competir en el mercado de trabajo.

Para mejorar el sistema de contratación de Fopeco S.A se deben utilizar métodos y herramientas modernas como la identificación de competencias conductuales y conocimientos adecuados para cada cargo dentro de la organización, por lo que las competencias resultan ser factores diferenciadores del éxito, de manera que el personal seleccionado por la empresa conforme un grupo que llene las expectativas programadas para el crecimiento y competitividad de la compañía cambiando sus metodologías tradicionales.

2. Revisión de literatura relacionada al problema

2.1. Selección de Personal

Para realizar una correcta selección de personal el proceso consiste en reclutar hojas de vida relacionadas al perfil del cargo que necesita un área específica de la empresa, en caso de exista una vacante o la creación de un nuevo cargo se debe publicar las características de la empresa u organización y del puesto que se requiere contratar, de manera que en el mercado laboral se establezca oportunidades para las personas que se ajusten a los requerimientos específicos

que la organización, por lo que el reclutamiento está íntimamente ligado entre el mercado laboral y la empresa (Vallejo, 2016). Existen dos maneras de realizar el reclutamiento: interno y externo, a continuación, se detalla la diferencia entre los mismos

- **Interno:** Se realiza una convocatoria de las vacantes disponibles dentro de la empresa para que los colaboradores puedan aplicar, después se realiza una revisión de su hoja de vida, capacitaciones y evaluación de desempeño dando así una oportunidad de crecimiento profesional (Zaragoza, 2006).
- **Externo:** Se realiza el reclutamiento en varias plataformas de fácil acceso para las personas que buscan empleo o una mejor oportunidad laboral puedan aplicar a la vacante deseada, adicional se revisa los perfiles verificando que vayan de acuerdo con las necesidades del cargo y la empresa para lograr la contratación cubriendo así la vacante (Zaragoza, 2006).

El proceso de selección tiene algunos objetivos y desafíos para lograr su propósito que es contratar al candidato adecuado para la posición y empresa, por lo que se puede decir que existen tres elementos esenciales: el análisis de puesto, los planes de desarrollo por parte de talento humano a corto y largo plazo, y las personas que aspiran a la vacante, debiendo para esto establecer siempre un banco de hojas de vida para las posibles vacantes en la organización. Entre otros aspectos importantes dentro del proceso de reclutamiento y selección están: la oferta limitada, los aspectos éticos, la política de la empresa, la información general sobre la vacante y los aspectos legales del país y de la organización (Aguilar, 2015). Para un adecuado reclutamiento y selección de personal se deberá considerar lo siguiente:

- Integrar una bolsa de trabajo reclutando candidatos internos como externos.
- Escoger las hojas de vida de las personas que aplican a la vacante y se ajustan a la oferta laboral.

- Aplicar diferentes herramientas para el análisis de las capacidades y actitudes de los reclutados.
- Entrevistar a todos los candidatos seleccionados al cumplir el perfil de cargo vacante e informales de la oferta laboral.
- Enviar los candidatos finalistas a las personas designadas del área para entrevistas y toma de decisión de la contratación (Dessler & Varela, 2011).

El proceso de selección de personal da oportunidad a las empresas de dotarse de personal capacitado y necesario para que al momento de integrarse al área requirente estén dispuestos a hacer que la empresa funcione correctamente logrando las metas y la estrategia financiera propuesta de manera anual por la empresa (Aguilar, 2015), una correcta selección del personal asegura que se logrará la adecuada contratación del personal faltante, por lo que se deberá hacer un análisis de los conocimientos, aptitudes de los candidatos y los requerimientos del puesto de trabajo en conjunto con las de la organización (Dolan, Jackson, Schuler, & Valle, 2007).

En toda organización la selección de personal es un proceso continuo, permanente e inevitable, proceso que por su dinámica origina vacantes que deben ser cubiertas con personas interesadas ya sea de adentro o de afuera de la organización (Anzola, y otros, 2017), para que este proceso sea óptimo se debe cubrir todas las demandas de la gerencia o jefatura del área solicitante conjuntamente con el área de talento humano y esta a su vez, calificará en la entrevista las aptitudes y capacidades de los candidatos, los pasos para realizar una excelente selección de personal son:

- Receptar solicitudes de candidatos internos o externos.
- Preseleccionar las hojas de vida que se ajusten al perfil del cargo vacante.
- Entrevistar a candidatos preseleccionados.
- Verificar la información de su hoja de vida y referencias laborales.
- Realizar pruebas psicométricas y de conocimiento.
- Entrevistar por parte del área que genera la vacante.

- De existir la posibilidad de contratación se procede con los exámenes médicos.
- Dar toda la información respecto al cargo y salario al candidato ganador.
- Informar la fecha de ingreso y firma de contrato en la organización (Aguilar, 2015).

En la entrevista el candidato idóneo será el que mejor se adapte al puesto en base a su experiencia y a sus calificaciones en las evaluaciones psicométricas y/o de conocimiento, es de suma importancia que el entrevistador sea objetivo y tenga criterio para seleccionar al candidato que tenga potencial.

2.2. Selección por Competencias

Existen varios modelos de selección de personal, pero en esta ocasión se va a describir acerca de la Selección por Competencias por lo que a continuación se expondrán definiciones de competencias de varios autores:

- “Competencia: aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin” (Vallejo, 2016, pág. 29).
- “Las competencias son el conocimiento las habilidades, las capacidades y otras características (KSAO, por sus siglas en inglés) como el interés, la personalidad y la capacitación, necesarias para tener éxito en el puesto” (Aamodt, 2010, pág. 39).
- “La característica que tiene un individuo para demostrar un alto desempeño son las competencias, estas conductas se pueden observar y medir” (Dessler & Varela, 2011, pág. 89).
- “Conjunto de conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades que se adquieren por diferentes medios” (Amador, 2017, pág. 255).

La calificación por competencias ayuda a identificar, analizar y resolver problemas en distintos escenarios combinando aspectos culturales, habilidades o destrezas, se expresa integrando tres componentes básicos:

- **Saber ser:** conjunto de actitudes y valores para el desempeño en una actividad.
- **Saber conocer:** conjunto de conocimientos acorde a las expectativas.
- **Saber hacer:** conjunto de habilidades para actuar de acuerdo con una situación. (García, Pimienta, & Tobón, 2010).

Se debe tener muy en claro las competencias del puesto de trabajo para lograr obtener un candidato óptimo y un desarrollo eficaz de las funciones de su cargo, o en caso contrario realizar una mejora en los perfiles de cargo y adicional se puede crear programas de formación para lograr un mejoramiento en el desempeño de los colaboradores de la empresa (Dolan, Jackson, Schuler, & Valle, 2007).

La selección por competencias define las nuevas funciones, responsabilidades y nuevos procesos de gestionar los conocimientos que poseen cada uno de los miembros de la organización, a su vez hace que los conocimientos se incrementen en base a nuevas tecnologías, capacitaciones o socializando con las demás personas del área (Vallejo, 2016), es decir, este análisis de puestos por competencias es describir por medios medibles y observables los conocimientos, habilidades y/o comportamientos que desempeña el colaborador en su puesto de trabajo lo que hará que la productividad de la empresa mejore en sus metas y pueda ser competitiva en el mercado laboral (Dessler & Varela, 2011).

Existen dos tipos de competencias: generales o básicas que son las adquiridas previamente en sus estudios o experiencias laborales anteriores al ingreso a una nueva empresa y las competencias técnicas o específicas que son habilidades definidas para el desarrollo de sus actividades laborales y cumplir así sus funciones y objetivos (Amador, 2017), de igual manera otros autores definen tres tipos de

competencias que son más utilizadas en las empresas para poder implementar este tipo de selección:

- **Corporativas** son aquellas que van relacionadas con política empresarial, es decir, la misión, visión, cultura y valores.
- **Funcionales** son las que están determinadas en base a los puestos de trabajo dentro de la organización.
- **Técnicas** que son las que se determina para la función del colaborador y el puesto (Gan & Triginé, 2012).

La gestión basada en competencias se fundamenta en una alianza entre el área de talento humano y la estrategia de negocio, permitiendo que las competencias manejen la administración del capital humano adecuándolas a las ventajas competitivas de la compañía, por lo que los puestos o cargos se diseñan en base al valor agregado por parte de las competencias, los objetivos son: mejorar y aclarar los procesos de gestión, generar una mejora continua, familiarizar a las personas con la estrategia de la empresa para así cumplir con el requerimiento de las vacantes generadas por las áreas de manera eficaz y eficiente (Dolan, Jackson, Schuler, & Valle, 2007), de igual manera la gestión por competencias es un técnica que hace la diferencia en la estructura del proceso de selección ya que se analiza los niveles de capacitación, entrenamiento y experiencia que se necesita para definir el perfil de un puesto o identificar las capacidades del trabajador, de esta manera el área de talento humano se convierte en un socio estratégico de la organización (Vallejo, 2016).

En el proceso de selección por competencias existen algunas técnicas que se utilizan en varias organizaciones para realizar la contratación de personal, detallo a continuación las más utilizadas:

- **Entrevista de incidentes críticos:** existen dos tipos: abierta, que se refiere a que el candidato comente sus experiencias relevantes en su trayectoria para

poder detectar sus comportamientos; y focalizada, en la que se solicita responder preguntas enfocadas a las competencias establecidas en el perfil de cargo (Ramos, 2012).

- **Assessment Center:** se centra en una entrevista grupal donde se realizan actividades como dinámicas grupales o individuales, presentaciones, etc., para evaluar las competencias requeridas para la vacante en la empresa (Ramos, 2012).
- **Evaluación 360°:** se realiza a los colaboradores de la compañía para obtener una valoración de sus competencias relacionadas al cargo y al desempeño en sus funciones, de igual manera se la puede utilizar para establecer las competencias en el perfil de cargo (Ramos, 2012).

Otra manera de definir las competencias en un perfil de cargo según Miriam Escobar (2005) menciona los siguientes instrumentos:

- **Panel de expertos:** Participa un grupo de personas expertas en las funciones y en las actividades en general de los puestos de trabajo, del área y sobre el giro de negocio de la empresa con claros conocimientos de sus metas expresadas en su política y estrategia empresarial, los profesionales que conforman el panel de expertos al levantar un perfil de cargo tienen como objetivo establecer la información general del puesto de trabajo y sus competencias para que el candidato seleccionado tenga un desempeño superior dentro de su área y la empresa (Escobar, 2005).
- **Encuesta 360:** Es una metodología que mediante un cuestionario con preguntas estructuradas que permite evaluar comportamientos observables o deseables que van a determinar las competencias de la persona que ocupa el puesto, de igual manera se lo realiza a sus jefaturas, sus pares y sus clientes

para obtener información que se necesita en el desarrollo de sus funciones (Escobar, 2005).

- **Entrevista por incidentes críticos:**

- **Abierta:** permite una identificación efectiva de competencias alcanzando una mayor exactitud en base a la codificación de conductas que se especifican en un puesto de trabajo o en un determinado rol relacionado a sus funciones, al escuchar al candidato en la entrevista sobre historias acerca de situaciones negativas y positivas en su experiencia laboral en donde haya sido protagonista, de igual manera el perfil logrado proporciona la elaboración de un modelo acerca de la adecuación persona- puesto (Escobar, 2005).
- **Focalizada:** se detecta las competencias y su nivel de desarrollo mediante una estrategia de preguntas estructuradas para según sus respuestas obtener las competencias requeridas para el perfil de cargo o a su vez observar si el ocupante del puesto posee o no las competencias establecidas (Escobar, 2005).

Con la aplicación de estos instrumentos dentro de la empresa se puede establecer políticas más claras en el reclutamiento y selección de personal tanto interno como externo y lograr que se adecue al puesto de trabajo, de igual manera también puede hablarse de competencias de desarrollo inicial que son las que se dan en los estudios de una carrera para el ejercicio de una profesión, desarrollo en la formación continua que son las que se adquieren en cursos de formación o actualización para mejorar de manera profesional, desarrollo en el ejercicio profesional que son las que se van adquiriendo durante los años de trabajo y las desarrolladas en la interacción que son las habilidades enlazadas entre cada etapa para demostrar la capacidad de adaptación al cargo a pertenecer o al que se aplica (Cabrerizo, Rubio, & Castillo, 2008).

2.2.1. Diccionario de Competencias

El diccionario de competencias es un documento producto del análisis de las jefaturas en conjunto con el área Talento Humano en el que se selecciona las competencias y su nivel alineadas a las políticas y estrategias de la organización por lo que es de suma importancia tenerlo para poder afianzar la cultura organizacional de la compañía (Godinez, 2017), de igual manera cada diccionario de competencias se lo adapta al giro de negocio y necesidades de la organización sirviendo así como referencia para que los futuros candidatos analicen si desean pertenecer a la compañía y poder explotar sus competencias o agregarlas a su desempeño (López M. , 2017).

Para estructurar un diccionario de competencias debemos tener en claro los siguientes puntos: Nombre de la competencia que comprende los comportamientos de los colaboradores, concepto de la competencia en términos de fácil comprensión y descripción de los niveles de cumplimiento es decir el indicador de comportamiento adaptados a la competencia permitiendo evidenciar si el colaborador la posee y en qué grado potencial (Godinez, 2017), adicional para elaborar un diccionario de competencias se debe analizar la situación actual de la compañía esto quiere decir su estructura, los puestos de trabajo, misión, visión, valores y estrategia en base a su giro de negocio, también los descriptivos de cargo para poder definir las competencias y adaptarlas a la cultura de la compañía (López M. , 2017).

Uno de los diccionarios más utilizados para ayudar a definir competencias en las empresas y sus respectivos perfiles de cargo es el de Hay / Mc Ber que agrupa veinte competencias en cinco clústeres (Figura 1) con sus escalas para obtener claridad, fiabilidad y validez (Hay Group, 2008), se detalla a continuación como se encuentran clasificadas las competencias:

Gestión Personal	•Flexibilidad - Integridad - Autoconfianza - Autocontrol - Identificación con la Organización
Gestión del Equipo	• Dirección de personas - Desarrollo de personas - Liderazgo - Trabajo en equipo
Influencia	•Orientación al Cliente - Comprensión interpersonal - Comprensión de la organización - Impacto e Influencia - Desarrollo de Interrelaciones
Pensamiento	•Pensamiento Analítico - Pensamiento Conceptual - Búsqueda de información
Logro	•Orientación al logro - Iniciativa - Preocupación por el orden y calidad

Figura 1 Agrupación de competencias Hay / McBer.

2.3. Mecanismos de Evaluación del Proceso de Selección

Un indicador de gestión o desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una unidad que sirve para medir la información sobre el desempeño de los colaboradores, con el cual se puede analizar si la empresa se encuentra en la dirección planificada hacia el cumplimiento las metas proyectadas y establecidas anualmente, permitiendo a las organizaciones o sus stakeholders realizar planes de mejora en caso de ser necesario para cumplir sus objetivos (Roncacio, 2018). Entre sus características las más importantes son:

- Fortalecer la motivación del equipo de trabajo.
- Dar soporte e influir en los objetivos estratégicos de la organización.
- Fomentar el crecimiento personal y profesional de los colaboradores.
- Ser críticos para la gestión del desempeño de la empresa (Roncacio, 2018).

Así también el disponer de resultados de evaluación acerca de los indicadores que se establecen en cada empresa para el proceso de selección ayudará a tener información real de la eficacia y eficiencia para que los profesionales de Talento Humano con esta información puedan establecer planes de control y mejora (García J. , 2012). A continuación, se detalla los indicadores que se utilizan con mayor frecuencia y ayudan a medir la evaluación del proceso de selección.

2.3.1. Tiempo de Búsqueda de Candidatos

Permite entender cuanto tiempo el analista de talento humano encargado del proceso en el área está utilizando en cubrir una vacante, puede suceder que algunas posiciones sean más difíciles de seleccionar y tomen más tiempo, para poder analizar los métodos y herramientas de mejora en el reclutamiento y selección se utiliza la siguiente fórmula: *Fecha de entrega de los candidatos finalistas para entrevistas al área – Fecha de inicio de la búsqueda de candidatos* (Glas, 2019).

2.3.2. Tiempo de Contratación

Ayuda a conocer el tiempo de respuesta entre la entrevista a los candidatos finalistas por parte de los futuros jefes y la contratación del candidato seleccionado, se utiliza la siguiente fórmula: *Fecha de Contratación del Candidato Idóneo – Fecha de entrega de los candidatos finalistas para entrevistas al área*, de esta manera se puede tomar acciones en caso de una demora excesiva por parte de las áreas requirentes de personal (Glas, 2019).

2.3.3. Calidad de la contratación

Ayuda a conocer la calidad de las nuevas contrataciones en base al desempeño del colaborador, los resultados darán información relevante al área de Talento Humano para mantener o mejorar los procesos de selección utilizando la siguiente fórmula: *(Colaboradores con antigüedad de máximo un año con buen desempeño / Nuevos colaboradores con antigüedad de máximo un año que recibieron evaluación de desempeño) *100* (Grau, 2020).

2.3.4. Índice de satisfacción del candidato

Ayuda a conocer la experiencia del candidato en el proceso de selección, en la inducción acerca de la empresa y su adecuación al puesto de trabajo, también en

la adaptación al ambiente y cultura laboral, se la realiza en base a encuestas a los colaboradores nuevos al terminar su periodo de prueba (*Candidatos satisfechos con el nuevo cargo / Número de contrataciones*) * 100 (Grau, 2020).

2.3.5. Retención

Permite medir el porcentaje de retención de candidatos e identificar la estabilidad laboral de los colaboradores de la empresa, dando a conocer el tiempo en el que el colaborador permanece en la misma, también permitirá comprender si existe algún problema en las distintas etapas del proceso de selección, para obtener la tasa de retención se la mide anualmente utilizando la siguiente fórmula: *Colaboradores contratados durante el año siguiente * 100 / Cantidad de colaboradores contratado durante el año* (Pérez, 2015).

2.3.6. Rotación

Ayuda a conocer el nivel de pertenencia del personal a la compañía, si su porcentaje es inferior al 10% expresa la motivación y el compromiso generando estabilidad en los colaboradores y la compañía, pero si su índice de rotación es alto se necesita establecer una estrategia para mejorar el plan de capacitación, el clima y cultura laboral implicando costos para la empresa, la fórmula utilizada es: *Número de empleados que abandonaron la empresa / Número total de empleados en la empresa * 100* (Psyalive, 2018).

2.4. Empresa FOPECA S.A

Fopeca S.A es una empresa que realiza obras de construcción civil y vial conformada por capital ecuatoriano, fundada un 16 de febrero de 1974, a lo largo de sus cuarenta y siete años en el mercado la compañía ha contribuido al mejoramiento económico de las zonas donde ha ejecutado sus obras, pues su mística es la máxima calidad técnica y profesional que satisfaga las necesidades de

sus clientes en cada región del Ecuador garantizando los mejores resultados en cada uno de sus productos tanto técnicos como de medio ambiente (Fopeco S.A, 2015).

El liderazgo innovador y de vanguardia que ha desarrollado la empresa ha generado una gran responsabilidad en sus obras para el desarrollo del país, creando plazas de trabajo para las personas de varias regiones del Ecuador siendo una organización eficiente y competitiva dentro de su giro de negocio (Fopeco S.A, 2015).

MISION:

“Liderar con excelencia el servicio para la construcción civil y vial para satisfacer a nuestros clientes, comprometidos con el bienestar de los colaboradores, socios y la comunidad” (Fopeco S.A, 2015, pág. 1).

VISION:

FOPECA será una empresa de servicio para la construcción vial, reconocida por ser un negocio rentable y modelo de liderazgo, que actúa con éxito en mercado local con trabajadores que estén integrados en un solo equipo motivado, comprometido y reconocido en la sociedad con inversión y tecnología apropiada al negocio enfocado a los procesos de construcción con calidad, seguridad y desarrollo social cumpliendo requerimientos del cliente y siendo responsable con la comunidad y el medio ambiente (Fopeco S.A, 2015, pág. 1).

En la actualidad la empresa realiza el reclutamiento y selección de manera tradicional, es decir se basa en reclutar hojas de vida, preseleccionarlas, entrevistar por parte del área de Talento Humano verificando su información personal, sus estudios y su experiencia laboral para poder elegir los candidatos finalistas que

pasarían a la siguiente etapa que es la entrevista con el área a la cual va a pertenecer el candidato ganador, al tener el candidato seleccionado se le realiza las pruebas psicométricas y revisión de referencias laborales y/o personales para posteriormente realizar su contratación, por lo que no existe un perfil de cargo detallado donde se evalúe sus competencias existentes o posibles a desarrollarse (Fopeco S.A, 2015).

2.4.1. Organigrama de la empresa Fopeco S.A.

En el organigrama de la empresa de construcción civil y vial (Figura 2) se puede observar la estructura organizacional de las distintas áreas con sus jefaturas y sus cargos permitiendo que los colaboradores conozcan de manera global las conexiones existentes entre áreas y sus funciones.

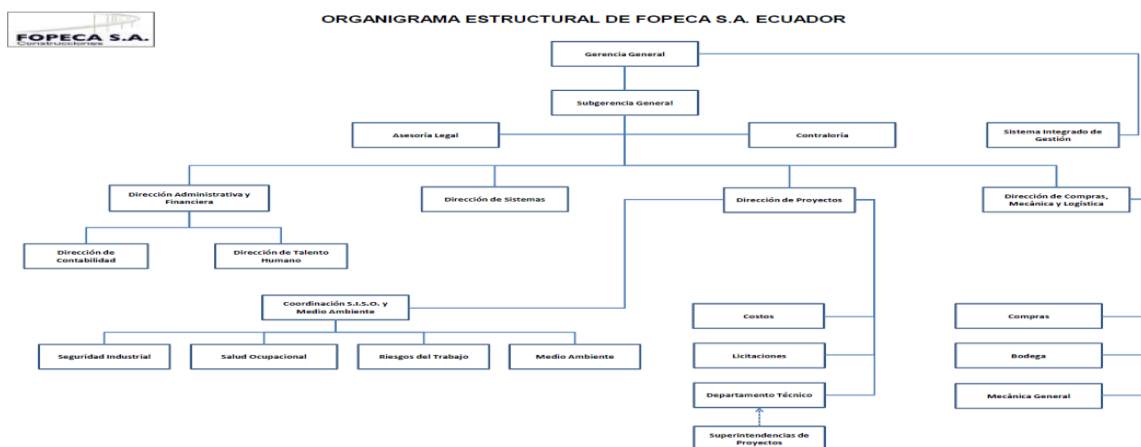


Figura 2 Organigrama Empresa Fopeco S.A.

Fuente: (Fopeco S.A, 2015).

2.5. Analista de Talento Humano

Este cargo tiene la responsabilidad de analizar y aportar conocimientos suficientes para realizar las actividades técnicas o administrativas relacionadas al área de manera correcta y eficiente, también debe desarrollar o ejecutar planes y programas a fin de mantener un buen clima y cultura organizacional de acuerdo a la información

y datos que bridan los socios, las gerencias y los colaboradores de la empresa para poder así realizar un plan de mejora de manera anual (Altamirano, 2016).

Otra de las funciones importantes de este cargo es el de realizar una selección de los mejores candidatos que se adapten al perfil del cargo establecido y a la compañía, cumpliendo con un perfil donde estará detallado su misión, sus objetivos, su instrucción formal, sus funciones y actividades, su experiencia, sus conocimientos y sus competencias para así poder contribuir al área y a la empresa reclutando, seleccionando y contratando el personal más capacitado dentro de su giro de negocio obteniendo un desarrollo y crecimiento empresarial (Altamirano, 2016).

3. Identificación del objeto de estudio

- **Objeto de estudio teórico 1**

- Selección de personal: se revisará conceptos e información teórica con la finalidad de aplicarlo en la empresa de construcción civil para optimizar sus procesos y mejorar la calidad de la contratación de personal.

- **Objeto de estudio teórico 2**

- Competencias conductuales: se revisará conceptos teóricos y se aplicará instrumentos para definir las conductas en el cargo de Analista de Talento Humano y así proponer un proceso de selección actualizado que posteriormente podrá ser implementado en los cargos administrativos de la organización.

- **Objeto de estudio práctico**

- Se realizará la investigación y aplicación de los instrumentos para la definición del perfil por competencias en colaboradores de la empresa Fopeco S.A. que son conocedores del área Talento Humano y profesionales con experiencia en el área para poder establecer las competencias en el cargo Analista de Talento Humano.

4. Planteamiento del problema

La empresa Fopeco S.A a pesar de tener más de 40 años en el mercado de la construcción, no ha implementado la selección por competencias conductuales por lo que continua realizando la contratación de su personal de manera tradicional, situación que conlleva a que su personal sea calificado por sus estudios, conocimientos y experiencias pero no se ha evaluado sus conductas que le permitan realizar un desempeño excelente y determinar si están preparados para asumir nuevos retos dentro de la compañía.

Al realizar una selección de personal tradicional hace que sus colaboradores se vuelvan cómodos, es decir, se adaptan al trabajo sin desarrollar sus habilidades realizando sus actividades justo a las exigencias de la empresa, pero sin aportar un valor agregado de acuerdo con sus capacidades, de igual manera los colaboradores pierden el interés en buscar o solicitar capacitaciones relacionadas a su área de trabajo para actualizarse y que su desempeño sea superior al promedio requerido por la empresa.

Un personal cómodo que no demuestra interés afectará en la productividad de la organización y no se encontrará con disposición para colaborar en asumir nuevos retos empresariales que le exijan esforzarse y renovar sus conocimientos para que la empresa Fopeco S.A cumpla con su misión de ser líder en el mercado laboral, de igual manera la falta de exigencia de actualización en el desarrollo hace que potenciales nuevos colaboradores y colaboradores actuales no le vean con interés a incorporarse o mantenerse en la empresa por la falta de crecimiento personal y

profesional competitivo en base a sus habilidades y conductas por lo que buscará otra empresa que le ofrezca un plan de carrera.

Cuando se implementa un plan de selección por competencias conductuales los colaboradores se sentirán valorados procurando demostrar sus conocimientos y habilidades para desarrollarse y realizarse profesionalmente en su área o en otras áreas a fines a sus competencias con miras de adquirir una mayor experiencia y crecimiento dentro de la empresa generando estabilidad y motivación laboral.

En la empresa Fopeco S.A se ha analizado la necesidad de proponer un diseño de un plan de selección por competencias y levantar un perfil por competencias para el cargo de Analista de Talento Humano para que se pueda implementar dentro de empresa este proceso principalmente en los cargos administrativos, sin embargo, en caso de que la organización persista en continuar con la selección tradicional corre el riesgo de mantenerse estacionada con respecto a la competencia provocando rotación de personal en las distintas áreas, ya sea por antigüedad o por falta de crecimiento profesional, así como también la organización no crecerá en igual magnitud que otra empresa de su giro de negocio que este al día con los nuevos conocimientos en el área de Talento Humano.

5. Objetivo General

- Diseñar un plan de selección por competencias conductuales para el cargo de Analista de Talento Humano en la constructora Fopeco S.A.: Quito 2021.

6. Objetivos Específicos

- Aplicar los instrumentos recomendados para identificar las competencias conductuales.
- Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de Analista de Talento Humano.
- Diseñar el proceso de selección por competencias conductuales.

- Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección.

7. Justificación y aplicación de la metodología

La compañía Fopeca S.A dentro de sus metas tiene la de innovar sus procesos para cumplir con su misión y visión, por lo que, una vez detectado la falta de competencias dentro de sus perfiles de cargo, se realizará una investigación sobre el proceso de selección actual y se propondrá un diseño de un plan de selección por competencia, esta investigación tiene como finalidad determinar las competencias conductuales para el perfil de cargo de Analista de Talento Humano a fin de que el personal que se contrate sea el más idóneo y conveniente para la empresa, mediante una metodología mixta, esto quiere decir que se manejará información cuantitativa y cualitativa.

La metodología cualitativa hace referencia a desarrollar conceptos obtenidos en base a los datos generados en la participación de las personas durante el proceso convirtiéndose en una investigación interpretativa (Lerma, 2009), perspectiva que se evidenciará en base a la realización de un panel de expertos y entrevistas por incidentes críticos realizados a colaboradores de la empresa y a profesionales del área de talento humano.

La metodología cuantitativa utiliza varias herramientas para recolectar datos e información y su medición se realiza en base a escalas de frecuencias (Lerma, 2009), por lo que los datos se evidenciarán al procesar las encuestas 360° de competencias realizadas a los colaboradores de la empresa con conocimientos del crecimiento durante el tiempo de antigüedad que ellos laboran en la misma y a su vez con conocimientos o relación interpersonal con el área de Talento Humano.

7.1. Nivel de estudio

La investigación se realiza en base a un nivel de estudio tipo exploratorio que permite dar una visión general sobre una realidad, se lo utiliza cuando no existe una investigación formal, más bien busca la manera de realizar una planeación para lograr los objetivos de la investigación (Niño, 2011), por lo que en la empresa Fopeco S.A se ejecutara diferentes actividades como panel de expertos, encuesta 360° y entrevistas por incidentes críticos para obtener la información que nos ayudara a sustentar el proyecto de investigación.

Además, el estudio de esta investigación es de tipo descriptivo puesto que tiene como objetivo describir la realidad sobre la selección por competencias utilizando varias herramientas para su fácil comprensión y cumplir con los objetivos planteados (Niño, 2011), con los resultados obtenidos se desarrollará una propuesta de diseño de un plan de selección por competencias acorde de las necesidades de la empresa para mejorar su sistema de contratación y en un inicio poder establecer un nuevo perfil de cargo para Analista de Talento Humano que en caso de ser aprobado será implementado en los perfiles administrativos.

7.2. Modalidad de investigación

Está basada en un proyecto de desarrollo en el cual se va a identificar las competencias conductuales para el cargo de Analista de Talento Humano para proponer que en el proceso de selección se implemente las competencias conductuales en los perfiles administrativos de la empresa, por lo que se hará una profundización en los documentos actuales facilitados por el área de Talento Humano que ayudarán en la investigación, con los instrumentos que se utilizarán se recopilará datos directamente de los colaboradores en campo, así como también de personal de apoyo que cumple con el perfil a investigarse; una vez recopilada la información y obtenido los resultados se pondrá en conocimiento a la empresa para que analice si a futuro se lo ejecutará a nivel administrativo y posteriormente implementar en los cargos operativos.

7.3. Método

Los métodos aplicados en este proyecto son: el método analítico – sintético porque la investigación va a partir de los conceptos y conocimientos generales sobre selección de personal y competencias obtenidos en base a revisión de literatura de varios autores y conocimientos, para luego proceder a levantar un perfil de cargo, en donde se definirá las competencias con sus niveles y así poder proponer el diseño de un plan de selección por competencias para el cargo Analista de Talento Humano a la empresa.

De igual manera se aplicará el método inductivo- deductivo en base a la información obtenida por parte de la empresa en cuanto al proceso de selección actual y por parte de los participantes de este proyecto para levantar un perfil por competencias para un cargo específico, a fin de cumplir con los requerimientos de la organización, al tener realizado el perfil por competencias para el cargo de Analista de Talento Humano y en conocimiento del problema planteado se establecerá como solución una propuesta de un diseño de un plan de selección por competencias.

7.4. Población y muestra

Por la naturaleza de esta investigación no es necesario el cálculo de una muestra, por lo que para aplicar los instrumentos recomendados y determinar las competencias conductuales para el perfil de cargo de Analista de Talento Humano se detalla a continuación los participantes para cada uno de los instrumentos:

- **Panel de expertos:** En base al organigrama se ha detectado quienes son los clientes internos para el cargo de Analista de Talento Humano, se ha designado a las siguientes personas (Figura 3) para que conformen el panel de expertos:

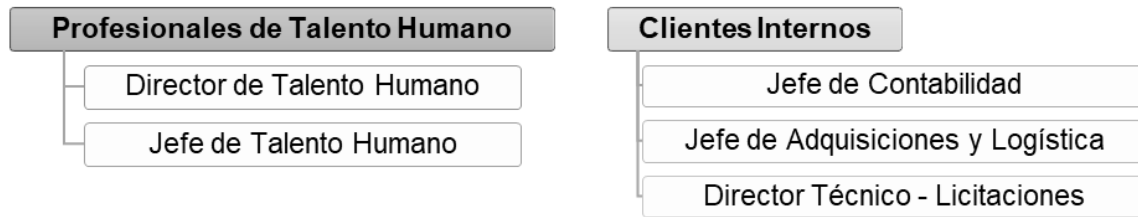


Figura 3 Participantes en el Panel de Expertos.

- **Cuestionario 360°:** Para determinar los participantes en este instrumento (Figura 4) se revisó el organigrama en donde se pudo establecer jefaturas, pares y clientes internos:

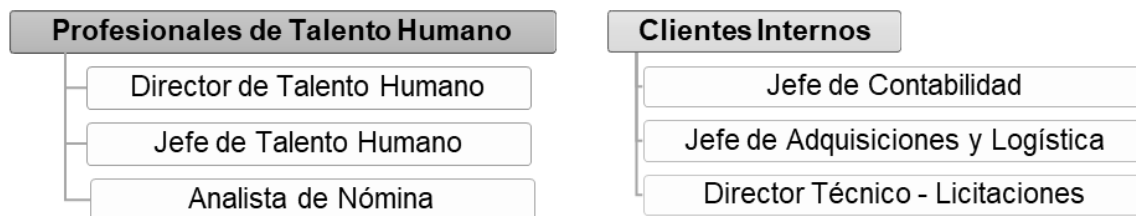


Figura 4 Participantes en el Cuestionario 360° de Competencias.

- **Entrevista por incidentes críticos:** se utilizará un tipo de muestreo por conveniencia que se refiere a escoger personas que participarán directamente en la entrevista por ser conocedores acerca del cargo (Niño, 2011), por lo que en esta investigación los participantes serán profesionales con conocimiento y experiencia en el área de Talento Humano alrededor de 8 años: Analistas de Talento Humano.

7.5. Selección de instrumentos de investigación y justificación

7.5.1. Encuestas

- Se utilizará el cuestionario 360° en la que se realizará varias preguntas en base al diccionario de competencias a miembros de la compañía para poder obtener las competencias y su nivel relacionado al cargo de Analista de Talento Humano (Anexo 4).

7.5.2. Entrevistas

- Panel de expertos en donde se obtendrá información en base a conceptos u opiniones generales sobre el cargo de Analista de Talento Humano y el proceso de selección por competencias por parte de concedores del cargo y el área de la empresa de construcción civil (Anexo 3).
- Entrevista de incidentes críticos se realizará una entrevista estructurada con tres profesionales de Talento Humano que hayan trabajado como Analistas, en esta entrevista se solicitará una situación en donde la persona sea el protagonista en una experiencia laboral, la misma que se codificarán las conductas sobresalientes para determinar las competencias y su nivel para el cargo antes mencionado (Anexo 5).

7.5.3. Análisis documentos

- El área de Talento Humano proporcionará información sobre la empresa en general al igual que información sobre el proceso de selección actual, adicional se obtendrá un perfil referente de Analista de Talento Humano como guía para el levantamiento del perfil (Anexo 1).

7.6. Procesamiento de Datos

Los datos que se recopilarán dentro de esta investigación mediante los diferentes instrumentos serán procesados bajo el sistema de Microsoft Office (Figura 5) donde utilizaremos las siguientes aplicaciones:

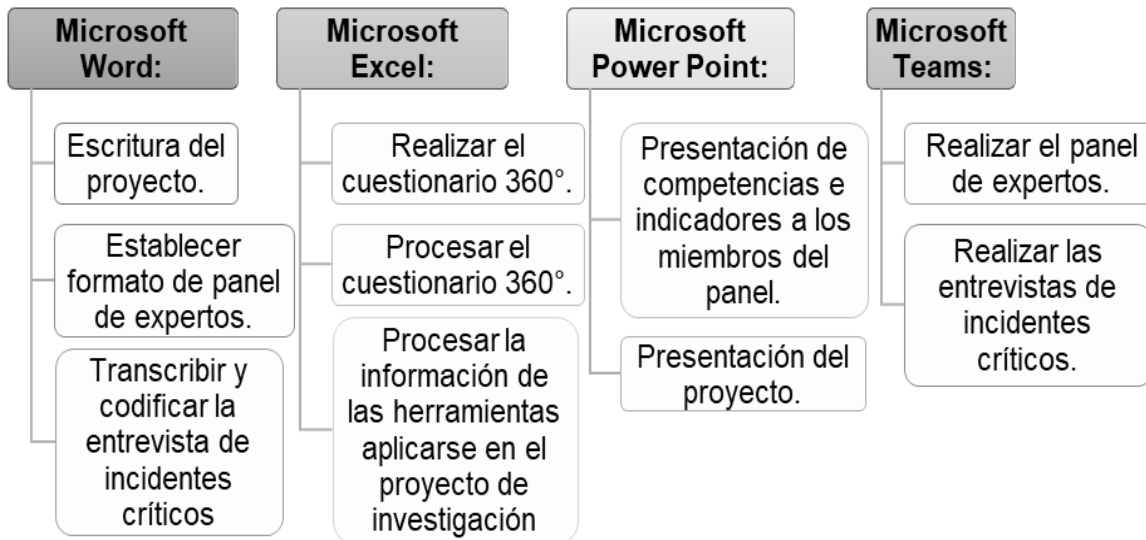


Figura 5 Aplicaciones para procesamiento de datos.

Adicional se utilizará recursos tecnológicos como correo electrónico, computadora, y grabadora para así evitar que se pierda algún detalle de la información dada en cada uno de los instrumentos a utilizarse.

7.7. Protocolos metodológicos

7.7.1. Protocolo metodológico para el objetivo específico 1

- Aplicar los instrumentos recomendados para identificar las competencias conductuales:

7.7.1.1. Panel de Expertos

- En base al Método Delphi el cual ayuda a proporcionar información relevante sobre el tema solicitado a los participantes mediante una reunión programada (López P. , 2008), a continuación, se detalla los pasos a seguir (Figura 6):

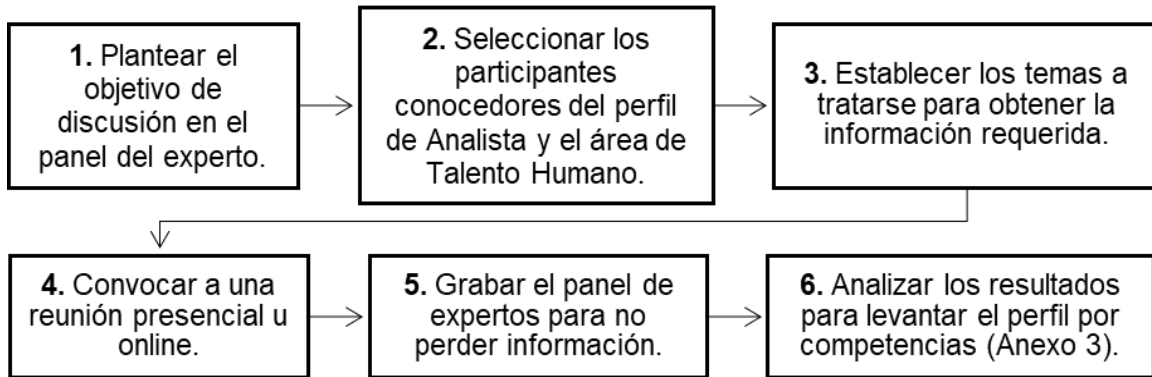


Figura 6 Protocolo Panel de Expertos.

7.7.1.2. Cuestionario 360°

- Se establece los pasos para elaborar el cuestionario 360° (Figura 7), determinar los participantes y analizar sus resultados.

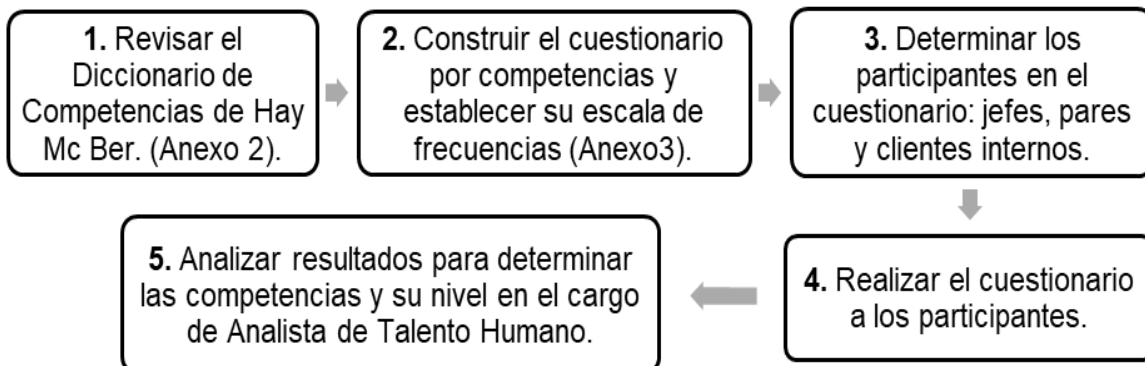


Figura 7 Protocolo Encuesta 360°.

7.7.1.3. Entrevista por Incidentes Críticos

- Para realizar la entrevista por incidentes críticos se debe establecer los pasos (Figura 8) para determinar el tipo de entrevista, participantes y los temas a tratarse:

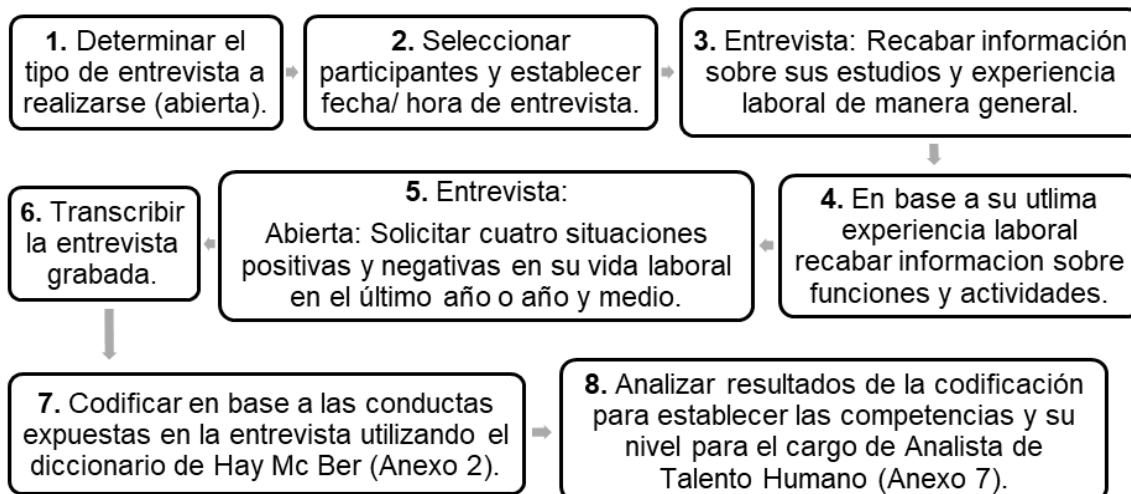


Figura 8 Protocolo Entrevista por Incidentes Críticos.

7.7.2. Protocolo metodológico para objetivo 2

Para definir el perfil de competencias para el cargo de Analista de Talento Humano se establecen pasos (Figura 9) en donde se determina el análisis de la información obtenida de los instrumentos aplicados:

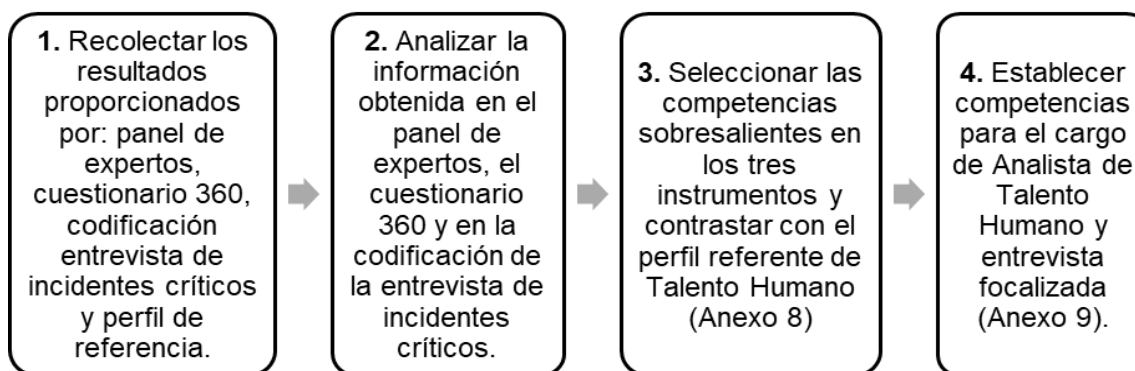


Figura 9 Protocolo Perfil de Competencias.

7.7.3. Protocolo metodológico para objetivo específico 3

- Al diseñar el proceso de selección por competencias se revisa los subsistemas del área para así establecer los pasos a seguir (Figura 10) al implementar competencias en el perfil de cargo.

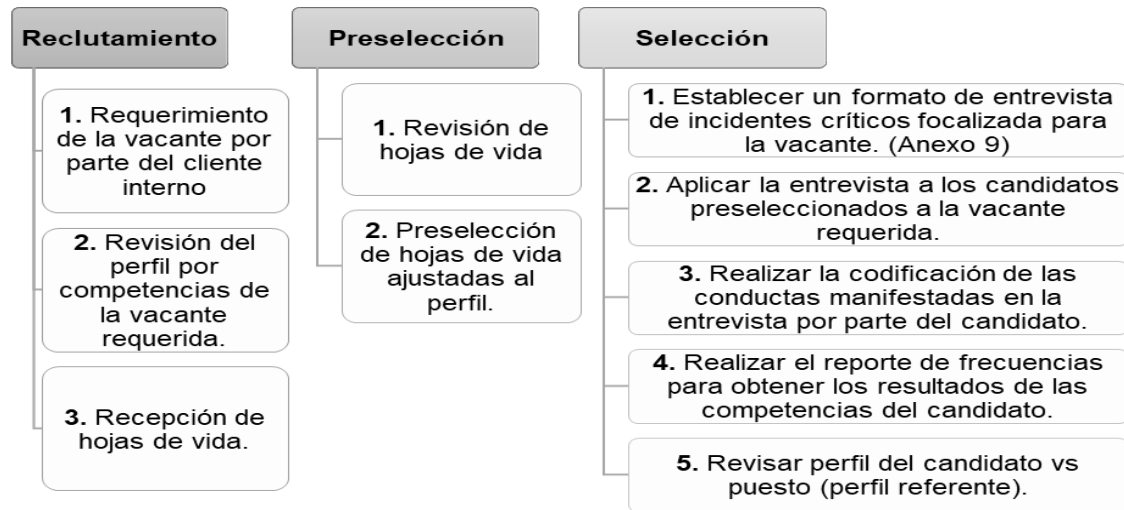


Figura 10 Protocolo proceso de selección por competencias.

7.7.4. Protocolo metodológico para objetivo específico 4

- En el panel de expertos se solicita a los participantes identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección (Figura 11) que ellos consideran importantes al momento de realizar una contratación.



Figura 11 Indicadores de evaluación para el proceso de selección.

Adaptado por Alexandra Rios de (Glas, 2019) (Grau, 2020) (Psyalive, 2018) (Pérez, 2015).

8. Resultados

8.1. Resultados del Protocolo metodológico 1

8.1.1. Panel de expertos

Al realizar el panel de expertos a los colaboradores concedores del área de Talento Humano se determina la información acerca del cargo: objetivos, expectativas, barreras, desafíos y funciones (Tabla 1), competencias muy importantes (Tabla 2; Figura 12 - 13) y competencias importantes (Tabla 3; Figuras 14 - 15).

Tabla 1 Resultados Panel de expertos

Objetivos
<ul style="list-style-type: none"> - Ejecutar todas las actividades establecidas en la planeación estratégica del área de Talento Humano y en sus subsistemas. - Desarrollar y ejecutar un proceso, adecuado y exitoso, de reclutamiento y selección del personal, de acuerdo con las necesidades, requerimientos y plan estratégico de la organización. - Ejecutar, coordinar y dar seguimiento al proceso de evaluación de desempeño de los colaboradores, asesorando a los líderes de área con el fin de determinar oportunidades de mejora. - Elaborar, ejecutar y supervisar el plan de capacitación y formación de los colaboradores, para garantizar un personal altamente competente y capacitado alineado a la estrategia de la empresa. - Contribuir y desarrollar encuestas para conocer el clima laboral en la organización y así poder crear planes de acción que consigan que la empresa tenga un ambiente de trabajo seguro y adecuado para todos sus colaboradores
Expectativas
<ul style="list-style-type: none"> - Tener capacidad de asesorar y colaborar con los mandos medios y altos en los procesos relacionados a sus funciones con el propósito de generar relaciones positivas de trabajo entre colaboradores y la organización. - Manejar de manera adecuada de todos los subsistemas de Talento Humano. - Poseer un alto conocimiento de la normativa legal vigente. - Contribuir a mejorar y buscar la excelencia en los procesos de las subáreas dentro de Talento Humano como en la compañía.
Barreras

-
- Limitación por parte de factores externos para realizar ciertas funciones inherentes al cargo
 - Falta de apoyo por parte de los altos mandos hacia la gestión de Talento Humano por ende a la gestión del Analista.
 - Falta de colaboración de las distintas áreas o de su equipo de trabajo.
 - Falta de capacitación o formación.
-

Desafíos

- Atraer y retener el mejor talento en el mercado laboral que cumplan con las necesidades y expectativas que requiere la organización.
 - Adaptarse y ser proactivo ante las nuevas modalidades de trabajo, ámbito legal, laboral y social para así lograr las metas de la organización.
 - Adaptarse y actualizarse en las nuevas herramientas tecnológicas.
 - Lograr mantener un sistema de desarrollo organizacional adecuado para lograr una relación saludable entre los colaboradores y la organización.
-

Funciones

- Ejecutar y aplicar de manera eficiente los subsistemas de Talento Humano.
 - Aplicar la normativa legal vigente, reglamentación interna, procesos y procedimientos dentro de la organización.
 - Elaborar y gestionar los documentos internos, informes técnicos, documentos legales y archivos documentales del área.
 - Apoyar, colaborar y contribuir con la mejora continua de los procesos, manuales, formatos y procedimientos del área.
 - Ejecutar los procesos de selección de personal, estableciendo o proponiendo estrategias para garantizar la obtención del personal más idóneo para la organización.
 - Liderar el proceso de evaluación de desempeño, capacitación y clima organizacional colaborando en el proceso desde el establecimiento de indicadores de gestión hasta el análisis de oportunidades de mejora, retroalimentación y toma de acciones.
-

Tabla 2 Resultados de competencias muy importantes por participantes

Competencias muy importantes	Director de Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Jefe de Contabilidad	Jefe de Adquisiciones y Logística	Director Técnico - Licitaciones	Total
Integridad	1		1	1	1	16%
Pensamiento Analítico		1		1		8%
Iniciativa	1	1			1	12%
Orientación al Cliente	1		1	1	1	16%
Comprensión de la Organización			1	1	1	12%
Desarrollo de Interrelaciones		1			1	8%
Desarrollo de Personas		1	1			8%
Trabajo en Equipo y Cooperación	1	1	1	1		16%
Preocupación por el Orden y Calidad	1					4%

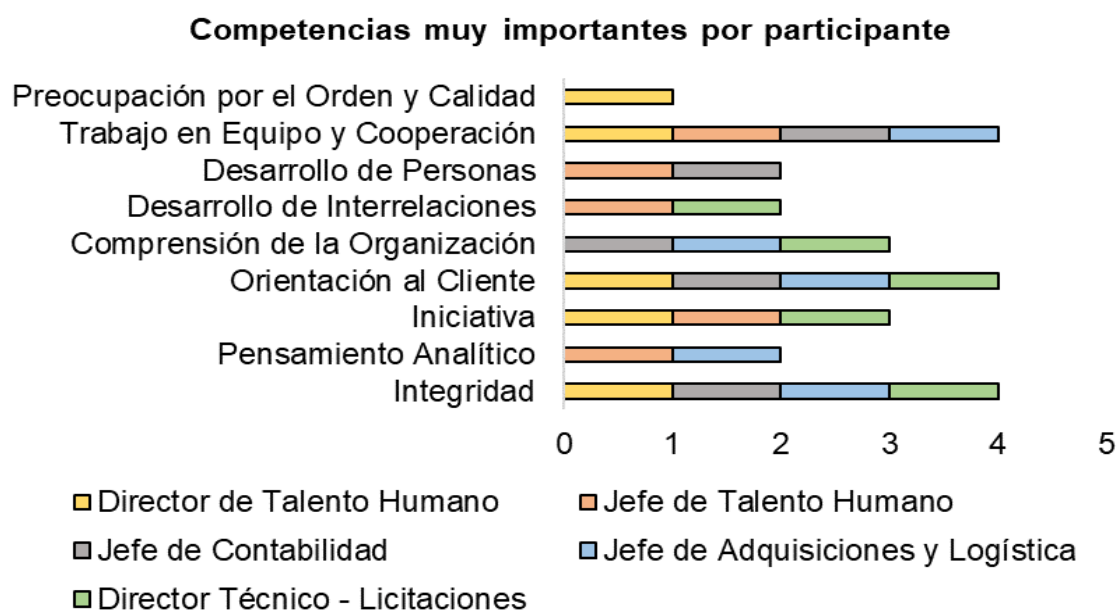
**Figura 12** Resultados de competencias muy importantes por participante.



Figura 13 Resultados de competencias muy importantes por porcentajes.

Tabla 3 Resultados de competencias importantes.

Competencias importantes	Director de Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Jefe de Contabilidad	Jefe de Adquisiciones y Logística	Director Técnico - Licitaciones	Total
Flexibilidad	1	1	1		1	27%
Búsqueda de Información			1	1	1	20%
Orientación al Logro		1		1	1	20%
Comprensión Interpersonal	1		1			13%
Dirección de Personas	1	1		1		20%

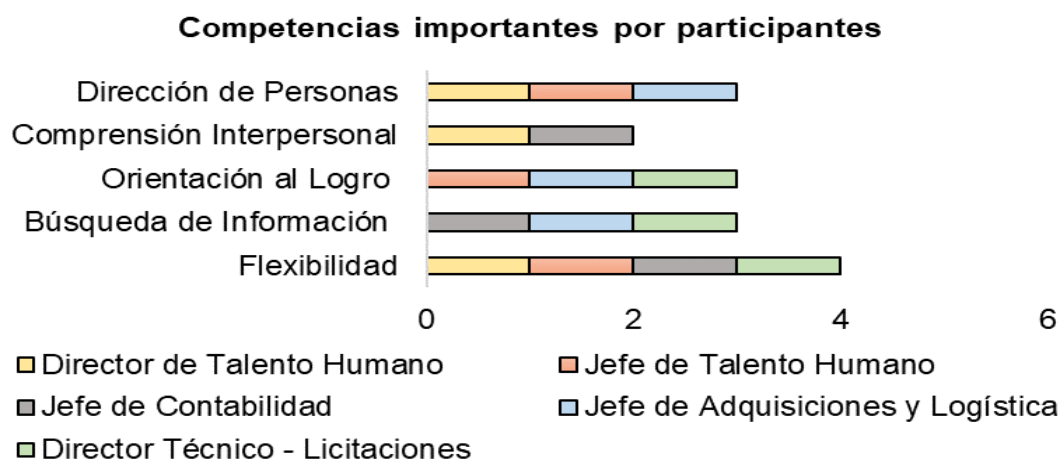


Figura 14 Resultados de competencias importantes por participante



Figura 15 Resultados de competencias importantes por porcentajes.

8.1.2. Encuesta 360°

Al aplicar el cuestionario 360° a colaboradores de la empresa conocedores de las conductas del cargo de Analista de Talento Humano se determina las diez competencias sobresalientes (Tabla 4; Figura 16-17):

Tabla 4 Resultados Encuesta 360°

Competencias	Perfil (Nivel)	Perfil (%)
Flexibilidad	3	69%
Integridad	3	73%
Búsqueda de Información	3	66%
Orientación al Logro	4	63%
Iniciativa	3	58%
Orientación al Cliente	3	69%
Comprensión de la Organización	3	70%
Desarrollo de Interrelaciones	3	64%
Trabajo en Equipo	3	71%
Preocupación Orden y Calidad	3	69%

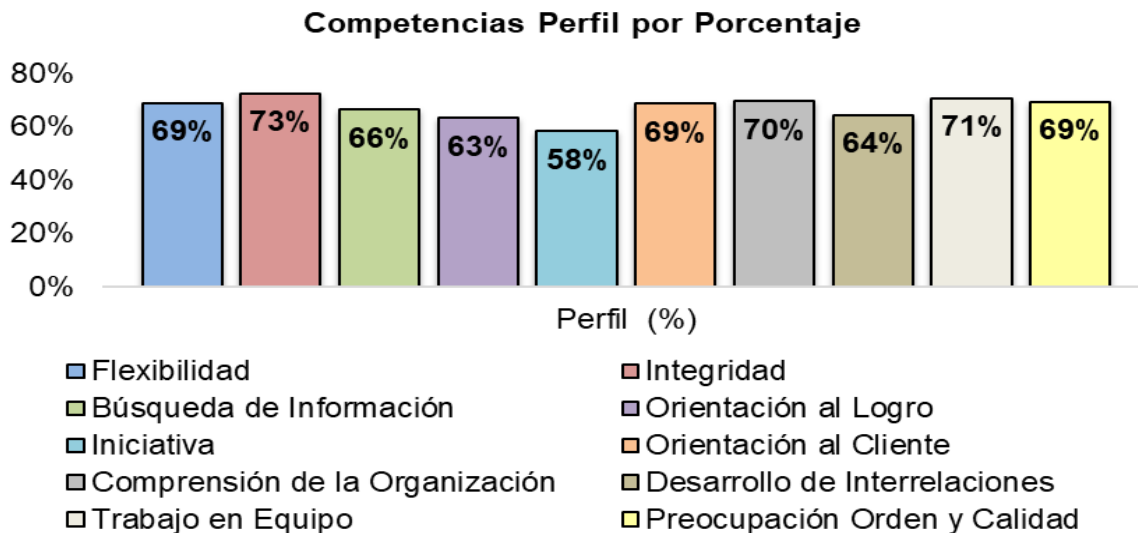


Figura 16 Resultados encuesta 360° en porcentaje.



Figura 17 Resultados encuesta 360° en niveles.

8.1.3. Entrevista de incidentes críticos

- Al realizar las entrevistas a los profesionales de Talento Humano se codifica en base al diccionario de Hay Mc Ber las conductas sobresalientes en cada situación (Anexo 7), permitiendo definir las siguientes competencias (Tabla 5) y su nivel para el perfil de Analista:

Tabla 5 Resultados Entrevista Incidentes Críticos.

Competencias	Número Total codificaciones participantes	Porcentaje Codificaciones participante	Perfil Analista de Talento Humano
Flexibilidad	10	5%	Nivel 4
Orientación al Logro	17	9%	Nivel 3
Iniciativa	10	5%	Nivel 2
Orientación al Cliente	14	7%	Nivel 4
Compresión Interpersonal	8	4%	Nivel 3
Comprensión de la organización	14	7%	Nivel 4
Impacto e Influencia	9	5%	Nivel 4
Desarrollo de personas	21	11%	Nivel 4
Trabajo en Equipo	13	7%	Nivel 3
Preocupación por el Orden y la Calidad	7	4%	Nivel 3

8.2. Resultados del Protocolo metodológico 2

- Con el resultado de los análisis de los tres instrumentos aplicados (Anexo 8) a los participantes de este proyecto vs el perfil referente (Tabla 6) y se define el siguiente perfil de competencias para el cargo de Analista de Talento Humano (Tabla 7):

Tabla 6 Resultados de los instrumentos aplicados para el perfil de Analista de Talento Humano vs Perfil Referente de Talento Humano.

Competencias	Perfil Referente	Analista de Talento Humano
Flexibilidad		FLX 3
Integridad		DAD 3
Pensamiento Analítico	3	
Búsqueda de Información		BUS 3
Orientación al Logro	3	LOG 3

Iniciativa	2	INI 2
Orientación al Cliente	4	CLIE 4
Comprensión de la Organización	3	ORG 4
Impacto e influencia	2	
Desarrollo de Interrelaciones		INT 3
Dirección de Personas	3	
Trabajo en Equipo		TRA 3
Preocupación Orden y Calidad	3	ORD 3

Tabla 7 Perfil por competencias conductuales Analista de Talento Humano

Competencias	Analista de Talento Humano
Flexibilidad	FLX 3
Búsqueda de Información	BUS 3
Orientación al Logro	LOG 3
Iniciativa	INI 2
Orientación al Cliente	CLIE 4
Comprensión de la Organización	ORG 4
Trabajo en Equipo	TRA 3
Preocupación Orden y Calidad	ORD 3

8.3. Resultados del Protocolo metodológico 3

- Al realizar la revisión de literatura, aplicar los instrumentos y analizar los resultados se ha diseñado el siguiente proceso de selección por competencias (Figura 18):

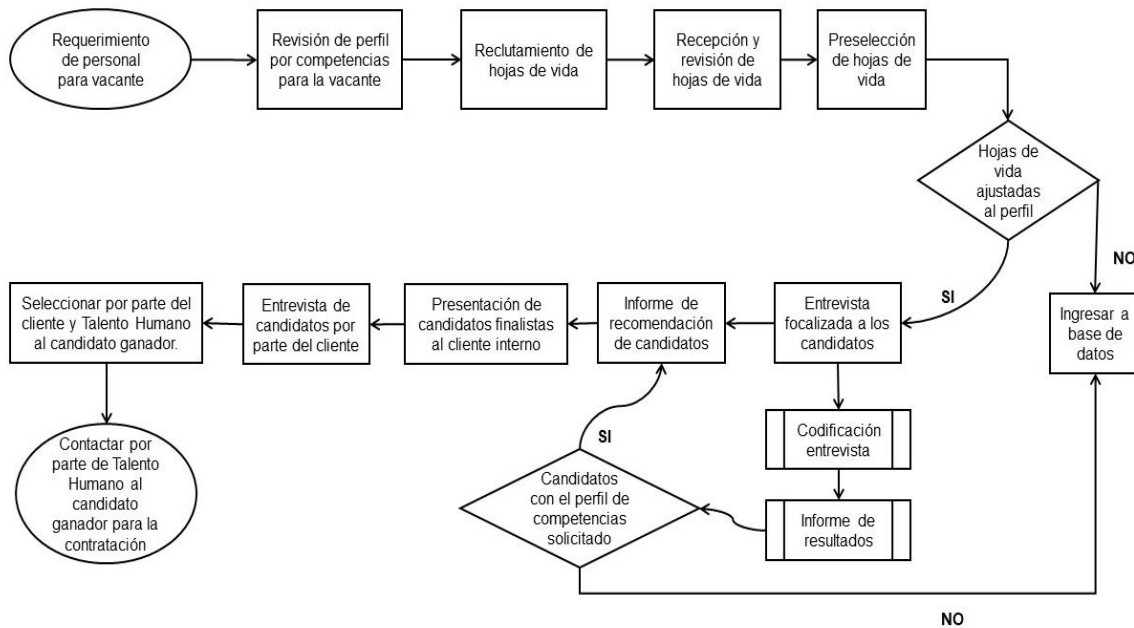


Figura 18 Flujograma Diseño del Proceso de Selección por Competencias.

8.4. Resultados del Protocolo metodológico 4

Según el marco teórico del proyecto se detallaron los indicadores fundamentales del proceso de selección por lo que al realizar el panel de expertos se dio a conocer por medio de su experiencia cuales son los indicadores más importantes (Tabla 8; Figura 19 - 20) para las áreas de la organización, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8 Resultados Indicadores.

Indicadores	Director de Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Jefe de Contabilidad	Jefe de Adquisiciones y Logística	Director Técnico - Licitaciones	Total
Tiempo de búsqueda de candidatos	1		1	1	1	27%
Tiempo de contratación	1	1		1		20%
Calidad de contratación	1		1		1	20%

Índice de satisfacción del candidato	1	1	13%
Retención	1	1	13%
Rotación	1		7%

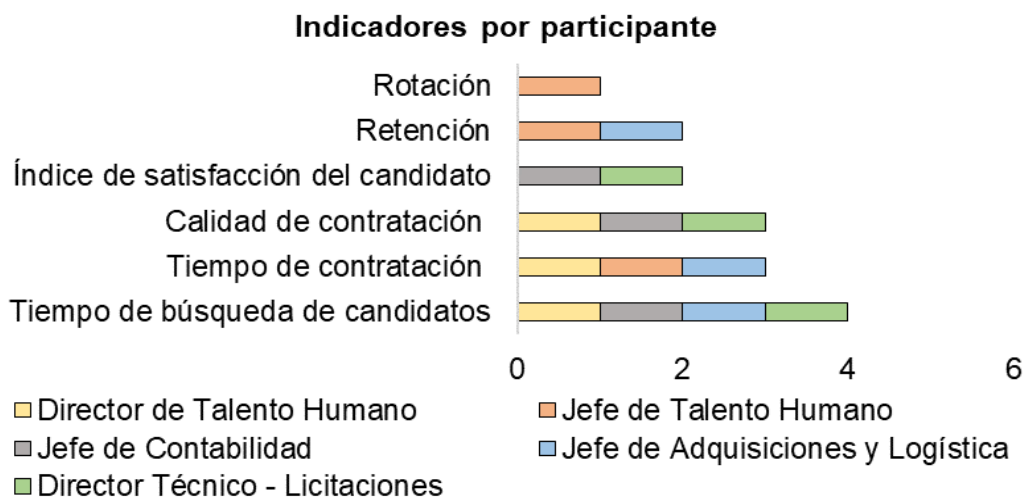


Figura 19 Resultados de indicadores por participantes.

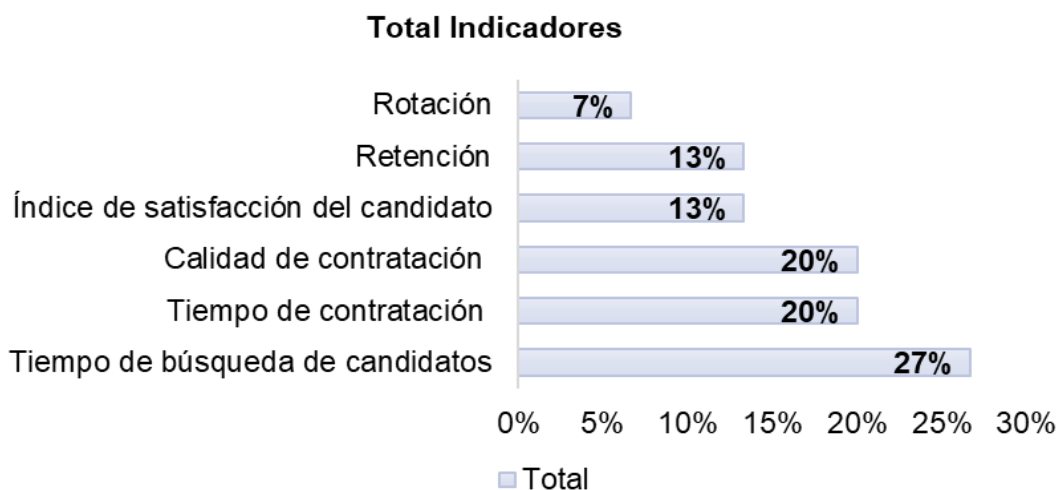


Figura 20 Resultado de Indicadores en porcentajes.

9. Discusión de resultados y propuesta de solución

- **Discusión de los resultados**

De la aplicación de las herramientas recomendadas para obtener las competencias en el perfil de cargo de Analista de Talento Humano se concluye que las competencias necesarias para perfil de un colaborador de la empresa Fopeco S.A. son flexibilidad, búsqueda de información orientación al logro, iniciativa, orientación al cliente, comprensión de la organización, trabajo en equipo y preocupación por el orden y calidad, sin embargo existen otras competencias que también son importantes y que deben formar parte de las conductas y habilidades del futuro colaborador como son integridad y desarrollo de interrelaciones pero que en este análisis no puntuaron como sobresalientes tanto en coincidencia en las tres herramientas aplicadas como en el perfil referente que en este caso se ha obtenido de una base de datos, sin embargo, deben ser conductas asociadas a los comportamientos de la persona y ser reforzadas en caso de ameritarlo.

Al tener definido el perfil por competencias y su nivel se debe establecer un formato de entrevista focalizada mediante el diccionario Hay McBer, en donde se establecerán preguntas enfocadas a las competencias con su nivel para poder codificar las conductas que manifiesta el candidato y así observar el grado de adecuación perfil – puesto - persona para la contratación siguiendo el flujograma del proceso de selección por competencias para renovar la manera de atraer talentos a su organización.

Uno de los indicadores importantes en los procesos de selección es la rotación, sin embargo, en la empresa de construcción civil se puede observar que en los resultados no es significativo, debido a la forma de contratación que lo han venido realizando, su personal se encuentra cómodo consiguiendo estabilidad dentro de la organización de manera que el porcentaje de retención resulta alto, pero esto no significa que los colaboradores estén dando su mejor esfuerzo en beneficio personal, profesional y de cumplimiento de metas en la empresa.

- **Propuesta de Solución**

Para establecer un proceso de selección por competencias para la empresa Fopeca S.A se ha diseñado un flujograma detallando la revisión del perfil de cargo de la vacante requirente, en este caso del cargo de Analista de Talento Humano, en donde se establecen las competencias requeridas y una entrevista focalizada para codificar las conductas relacionadas a las mismas y seleccionar a los candidatos que cumplen con este perfil tanto en competencias como en estudios, conocimientos y experiencia.

Como resultado de este diseño de plan de selección por competencias se espera reclutar y contratar el mejor personal que esté dispuesto a asumir los retos, buscar una mejora continua y aportar a la compañía, el colaborador que cumpla lo indicado anteriormente será la persona que empiece a innovar la forma de trabajo, rompiendo el ambiente cómodo, motivando a sus colegas a ser más proactivos, capacitarse y generar una sana competitividad con sus compañeros.

Se recomienda a la empresa de construcción civil y vial establecer un plan periódico de medición de los indicadores antes mencionados que estará a cargo del Analista de Talento Humano, para así evaluar como los colaboradores antiguos se adaptan a la nueva cultura de competencias pudiendo inicialmente generar rotación o insatisfacción del personal que no esté dispuesto a unirse al cambio.

De conseguirse la implementación de este diseño en los cargos administrativos se espera que los colaboradores que conforman la empresa estén en capacidad y predisposición a cumplir las metas de la organización como parte de su trabajo sin que esto represente un esfuerzo más allá de sus funciones, logrando que el área de Talento Humano con la implementación de esta nueva forma de reclutar y seleccionar se convierta en un socio estratégico de la compañía colaborando para que la empresa pueda competir en el mercado laboral y obtener resultados óptimos.

Este reto de innovación en la forma de reclutamiento, selección y contratación de personal significa que la organización estará en capacidad de asumir mayores

desafíos de los que actualmente afronta, pues al tener un personal más capacitado y proactivo mejora la organización haciendo que la compañía se vuelve más eficiente y competitiva en el mercado dentro de su giro de negocio, teniendo siempre la tendencia al progreso y diferenciándose de esta manera con la actual situación que la mantiene con un buen desempeño laboral pero sin una tendencia acentuada a la excelencia, a pesar de disponer de las herramientas tecnológicas y la oportunidad de actualización de conocimientos para mejorar su desarrollo empresarial.

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 1

- **Conclusiones**

- Como resultado del panel de expertos realizado a colaboradores de la empresa FOPECA S.A se concluye que en su experiencia de trabajo al conocer o tener relación con el área de Talento Humano y sus cargos fueron explícitos en llegar a un consenso acerca de las competencias más importantes para el cargo de Analista y a su vez establecer de manera clara los objetivos, expectativas, barreras, desafíos y funciones que deberá formar parte del perfil del futuro colaborador con las cuales el área cumpliría las metas propuestas por la empresa.
- Al procesar el instrumento denominado cuestionario 360° aplicado a los colaboradores de la empresa para establecer las conductas que describen de mejor manera al cargo, se obtuvieron diez competencias sobresalientes con su nivel para el perfil de Analista de Talento Humano las que ayudarán a evaluar sus aptitudes, destrezas y habilidades para el desempeño del cargo.

- En la entrevista de incidentes críticos realizada a profesionales de Talento Humano se codificaron las conductas manifestadas en las distintas situaciones planteadas para así seleccionar las diez competencias que se consideran importantes y las cuales ayudarán a establecer el perfil de Analista mediante el informe de frecuencias y posteriormente cuando los perfiles por competencias se encuentren establecidos dentro de la organización realizar una evaluación puesto -persona.

- **Recomendaciones**

- Para aplicar de manera correcta los instrumentos se debe detallar con claridad las instrucciones de cada uno para que los participantes puedan demostrar sus conductas y conocimientos, siendo el caso que en el panel de expertos se debe realizar un conversatorio en donde los participantes expresen sus opiniones acerca del tema planteado sin llegar a una lluvia de ideas, en el cuestionario 360° los participantes deben relacionar las preguntas con las conductas del cargo solicitado y señalar su respuesta mediante la escala de frecuencias establecida, mientras que en la entrevista de incidentes críticos se debe informar la manera en la que se va establecer la misma para que puedan demostrar sus conductas ante situaciones específicas en base a su experiencia laboral y posteriormente la persona encargada las codifica en base al diccionario de competencias.
- Al aplicar los tres instrumentos para el levantamiento de perfil por competencias a profesionales conocedores del área de Talento Humano podemos observar que se tiene coincidencias en los resultados dando como parámetros diez competencias, las mismas que deben ser analizadas para establecer un mínimo de cinco y máximo de ocho competencias lo que ayudará a realizar un proceso de administración del desarrollo de personas y una evaluación más eficiente y eficaz en la selección de personal.

- De los resultados obtenidos se establece que se debe evaluar a los candidatos para el cargo de Analista de Talento Humano y se dé la importancia necesaria a las competencias que se han obtenido producto de la aplicación y análisis de los instrumentos para determinar los motivos, habilidades y conocimientos que el candidato presente y de esta manera contratar un colaborador que cumpla las expectativas de la empresa.

10.2. Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 2

• Conclusiones

- Una vez obtenido los resultados de los tres instrumentos aplicados para levantar el perfil por competencias se evidencia coincidencias (Anexo 8) lo que demuestra que los participantes concedores del área identifican conductas similares para el perfil de Analista de Talento Humano.
- Los resultados sobresalientes en los tres instrumentos permiten establecer las competencias que posiblemente conformarán el perfil final de Analista de Talento Humano, el mismo que será contrastado con un perfil similar referente de otras organizaciones en caso de obtener de una base datos caso contrario del criterio del evaluador el mismo que debe tener experiencia (Anexo 8) y será analizado para que el mismo se adapte al cargo, al área y a la organización obteniendo de esta manera un colaborador con desempeño superior.
- Una vez contrastadas y analizadas las competencias sobresalientes de los tres instrumentos aplicados y el perfil referente se establecieron las ocho competencias finales con sus niveles para el cargo de Analista de Talento Humano obteniendo así el perfil apropiado para la empresa de construcción civil y posteriormente poder establecer una entrevista focalizada (Anexo 9) para los candidatos en caso de una vacante.

- **Recomendaciones**

- Cuando se requiera levantar un perfil por competencias a un cargo nuevo se debe aplicar la metodología indicada anteriormente esto es utilizando los tres instrumentos recomendados y contrastar con un perfil referente similar al requerido en caso de disponer de uno afín al cargo, el cual servirá para evaluar tanto candidatos externos como internos con afán de superación y crecimiento.
- Al procesar los de datos obtenidos de la aplicación de los instrumentos se debe dar especial importancia a la entrevista por incidentes críticos ya que su grado de exactitud es muy elevado llegando a 0.61 en correlación estadística de acuerdo con Leicester. U.K. British Psychological Society, puesto que se evalúa situaciones y comportamientos laborales del candidato ocurridos en el último año o año y medio partiendo más allá de los valores del entrevistado, prediciendo si en su futuro trabajo demostrará la competencia codificada en la entrevista.
- Una vez definido el perfil de competencias se deberá realizar una entrevista focalizada con las competencias y el nivel establecido para el cargo, basándose en los conceptos señalados en el diccionario de competencias de Hay Mc Ber (Anexo 2) o el diccionario que la compañía desee utilizar o desarrollar para poder identificar las conductas en cada respuesta y si corresponden al nivel requerido para realizar un informe identificando los candidatos finalistas.

10.3. Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 3

- **Conclusiones**

- Cuando se ha cumplido con las etapas de revisión de conceptos, aplicación de instrumentos y definición del perfil para el cargo requerido se establece un

proceso lógico materializado en un flujograma de selección por competencias detallando los pasos a seguir para poder escoger el candidato idóneo para la vacante requerida por un área de la organización.

- Este diseño de flujograma en el área de selección permitirá que todos los candidatos tanto internos como externos que apliquen a la vacante sean evaluados en igualdad de condiciones consiguiendo de esta manera determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee cada candidato para el puesto.
- Con el flujograma y el perfil de competencias establecidos el proceso de selección permite presentar candidatos finalistas al cliente, en donde los candidatos finalistas sean los que cumplan el nivel establecido tanto en competencias como en conocimientos o a su vez sea superior.

- **Recomendaciones**

- Al tener implementado el perfil de competencias para el cargo de Analista de Talento Humano la empresa tendrá como ejemplo los instrumentos y procesos para establecer competencias posteriormente en cada cargo administrativo y a futuro en cargos operativos.
- En el caso de establecer perfiles por competencias para cargos administrativos puede suceder que en el proceso de selección existan candidatos que no se ajusten a alguna de las competencias o a sus niveles considerando que el porcentaje mínimo a cumplir en evaluación de la competencia sea un valor del 80% como recomendación y cuando esto suceda se podrá establecer un plan de desarrollo para el candidato y así compensar el porcentaje o nivel requerido de esa competencia.

- Una vez establecido el flujograma diseñado para el proceso de selección se propondrá a la empresa de construcción civil para que actualice su metodología de selección de personal se le demostrará las ventajas de esta nueva modalidad de atracción y retención de talento para lograr así una empresa con mayor productividad y eficiencia.

10.4. Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 4

- **Conclusiones**

- De los resultados producto del panel de expertos, los participantes manifestaron que entre los indicadores más relevantes en el proceso de selección están el tiempo de búsqueda de candidatos y el tiempo de contratación, puesto que al tener un colaborador menos en el área requirente puede ocasionar retrasos en el cumplimiento de objetivos o errores al asignar momentáneamente las funciones a un colaborador que no posee el perfil requerido para la actividad a contratarse.
- Mencionaron también que la calidad de contratación y el índice de satisfacción son importantes para que el nuevo colaborador se pueda desempeñar de manera positiva demostrando sus conocimientos, habilidades, aptitudes y destrezas lo que redundaría en beneficio del área, de igual manera el candidato contratado al sentirse valorado y parte de la empresa desarrollará sus actividades de mejor manera.
- Los participantes en el panel de expertos expresaron que se debe ser empático y observador para brindar al candidato ganador un buen ambiente de trabajo, haciendo que se sienta parte del área y la empresa teniendo así confianza, adaptación y predisposición para realizar las actividades, lo que le estimulará a que se mantenga dentro de la compañía por un periodo de tiempo considerable,

evitando aumentar el porcentaje de rotación dentro de la compañía lo que representa un aumento en el porcentaje de retención o estabilidad en la organización.

- **Recomendaciones**

- A fin de que el proceso de selección sea eficiente en cuanto al tiempo de búsqueda de candidatos y tiempo de contratación el analista de talento humano se debe fijar metas de tiempo en cuanto a días laborables para así poder obtener los candidatos finalistas a enviarse al área requirente de manera que se pueda continuar con las entrevistas y realizar el seguimiento para que en el menor tiempo posible la jefatura del área requirente presente o informe su decisión acerca del candidato ganador al analista.
- El área requirente debe tener una estrecha colaboración y comunicación con el analista de talento humano para conseguir que el nuevo colaborador a partir de su incorporación al área se sienta parte de la organización, de manera que se empodere de su trabajo proyectándose a largo plazo en el área, lo que haría que la rotación se mantenga en porcentajes bajos dentro de la compañía.
- La empresa debe establecer evaluaciones periódicas correspondientes a los indicadores antes mencionados lo que hará que las gerencias y jefaturas tengan la información actualizada referente a sus colaboradores y como afectan los resultados a la empresa, por lo que podrán sugerir a la persona encargada de Talento Humano planes de mejora continua para que los porcentajes de los indicadores se mantengan dentro de lo previsto en la empresa y no baje su productividad.

11. Referencias

- Aamodt, M. (2010). *Psicología industrial/organizacional* (6ta ed.). México DF, México: Cengage Learning Editores.
- Aguilar, L. A. (7 de Mayo de 2015). *Manual de reclutamiento y selección de personal*. Recuperado el 17 de Marzo de 2021, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/manual-de-reclutamiento-y-seleccion-de-personal/>
- Altamirano, J. (31 de Mayo de 2016). *Perfil del analista de recursos humanos*. Recuperado el 30 de Enero de 2021, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/perfil-del-analista-recursos-humanos/>
- Amador, A. (2017). *Administración de recursos humanos: Su Proceso Organizacional*. Monterrey, México: Editorial UANL. Obtenido de <http://editorialuniversitaria.uanl.mx/index.php/2018/02/12/amador-sotomayor-administracion/>
- Anzola, A., Cejas, M., Chirinos, N., Hernández, G., Lozada, B., Sandoval, L., & Vasquez, G. (2017). *Administración de recursos humanos: La arquitectura estratégica de las organizaciones*. Obtenido de Repositorio ESPE: <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/13757/1/978-9942-765-04-8%20ADMINISTRACI%C3%93N%20DE%20RECURSOS%20HUMANOS%20LA%20ARQUITECTURA%20ESTRAT%C3%89GICA%20DE%20LAS%20ORGANIZACIONES.pdf>
- Cabrerizo, J., Rubio, M., & Castillo, S. (2008). *Programación por competencias. Formación y práctica*. Recuperado el 12 de Agosto de 2020, de eLibro: <https://elibro.net/es/ereader/udla/53849?page=92>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de Recursos Humanos , un enfoque Latinoamericano* (5ta ed.). México: Pearson.
- Dolan, S., Jackson, S., Schuler, R., & Valle, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos* (3ra ed.). Madrid, España: Mc Graw - Hill. Obtenido de https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW
- Escobar, M. (17 de Mayo de 2005). *LAS COMPETENCIAS LABORALES: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones?* Recuperado el 15 de Abril de 2021, de Scielo: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000300002
- Fopeca S.A. (2015). Documento estratégico. Quito, Pichincha, Ecuador. Recuperado el 25 de Enero de 2021

- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Selección de personal*. Recuperado el 15 de Noviembre de 2020, de eLibro:
<https://elibro.net/es/ereader/udla/62722?page=6>
- García, J. (28 de Noviembre de 2012). *Importancia del uso de indicadores en el proceso de selección de personal*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/importancia-uso-indicadores-proceso-seleccion-de-personal/>
- García, J. A., Pimienta, J., & Tobón, S. (2010). *Secuelas didácticas Aprendizaje y evaluación de competencias* (1ra ed.). Mexico: Pearson. Obtenido de <https://josedominguezblog.files.wordpress.com/2014/08/aprendizaje-y-evaluacion-de-competencias.pdf>
- Glas, F. (3 de Abril de 2019). *6 indicadores para asegurar el éxito de tus procesos de selección*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de Agencia Siete Consultores: <http://www.agenciasiete.com.ec/post/6-indicadores-para-asegurar-el-%C3%A9xito-de-tus-procesos-de-selecci%C3%B3n>
- Godinez, A. M. (2017). *Recursos Humanos: Asignación de Competencias*. Recuperado el 20 de Febrero de 2021, de Big River Software de RRHH: https://www.youtube.com/watch?v=o_RMLPDvgKE
- Grau, L. (2020). *Biblioteca de Indicadores de RRHH*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de KPI: <https://www.kpiestudios.com/indicadores-ingreso-seleccion>
- Hay Group. (2008). *Hay Selección*. Recuperado el 15 de Marzo de 2021, de Hay Selección:
<http://www.hayseleccion.com/WebHAY/haynsf/documento/empresa/index.html>
- Lerma, H. D. (2009). *Metodología de la investigación Propuesta, anteproyecto y proyecto*. Recuperado el 18 de Marzo de 2021, de eLibro:
<https://elibro.net/es/ereader/udla/126466?page=41>
- López, M. (2017). *Gestión de recursos humanos basada en competencias*. Recuperado el 25 de Agosto de 2020, de Universidad Pontificia Comillas:
<http://hdl.handle.net/11531/24009>
- López, P. (2008). *¿Qué es el método Delphi? Aplicación y usos*. Recuperado el 25 de Enero de 2021, de Cicero Comunicaciones:
<https://www.cicerocomunicacion.es/metodo-delphi/>
- Lora, J. C. (2015). *Competencias para una Buena Selección*. Recuperado el 10 de Marzo de 2021, de Revista Empresarial & Laboral:
<https://revistaempresarial.com/gestion-humana/competencias-para-una-buena-seleccion/>

- Niño, V. (2011). *Metodología de la Investigación Diseño y Ejecución*. Recuperado el 18 de Marzo de 2021, de eLibro:
<https://elibro.net/es/ereader/udla/70969?page=33>
- Pérez, O. (23 de Septiembre de 2015). *6 indicadores clave para la gestión de talento humano*. Recuperado el 17 de Marzo de 2021, de Blog Nex People:
<https://blog.peoplenext.com.mx/6-indicadores-clave-para-la-gestion-de-talento-humano>
- Psyalive. (14 de Mayo de 2018). *Indicadores de RRHH: 4 métricas de rendimiento crítico para la industria*. Recuperado el 18 de Marzo de 2021, de Psyalive:
<https://blog.psyalive.com/indicadores-de-rrhh/>
- Ramos, P. (2012). *Gestión por Competencias*. Recuperado el 15 de Enero de 2021, de eLibro: <https://elibro.net/es/ereader/udla/105619?page=3>
- Revista Empresarial & Laboral. (2015). *El Alma de Nuestro Talento*. Recuperado el 10 de Abril de 2021, de Revista Empresarial & Laboral:
<https://revistaempresarial.com/gestion-humana/seleccion/el-alma-de-nuestro-talento/>
- Roncacio, G. (30 de Noviembre de 2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* Recuperado el 18 de Diciembre de 2020, de Pensemos: <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Vallejo, L. M. (2016). *Gestión de Talento Humano*. Riobamba, Chimborazo: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo.
- Zaragosa, N. (09 de Junio de 2006). *Proceso de contratación de personal*. Recuperado el 15 de Enero de 2021, de Gestipolis:
<https://www.gestipolis.com/proceso-de-contratacion-de-personal/>

12. Anexos

Anexo 1

Perfil Referente de Talento Humano

	FAMILIA DE PUESTOS	PESO	GENERALISTA RRHH
PERFIL DURO	Educación	20%	EUC en Administración de Empresas, Administración, Psicología, de preferencia con Maestría
	Conocimientos	15%	
	Años de experiencia	15%	3
	Inglés	5%	Alto
	Competencias	45%	
COMPETENCIAS	Pensamiento Analítico		3
	Orientación al Logro		3
	Iniciativa		2
	Orientación al Cliente		4
	Comprensión de la Organización		3
	Impacto e Influencia		2
	Dirección de Personas		3
	Preocupación por el Orden y la Calidad		3

Competencias genéricas

10. ORIENTACIÓN AL CLIENTE (CI)

Pregunta clave: ¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo?

Orientación al Cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

Notas para la codificación: Cliente no se entiende en sentido amplio: clientes finales, distribuidores o clientes internos. Del nivel 1 al 3 la persona actúa reactivamente ante el cliente. El nivel 4 se refiere a conductas proactivas.

- Esta persona:
1. **Lleva un seguimiento.** Responde a los pedidos, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos, de sus cuentas... pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente. Deixa sentir al cliente.
 2. **Mantiene una comunicación fluida.** Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Obtiene al cliente información al principio de los procesos, solicitudes, funcionamiento de la tarea...
 3. **Se compromete personalmente.** Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de solucionar. Resuelve los problemas por opción y por presencia física.
 4. **Se preocupa por el cliente a lo largo de todo el proceso de trabajo.** Hace más de lo que normalmente el cliente espera. Conoce el negocio y las necesidades del cliente y busca información sobre sus verdaderas necesidades pero más allá de su inmediata expresión. Trata de anticipar el pedido o producto a las necesidades del cliente por ejemplo, trata de hacer una combinación de productos y servicios que finalmente sean más ventajosa para el cliente o le resuelve mejor algo.

Competencias genéricas

16. DIRECCIÓN DE PERSONAS (DR)

Pregunta clave: ¿Establece la persona normas establecidas de comportamiento y se las exige a los demás?

Dirección de Personas implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiado y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "hacer a los demás lo que les hacen que hacer".

El estilo varía según lo requieren las circunstancias o las personas, desde firme y decisivo hasta exigente o indulgente. Asimismo, el interior puede persuadir o coaccionar a los demás para que hagan algo en impacto e influencia (IMP), no Dirección de Personas.

Esta persona:

1. **Da instrucciones.** Da a las personas las instrucciones adecuadas, algunas simplemente dadas las necesidades y el tiempo. Da las instrucciones para poder ejecutar tareas de acuerdo a normas de mayor coordinación.
2. **Establece límites.** Puede manejar situaciones por limitar las opciones de los demás o fomentar a que propongan las mejores decisiones. Define el ámbito de responsabilidad de las relaciones establecidas dentro o su comportamiento, o designado por otros.
3. **Exige alta rendición.** Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento; calidad o recursos, trata que se cumplan sus demandas.
4. **Lleva un seguimiento del rendimiento exigido.** Establece unilateralmente estándares, haciendo un seguimiento de los riesgos y controlando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.
5. **Publica los niveles de rendimiento alcanzados.** Compara públicamente los objetivos individuales alcanzados con los estándares por quienes resultaba de interés o valores de otros.
6. **Responsabiliza a las personas de sus rendimientos.** Compara públicamente el rendimiento o los objetivos individuales con los estándares establecidos y confronta abiertamente a los demás por no haber alcanzado los estándares o el nivel fijado.

Competencias genéricas

11. COMPENSIÓN INTERPERSONAL (CIOM)

Pregunta clave: ¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan, aunque no lo dicen?

Compensación Interpersonal implica querer entender a los demás. Es la habilidad para detectar, entender conscientemente las percepciones, sentimientos y preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la conciencia perceptiva y profundidad que supone entender a los demás, puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Esta persona:

1. **Entiende los sentimientos o su razón.** Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
2. **Entiende los sentimientos y su razón.** Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
3. **Entiende los pensamientos.** Entiende el sentido o el contexto de los demás actuar en ese momento de una determinada manera, aunque estos lo expliquen o lo justifiquen de una forma incompleta o imprecisa.
4. **Comprende las razones de fondo.** Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones profundas de los sentimientos, preocupaciones o comportamientos más allá de otras personas. Obtiene una visión completa de las causas fuertes y débiles de los demás.

- Esta persona:
1. **Comprende la estructura formal.** Identifica o explica la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", los canales, los procedimientos operativos establecidos, etc.
 2. **Comprende la estructura informal.** Comprende el flujo de la información informal existente en la personas, cómo, a qué se refiere, sobre los problemas... Nota este conocimiento cuando se involucra formal en función como líder.
 3. **Comprende el flujo de la cultura.** Identifica o explica las intenciones organizacionales que se le puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y explica los pasos culturales y el lenguaje de la cultura que orientan a mejor resultado.
 4. **Establece las relaciones de influencia dentro de la empresa.** Comprende, describe o utiliza sus relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (jerárquicas, o basadas en un sentido de lo que se hace en una organización). Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
 5. **Comprende asuntos de fondo de la empresa.** Comprende y alerta los nombres que muestran información sobre la organización o sus productos o servicios. Reconoce los nombres de marcas, nombres de productos, nombres de departamentos, departamentos públicos que afectan su organización de negocio.

Competencias genéricas

17. LIDERAZGO (LI)

Pregunta clave: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficazmente?

Liderazgo supone una intención de actuar el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo, implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo puede ser, pero no es el mismo, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El "rol" puede darse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona ocupa el papel de líder (líder-compartido con la competencia "Trabajo en Equipo y Cooperación").

Notas para la codificación: El "liderazgo" es similar al estilo de dirección "orientador". Los niveles 1 y 2 reflejan el rol físico de "Lider". Los niveles 3 y superiores suponen el asumir un papel de liderazgo mucho más fuerte y profundo.

Esta persona:

1. **Lidera bien las reuniones.** Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, asegura la turnos de palabra, etc.
2. **Mantiene a las personas informadas.** Es un papel de líder, mantiene informada a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no forma parte de la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.
3. **Guía al grupo.** Promueve al grupo y define su resolución. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (otras personas, el personal o la información, que el grupo necesita).
4. **Promueve la eficacia del equipo.** Utiliza estrategias apropiadas para que el equipo trabaje eficazmente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (según responsabilidades, asignación de trabajo al equipo, formación, etc.). Puede colaborar en obtener ideas de los demás o se asegura abiertamente la intención de promover la eficiencia del grupo o el proceso. Puede pedir acciones para fomentar el espíritu de equipo ("Trabajo y Comunicación") y así aumentar su efectividad.
5. **Comunica una visión de futuro consistente.** Se asegura de que los demás participan de esa visión, misión, visión, cultura. Actúa como modelo a seguir por los demás. "Transmite visión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Es un líder con habilidad y un carisma genuino."

Competencias genéricas

12. COMPENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (RO)

Pregunta clave: ¿Es la persona consciente a la realidad de los departamentos y la estructura formal de la organización?

Compensación Organización es la capacidad para comprender e interpretar las razones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Es la habilidad de comprender tanto a aquellas personas que forman las decisiones como a aquellas áreas que pueden influir sobre las anteriores, asimismo, significa el capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y a grupo dentro de la organización.

Notas para la codificación: Los niveles 1 y 2 se refieren a la comprensión de cómo la organización funciona y se controla. El nivel 3 se refiere a que los departamentos se comportan de una manera determinada en función tanto de influencia interna como externa. Cuando aparecen niveles más altos de impacto e influencia referidos a una organización, hay suficiente evidencia para codificar como DR (CI) superior.

Esta persona:

1. **Comprende la estructura formal.** Identifica o explica la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", los canales, los procedimientos operativos establecidos, etc.
2. **Comprende la estructura informal.** Comprende el flujo de la información informal existente en la personas, cómo, a qué se refiere, sobre los problemas... Nota este conocimiento cuando se involucra formal en función como líder.
3. **Comprende el flujo de la cultura.** Identifica o explica las intenciones organizacionales que se le puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y explica los pasos culturales y el lenguaje de la cultura que orientan a mejor resultado.
4. **Establece las relaciones de influencia dentro de la empresa.** Comprende, describe o utiliza sus relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (jerárquicas, o basadas en un sentido de lo que se hace en una organización). Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
5. **Comprende asuntos de fondo de la empresa.** Comprende y alerta los nombres que muestran información sobre la organización o sus productos o servicios. Reconoce los nombres de marcas, nombres de productos, nombres de departamentos, departamentos públicos que afectan su organización de negocio.

- Esta persona:
1. **Demuestra la intención, aunque no actúa.** Intenta producir un impacto identificando bien los demás, muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.
 2. **Utiliza una técnica simple para persuadir.** Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación de forma a alcanzar los objetivos propuestos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se percibe un objetivo.
 3. **Utiliza técnicas sofisticadas para persuadir.** Utiliza varias estrategias o técnicas de alto nivel para persuadir o discutir. Aún no toma en consideración el nivel de influencia de la información. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de una lista argumental de una presentación o discusión.
 4. **Calcula el impacto de las palabras o acciones.** Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Procura de antemano el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Utiliza un lenguaje persuasivo o argumental especialmente pensado para producir un impacto determinado. Se anticipa el resultado positivo de las acciones de los demás.
 5. **Utiliza influencia informal.** Usa palabras de influencia informal. Con un objetivo de 1 a 3 de nivel 4 o 5. Utiliza una estrategia formal por diferentes o sucesivas acciones para influir en los demás, asegurando cada acción al intentar influir. Actúa siempre en una persona particular.
 6. **Utiliza estrategias de influencia complejas.** Formea relaciones para ganar éxito, consigue apoyo "una palabra", da a alguien información que puede ser utilizada efectivamente, utiliza habilidades y técnicas complejas de comunicación de grupo para ganar a un grupo de personas.

Competencias genéricas

18. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TR)

Pregunta clave: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del que es parte?

Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros. Formar parte de un grupo, trabajar juntos, como equipo o trabajo individual o conjuntamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante de puesto sea miembro de un grupo que funciona como un equipo "Equipo", como el caso de "Liderazgo" de roles de forma amplia como un grupo de personas que trabajan en proceso, tareas o objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.

Notas para la codificación: Actúa desde valores de trabajo como miembro de un grupo y no como líder del mismo. Por ejemplo, el nivel 4 indica al líder de grupo de un colectivo al grupo, no como líder o como miembro del mismo.

Esta persona:

1. **Coopera.** Participa de buen grado en el grupo, acepta las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza su parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, participa a los demás miembros informados y aliente de forma que los demás (proceso, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante y útil.
2. **Expresa expectativas positivas del equipo.** Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, acciones, etc. Demuestra respeto por el trabajo y los recursos de los demás. Valora positivamente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros (incluidos los colegas y personas no su grupo).
3. **Ayuda a cooperar entre distintos áreas o departamentos.** Cooperó habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la organización. Se da cuenta de los demás a la hora de tomar decisiones efectivas o tomar planes.
4. **Desarrolla el espíritu de equipo ante otros y mediante los demás.** Promueve públicamente el merito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar el ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve la cooperación entre departamentos dentro de la organización.

Competencias genéricas

13. IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)

Pregunta clave: ¿Utiliza la persona estrategias o técnicas de influencia para convencer a otros?

Impacto e Influencia implica la intención de persuadir, convencer, influir o convencer a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propuestos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se percibe un objetivo.

Notas para la codificación: Los niveles 1 y 2 se refieren a la comprensión de cómo la organización funciona y se controla. El nivel 3 se refiere a que los departamentos se comportan de una manera determinada en función tanto de influencia interna como externa. Cuando aparecen niveles más altos de impacto e influencia referidos a una organización, hay suficiente evidencia para codificar como DR (CI) superior.

Esta persona:

1. **Demuestra la intención, aunque no actúa.** Intenta producir un impacto identificando bien los demás, muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.
2. **Utiliza una técnica simple para persuadir.** Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación de forma a alcanzar los objetivos propuestos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se percibe un objetivo.
3. **Utiliza técnicas sofisticadas para persuadir.** Utiliza varias estrategias o técnicas de alto nivel para persuadir o discutir. Aún no toma en consideración el nivel de influencia de la información. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de una lista argumental de una presentación o discusión.
4. **Calcula el impacto de las palabras o acciones.** Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Procura de antemano el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Utiliza un lenguaje persuasivo o argumental especialmente pensado para producir un impacto determinado. Se anticipa el resultado positivo de las acciones de los demás.
5. **Utiliza influencia informal.** Usa palabras de influencia informal. Con un objetivo de 1 a 3 de nivel 4 o 5. Utiliza una estrategia formal por diferentes o sucesivas acciones para influir en los demás, asegurando cada acción al intentar influir. Actúa siempre en una persona particular.
6. **Utiliza estrategias de influencia complejas.** Formea relaciones para ganar éxito, consigue apoyo "una palabra", da a alguien información que puede ser utilizada efectivamente, utiliza habilidades y técnicas complejas de comunicación de grupo para ganar a un grupo de personas.

- Esta persona:
1. **Demuestra la intención, aunque no actúa.** Intenta producir un impacto identificando bien los demás, muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.
 2. **Utiliza una técnica simple para persuadir.** Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación de forma a alcanzar los objetivos propuestos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se percibe un objetivo.
 3. **Utiliza técnicas sofisticadas para persuadir.** Utiliza varias estrategias o técnicas de alto nivel para persuadir o discutir. Aún no toma en consideración el nivel de influencia de la información. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de una lista argumental de una presentación o discusión.
 4. **Calcula el impacto de las palabras o acciones.** Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Procura de antemano el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Utiliza un lenguaje persuasivo o argumental especialmente pensado para producir un impacto determinado. Se anticipa el resultado positivo de las acciones de los demás.
 5. **Utiliza influencia informal.** Usa palabras de influencia informal. Con un objetivo de 1 a 3 de nivel 4 o 5. Utiliza una estrategia formal por diferentes o sucesivas acciones para influir en los demás, asegurando cada acción al intentar influir. Actúa siempre en una persona particular.
 6. **Utiliza estrategias de influencia complejas.** Formea relaciones para ganar éxito, consigue apoyo "una palabra", da a alguien información que puede ser utilizada efectivamente, utiliza habilidades y técnicas complejas de comunicación de grupo para ganar a un grupo de personas.

Competencias genéricas

14. DESARROLLO DE INTERRELACIONES (INT)

Pregunta clave: ¿Reflexiona la persona por entender y mantener relaciones cordiales, ricas y positivas o roles de contacto con distintas personas.

Desarrollo de Interrelaciones consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, ricas y positivas o roles de contacto con distintas personas.

Notas para la codificación: En el caso de directivos de grandes compañías, habrá que valorar también las relaciones internas como complemento de los procedimientos de trabajo formales. Por otro lado, el desarrollo y organización de Investigador, se observará en el contexto de todo en el desarrollo dentro de la compañía.

Esta persona:

1. **Mantiene contactos informales.** Mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, las fiestas, reuniones, etc.
2. **Establece formalmente relaciones informales.** Establece relaciones con un espíritu cívico de ayuda y confianza. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes o otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
3. **Fomenta relaciones sociales útiles.** Trata a los demás para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del trabajo de la organización, así como la fidelidad profesional. Responde que un amigo o proporcione información o un contacto que sirva para alcanzar un objetivo de negocio.
4. **Hará útiles relaciones.** Establece útiles relaciones entre su departamento y el resto de un grupo de trabajo en su área, lo ayuda a la ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.
5. **Da "feedback".** Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Actúa y critica a los demás de acuerdo a un conocimiento o mérito. Da "feedback" negativo en términos de comportamientos concretos y en desarrollo personal/profesional, y expresa su satisfacción en que se respaldan en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.
6. **Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.** Promueve formación o experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la posición de los superiores en lugar de darse simplemente la respuesta. Esas cosas se se refieren a recibir un mayor nivel de formación o experiencia para ser más exitoso. Puede crear programas de formación y establecer nuevos programas o materiales para actividades.

Competencias genéricas

15. DESARROLLO DE PERSONAS (DEP)

Pregunta clave: ¿Ayuda la persona para desarrollar los talentos y capacidades (no sólo las habilidades) a largo plazo de los demás?

Desarrollo de Personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje y el desarrollo de los demás a partir de un conocimiento sólido de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Notas para la codificación: La intención de desarrollar a las personas debe ser clara. Esto es más apropiado para los niveles bajo de DEP, que se puntúan en un conflicto con los niveles más altos de Dirección de Personas (DR). La intención de desarrollar debe de lo que diferencia a ambas.

Esta persona:

1. **Mantiene contactos informales.** Mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, las fiestas, reuniones, etc.
2. **Establece formalmente relaciones informales.** Establece relaciones con un espíritu cívico de ayuda y confianza. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes o otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
3. **Fomenta relaciones sociales útiles.** Trata a los demás para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del trabajo de la organización, así como la fidelidad profesional. Responde que un amigo o proporcione información o un contacto que sirva para alcanzar un objetivo de negocio.
4. **Hará útiles relaciones.** Establece útiles relaciones entre su departamento y el resto de un grupo de trabajo en su área, lo ayuda a la ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.
5. **Da "feedback".** Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Actúa y critica a los demás de acuerdo a un conocimiento o mérito. Da "feedback" negativo en términos de comportamientos concretos y en desarrollo personal/profesional, y expresa su satisfacción en que se respaldan en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.
6. **Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.** Promueve formación o experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la posición de los superiores en lugar de darse simplemente la respuesta. Esas cosas se se refieren a recibir un mayor nivel de formación o experiencia para ser más exitoso. Puede crear programas de formación y establecer nuevos programas o materiales para actividades.

- Esta persona:
1. **Mantiene contactos informales.** Mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, las fiestas, reuniones, etc.
 2. **Establece formalmente relaciones informales.** Establece relaciones con un espíritu cívico de ayuda y confianza. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes o otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
 3. **Fomenta relaciones sociales útiles.** Trata a los demás para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del trabajo de la organización, así como la fidelidad profesional. Responde que un amigo o proporcione información o un contacto que sirva para alcanzar un objetivo de negocio.
 4. **Hará útiles relaciones.** Establece útiles relaciones entre su departamento y el resto de un grupo de trabajo en su área, lo ayuda a la ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.
 5. **Da "feedback".** Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Actúa y critica a los demás de acuerdo a un conocimiento o mérito. Da "feedback" negativo en términos de comportamientos concretos y en desarrollo personal/profesional, y expresa su satisfacción en que se respaldan en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.
 6. **Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.** Promueve formación o experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la posición de los superiores en lugar de darse simplemente la respuesta. Esas cosas se se refieren a recibir un mayor nivel de formación o experiencia para ser más exitoso. Puede crear programas de formación y establecer nuevos programas o materiales para actividades.

Competencias genéricas

19. AUTOCONTROL (AUT)

Pregunta clave: ¿Tiene la persona sentimientos fuertes y los maneja?

Autocontrol es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición o hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

Esta persona:

1. **No se deja llevar por impulsos emocionales.** Siente un impulso de hacer algo inapropiado respecto a la situación. No cae en la tentación de actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (deseo, ira, alta frustración o fuerte enfado) y consigue controlarlo. No hace más que demostrar sus sentimientos (no actúa para mejorar los cosas). Puede abandonar el lugar o apartarse del descomodamiento de las emociones para controlarlo.
2. **Responde manteniendo la calma.** Aunque siente emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, los controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado o continúa su actividad o conversación.
3. **Controla el estrés sostenido con efectividad.** Esta los manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido. Sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

Competencias genéricas

20. PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (ORO)

Pregunta clave: ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?

Preocupación por el Orden y la Calidad se refiere en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la resistencia en el cambio de los datos y funciones asignadas, el asegurarse de que no existe error en el trabajo o en la información.

Esta persona:

1. **Muestra preocupación por el orden y la calidad.** Se esfuerza en conseguir calidad. Quiere que el equipo de trabajo, los datos, los operativos, los planes, los datos estén claros, correctos y a menudo por escrito.
2. **Compara su propio trabajo.** Revisa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existe error.
3. **Realiza un seguimiento del trabajo de los demás.** Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se cumplen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias y de los demás.
4. **Realiza un seguimiento de datos o proyectos.** Vigila el progreso de un proyecto respecto a lo que se desea. Realiza un seguimiento de la información, desea y sigue algunas o varias, busca información para mantenerlo orden.

Competencias genéricas

21. RESPONSABILIDAD (RES)

Pregunta clave: ¿Asume la persona la responsabilidad de sus acciones y el cumplimiento de sus deberes?

Responsabilidad es la intención de asumir la responsabilidad de las acciones y el cumplimiento de sus deberes. Incluye la intención de asumir la responsabilidad de las acciones y el cumplimiento de sus deberes. Incluye la intención de asumir la responsabilidad de las acciones y el cumplimiento de sus deberes.

Esta persona:

1. **Demuestra la intención, aunque no actúa.** Intenta producir un impacto identificando bien los demás, muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.
2. **Utiliza una técnica simple para persuadir.** Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación de forma a alcanzar los objetivos propuestos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se percibe un objetivo.
3. **Utiliza técnicas sofisticadas para persuadir.** Utiliza varias estrategias o técnicas de alto nivel para persuadir o discutir. Aún no toma en consideración el nivel de influencia de la información. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de una lista argumental de una presentación o discusión.
4. **Calcula el impacto de las palabras o acciones.** Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Procura de antemano el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Utiliza un lenguaje persuasivo o argumental especialmente pensado para producir un impacto determinado. Se anticipa el resultado positivo de las acciones de los demás.
5. **Utiliza influencia informal.** Usa palabras de influencia informal. Con un objetivo de 1 a 3 de nivel 4 o 5. Utiliza una estrategia formal por diferentes o sucesivas acciones para influir en los demás, asegurando cada acción al intentar influir. Actúa siempre en una persona particular.
6. **Utiliza estrategias de influencia complejas.** Formea relaciones para ganar éxito, consigue apoyo "una palabra", da a alguien información que puede ser utilizada efectivamente, utiliza habilidades y técnicas complejas de comunicación de grupo para ganar a un grupo de personas.

Anexo 3

Formato Panel de Expertos

1. Identificación de Problemática:

- Definir el perfil por competencias para el cargo de Analista de Talento Humano en base a una conversación con las personas conocedoras del puesto.

2. Definir el Panel de expertos:

- En base al organigrama se ha detectado quienes son los clientes internos para el cargo de Analista de Talento Humano, se ha designado a las siguientes personas para que conformen el panel:

Director de Talento Humano	Jefe de Talento Humano
Jefe Contabilidad	Jefe de Adquisiciones y Logística

3. Elaboración del cuestionario y puesta en marcha:

- Me podría comentar cuales que son los objetivos estratégicos del cargo de Analista de Talento Humano.
- Me podría mencionar cuales cree que son las expectativas del puesto de Analista de Talento Humano.
- En base a sus observaciones cuáles cree que son algunas barreras para el desempeño del puesto de Analista de Talento Humano.
- En cuanto a su conocimiento cuáles cree que son los desafíos del puesto.
- Según su experiencia cuáles son las conductas que usted ve en una persona que haga muy bien su trabajo.
- Me podría informar cuáles cree que son las funciones principales del puesto de Analista de Talento Humano.

- El diccionario de Hay McBer detalla 20 competencias (presentación power point), por favor indicar ¿cuáles cree usted que son las 5 competencias muy importantes y las 3 competencias las importantes para el desempeño superior de una persona que ocupe el cargo de Analista de Talento Humano?
- Me podría comentar cuáles cree usted que son los 3 más importantes para evaluar un proceso de selección de personal de estos 6 indicadores: Tiempo de búsqueda de candidatos, Tiempo de contratación, Calidad de contratación, Índice de satisfacción del candidato, Retención y Rotación

4. Establecer invitación y fecha a realizarse el Panel Experto

- Invitación enviada “miércoles 17 de marzo 2021”
- Fecha y hora del Panel de Expertos “lunes 22 de marzo 2021”

5. Análisis de resultados

Información	Director de Talento Humano	Jefe de Talento Humano	Jefe de Contabilidad	Jefe de Adquisiciones y Logística	Director Técnico - Licitaciones
Objetivos					
Expectativas					
Barreras					
Desafíos					
Funciones					
Competencias Muy Importantes					
Competencias Importantes					
Indicadores					

Anexo 4

Formato Cuestionario 360 Competencias

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS PARA PERFIL DE CARO

Cargo:

Fecha:

Instrucciones:

Los señalemos las siguientes frases y marque su respuesta eligiendo la opción que considere mejor las conductas de cargo de Análisis de Talento Humano. Por favor marque con una "X" una sola casilla por frase. Responda que no existen respuestas correctas o incorrectas.

Nº	FRASE	NO OBSERVABLE	MUY FRECUENTE	FRECUENTE	OCASIONAL	NUNCA
1	Comprende las pautas de roles de los demás y está dispuesto a cambiar sus ideas o sus planes.					
2	Realiza cambios pequeños o temporales en las Unidades para adaptarse a las necesidades de una situación específica.					
3	Busca nuevas responsabilidades o desafíos basándose en la confianza que tiene en sus propias capacidades.					
4	Dice o hace las cosas, aunque eso pueda causar complicaciones en el ámbito profesional o personal.					
5	Ayuda a los demás en la consecución de los objetivos organizativos.					
6	Analiza las obligaciones con las que se puede encontrar y planifica las siguientes cosas a realizar.					
7	Utiliza y adapta adecuadamente conceptos complejos, conocimientos técnicos o adquiridos con la experiencia, aplicados a las situaciones actuales (ej. elaboración de planes de trabajo).					
8	Actúa en problemas o situaciones que se le presentan en el trabajo, busca a las personas más cercanas a dicha situación o busca alternativas que normalmente no se haría.					
9	Aplica métodos sistemáticos que le ayudan a obtener información de manera habitual (ej. informes periódicos que le proporcionan otros personal, reuniones informativas periódicas con su equipo).					
10	Propone y realiza cambios en su trabajo para conseguir mejores resultados en su funciones. (ej. Actualiza un formulario que le permita aumentar el Nº de clientes atendidos por día, etc.).					
11	Dispone gran cantidad de tiempo y de recursos tecnológicos, humanos, etc. para alcanzar un objetivo ambicioso que se le ha propuesto lograr.					
12	Identifica oportunidades en una situación y actúa de manera decidida. (ej. De abre un local comercial en su sector y actúa para ofrecer productos o servicios, etc.).					
13	Previé con más de un año de anticipación oportunidades o problemas en una situación que no son evidentes para los demás y actúa en consecuencia.					
14	Resuelve los problemas del cliente, con rapidez, sin presentar excusas, y su actitud es total disponibilidad. (ej. No busca culpables para la falta de cumplimiento de las obligaciones de servicio al cliente y rápidamente propone acciones de solución).					
15	Estende los problemas de fondo de los demás.					
16	Conoce y actúa a la granja de poder que existe en la Organización o las otras empresas con las que tiene relación por sus funciones, actividades, alianzas, rivalidades, etc.					
17	Utiliza un solo argumento en sus conversaciones, informes, etc. para persuadir a otros y conseguir sus objetivos. (ej. presenta a los clientes ejemplos concretos acerca de los beneficios de un producto para que lo acepten, etc).					
18	Utiliza estrategias de influencia complejas consiguiendo el apoyo de un grupo de personas (ej. consigue el apoyo de otros gerentes de la Organización para llevar a cabo su objetivo).					
19	Forma que las personas de su equipo o de otras áreas, quieren y pueden aprender.					
20	Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darle simplemente la respuesta.					
21	Trabaja en que se cumplan con elevados niveles, los estándares fijados. (ej. Recorrido permanente sobre las acciones que están siendo para la implementación de un producto nuevo, etc.).					
22	Más de manera sistemática el rendimiento y establece consecuencias para el desempeño superior o inferior de sus colaboradores en los objetivos establecidos. (ej. Largo de una competencia sistemática de resultados fijada públicamente a quienes han sido evaluados, como alternativas, etc).					
23	Protege a su equipo y se asegura de que las necesidades del mismo están cubiertas (ej. proporciona recursos, personal y materiales que el grupo necesita para realizar conscientemente su trabajo).					
24	Como miembro de un equipo apoya las decisiones que han tomado en conjunto con sus compañeros con la intención de cooperar.					
25	Solucionar los conflictos que se producen entre sus colegas de equipo para mantener un buen clima de trabajo y la buena comunicación, recursos de forma pública el mérito de su equipo.					
26	Cuida de la calidad del trabajo de los demás para estar seguro de que se están cumpliendo con los estándares, normas y procedimientos exigidos por los productos o servicios de la Organización.					
27	Responde con calma ante provocaciones, agresiones, etc. y logra mantenerse con buena disposición hacia los clientes, problemas, etc.					
28	Aplica los procedimientos con flexibilidad ante un cambio en la situación con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.					
29	Confía en que es capaz de realizar una función y muestra seguridad ante los demás.					
30	Busca proyectos desafiantes que supongan un alto riesgo personal.					
31	Trabaja inteligentemente aunque no sea fácil. Menciona haber realizado desafíos poco fáciles o contrarios a sus valores "no me dejó vencer".					
32	Actúa sistemáticamente para beneficiar la consecución de los objetivos de la Organización.					
33	Realiza análisis complejos identificando varias soluciones y exponiendo cada una de ellas.					
34	Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles para los demás. (ej. explica problemas complejos utilizando sus experiencias de la vida diaria).					
35	Actúa a las personas que no están directamente relacionadas con un problema o situación para profundizar en el tema y conocer sus expectativas, perspectivas, etc.					
36	Trabaja en marcha continua propia para recoger información de manera habitual (ej. realiza reuniones periódicas con los responsables de equipos con la finalidad de obtener información, etc.).					
37	Conoce o conoce procedimientos para mejorar los procesos bajo su responsabilidad (deben ser reales y medibles).					
38	Comparte tiempo y recursos importantes para mejorar la productividad de su unidad, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la Organización.					
39	Resuelve problemas que podrían ocurrir en las siguientes 4 semanas y actúa oportunamente para prevenirlos o minimizarlos.					
40	Mantiene a los clientes informados acerca del avance de sus campañas, proyectos comerciales, modificaciones de productos, servicios en la forma de hacer las cosas, etc.					
41	Conoce a los clientes y su negocio con el cual atiende sus necesidades de fondo.					
42	Identifica y utiliza la estructura formal o política de la Organización, normas, procedimientos operativa establecidos, etc.					
43	Establece claramente cómo se influye en la Organización o en otras Organizaciones con los grupos de poder que existen, aliados, alianzas, rivalidades y sus relaciones.					
44	Establece cuidadosamente las metas que incluye en sus presentaciones, informes, conversaciones, etc. para influir en sus interlocutores sin tener en cuenta sus intereses. (ej. Delinea o define las agendas que presentará a un cliente para convencerlo de que la opción de financiamiento es la adecuada para su caso, etc).					

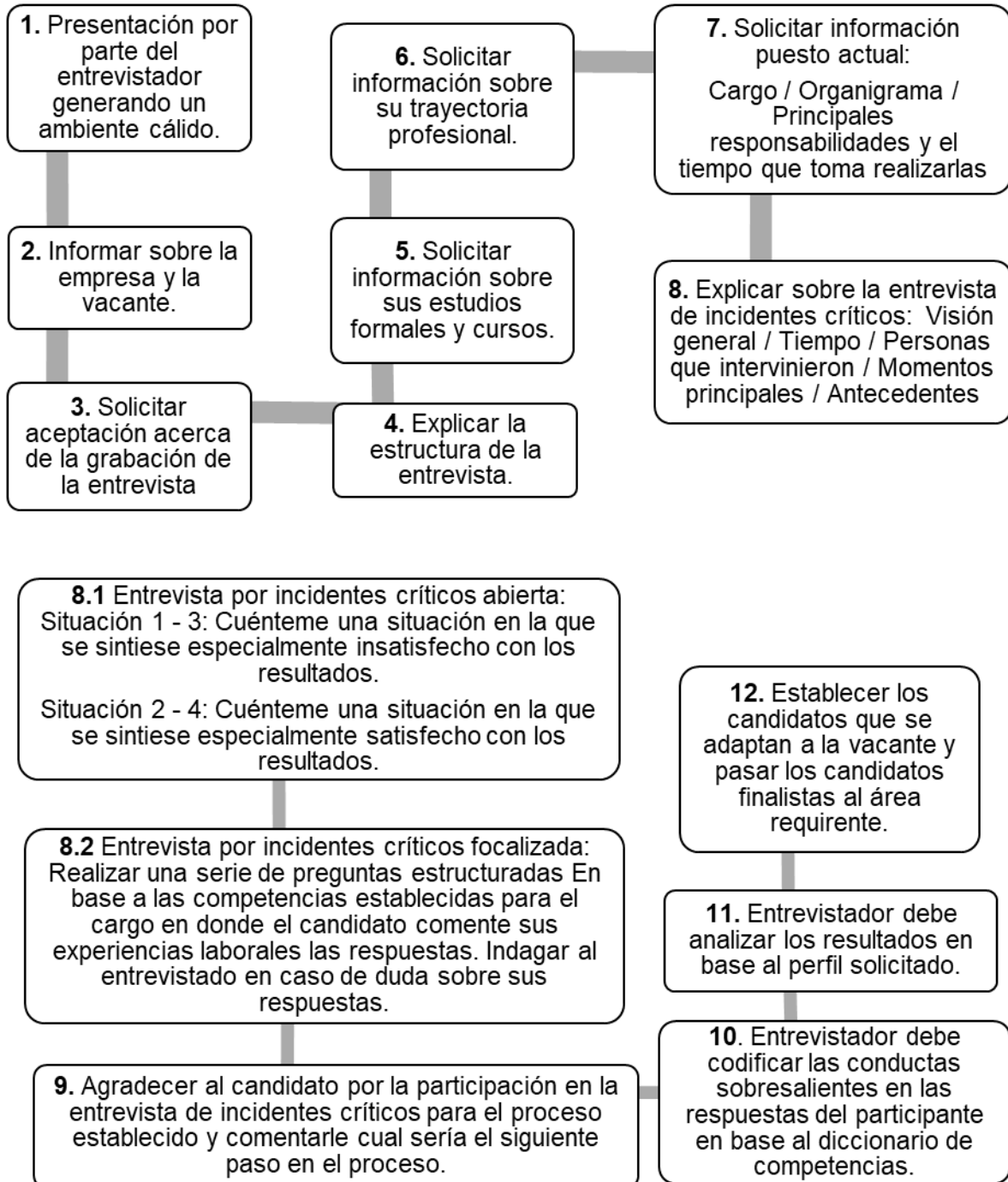
45	Produce acuerdos previos para respaldar sus ideas y persuadir o convencer para que contribuya a alcanzar sus objetivos.					
46	Define tiempo y sus colaboradores para explicar cómo deben realizar un proceso, una venta, manejar un producto, etc. Incluye una efectiva demostración práctica.					
47	Proporciona formación o experiencia en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades (ej. ofrece la oportunidad de conocer el laboratorio que se le da a los demás el valor para que en un futuro pueda incorporar el grupo de él, etc.). Incluye planes de desarrollo con sus colaboradores).					
48	Establece sus colaboradores firmes relaciones o objetivos e incluye en que se cumplen. (ej. Asigna a los ejecutivos de un proceso metas de ventas que se cumplen a la perfección).					
49	Realiza un seguimiento metódico de los resultados individuales en la realización de actividades, responsabilidades o las personas por su desempeño. (ej. Hace un seguimiento periódico de la gestión de ventas de su equipo con la cual detecta problemas de desempeño y establece planes de acción con las personas que necesitan mejorar, o en su defecto puede tomar decisiones de salida de un recurso productivo, etc.).					
50	Empuja varias estrategias para mantener alta la motivación de sus colaboradores para alcanzar los niveles de resultado esperados. (ej. Forma equipos de trabajo para que cada uno desarrolle varias alternativas de acciones comerciales que aseguran el cumplimiento de la planificación comercial, etc.).					
51	Realiza el trabajo que como miembro de un equipo le ha sido asignado, pensando en que con ello contribuye a alcanzar el objetivo de todos.					
52	Se percata de que los requerimientos realizados en los procesos operativos le llegan por escrito en las mismas entendidas.					
53	Realiza que la información está completa y completa en diferentes áreas, detecta fallos y busca datos que le ayuden a comprender el por qué para darles su orden y calidad.					
54	Actúa proactivamente en condiciones críticas de estrés. (ej. En materia productiva, hace supervisión de cómo operan de estar durante varias semanas con alta rotación de clientes, recursos humanos, etc).					
55	Se esfuerza a seguir los procedimientos, reglas, normas, etc. aplicadas a las necesidades de la Organización en un momento determinado, con el objeto de alcanzar las metas propuestas.					
56	Actúa con independencia sin necesidad de recurrir a sus superiores.					
57	Analiza sus errores y expresa lo que piensa en situaciones de trabajo aunque sea más sencillo callarse.					
58	Mantiene su equipo listo y adaptable a la Organización por este adecuadamente, reparte los horarios, los forma en que se hacen las cosas, etc.					
59	Trabaja las necesidades de la Organización por delante de las suyas.					
60	Recorrido varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción (ej. A causa B, causa C, causa D).					
61	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos y que no resultan obvios para los demás.					
62	Alonda en la raíz de una situación y busca sus causas para asegurarse de tener toda la información y solucionar eficientemente el problema o inquietud (ej. Identificar problemas repetitivos de los procesos).					
63	Realiza su trabajo conscientemente, atiende a los clientes, brinda operaciones, canales de atención, etc. con la idea de hacer bien las cosas.					
64	Se fija y consigue objetivos relevantes, los cuales son complicados para ser pueden conseguir. (ej. Se propone diseñar una nueva herramienta que permita el acceso a información actualizada de mercado, conociendo que tiene dos limitantes, dentro de un día y falta de herramientas tecnológicas, el cual lo consigue, etc).					
65	Es capaz de identificar problemas o oportunidades en su trabajo diario y tomar acciones 1 o 2 días para solucionarlos o prevenirlos.					
66	Detecta oportunidades incógnitas, se anticipa con un plazo menor a 1 mes y actúa en consecuencia.					
67	Hace seguimiento del funcionamiento de los Procesos bajo su responsabilidad (responde a las preguntas, resuelve dudas o problemas planteados por sus clientes).					
68	Entiende las necesidades reales de los clientes y de acuerdo con ellas adapta los proyectos, estudios, informes, etc. de manera que los representen mejor sus beneficios y calidad.					
69	Recorrido y recurre a las estructuras informales y las personas que en tomar decisiones cuando la estructura formal no funciona, dentro de la Organización y/o de otros individuos con los que se relaciona por su trabajo.					
70	Conoce las motivos de determinadas comportamientos o problemas de fondo de la Organización o de otros individuos con los que tiene relación para cumplir con sus responsabilidades.					
71	Prepara día a día argumentos y los utiliza para convencer a otros sin adecuarse a su interlocutor. (ej. clientes o jefe de la explotación de un producto, implementación de un cambio, etc.).					
72	Mantiene contacto y canales informales de forma variada, con distintos personal externo a la Organización con los cuales tiene relaciones de trabajo.					
73	Da instrucciones a su equipo junto con las razones de fondo para incentivar el aprendizaje. (ej. Incluye no confundir con un proceso de una forma Y, y con el propósito de aprender el aprendizaje explica a los colaboradores las razones y consecuencias que están involucradas, etc.).					
74	Da a las personas instrucciones adecuadas dejando clara las exigencias en el cumplimiento de las mismas. (ej. Explica que el objetivo a lograr es alto y se espera que se lo cumpla en corto tiempo o al período, etc.).					
75	Establece altos niveles de rendimiento a los demás y hace un seguimiento individual de su cumplimiento con cada colaborado, área, unidad, etc.					
76	Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones.					
77	Utiliza múltiples acciones para que el grupo trabaje eficientemente, para mantener alta su motivación, con el fin de incrementar la productividad.					
78	Valora sinceramente las ideas y experiencias de sus colaboradores y colaboradores y muestra una actitud abierta a aprender de ellos.					
79	Demanda claridad en sus responsabilidades, tareas, necesidades, expectativas, etc. puede solicitar por escrito.					
80	Hace un seguimiento de que se actúen correctamente, los planes establecidos, etc. se cumplen de acuerdo a las leyes y en la tiempo, efectiva.					
81	Evita las manifestaciones fuertes en su comportamiento cotidiano en situaciones de estrés cotidiano.					
82	Toma decisiones y cambia su comportamiento para adaptarse a situaciones o personas específicas.					
83	Toma decisiones con seguridad, inclusive cuando no está el Gerente de Agencia no se encuentra.					
84	Muestra confidencialmente la información relacionada con los clientes o con la Organización.					
85	Se adapta a las culturas y formas de hacer de la Organización en el momento que se integran en su cultura.					
86	Ayuda las decisiones que beneficien a la Organización, aunque vayan en contra de su trabajo y/o de su equipo.					
87	Utiliza criterios básicos, el sentido común y la experiencia propia para identificar problemas o situaciones.					
88	Hace preguntas básicas a las personas que están presentes o que conocen la situación. (ej. ¿Cuál fue el problema con el cliente, qué procedimiento se debe seguir, etc.).					
89	Indaga de manera sistemática para obtener datos de todas las fuentes posibles en un lapso de tiempo determinado.					
90	Realiza comparaciones de los objetivos obtenidos en el pasado vs sus resultados actuales. (ej. La gestión de ventas del equipo ha sido superada en un 15% en el 5% del año anterior, etc.).					
91	Actúa de manera decidida frente a una oportunidad o problema en lugar de esperar a estudiar la situación.					
92	Identifica situaciones que ocurrirán en los próximos 12 meses o que ocurridas o minimiza problemas potenciales que no han sido evidentes para otros. (ej. Anticipa el impacto de una medida económica de gobierno).					

93	Ofrece el cliente información que le pueden dar acerca de publicaciones, manuales, merchandising, artículos promocionales, etc.				
94	Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su reacción.				
95	Sabe quién es la persona clave en la Organización o en la empresa del cliente a la que puede acudir para solucionar un problema, contactar información o influir sobre una decisión (ej. lleva a la encargada del Departamento Financiero de la empresa del cliente, porque sabe que es ella quien toma la decisión de trabajar con la Organización).				
96	Entiende los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la Organización o la empresa cliente (ej. acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades de mercado, una nueva política adoptada por la organización, las tendencias actuales del mercado, ...).				
97	Planifica las reacciones de los demás al preparar sus argumentos o acciones con la idea de convencerlos de sus propuestas.				
98	Establece relaciones amistosas e interacción con clientes, asociados y otras personas que participan en clubes, asociaciones, etc. (ej. se asegura de desarrollar una relación amistosa con las personas o instituciones de interés para la Organización, las envía artículos promocionales, etc.).				
99	Ofrece a su equipo ayuda práctica o herramientas útiles para facilitar el trabajo. (ej. Realiza conjuntamente con un colaborador la combinación de productos que se ofrecen a un cliente con el fin de ayudarle a desarrollar sus destrezas y capacidades, etc.).				
100	Da instrucciones adaptadas y claras razonablemente claras las necesidades y exigencias a las personas de su equipo (ej. cuando y cómo entregar los documentos, informes, ...).				
101	Hace seguimiento de las objetivos que ha establecido conjuntamente a sus colaboradores, combatiendo con cada persona el cumplimiento individual de la meta establecida.				
102	Mantiene informado a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, puede explicarles las razones que le han llevado a tomar una decisión.				
103	Comunica una visión de futuro compartiendo expectativas de que los miembros de su equipo participen de sus objetivos, misión, visión pública. (ej. consigue involucrar a su gente, que le apoyen en la misión que tiene el equipo).				
104	Mantiene una actitud abierta a aprender de sus compañeros. (ej. Pide a sus compañeros que enseñen a otros del manejo de cosas que él no ha manejado, etc.).				
105	Analiza y verifica que el procedimiento utilizado en los procesos operativos no tenga errores (ej. logros y procesamiento de la información).				
106	Ofrece emociones fuertes como ira, frustración, rabia y consigue controlarla frente a las demandas de los clientes, de sus compañeros, jefes, etc.				
107	Ajusta su comportamiento dependiendo de la persona con la que está hablando.				
108	Ajustadamente manifiesta su confianza en sus colegas personales basándose en experiencias pasadas.				
109	Es abierto y honesto al reconocer sus propios errores o datos.				
110	Muestra respeto por lo que la autoridad considere importante.				
111	Es capaz de clasificar los problemas o situaciones en asignarles un orden de prioridad (ej. hace una lista de tareas a realizar, analiza los posibles problemas que le pueden surgir, etc.).				
112	Identifica puntos, tendencias o lagunas en la información que maneja tanto de la propia como en la relación con el cliente.				
113	Utiliza información que está disponible para conocer mejor una situación o al cliente, a los productos o servicios que presta la Organización. (ej. Manuales, dígitos, sistemas, internet, etc.).				
114	Realiza un trabajo sistemático de búsqueda de información en un lapso de tiempo con la finalidad de tener datos detallados y sencillos.				
115	Mide de manera personal y objetiva sus avances y/o retrocesos en el cumplimiento de sus funciones con la idea de mejorar su propio rendimiento.				
116	Toma decisiones y establece las prioridades o objetivos haciendo clara referencia al estado de cosas y a los beneficios potenciales que puede alcanzar. (ej. impulsa la realización de una oferta luego de un claro análisis de costo beneficio y de la rentabilidad que puede obtener).				
117	Identifica problemas u oportunidades que ocurrirán en 1 o 2 días y toma acciones para solucionarlas o para aprovecharlas.				
118	Se anticipa a situaciones que ocurrirán en menos de 12 meses y crea o aborda oportunidades que no son evidentes para otros.				
119	Mantiene conversación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. (ej. está en contacto permanente con sus clientes para conocer si los comentarios o acuerdos comerciales firmados están satisfaciendo sus necesidades, etc.).				
120	Entiende los sentimientos de los demás y su reacción.				
121	Comprende la cultura de la Organización, y/o utiliza en el momento adecuado comportamientos y lenguaje con los cuales se puede obtener mejor respuesta.				
122	Mantiene informado a sus compañeros de la Organización sobre temas que les afectan o que consideran importantes o beneficiosos.				
123	Utiliza una cadena de acciones diferentes y sucesivas adaptadas a cada interlocutor con el fin de persuadirle y conseguir su objetivo. (ej. Para la aceptación de una propuesta, primero se va a convencer a una persona con una argumentación, ella podrá argumentar a su vez a favor de la propuesta, etc.).				
124	Promueve contactos sociales directos con una finalidad profesional. (ej. invita a almorzar a un amigo que sabe lo que puede ayudar para la consecución de un proyecto, etc.).				
125	Atray y motiva a sus colaboradores luego de un corto tiempo, obteniendo de manera formal información de los comportamientos inadecuados y reforzando su confianza en que mejorarán. (ej. Cuando uno de sus colaboradores que ha tenido una intervención inadecuada en una reunión le anima y le hace ver cuáles han sido sus errores y cómo mejorarlos, etc.).				
126	Establece límites para conseguir que los demás le proporcionen los recursos solicitados y para limitar sus opciones. (ej. Da directrices a las personas a su cargo poniendo límites en tiempo de ejecución de un proceso o el cumplimiento de objetivos, etc.).				
127	Se mide con el equipo y compara abiertamente el desempeño individual en las diferentes relaciones establecidas pero no se hubiera fijado de forma previa.				
128	Explica a los miembros de su equipo por qué se hacen las cosas de una determinada manera, por qué se tomaron determinadas decisiones y se asegura de que disponen de toda la información necesaria (ej. proyectos nuevos, cambios en la oficina, nuevas medidas, ...).				
129	Es la persona que se encargó de la prueba, está como modelo y seguir por los demás.				
130	Colabora con personas de otros equipos de la Organización aportando ideas y aceptando ideas con el fin de mejorar las procesos o diseñar cosas nuevas.				
131	Comprueba que los datos y la información que maneja no tengan errores. (ej. Revisa que sus informes, estudios y propuestas estén exactos y precisos, etc.).				
132	No se deja llevar por impulsos del momento, reacciona dentro sus emociones. (ej. Frente a un reclamo o queja de un cliente logra controlar su ira, no discute, etc.).				
133	Ajusta su plan a la situación.				
134	Expone sus desacuerdos frente a personas de posiciones superiores, lo hace de manera clara, educada y con seguridad.				
135	Actúa con integridad aunque sea en casos incómodos o discutidos dentro del ámbito profesional.				
136	Se ofrece y muestra disponibilidad cuando la Organización requiere refuerzo adicional.				
137	Identifica las pros y los contras de las decisiones y establece relaciones causa-efecto (ej. A causa B).				

138	Es capaz de identificar similitudes entre una situación actual y algo que ocurrió en el pasado, o su similitud entre cosas distintas.				
139	Identificando las partes comunes entre acciones (ej. identifica rápidamente la solución de un problema cuando ya se le presentó en el pasado).				
140	Busca a las personas más cercanas a un problema o situación, aunque no estén presentes para obtener más información.				
141	Recopila a su trabajo métodos propios para conseguir los objetivos establecidos por la Organización. (ej. Realiza los formatos de análisis de información con la idea de que pueden mejorar sus resultados, etc.).				
142	Realiza análisis del costo-beneficio antes de tomar una decisión o de aprovechar una nueva oportunidad (ej. antes de hacer a un cliente análisis el costo que va a suponer y los beneficios que podrá obtener de él a cambio la operación).				
143	Frente a un desafío o problema importante, interviene de manera inmediata para solucionarlos, en lugar de esperar para analizar la situación y luego actuar.				
144	Se anticipa con más de 1 año y actúa para prevenir o evitar problemas potenciales que no son evidentes para los demás.				
145	Se responsabiliza personalmente con el cliente para solucionar una situación. (ej. Frente a problemas repetitivos detectados, él mismo se encarga de verificar que se hayan implementado las soluciones con la idea de garantizar al cliente que se han tomado acciones, etc.).				
146	Establece el porqué las demás actúan en ese momento de una determinada manera.				
147	Conoce y comprende las limitaciones orgánicas no explícitas, lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento.				
148	Participa en las conversaciones usando un solo argumento por ejemplo, público o demotivador con el fin de convencer. (ej. de un cambio, de una nueva dirección o política, etc.).				
149	Conoce a determinadas personas porque sabe que pueden influir en otros para de esa manera conseguir la aceptación de una propuesta.				
150	Mantiene amigos internos que por sus posiciones o niveles de influencia le apoyen para la consecución de objetivos de la Organización.				
151	Se mide con cada colaborador y le proporciona información de su desempeño, tanto de lo que puede o no de lo que debe mejorar, con el propósito de desarrollarlo.				
152	Establece límites en el ámbito de responsabilidad y comportamiento de su equipo. (ej. Establece límites de proceso en cuanto a la negociación de bases de su equipo, dejando claros los requisitos en cuanto a condiciones que podrían presentarse, o negociaciones no acordes con las normas de la organización, etc.).				
153	Compara abiertamente el desempeño individual en las diferentes relaciones establecidas, puede establecer niveles de rendimiento. (ej. Realiza un ranking entre los miembros del equipo de acuerdo a cumplimiento de metas, etc.).				
154	Se asegura de que las necesidades del grupo estén cubiertas. (ej. que cuenten con las suficientes equipas, sistemas, información, personal, etc.).				
155	Lleva un registro de las actividades que obtiene mejor o lo que los otros con el propósito de controlar que el trabajo se realice con calidad y de manera correcta.				
156	Compromiso con su área su frustración frente a sus límites en el trabajo, aunque no haya tomado ninguna acción específica de mejorar.				
157	Mantiene bajo control sus emociones y controla hábilmente con calma. (ej. Frente a un reclamo o queja de un cliente logra controlar su ira, no discute, y continúa atendiendo con buena predisposición, etc.).				
158	Solicita la opinión de sus compañeros del mismo equipo o de otros áreas antes de tomar una decisión, hacer planes, etc., con la idea de trabajar en conjunto. (ej. Pide sugerencias y comentarios a los otros personas antes de presentar una propuesta que mejora la satisfacción de cliente, etc.).				

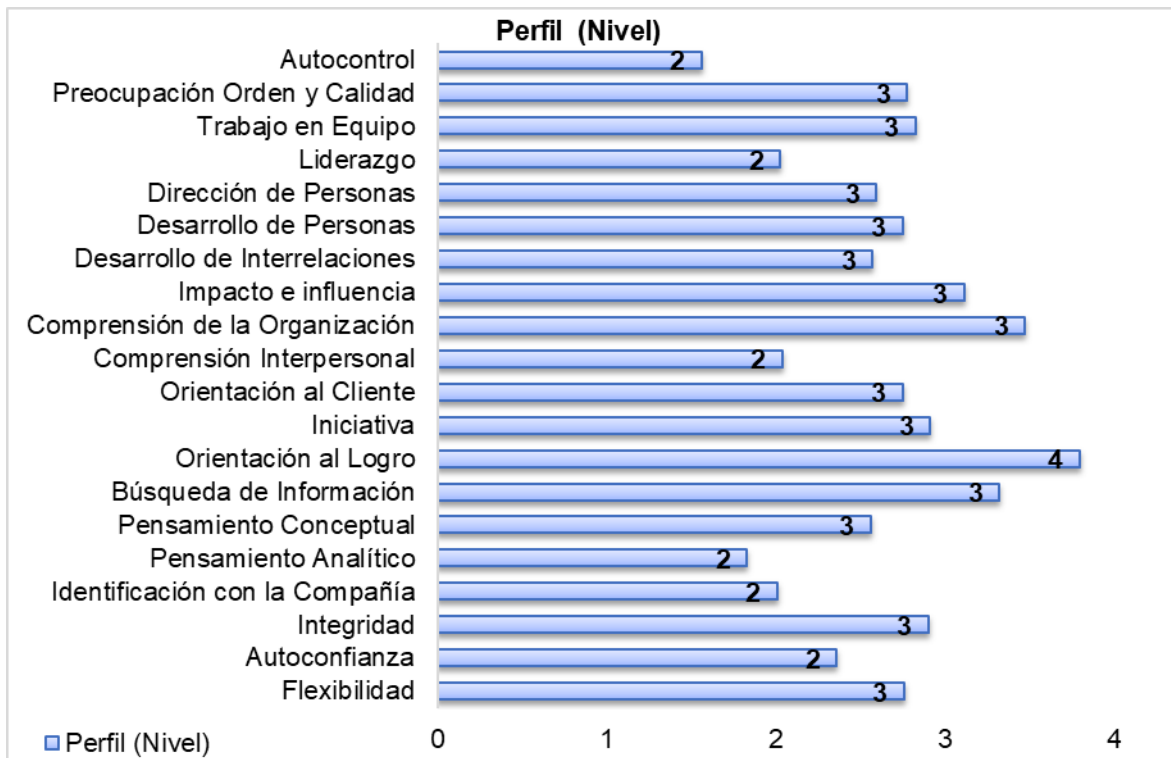
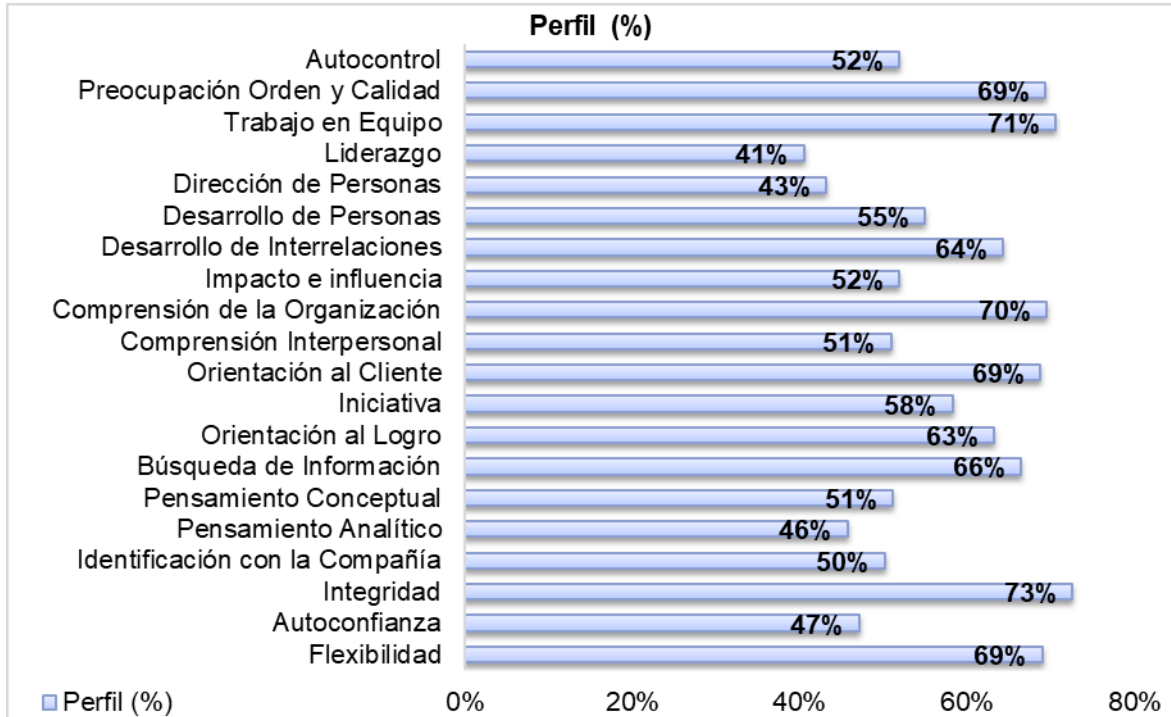
Anexo 5

Protocolo de Entrevista Incidentes Críticos



Anexo 6

Resultados Cuestionario 360°



Anexo 7

Resultados Entrevistas por Incidentes Críticos

Competencias	Participante 1		Participante 2		Participante 3		Número Total codificaciones participantes	Porcentaje Codificaciones participante	Perfil Analista de Talento Humano
	Número codf	Perfil de puesto	Número codf	Perfil del Puesto	Número codf	Perfil del Puesto			
Flexibilidad	2	Nivel 3	2	Nivel 4	6	Nivel 4	10	5%	Nivel 4
Autoconfianza	5	Nivel 3	0	-	3	Nivel 4	8	4%	Nivel 3
Integridad	4	Nivel 3	2	Nivel 3	0	-	6	3%	Nivel 3
Identificación con la organización	1	Nivel 1	2	Nivel 3	3	Nivel 4	6	3%	Nivel 3
Pensamiento Analítico	0	-	2	Nivel 2	1	Nivel 2	3	2%	Nivel 2
Pensamiento Conceptual	4	Nivel 3	1	NIVEL 5	1	Nivel 2	6	3%	Nivel 3
Búsqueda de Información	2	Nivel 4	2	Nivel 3	5	Nivel 3	9	5%	Nivel 3
Orientación al Logro	5	Nivel 3	3	Nivel 3	9	Nivel 4	17	9%	Nivel 3
Iniciativa	2	Nivel 1	4	Nivel 2	4	Nivel 2	10	5%	Nivel 2
Orientación al Cliente	1	Nivel 1	3	Nivel 4	10	Nivel 4	14	7%	Nivel 4
Compresión Interpersonal	0	-	5	Nivel 3	3	Nivel 3	8	4%	Nivel 3
Comprensión de la organización	2	Nivel 3	4	Nivel 4	8	Nivel 4	14	7%	Nivel 4
Impacto e Influencia	4	Nivel 4	2	Nivel 4	3	Nivel 3	9	5%	Nivel 4
Desarrollo de interrelaciones	3	Nivel 3	1	Nivel 4	3	Nivel 3	7	4%	Nivel 3
Desarrollo de personas	5	Nivel 3	10	Nivel 4	6	Nivel 4	21	11%	Nivel 4
Dirección de Personas	5	Nivel 4	1	Nivel 3	2	Nivel 4	8	4%	Nivel 4
Liderazgo	4	Nivel 4	0	-	0	-	4	2%	Nivel 4
Trabajo en Equipo	0	-	6	Nivel 3	7	Nivel 3	13	7%	Nivel 3
Preocupación por el Orden y la Calidad	0	-	3	Nivel 3	4	Nivel 3	7	4%	Nivel 3
Autocontrol	4	Nivel 2	2	Nivel 3	2	Nivel 2	8	4%	Nivel 2
Total codificaciones	53		55		80		188		

Anexo 8

Resultados Instrumentos vs perfil referente Talento Humano

COMPETENCIAS	PANEL EXPERTOS	CUESTIONARIO 360°	BEI (% DE CODIFICACIONES TOTAL)	PERFIL REFERENTE
Flexibilidad	27%	69%	5%	
Autoconfianza	0%	47%	4%	
Integridad	20%	73%	3%	
Identificación con la Compañía	0%	50%	3%	
Pensamiento Analítico	4%	46%	2%	3
Pensamiento Conceptual	0%	51%	3%	
Búsqueda de Información	20%	66%	5%	
Orientación al Logro	27%	63%	9%	3
Iniciativa	16%	58%	5%	2
Orientación al Cliente	16%	69%	7%	4
Comprensión Interpersonal	7%	51%	4%	
Comprensión de la Organización	16%	70%	7%	3
Impacto e influencia	0%	52%	5%	2
Desarrollo de Interrelaciones	20%	64%	4%	
Desarrollo de Personas	4%	55%	11%	
Dirección de Personas	0%	43%	4%	3
Liderazgo	0%	41%	2%	
Trabajo en Equipo	16%	71%	7%	
Preocupación Orden y Calidad	8%	69%	4%	3
Autocontrol	0%	52%	4%	

COMPETENCIAS	PANEL EXPERTOS	CUESTIONARIO 360° (NIVELES)	BEI (NIVELES)	PERFIL REFERENTE
Flexibilidad	27%	3	4	
Autoconfianza	0%	2	3	
Integridad	20%	3	3	
Identificación con la Compañía	0%	2	3	
Pensamiento Analítico	4%	2	2	3
Pensamiento Conceptual	0%	3	3	
Búsqueda de Información	20%	3	3	
Orientación al Logro	27%	4	3	3
Iniciativa	16%	3	2	2
Orientación al Cliente	16%	3	4	4
Comprensión Interpersonal	7%	2	3	
Comprensión de la Organización	16%	3	4	3
Impacto e influencia	0%	3	4	2
Desarrollo de Interrelaciones	20%	3	3	
Desarrollo de Personas	4%	3	4	
Dirección de Personas	0%	3	4	3
Liderazgo	0%	2	4	
Trabajo en Equipo	16%	3	3	
Preocupación Orden y Calidad	8%	3	3	3
Autocontrol	0%	2	2	

Anexo 9

Entrevista de Incidentes Críticos Focalizada

1. Introducción	Crear una ambiente agradable	Preguntar cosas generales acerca de sus Intereses
	Aclarar al candidato el objetivo de la entrevista	El cargo a evaluarse e Información sobre la empresa
	Explicar la estructura de la entrevista	Trayectoria académica y profesional (5 min)
		Puesto actual o último (10 min)
		Ejemplos de situaciones (60 min)
Solicitar permiso para tomar notas y grabar		
Confidencialidad		
2.Descripción de sus estudios y trayectoria laboral	Puesto	Empresa / Año
	Principales Funciones	Resumen actividades
3. Descripción del puesto ocupado actualmente (o del último)	Puesto actual / último:	Lugar en el que desempeña su trabajo
		Posición en el organigrama
		Principales Responsabilidades y el porcentaje de tiempo que ocupan
4. Incidentes críticos:	Explicar el objetivo de la entrevista	Informar como se va a manejar la entrevista
	Introducción al Incidente	Ayudar a encontrar un incidente si el candidato no ha identificado ninguno
	Situación	Explicar la importancia de que la situación sea reciente
		Estructurar la situación
		Centrarse en el papel que jugó usted durante esa situación
	Realizar Interrupciones	Informar que se debe realizar interrupciones para ahondar en ciertos en su historia
Dar tiempo al candidato	Establecer un tiempo para que el candidato recuerde una situación relacionada a la pregunta	
5. Preguntas focalizadas	Flexibilidad 3	Cuéntame alguna situación en la que tuviste que decidir qué hacer
		Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que actuar para adaptarte a la situación
	Búsqueda de Información 3	Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que hacer preguntas para ahondar en la raíz de una situación problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente
		Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que recurrir a personas que no estaban personalmente involucradas en una situación o problema para conocer sus perspectivas
		Cuéntame alguna situación en la que no te quedaste satisfecho con la primera respuesta y averiguaste por que las cosas ocurrieron
	Orientación al logro 3	Cuéntame alguna ocasión en la que hiciste o propusiste cambios específicos en el sistema o en tus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica
		Cuéntame alguna situación en la que pudiste realizar algo novedoso o diferente en tu rol o área para mejorar el rendimiento
		Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que perseverar o intentar una y otra vez en algo que te propusiste
	Iniciativa 2	Cuéntame alguna ocasión en la que tuviste que actuar de manera rápida y decidida en una crisis, problema o situación imprevista
	Orientación al cliente 4	Cuéntame alguna ocasión que has hecho más de lo que normalmente el cliente espera
Cuéntame alguna situación que conozcas sobre el negocio o las necesidades del cliente o buscaste información sobre las verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas		
Cuéntame alguna ocasión en la que te adaptaste al proyecto o producto de las necesidades del cliente		

	Comprensión de la organización 4	Cuéntame alguna ocasión en la que tu comprendiste, describiste o utilizaste relaciones de poder e influencia dentro de la organización
		Cuéntame alguna ocasión en la que mostraste una clara comprensión de como se influye en la organización
	Trabajo en equipo 3	Cuéntame alguna ocasión en la que cooperaste con personas de otras áreas
		Cuéntame una ocasión en la que solicitaste opiniones o ideas de los demás a la hora de tomar decisiones
	Preocupación por el orden y calidad 3	Cuéntame alguna ocasión en la que vigilaste la calidad del trabajo de los demás para asegurarte que se siguen los procedimientos establecidos
		Cuéntame alguna ocasión en la que llevaste un registro detallado de tus actividades o la de los demás.
6. Cierre de la entrevista:	Preguntas por parte del candidato	Dejar que el candidato pregunte acerca de sus dudas
	Pasos a seguir	Informarle al candidato cuales son los siguientes pasos
	Agradecimiento	Agradecer al candidato por su tiempo y predisposición
7. Codificación	Revisar entrevista	Detectar conductas codificables en las respuestas
	Identificar competencias	En cada conducta codificable establecer la competencia y su nivel
8. Elaboración de Informe	Información codificada	Se registra en un Informe de frecuencia por candidato
		Se registra número de codificaciones por nivel de competencia
	Resultados codificaciones	Se registra los niveles sobre salientes del candidato y se contrasta con las competencias con su nivel del perfil del puesto
9. Informe de recomendación	Resumen de Informes de candidatos	Se recomienda a los candidatos que cumplieron con el perfil para tomar una decisión de a cuales se pasara al cliente
10. Presentación candidatos finalistas	Análisis de Informe de recomendación	Se presenta los mejores candidatos finalistas al cliente para cubrir la vacante

