



FACULTAD DE POSTGRADOS

DISEÑO DE UN PLAN DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
PARA EL CARGO: ASESOR COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA
BAKELS ECUADOR S.A. 2022

AUTOR

GABRIELA ALEJANDRA GÁLVEZ
ARCINIEGA

AÑO

2022



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO MENCION
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**DISEÑO DE UN PLAN DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
CARGO: ASESOR COMERCIAL DE LA COMPAÑÍA BAKELS ECUADOR
S.A. 2022**

Profesor

Daniel Montalvo Figueroa

Autor (a)

Gabriela Alejandra Gálvez Arciniega

Quito – 2022

RESUMEN

Con el pasar del tiempo, el área de talento humano va tomando más importancia dentro de las organizaciones, ya que, sus procesos ahora son considerados parte de la estrategia de la compañía. El más importante de ellos es la selección de personal, ya que, por medio de este se contrata al personal más idóneo para el cumplimiento de los objetivos trazados por la compañía.

Para ello, es importante que el proceso de selección evolucione y deje de ser un proceso tradicional en el que si el candidato cumple con los requisitos técnicos es adecuado. Para ello el proceso debe apalancarse en la definición de competencias conductuales y herramientas como: evaluación 360°, panel de expertos, y entrevista por incidentes críticos.

Con ayuda de estas herramientas se definirán las competencias adecuadas para cada posición y adicional se podrá establecer un proceso de selección más transparente para la compañía y más competitivo y claro para los postulantes. De esta forma también los encargados de selección de personal asegurarán la calidad de sus procesos a sus clientes internos.

Palabras clave: selección de personal, competencias, evaluación 360°, entrevista de incidentes críticos, panel de expertos

ABSTRACT

Over time, the human talent area is gaining more importance within organizations since its processes are now considered part of the company's strategy. The most important of them is the selection of personnel, since, through this, the most suitable personnel are hired to fulfill the objectives set by the company.

For this, it is important that the selection process evolves and ceases to be a traditional process in which if the candidate meets the technical requirements, he is suitable. For this, the process must be leveraged in the definition of behavioral competencies and tools such as: 360° evaluation, panel of experts, and interview for critical incidents.

With the help of these tools, the appropriate competencies for each position will be defined and, additionally, a more transparent selection process for the company and more competitive and clearer for the applicants can be established. In this way also those in charge of personnel selection will ensure the quality of their processes to their internal clients.

Keywords: personnel selection, skills, 360° evaluation, critical incident interview, panel of experts

ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN	3
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Contexto del entorno interno de la organización	1
1.2. Contexto del entorno externo de la organización	3
1.3. Problema de Investigación	5
2. REVISIÓN DE LITERATURA	6
2.1. Marco Conceptual	6
2.1.1. Selección de Personal	6
2.1.2. Análisis y descripción de puestos	7
2.1.3. Reclutamiento.....	8
2.1.4. Proceso de Selección de personal	9
2.1.5. Preselección de candidatos.....	9
2.1.6. Selección de personal	9
2.1.7. Entrevista.....	10
2.1.8. Entrevista por Competencias.....	11
2.1.9. Assesment Center	12
2.1.10. Aplicación de pruebas técnicas y psicométricas	12
2.1.11. Evaluación 360°	13
2.1.12. Panel de Expertos	13
2.1.12.1. Método Delphi	14
2.1.13. Incidentes Críticos.....	14
2.1.13.1. Entrevista de Incidentes Críticos	15
2.1.14. Diccionario de Competencias.....	16
2.2. ANTECEDENTES TEORICOS DEL PROBLEMA	17
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	18
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
4.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	18
4.2. EFECTOS DEL PROBLEMA	18
4.3. CAUSAS DEL PROBLEMA	18
4.4. ESCENARIOS	19
5. OBJETIVO GENERAL	19

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
7. METODOLOGÍA	19
7.1. Tipo de Investigación	19
7.2. Modalidad de Investigación.....	20
7.3. Métodos de Investigación	20
7.4. Población y muestra	21
7.5. Instrumentos de Investigación	21
7.6. Procesamiento de datos	22
7.7. Protocolos de Investigación	22
8. RESULTADOS.....	24
8.1. Resultado Objetivo General.....	24
8.2. Resultados Objetivos Específicos.....	25
9. DISCUSIÓN	32
9.1. General	32
9.2. Particular.....	33
10. CONCLUSIONES	33
11. RECOMENDACIONES.....	34
12. REFERENCIAS	35

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 2: Categoría de productos BEC	1
Figura 3: Organigrama área Administrativa Financiera	3
Figura 4: Componentes del descriptivo de puesto	7
Figura 5: Objetivos de la entrevista	10
Figura 6: Componentes de las competencias	11
Figura 7: Tipos de pruebas psicométricas.....	13
Figura 8: Etapas para levantar competencias en base a incidentes críticos ...	15
Figura 9: Clasificación de competencias según Hay/McBer.....	17
Figura 10: Flujograma del proceso de selección propuesto	29

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2: Instrumentos para procesar información	22
Tabla 3: Protocolos de Investigación	24
Tabla 4: Competencias Asesor Comercial.....	25
Tabla 5: Resultados panel de expertos	26
Tabla 6: Resultados panel de expertos.....	27

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Contexto del entorno interno de la organización

BAKELSECUADOR S.A. forma parte de la multinacional BAKELS, misma que fue fundada en 1904 por Hendrik Adrianus y Bernardus Johannes Bakels. Desde su fundación en Ámsterdam, BAKELS se ha dedicado al suministro de ingredientes para panaderos y pasteleros (Bakels, 2022).

En la década del 2000 BAKELS llega a Latinoamérica, abriendo sucursales en Chile, Perú, Brasil y Ecuador. Desde ese año hasta el 2018, Bakels Ecuador formó parte de Moderna Alimentos, sin embargo, los administradores de la casa matriz en Suiza, decidieron invertir por su operación en una planta de producción independiente, por ello, desde mayo de 2018 las oficinas, planta de producción y bodega de Bakels se encuentran ubicadas en Pifo (SRRADIO, 2022).

Bakels Ecuador cuenta con una gran gama de productos para la industria panadera y pastelera, divididos en categorías:

Premezclas	<ul style="list-style-type: none"> • Premezclas de panadería • Premezclas de pastelería
Complementarios BAKELS	<ul style="list-style-type: none"> • Levadura • Polvo de hornear • Margarina respostera • Chocolate Semi amargo
Productos Adicionales	<ul style="list-style-type: none"> • Cremas • Esencias
Productos Importados BAKELS	<ul style="list-style-type: none"> • Ganache • Glaze

Figura 1: Categoría de productos BEC

Fuente: Creación propia

Adicional a los productos mencionados, Bakels cuenta con el servicio de asesoramiento técnico, en el que, un chef experto en la materia de panadería y pastelería visita a los clientes y personaliza el producto a sus necesidades y a su realidad. Es decir, el asesor técnico educa al cliente sobre cómo usar el producto, sus ventajas y tiempos de preparación. Es importante indicar que, las premezclas se producen tanto para la costa y sierra, debido a la diferencia en clima y tiempos de cocción, por tanto, el chef experto educa al cliente de cada zona a nivel nacional.

La compañía ha establecido dentro de su planificación estratégica su misión, visión, valores y política de seguridad alimentaria, que giran en torno a la satisfacción del cliente e inocuidad de los alimentos, por lo que cuenta con certificaciones de Buenas Prácticas de Manufactura y FSSC 22000 reconocida por la (GFSI) Global Food Safety Initiative.

Misión:

“Ser la compañía global con mayor experiencia técnica. Teniendo como objetivo ayudar a nuestros clientes a desarrollar, producir y vender productos de panadería y pastelería” (Bakels, 2022).

Visión:

“Operar como una organización dinámica y exitosa y, al mismo tiempo, brindar el mejor servicio para lograr ser la primera opción de los clientes a la hora de elegir ingredientes de panadería y pastelería” (Bakels, 2022).

Valores:

- Integridad
- Respeto
- Dedicación

Como competidores directos en Ecuador, se han determinado a las siguientes compañías: Levapan, Puratos, La Fabril (Línea Maestro), Fleischmann y Moderna Alimentos.

El área de talento humano forma parte del área administrativa financiera, y tiene a su cargo la gestión de los subsistemas de selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, nómina y clima y cultura organizacional. El área de TTHH brinda soporte a 77 personas a nivel nacional.

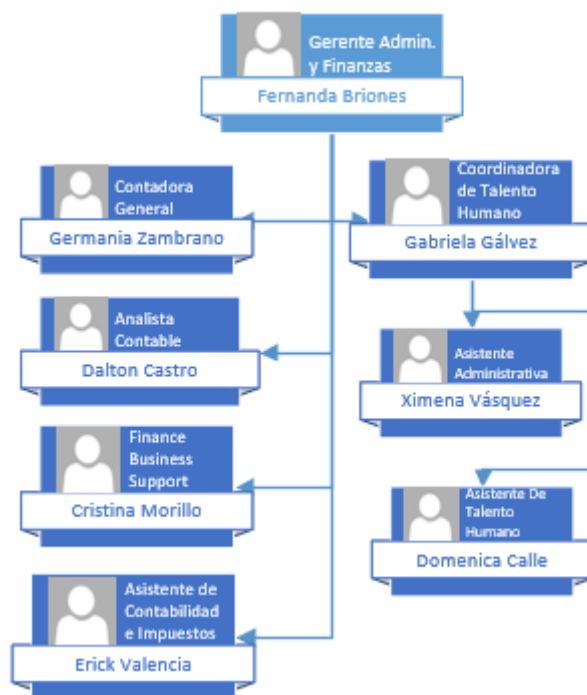


Figura 2: Organigrama área Administrativa Financiera

Fuente: Documento interno Bakels

1.2. Contexto del entorno externo de la organización

En los últimos cuatro años el Ecuador ha vivido sucesos y conflictos que han marcado e impactado todos los ámbitos de nuestro país. Como punto de partida el paro indígena de octubre de 2019 paralizó las actividades productivas del país, lo que ocasionó pérdidas económicas a todos los sectores productivos del país. De acuerdo con los datos proporcionados por el Banco Central del Ecuador, la afectación económica por este suceso fue de USD 821,68 millones, de los cuales, el 56,7% pertenece al sector productivo (Banco Central del Ecuador, 2020).

Pese a este golpe económico a la sociedad ecuatoriana, el 12 de marzo de 2020, el Gobierno Nacional declaró emergencia sanitaria por COVID-19; lo cual nuevamente generó paralización productiva, confinamiento, desempleo e incursión de nuevos gastos para el gobierno y para empleadores del sector privado, adicional a ello, reflejó la ineficiencia del sistema público de salud y el retraso que tenemos como sociedad en temas tecnológicos.

A causa de la pandemia, se evidenció gran afectación del producto interno bruto de nuestro país, mismo que en 2020 decreció un 7,8%, sin embargo, con el paso del tiempo este ha presentado un leve incremento, en 2021 el PIB fue de 4,2% y hasta la fecha existe una predicción de un 2,7% de crecimiento para el 2022, esto quiere decir que, la proyección de crecimiento es mínima y que nos encontramos en proceso de desarrollo económico. Sin embargo, estos datos implican que aún no somos un país atractivo para la inversión de capital externo (Banco Central del Ecuador, 2022).

Actualmente, el Estado ecuatoriano tiene un gran reto para mejorar las condiciones y laborales y las oportunidades de empleo, dando espacio a nuevas inversiones y productividad. Adicional, debe afrontar retos a largo plazo que empeoraron por la crisis sanitaria, “como los altos índices de desnutrición infantil, promover una mayor calidad de los servicios públicos, mejorar la eficiencia y progresividad del gasto en salud, educación y protección social y cerrar las brechas que afectan a la población rural” (Banco Mundial, 2022).

En cuanto al contexto político, Ecuador aún se encuentra sobrepasando y evaluando las consecuencias del paro de junio 2022, en la que nuevamente un paro indígena paralizó a nuestro país. En este contexto el Estado, el pueblo indígena hizo solicitudes en pro de toda la población ecuatoriana, sin considerar los daños provocados al sector productivo y al empleo de los ecuatorianos. Esto a su vez denota la debilidad del estado y la debilidad en su normativa pública, lo que provoca que la población realice este tipo de movilizaciones.

La pandemia también evidenció que como sociedad tenemos un retraso tecnológico, ya que, tanto empresas privadas como públicas tuvieron que

acoplarse a nuevas tendencias laborales como el teletrabajo y a su vez hacer inversiones para crear una cultura digital en las organizaciones. Así mismo en el sector educativo, “según estimaciones de UNICEF, alrededor de 90.000 estudiantes estarían fuera del sistema educativo” (UNICEF, 2021). Pese a los esfuerzos del Ministerio de Educación y de los padres de familia para tener acceso a herramientas tecnológicas, “solo 2 de cada 10 estudiantes cuentan con equipos para su uso personal”, lo cual causa la deserción en la educación pública (UNICEF, 2021).

A nivel ambiental el Ecuador, pese al impacto económico de los últimos años se mantiene como el tercer país importador de plástico de un solo uso, dichos desechos no reciben tratamiento, al contrario, el 94% se entierra junto con el resto de los desechos, esto ocasiona más daños ambientales a los producidos por la minería y la explotación petrolera. Pese a que estas actividades generan empleo a las poblaciones aledañas, el impacto ambiental generado compromete nuevas inversiones del estado ecuatoriano a futuro para recuperar los recursos naturales (Machado, 2022).

1.3. Problema de Investigación

Bakels Ecuador, al ser una empresa relativamente nueva en cuanto a su independencia administrativa, no cuenta con procesos y procedimientos actualizados en este ámbito sino más bien, enfatiza que los procesos de las áreas de calidad y producción se mantengan a la vanguardia de la normativa alimentaria procurando y velando por la inocuidad alimentaria. Es por ello, que el área de talento humano es una de las áreas con gran posibilidad de desarrollo, en este sentido, contar con un proceso de selección por competencias permitirá que la selección de personal sea más confiable para el cliente interno y a su vez que la compañía sea más competitiva en el mercado.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Marco Conceptual

2.1.1. Selección de Personal

La selección de personal es parte de los subsistemas del área de Talento Humano, cabe mencionar que es uno de los procesos más relevantes, ya que, por medio de este se proporciona a las empresas del personal más idóneo para un puesto vacante.

De acuerdo con Chiavenato, la selección de personal es “la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, o con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral” (Publicaciones Vértice S.L., 2008, pág. 4).

Para definir el perfil ideal que se va a seleccionar, es importante considerar el perfil duro de la posición, que hace referencia a estudios, formación adicional, tiempo de experiencia, e idiomas. Y el perfil blando, que son las competencias que el ocupante requiere para esa posición.

La selección de personal es un proceso estratégico para las empresas, ya que, por medio de este, se define a la calidad de personal que trabajará en búsqueda del cumplimiento de sus objetivos.

“La calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierta la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos” (Pisco, 2001, pág. 136).

La selección de personal debe cumplir con las siguientes fases: análisis de puestos, reclutamiento, entrevista, evaluación, decisión final, inducción y seguimiento. En nuestro país de acuerdo con la legislación laboral, se debe realizar una evaluación a los 90 días del ingreso del candidato seleccionado

como parte de su evaluación y de la evaluación de la calidad del proceso de selección.

2.1.2. Análisis y descripción de puestos

El análisis y la descripción de puestos son partes fundamentales de la selección de personal, ya que, por medio de estos es factible definir los requisitos y necesidades del perfil a cubrir. Son el punto de partida para iniciar la selección, en este punto se levantan las necesidades y requisitos esenciales que deberán tener los candidatos para cubrir el puesto vacante.

Chiavenato (2017) menciona que, “El análisis de los puestos es el procedimiento para determinar los requisitos de las obligaciones y las responsabilidades de un puesto y el tipo de persona que deberá ocuparlo” (Ramirez, 2019).

En este paso también se incluyen a las competencias que el puesto requiere y el nivel de desarrollo esperado para esa posición. Con ello será posible llevar a cabo la aplicación de entrevista de incidentes críticos para evaluar el ajuste del candidato a la posición.

La descripción de puestos es la formalización de los requisitos levantados en el análisis de puesto, por medio de un documento interno y de uso del área de talento humano que contiene lo siguiente:

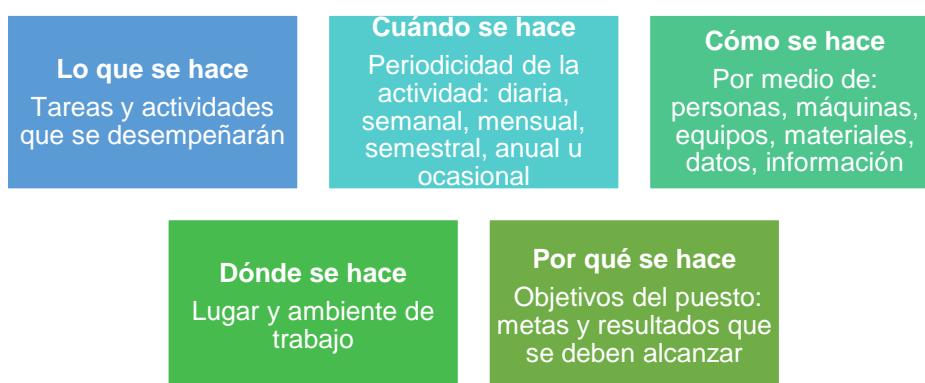


Figura 3: Componentes del descriptivo de puesto

Fuente: (Ramirez, 2019)

2.1.3. Reclutamiento

El reclutamiento es una fase crucial de la selección de personal que “consiste en la búsqueda y obtención de candidatos a través de diferentes fuentes, tanto en cantidad como en calidad suficiente, como para poder cubrir la vacante generada como consecuencia del análisis de necesidades realizado” (Álvarez, 2019, pág. 103).

En la actualidad el reclutamiento se lleva a cabo por medio de fuentes digitales especializadas en selección de personal como: Multitrabajos, Hiringroom, E-talent y LinkedIn, sin embargo, también es común reclutar informalmente por medio de redes sociales como: Facebook o WhatsApp. En estos medios digitales se publican las requisiciones de personal, con la finalidad de que los aplicantes cumplan con los requisitos indicados en el mismo. Otra fuente de reclutamiento es el headhunting, en el que un tercero llamado consultor realiza la búsqueda de los mejores talentos, se suele usar generalmente para procesos ejecutivos de Directivos o Jefaturas clave para la organización.

El reclutamiento puede ser interno, externo o mixto, a continuación, la definición de cada uno de ellos:

- **Reclutamiento interno:** En este tipo de reclutamiento se hace referencia a la búsqueda de candidatos internos dentro de la organización para cubrir una vacante. Cuando se da este tipo de reclutamiento el proceso es más rápido, ya que, la búsqueda de candidatos internos es limitada.
- **Reclutamiento externo:** En este caso se acude a fuentes externas, pueden ser digitales como Multitrabajos o LinkedIn o redes sociales en general. Adicional a ello, se puede acudir a la contratación de un head hunter para que lleve a cabo el proceso de selección.
- **Reclutamiento mixto:** Este tipo de reclutamiento es utilizado cuando la vacante se habilita dentro de la compañía y también por fuera. Se combinan cuando existen potenciales internos, pero también se desea revisar perfiles en el mercado.

2.1.4. Proceso de Selección de personal

2.1.5. Preselección de candidatos

La preselección de candidatos tiene como objetivo clasificar a los candidatos en función del grado de cumplimiento del perfil establecido, por medio de un primer contacto en el que el reclutador define qué candidatos continúan en el proceso y pasan a la siguiente fase. La preselección es una entrevista corta que puede realizarse telefónicamente o vía online, mediante preguntas predefinidas para la validación de información y clasificación de candidatos (Álvarez, 2019).

2.1.6. Selección de personal

La selección de personal es un proceso que “consiste en elegir, de entre todos aquellos candidatos que hemos preseleccionado, cuál es el que mejor se ajusta a las necesidades de la organización tanto presentes como futuras” (Álvarez, 2019, pág. 270).

Una vez realizado un primer análisis de los candidatos, se identifican aquellos con mayor probabilidad de ajuste al perfil. La selección permite identificar de forma más precisa qué candidato es el adecuado para el puesto, cabe recalcar que, la selección no es solamente un proceso temporal en el que se cubre la vacante en un momento dado, sino también, es un proceso predictivo del posible desarrollo del candidato seleccionado en la compañía (Álvarez, 2019, pág. 270)

Para evaluar qué candidatos son los más concuerdan con el perfil, es necesario aplicar una serie de herramientas que permiten obtener información del candidato y su probable adaptación y desarrollo a su puesto de trabajo (Álvarez, 2019, pág. 270).

Dentro del proceso de selección es factible usar herramientas de apoyo para generar mayor objetividad al mismo como: la entrevista, assesment center y aplicación de pruebas técnicas y psicométricas.

2.1.7. Entrevista

Álvarez define a la entrevista de trabajo como “una conversación entre varias personas donde se produce un intercambio de información y que persigue una serie de objetivos, tanto para el entrevistador como para el candidato” (Álvarez, 2019, pág. 284).

La entrevista tiene como objetivo identificar si el candidato cumple o no con los requisitos del puesto mediante una serie de preguntas por parte del entrevistador, sin embargo, no es unidireccional como aparenta, ya que, por medio de la entrevista el candidato también identifica si le interesa el puesto de trabajo y la compañía para la que aplica.



Figura 4: Objetivos de la entrevista

Fuente: (Álvarez, 2019, pág. 285)

Las entrevistas pueden ser curriculares, en las que se analiza la hoja de vida del candidato. Por competencias, en la que se evalúa el nivel de desarrollo de las competencias del candidato frente a las competencias del puesto. Por valores, centrada en la evaluación de los valores del candidato o mixta en la que se combinan el análisis de la hoja de vida y la evaluación de las competencias (Álvarez, 2019, pág. 286).

Para efectos de este proyecto revisaremos la entrevista por competencias, que es el tipo de entrevista que genera más valor predictivo al proceso de selección.

2.1.8. Entrevista por Competencias

Según Santiago Pereda y Francisca Berrocal, “las competencias son un conjunto de comportamientos perfectamente observables que están causalmente relacionados con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto en una organización determinada” (Pereda & Berrocal, 2011). Según Álvarez (2019), para aseverar que una persona cuenta con competencias, deben estar presentes cuatro componentes:

- **Saber:** Son los conocimientos que requiere una persona para llevar a cabo adecuadamente su puesto de trabajo.
- **Saber ser:** Es la capacidad de aplicar los conocimientos adquiridos, son las habilidades y destrezas para aplicar dichos conocimientos.
- **Saber estar:** Es la capacidad de adaptarse a la cultura y normativa de la compañía.
- **Querer hacer:** Es contar con la motivación para desarrollar comportamientos esperados o realizar actividades.



Figura 5: Componentes de las competencias

Fuente: (Álvarez, 2019)

2.1.9. Assesment Center

Los assesment center son procesos de evaluación estandarizados, en el que evaluadores entrenados utilizan varias técnicas para evaluar las competencias de los candidatos (Álvarez, 2019, pág. 348).

Utilizar esta herramienta de valoración de candidatos ofrece un proceso de selección con mayor fiabilidad y validez que en un proceso de selección tradicional, adicional que permite evaluar varias competencias en más de un candidato a la vez, por lo general se aplican assesment center a los candidatos finalistas de un proceso de selección, ya que, por medio de este se validan competencias deseadas y no deseadas por medio de actividades programadas de acuerdo al perfil de puesto (Álvarez, 2019, pág. 348).

2.1.10. Aplicación de pruebas técnicas y psicométricas

Parte de la selección de personal es validar los conocimientos técnicos que el puesto requiere y adicional a ello, conocer el perfil psicológico de la persona. La utilización de pruebas brinda información que posteriormente puede ser utilizada en la entrevista o en los assesment center.

- **Pruebas de conocimientos:** Pruebas de validación de conocimientos que el puesto requiere, Ej. Si el perfil solicita un alto nivel de inglés, se debe aplicar una prueba que verifique el nivel de inglés de los candidatos.
- **Pruebas psicométricas:** Actualmente se pueden aplicar pruebas psicométricas de varios tipos dependiendo del proceso y del reclutador.



Figura 6: Tipos de pruebas psicométricas

Fuente: (Álvarez, 2019, pág. 275)

2.1.11. Evaluación 360°

Para establecer perfiles por competencias laborales es importante considerar herramientas que permitan definir y evaluar dichas competencias, una de esas herramientas es la evaluación de desempeño de 360°, ya que, en ella pueden participar todos los clientes internos y externos de la posición, además de las jefaturas. Con ello obtenemos un mayor margen de objetividad en el proceso de evaluación.

La evaluación de 360° se define como:

“la forma más novedosa de desarrollar la valoración del desempeño y de competencias, ya que dirige a las personas hacia la satisfacción de las necesidades y expectativas, no solo de su jefe, sino de todos aquellos que reciben los servicios de la persona tanto internos como externos” (Pereira M., Gutiérrez G., Sardi H., & Villamil P., 2008, pág. 92).

2.1.12. Panel de Expertos

El panel de expertos es una metodología basada “en obtener y procesar eficientemente la información que los expertos poseen sobre las materias que conocen y, a partir de ahí, lograr un resultado de grupo útil para ser empleado

como información en la toma de decisiones” (Prieto, Camacho, & Sebastián, 2017, pág. 177).

Según Urdaneta (2001 citado en Pereira, et.al, 2018, pág. 81), el panel de expertos, “lo conforma un grupo de directores especialistas en recursos humanos y con sólidos conocimientos en el tema de las competencias, empleados de alto nivel y especialistas en diversos puestos de trabajo con una clara visión de futuro” (Pereira M., Gutiérrez G., Sardi H., & Villamil P., 2008, pág. 81).

El panel de expertos apoya al área de talento humano a definir qué competencias deben definirse para cada posición, ya que, el panel está conformado por personas con conocimientos y vasta experiencia en el tema, siendo este el primer paso para estructurar competencias.

2.1.12.1. Método Delphi

“El método Delphi es una técnica muy versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo, normalmente compuesto por expertos” (Reguant & Torrado, 2016, pág. 89).

Este método cualitativo permite obtener información basada en el consenso de un grupo de personas expertas, en este caso personas que conocen del área y que cuentan con experiencia para la identificación y estructurar las competencias requeridos en un puesto de trabajo determinado.

2.1.13. Incidentes Críticos

Los incidentes críticos hacen referencia a la identificación de una serie de comportamientos de quienes realizan una labor específica con un desempeño extraordinario y la identificación de las competencias que los caracterizan, estas competencias no serán técnicas sino conductuales (Medina, 2015, pág. 10).

Los comportamientos críticos son eventos “muy importantes dentro de su desempeño laboral e incluso personal. Estos incidentes deben haber sucedido

realmente. Las consecuencias de estos incidentes manifiestan diferentes comportamientos adoptados, los cuales serán evaluados por el entrevistador” (Medina, 2015, pág. 13).

Esta metodología fue propuesta por David McClellan y consta de las siguientes etapas:

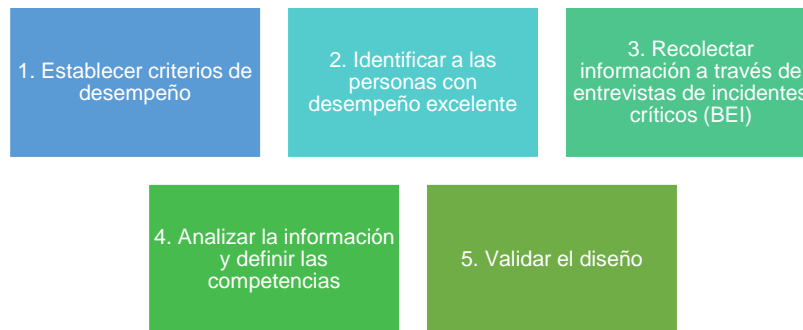


Figura 7: Etapas para levantar competencias en base a incidentes críticos

Fuente: (Medina, 2015, pág. 11)

2.1.13.1. Entrevista de Incidentes Críticos

“Una BEI es una entrevista semiestructurada en la que el entrevistador indaga sobre experiencias recientes vividas por el entrevistado con el objetivo de obtener comportamientos concretos con el máximo detalle posible para poder codificarlos en competencias” (Fernández, 2021).

Como ventaja frente a la entrevista tradicional, la BEI, permite al entrevistador analizar comportamientos pasados dentro de un lapso de hasta máximo 18 meses atrás, con la finalidad de examinar comportamientos esperados para un puesto de trabajo específico. Las entrevistas de incidentes críticos se realizan con el apoyo del diccionario de competencias de la organización, ya que, en el encontrará los niveles de desarrollo deseados y preguntas base como: Cuéntame de una situación en la que hayas tenido un resultado positivo, en la que, mediante el entrevistado narra su historia, el entrevistador podrá hacer más preguntas frente a esa situación, como: ¿Y cómo te sentiste en ese momento?, ¿Qué pensabas de ese suceso?

Es así como el entrevistador codificarás los comportamientos deseados y también los no deseados para la posición.

2.1.14. Diccionario de Competencias

Cada empresa tiene la posibilidad de elegir con qué diccionario de competencias gestionar a su talento humano, ya que, este será la base para los procesos más estratégicos del área, como selección de personal, evaluación del desempeño y desarrollo de planes de carrera.

El objetivo del diccionario de competencias es “informar sobre los comportamientos habituales y deseables en el desempeño efectivo de las funciones propias de cada puesto de trabajo, reuniendo en un solo documento aquellos comportamientos que se consideran ejemplares y de éxito en la organización” (Vázquez, 2016, pág. 11).

El Diccionario Hay/McBer, es un referente para la gestión del talento humano, este fue desarrollado bajo el estudio de 300 puestos de trabajo de todos los sectores y validado por varios modelos de competencias a nivel mundial. En el diccionario de Hay/McBer se sintetizan alrededor de 800 tipos de conductas, que representan el 80% de comportamientos manifestados en los perfiles de puesto e identificados en las entrevistas de incidentes críticos realizadas (Vázquez, 2016, pág. 11).

Las competencias descritas en este diccionario se han categorizado de la siguiente manera:

COMPETENCIAS GENÉRICAS	
I. Gestión personal	1. Flexibilidad. 2. Autoconfianza. 3. Integridad. 4. Identificación con la compañía.
II. Pensamiento	5. Pensamiento Analítico. 6. Pensamiento Conceptual 7. Búsqueda de información
III. Logro	8. Orientación al Logro 9. Iniciativa
IV. Influencia	10. Orientación al Cliente 11. Comprensión Interpersonal 12. Comprensión de la Organización 13. Impacto e Influencia. 14. Desarrollo de Interrelaciones
V. Gestión de Equipo	15. Desarrollo de personas. 16. Dirección de personas 17. Liderazgo 18. Trabajo en Equipo y Cooperación
COMPETENCIAS SUPLEMENTARIAS	
	19. Preocupación por el Orden y la Calidad 20. Autocontrol

Figura 8: Clasificación de competencias según Hay/McBer

Fuente: (Vázquez, 2016, pág. 12)

2.2. ANTECEDENTES TEORICOS DEL PROBLEMA

En 2015, Verónica Medina realizó la “Implementación de un Modelo de Selección de Personal por Competencias en base al Método de Incidentes Críticos y su relación con la Satisfacción Laboral del personal operativo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército” en la que concluyó que la herramienta de selección de personal basado en competencias evita pérdida de tiempo y recursos en el proceso y adicional a ello afecta directamente en la satisfacción laboral del personal (Medina, 2015, pág. 56).

En 2021, Daniel Molina diseñó un “Plan de selección por competencias conductuales para el cargo de asistente de selección y desarrollo en la empresa El Ordeño 2021”, este proyecto es afín al tema de estudio, ya que, es una empresa de fabricación de alimentos en la que se concluyó que, por medio de un plan de selección por competencias, las compañías son más competitivas en el mercado, ya que, cuenta con el talento más calificado y competente para actuar en diversas situaciones (Molina, 2021, pág. 41).

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

El presente proyecto de investigación tiene como objeto, el estudio de la selección de personal por competencias para el cargo de Asesor Comercial en la ciudad de Quito, de la empresa BAKELS ECUADOR S.A.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseño un plan de selección de personal por competencias para el cargo de asesor comercial para la compañía BAKELS ECUADOR S.A. 2022?

4.2. EFECTOS DEL PROBLEMA

El crecimiento de la compañía en los últimos 4 años ha dado paso a la contratación de personal en el área de ventas. Si bien en esta área no existe rotación, la empresa ha proyectado incrementar sus ventas en algunas zonas del país, lo que, obliga a contar con un proceso de selección más exhaustivo y detallado para la posición de Asesor Comercial que será habilitada en un corto plazo.

Para la Gerencia General, el área comercial es un área estratégica de la compañía, ya que, de ella se alimentan las demás áreas y existe la posibilidad de generación de más plazas de trabajo, por lo que, se ha considerado a esta posición para este proyecto de estudio.

4.3. CAUSAS DEL PROBLEMA

Las principales causas por las que no se han realizado procesos de selección en base a competencias son, el desconocimiento de esta metodología por parte de la persona responsable de Talento Humano y de la Gerencia Comercial que son quienes llevan a cabo los procesos de selección de Asesores Comerciales.

Adicional a ello que los procesos de selección se han llevado a cabo de forma tradicional, en la que talento humano publica la vacante, recluta, entrevista y

pasa la terna finalista al cliente interno, mas no se realiza un proceso de evaluación de competencias para el cargo sino enfocándose únicamente en el perfil duro del cargo.

4.4. ESCENARIOS

Una vez identificada la causa y efecto del problema, es importante diseñar un plan de selección basado en competencias para la posición de Asesor Comercial, con el objetivo de que ingresen a la compañía los mejores perfiles que impacten directamente al crecimiento de ventas de Bakels Ecuador y que agreguen valor al cumplimiento de los objetivos comerciales y generales de la compañía.

Adicional a ello en base a la implementación de competencias, mejorarán los procesos de evaluación del desempeño y se podrán establecer planes de carrera en el área comercial.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de selección por competencias para el cargo: asesor comercial de la compañía BAKELS ECUADOR S.A.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las competencias conductuales por medio de las herramientas recomendadas.
- Definir el perfil de competencias para el cargo Asesor Comercial.
- Diseñar el proceso de selección en base a competencias conductuales.
- Definir indicadores para medir que el proceso sea adecuado.

7. METODOLOGÍA

7.1. Tipo de Investigación

El tipo de investigación para llevar a cabo este proyecto es de tipo descriptivo, en el que, por medio del análisis de la situación actual del proceso de selección

y la búsqueda de sus oportunidades de mejora en base a competencias se generará un gran impacto para la compañía y permitirá mayor asertividad en futuros procesos de selección.

Adicional se utilizará investigación de tipo exploratoria, en el que se desarrollará el concepto de selección por competencias, considerando que las competencias son el punto de partida para la creación del nuevo proceso, tomando en cuenta a varios autores destacados en el área.

7.2. Modalidad de Investigación

Las modalidades de investigación aplicadas en este proyecto son:

- **De campo:** Se aplica esta modalidad, debido que, mediante las entrevistas de incidentes críticos aplicada al personal de desempeño superior, en este caso los ocupantes actuales, se identificarán las competencias ideales para el cargo de Asesor Comercial.
- **Documental:** Para apoyar a las entrevistas de incidentes críticos se utilizará al Diccionario de Competencias de Hay/McBer, mismo que se usará para la codificación de competencias e identificación de posibles situaciones para la entrevista de incidentes críticos.
- **Proyecto desarrollo:** Se construirá un modelo de plan de selección por competencias aplicable a todas las áreas de la compañía.

7.3. Métodos de Investigación

- **Método Inductivo – Deductivo:** Se establecerá un vínculo entre las fuentes bibliográficas consultadas para obtener conceptos sobre competencias y las herramientas de levantamiento de información: Evaluación 360°, entrevistas de incidentes críticos y el panel de expertos. La inducción

7.4. Población y muestra

El método de muestra utilizado es el muestreo no probabilístico intencional, ya que, el investigador ha determinado quienes formarán parte de la muestra por medio de una justificación previa. En este caso participarán el ocupante del puesto Asesor Comercial.

Y para ello se ha determinado a los participantes para cada una de las herramientas de investigación.

Evaluación 360°:

- Gerente Comercial (Jefatura)
- Asesor Comercial Sierra Sur (Par)
- Jefe de Ventas Distribuidores (Reporte Directo)
- Disgarta Distribuidor Nacional (Cliente Externo)
- Asesor Comercial Quito (Autoevaluación).

Panel de Expertos:

- Gerente General
- Gerente Comercial
- Supervisor de ventas

Entrevista de incidentes críticos:

- Ocupante actual del puesto: Asesor Comercial

7.5. Instrumentos de Investigación

- **Evaluación 360°:** Se utilizará esta herramienta, ya que, evalúa de forma global el desempeño del colaborador, por medio de un cuestionario basado en competencias del Diccionario de Hay/McBer y una escala de valoración de estas.
- **Panel de expertos:** Se ha definido a tres expertos del área comercial para definir las competencias del Asesor Comercial.

- **Entrevista de incidentes críticos:** Será realizada al ocupante actual del puesto, en las que se evaluarán situaciones laborales con resultados positivos y negativos con un lapso de hasta 18 meses atrás.

7.6. Procesamiento de datos

Los datos obtenidos se procesarán por medio de las siguientes herramientas:

Microsoft Word	Codificación y transcripción de entrevista de incidentes críticos.
Microsoft Excel	Se procesará la evaluación 360° y se codificarán los resultados de la entrevista de incidentes críticos.
Microsoft Teams	Se realizará el panel de expertos
Microsoft Power Point	Se realizará la presentación final del proyecto y la presentación de sus resultados

Tabla 1: Instrumentos para procesar información

Fuente: Autor del proyecto

7.7. Protocolos de Investigación

Se han definido protocolos para cada uno de los objetivos establecidos:

Objetivo	Protocolo
1. Diseñar un plan de selección por competencias para el cargo: asesor comercial de la compañía BAKELS ECUADOR S.A.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificar a los colaboradores del área comercial con desempeño superior y promedio. 2. Diseñar protocolo para cada herramienta de evaluación. 3. Realizar la evaluación 360° al ocupante del puesto. 4. Realizar panel de expertos. 5. Aplicar entrevista de incidentes críticos al ocupante del puesto. 6. Codificar las competencias. 7. Realizar el reporte de frecuencias.

	<ol style="list-style-type: none"> 8. Combinar los resultados obtenidos de las 3 herramientas. 9. Definir las herramientas con mayor incidencia.
<p>2. Determinar las competencias conductuales por medio de las herramientas recomendadas.</p>	<p>Evaluación 360°</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Determinar con qué diccionario de competencias se va a trabajar. 2. Elaborar el cuestionario en base a las competencias determinadas en el diccionario seleccionado. 3. Determinar la escala de frecuencia para tabular el cuestionario. 4. Enviar el cuestionario a los evaluadores seleccionados: jefatura, cliente interno, cliente externo y par. 5. Procesar el cuestionario y definir las competencias con mayor incidencia. <p>Panel de Expertos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir los expertos con los que se va a trabajar. 2. Establecer la fecha para realizar el panel de expertos. 3. Explicar el objetivo de la reunión. 4. Explicar el diccionario con el que se va a llevar a cabo el análisis. 5. Analizar la información recopilada en el panel. <p>Entrevista de Incidentes Críticos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Definir la fecha y hora para llevar a cabo la entrevista. 2. Explicar cómo se llevará a cabo la entrevista. 3. Solicitar autorización para grabar la entrevista. 4. Entrevistar al candidato sobre situaciones con resultados positivos y negativos en el ámbito laboral. 5. Transcribir la entrevista. 6. Codificar la entrevista y definir las competencias con mayor incidencia en la misma.

3. Diseñar el proceso de selección en base a competencias conductuales.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una vez definidas las competencias del puesto Asesor Comercial se diseñará el proceso SIPOC. 2. Definir el cronograma de evaluación de competencias del resto de áreas. 3. Difundir y capacitar a las jefaturas sobre el proceso de selección de competencias.
4. Definir indicadores para medir que el proceso sea adecuado.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Establecer el indicador de: tiempo de respuesta del cliente interno con relación a la terna de candidatos entregada por RRHH. 2. Establecer el indicador de: tiempo real en el que RRHH cumple el proceso formal de selección desde la recepción del requerimiento hasta la contratación del recurso. 3. Establecer el indicador de: porcentaje de contrataciones que superan el período de prueba.

Tabla 2: Protocolos de Investigación

Fuente: Autor del proyecto

8. RESULTADOS

8.1. Resultado Objetivo General

Una vez aplicadas las herramientas para definir las competencias del puesto: Asesor Comercial, se han definido ocho competencias.

COMPETENCIAS: ASESOR COMERCIAL	PERFIL DEL PUESTO	
	<i>Niveles</i>	
	<i>Mínimo</i>	<i>Óptimo</i>
Flexibilidad (FLE)	2	3
Integridad (DAD)	2	4
Búsqueda de Información (BUS)	3	4
Orientación al logro (LOG)	3	4

Orientación al Cliente (CLI)	3	4
Comprensión de la organización (ORG)	2	4
Trabajo en Equipo (TRA)	3	3
Preocupación por el orden y la calidad (ORD)	3	4

Tabla 3: Competencias Asesor Comercial

8.2. Resultados Objetivos Específicos

- Determinar las competencias conductuales por medio de las herramientas recomendadas.

Se aplicaron 2 de las 3 herramientas propuestas, a continuación, el detalle de cada una:

Evaluación 360°: No fue factible realizar la evaluación de desempeño de 360° debido a que uno de los evaluadores más importantes del puesto Asesor Comercial se desvinculó de la compañía. Lastimosamente esta situación o permitió que la evaluación sea 360°.

Panel de Expertos: El panel pudo llevarse a cabo de forma presencial en las oficinas de Bakels Pifo, la reunión duró aproximadamente 4 horas, ya que, en primer lugar, se dio espacio para la lectura del diccionario y después de ello cada panelista exponía sus competencias propuestas y se habría el debate. Las competencias marcadas en color amarillo son las competencias consensuadas entre todos los panelistas.

PANEL DE EXPERTOS		PERFIL DEL PUESTO	
		Niveles	
		Mínimo	Óptimo
Gestión Personal	Flexibilidad (FLE)	2	3
	Autoconfianza (ANZ)	2	3
	Integridad (DAD)	2	4
	Identificación con la organización (IDE)	1	2

Pensamiento	Pensamiento Analítico (ANA)	2	3
	Pensamiento Conceptual (CON)	2	3
	Búsqueda de Información (BUS)	3	4
Logro	Orientación al logro (LOG)	3	4
	Iniciativa (INI)	3	4
Influencia	Orientación al Cliente (CLI)	3	4
	Comprensión interpersonal (COM)	2	3
	Comprensión de la organización (ORG)	2	4
	Impacto e Influencia (IMP)	1	2
	Desarrollo de interrelaciones (INT)	3	4
Gestión del Equipo	Desarrollo de personas (DES)		1
	Dirección de Personas (DIR)		1
	Liderazgo (LID)		1
	Trabajo en Equipo (TRA)	3	3
Suplementarias	Preocupación por el orden y la calidad (ORD)	3	4
	Autocontrol (AUT)	3	4

Tabla 4: Resultados panel de expertos

Entrevista de incidentes críticos: Se realizó la entrevista de incidentes críticos al Asesor Comercial Quito, en el que se analizaron situaciones con resultados positivos y negativos en el aspecto laboral, mismas que fueron codificadas y se obtuvieron los siguientes resultados:

ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS		PERFIL DEL PUESTO		PERFIL DEL ENTREVISTADO
		Niveles		NIVEL OBTENIDO
		Mínimo	Óptimo	
Gestión Personal	Flexibilidad (FLE)	2	3	3
	Autoconfianza (ANZ)	2	3	2
	Integridad (DAD)	2	4	4
	Identificación con la organización (IDE)	1	2	2
Pensamiento	Pensamiento Analítico (ANA)	2	3	3
	Pensamiento Conceptual (CON)	2	3	2
	Búsqueda de Información (BUS)	3	4	4
Logro	Orientación al logro (LOG)	3	4	4
	Iniciativa (INI)	3	4	3
Influencia	Orientación al Cliente (CLI)	3	4	5
	Comprensión interpersonal (COM)	2	3	2

	Comprensión de la organización (ORG)	2	4	4
	Impacto e Influencia (IMP)	1	2	1
	Desarrollo de interrelaciones (INT)	2	3	2
Gestión del Equipo	Desarrollo de personas (DES)		1	2
	Dirección de Personas (DIR)		1	3
	Liderazgo (LID)		1	2
	Trabajo en Equipo (TRA)	3	3	4
Suplementarias	Preocupación por el orden y la calidad (ORD)	3	4	4
	Autocontrol (AUT)	3	4	3

Tabla 5: Resultados panel de expertos

En este caso resaltaron también competencias de gestión del equipo, sin embargo, no fueron consideradas, ya que, dentro del panel de expertos no fueron establecidas como parte del puesto de trabajo.

- Diseñar el proceso de selección en base a competencias conductuales.

Caracterización de Procesos / SIPOC							
					Versión 001		
					Vigente desde 1-dic-2022		
1. Proceso	Selección de Personal			2. Propósito (AS-IS o TO-BE)			
3. Responsable	Coordinadora de Talento Humano						
4. Objetivo / Descripción	Atraer al talento más idóneo a la compañía.						
5. Criterios y métodos							
Documentos Internos			Documentos Externos				
Perfiles de puesto			Código de Trabajo				
Política de selección de personal							
Diccionario de competencias							
Política salarial							
Proceso Proveedor	6. Entradas	7. Actividades		8. Controles / Registros	9. Salidas	Proceso / Cliente	
Jefes de área	Requerimiento de las áreas	Levantar el perfil de acuerdo a la vacante		Perfiles de puesto Diccionario de Competencias Política Salarial	Perfil de puesto acorde a la vacante	Jefaturas/Gerencias	
Talento Humano	Perfil de puesto vacante	Iniciar el reclutamiento de personal		Cronograma y fechas al cliente interno Informe de reclutamiento	Lista de candidatos	Jefaturas/Gerencias	
Talento Humano	Lista de candidatos	Evaluación de candidatos		Diccionario de competencias Resultados de evaluaciones de candidatos	Informe de Tema Finalista	Jefaturas/Gerencias	
Talento Humano	Informe de tema finalista	Asesoramiento interno Decisión final		Entrevista final cliente interno	Candidato seleccionado	Jefaturas/Gerencias	
Talento Humano	Candito seleccionado	Exámenes pre ocupacionales Recepción de documentos habilitantes Firma de contrato Inducción		Contrato de trabajo	Incorporación del candidato seleccionado	Jefaturas/Gerencias	
10. Mecanismos							
Materiales		Equipos		Software		Otros	
		Laptop		Microsoft Office			
		Celular		Redes Sociales			
11. Indicadores							
Nombre		Fórmula Cálculo		Responsable	Frecuencia Medición	Frecuencia Reporte	Unidad Medida
Tiempo de respuesta del cliente interno con relación a la tema de candidatos entregada por RRHH.		Número de días laborables entre la fecha de decisión del cliente interno y fecha de entrega de la tema por parte de RRHH. DÍAS LABORABLES (fecha decisión del cliente interno –		TTHH	Cada Proceso	Mensual	Días
Tiempo real en el que RRHH cumple el proceso formal de selección desde la recepción del requerimiento hasta la contratación del recurso.		Número de días laborables entre la fecha de ingreso del colaborador y la fecha de recepción del requerimiento en RRHH. ANS = TOTAL DÍAS LABORABLES (FECHA INGRESO COLABORADOR – FECHA RECEPCIÓN		TTHH	Cada Proceso	Mensual	Días
Porcentaje de contrataciones que superan el período de prueba.		Número de contrataciones con más de 90 días en el período de cálculo / Total de contrataciones en el período de cálculo.		TTHH	Cada Proceso	Mensual	%

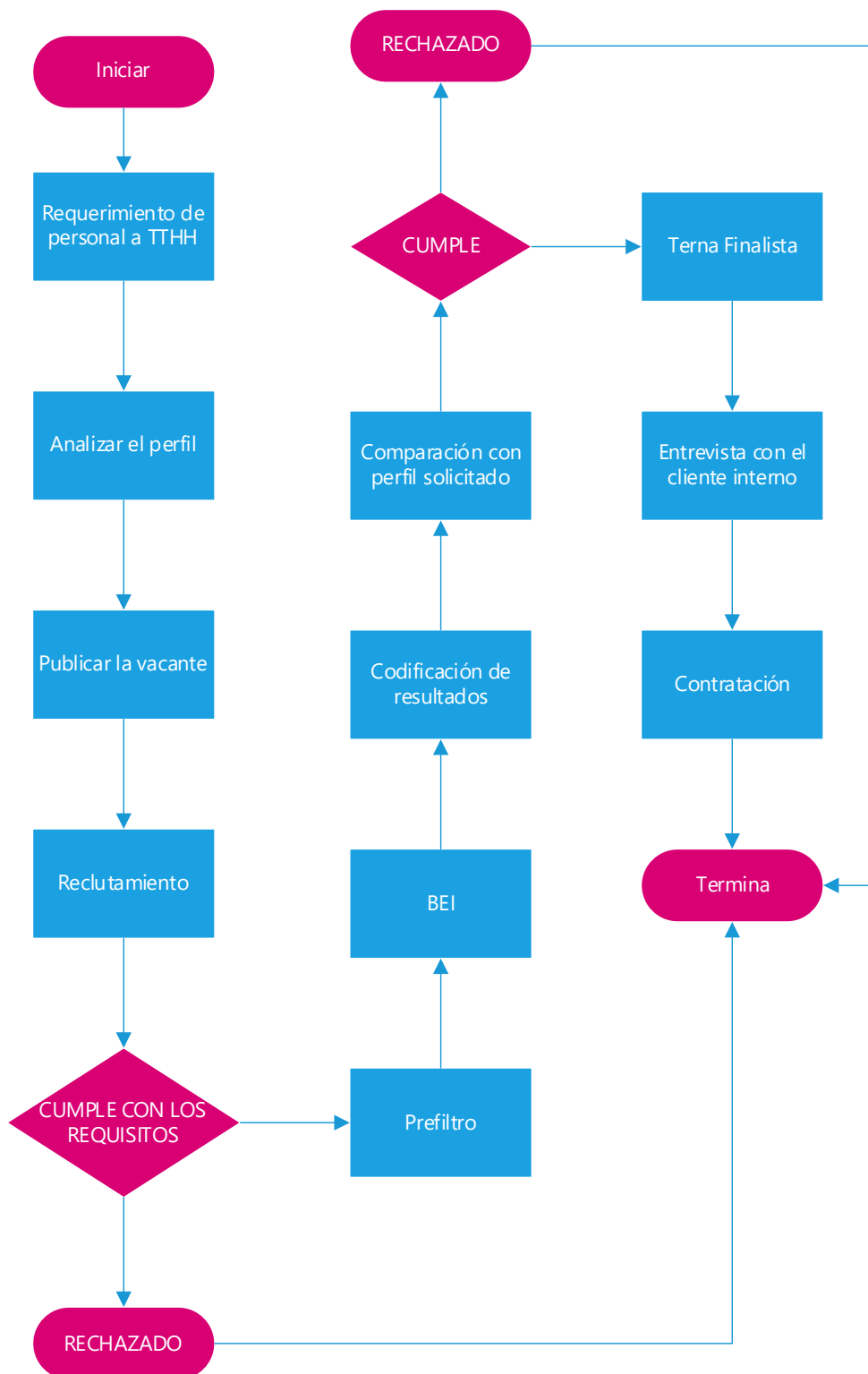
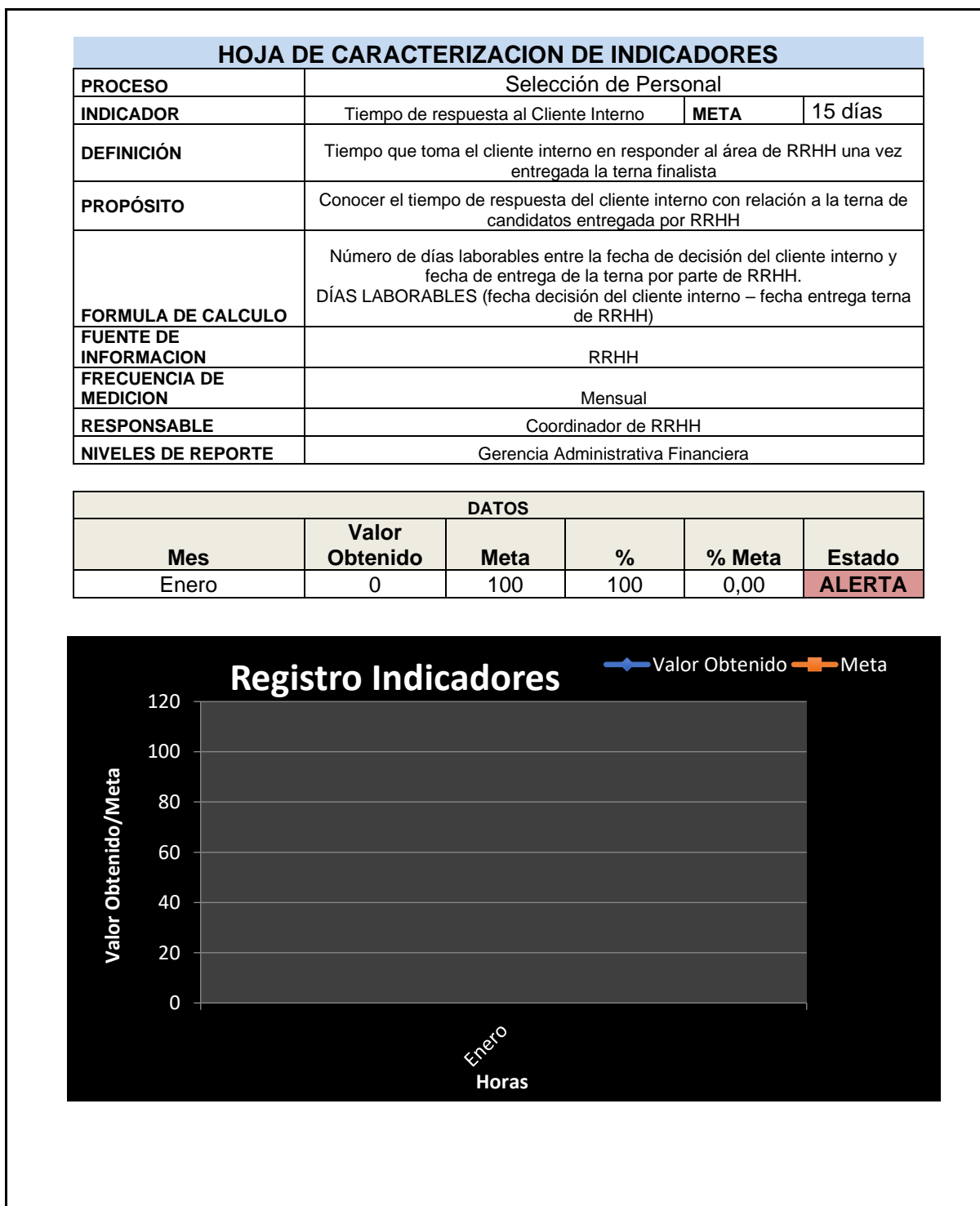


Figura 9: Flujograma del proceso de selección propuesto

Fuente: Autor del proyecto

- Definir indicadores para medir que el proceso sea adecuado.

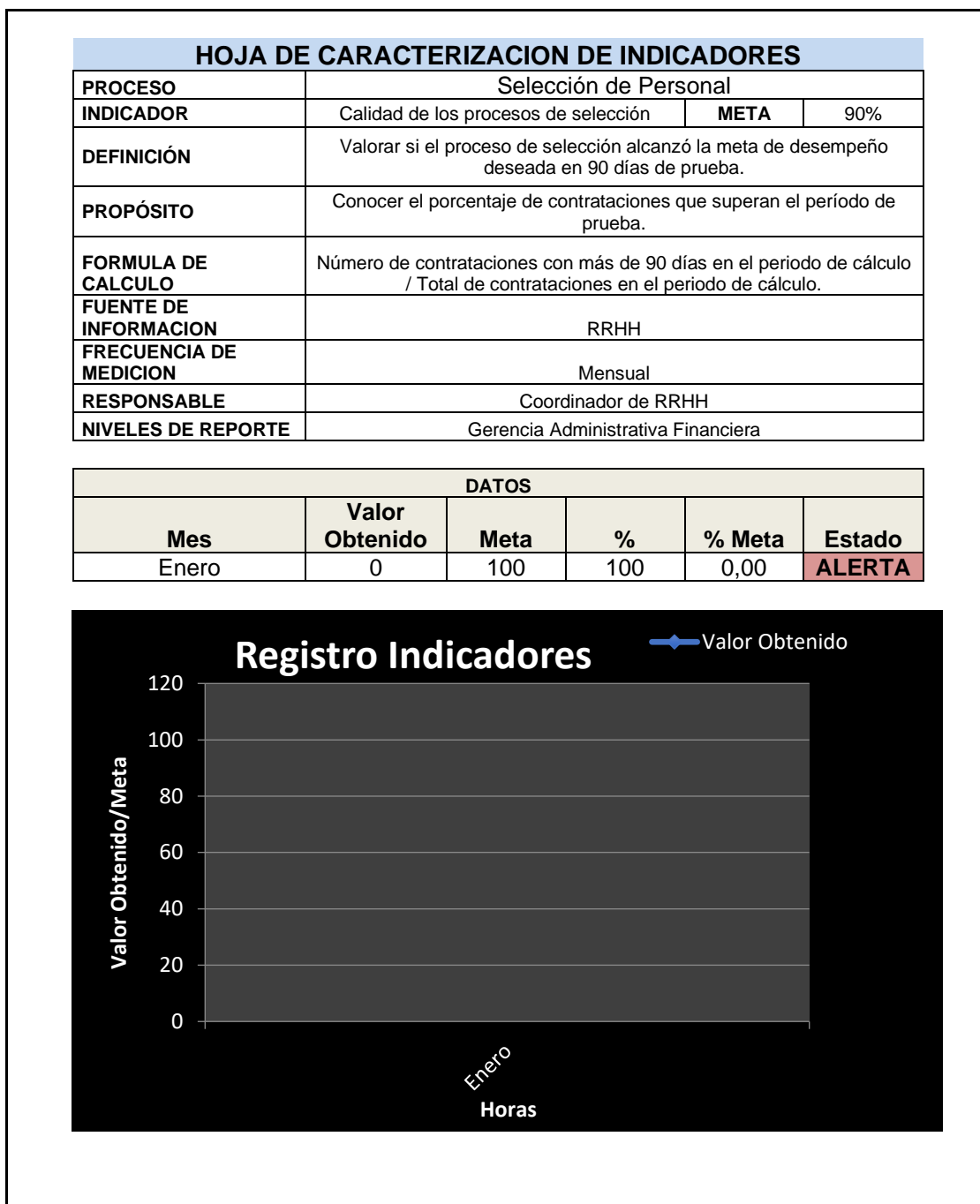


HOJA DE CARACTERIZACION DE INDICADORES

PROCESO	Selección de Personal		
INDICADOR	Ciclo de Proceso de Selección	META	49 días para Gerencias y 34 días para las demás posiciones.
DEFINICIÓN	Tiempo real en realizar todo el proceso de selección.		
PROPÓSITO	Conocer el tiempo real en el que RRHH cumple el proceso formal de selección desde la recepción del requerimiento hasta la contratación del recurso.		
FORMULA DE CALCULO	Número de días laborables entre la fecha de ingreso del colaborador y la fecha de recepción del requerimiento en RRHH. ANS = TOTAL DÍAS LABORABLES (FECHA INGRESO COLABORADOR – FECHA RECEPCIÓN REQUERIMIENTO RRHH)		
FUENTE DE INFORMACION	RRHH		
FRECUENCIA DE MEDICION	Mensual		
RESPONSABLE	Coordinador de RRHH		
NIVELES DE REPORTE	Gerencia Administrativa Financiera		

DATOS					
Mes	Valor Obtenido	Meta	%	% Meta	Estado
Enero	0	100	100	0,00	ALERTA





9. DISCUSIÓN

9.1. General

Contar con un proceso de selección por competencias, permite que el proceso como tal sea más confiable y cuente con una base científica que la rama de talento humano que justifica por qué un candidato es más competente que otro.

Como lo mencionan (Fernández & Baeza, 2002) “La Gestión por Competencias es un modelo integral de Gestión de los Recursos Humanos que contribuye, con un nuevo enfoque, detectando, adquiriendo, potenciando y desarrollando las competencias que dan valor añadido a la empresa y que le diferencia en su sector”.

9.2. Particular

Una vez analizados y tabulados los resultados, es claro que el uso de herramientas de apoyo como el panel de experto y la entrevista de incidentes críticos, permiten que el estudio de las competencias para un cargo sea un proceso más objetivo, en el que por medio del análisis de las personas con un desempeño superior y promedio más el conocimiento y experiencia de los expertos podemos definir las competencias más adecuadas para la posición.

10. CONCLUSIONES

- Se diseñó un plan de selección por competencias para el cargo: asesor comercial de la compañía BAKELS ECUADOR S.A, en el que se identificaron ocho competencias para la posición.
- Se determinaron ocho competencias para el cargo: asesor comercial, por medio de la conformación del panel expertos en el área comercial y a la aplicación de entrevista de incidentes críticos al actual ocupante del puesto.
- Se diseñó el proceso de selección en base a competencias conductuales, ya que, anteriormente la compañía no contaba con el mismo. Por medio de este proceso, el área de talento humano podrá contratar a los perfiles más competentes en el mercado y alcanzar los objetivos planteados.
- Por medio de los indicadores diseñados se podrá verificar la eficacia del nuevo proceso de selección en las nuevas contrataciones de la compañía.

11.RECOMENDACIONES

- Aplicar las mismas herramientas a todas las posiciones de la compañía, considerando como prioritarios a los cargos estratégicos.
- Entrenar a las jefaturas sobre las herramientas aplicadas, enfatizando a la entrevista de incidentes críticos, ya que, será utilizada en próximos procesos de selección.
- Evaluar el impacto o cambio de los procesos de selección futuros con los indicadores establecidos en este proyecto.
- Implementar el proceso de selección de competencias para todas las áreas, difundiendo y capacitando al personal sobre los cambios realizados en el proceso.

12. REFERENCIAS

- Álvarez, I. I. (2019). *Los procesos de selección en la era digital*. Madrid: FC Editorial.
- Bakels. (05 de Abril de 2022). *Bakels Ecuador*. Obtenido de Bakels Ecuador: <https://www.bakels.com.ec/acerca-de/historia/>
- Banco Central del Ecuador*. (17 de Enero de 2020). Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1347-paralizacion-de-octubre-de-2019-dejo-danos-y-perdidas-por-usd-82168-millones>
- Banco Central del Ecuador*. (2022 de Septiembre de 2022). Obtenido de Banco Central del Ecuador: <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1519-la-economia-ecuatoriana-se-desacelero-por-las-paralizaciones-de-junio-de-2022#:~:text=Los%20resultados%20de%20las%20Cuentas,con%20relaci%C3%B3n%20al%20trimestre%20anterior.>
- Banco Mundial*. (28 de Septiembre de 2022). Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Fernández, & Baeza. (2002). *Aplicación del Modelo de Competencias: Experiencias en algunas Empresas Chilenas*. Chile.
- Fernández, I. (2021). *LUKKAP*. Obtenido de LUKKAP: <https://www.lukkap.com/articulo/entrevista-bei-claves-y-ejemplos-para-prepararla-con-exito/>
- Machado, J. (05 de Abril de 2022). *PRIMICIAS*. Obtenido de PRIMICIAS: <https://www.primicias.ec/noticias/sociedad/desechos-residuos-plasticos-basura-ecuador/>
- Medina, V. (2015). *Implementación de un Modelo de Selección de Personal por Competencias en base al Método de Incidentes Críticos y su relación con*

la Satisfacción Laboral del personal operativo del Cuerpo de Ingenieros del Ejército. Quito: Universidad Central del Ecuador.

Molina, D. (2021). *DISEÑAR UN PLAN DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL CARGO DE ASISTENTE DE SELECCIÓN Y DESARROLLO EN LA EMPRESA EL ORDEÑO 2021.* Quito: Universidad de las Américas.

Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias.* Madrid: Editorial Universitaria Ramon Arece.

Pereira M., F., Gutiérrez G., S. P., Sardi H., L., & Villamil P., M. (2008). *LAS COMPETENCIAS LABORALES Y SU EVALUACIÓN MEDIANTE EL MODELO DE 360 GRADOS.* Bogotá: Cuadernos Latinoamericanos de Administración.

Pisco, M. A. (2001). NUEVOS ENFOQUES EN SELECCIÓN DE PERSONAL. *Revista de Investigación en Psicología*, 136.

Prieto, Á. R., Camacho, A. M., & Sebastián, M. Á. (2017). Empleo de una metodología de juicio de expertos para el desarrollo de competencias en estudiantes de ingeniería. *Congreso Universitario de Innovación Educativa en las Enseñanzas Técnicas*, 177.

Publicaciones Vértice S.L. (2008). *Selección de Personal.* Málaga: Editorial Vértice.

Ramirez, M. (2019). *Análisis, diseño y evaluación de puestos.* Santiago de los Caballeros: Ediciones UAPA.

Reguant, M., & Torrado, M. (2016). El Método Delphi. *REIRE*, 89.

UNICEF. (14 de Enero de 2021). Obtenido de UNICEF: <https://www.unicef.org/ecuador/comunicados-prensa/priorizar-la-educaci%C3%B3n-para-todos-los-ni%C3%B1os-y-ni%C3%B1as-es-el-camino-la-recuperaci%C3%B3n#:~:text=En%20Ecuador%20se%20han%20realiza>

do,ni%C3%B1as%20y%20adolescentes%20hayan%20abandonado&tex
t=QUIT

Vázquez, J. E. (2016). *LA TRANSFORMACIÓN DE SIMUMAK A PARTIR DEL
MODELO DE COMPETENCIAS*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas

13. ANEXOS

**Diccionario de
Competencias Hay/McBer**

Adaptación para Ecuador

Notas codificación
