

no/a.

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE POSTGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTIÓN DE TALENTO HUMANO CON MENCIÓN EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**DISEÑAR UN PLAN DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
CONDUCTUALES PARA EL CARGO DE ASISTENTE DE SELECCIÓN Y
DESARROLLO EN LA EMPRESA EL ORDEÑO 2021**

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

**Profesor
Daniel Montalvo Figueroa**

**Autor
Daniel Alejandro Molina Vargas**

2021

RESUMEN

Con el pasar de los años el área de talento humano ha ido tomando un rol más importante dentro de las organizaciones, de manera principal el subsistema de selección de personal, ya que no solo se trata de contratar un candidato para ocupar la necesidad de una posición determinada, si no que el objetivo es escoger aquellos talentos que existen en el mercado, ya que esto puede ayudar a la empresa alcanzar los objetivos estratégicos.

Para eso es fundamental hablar de lo que son las competencias, y la importancia que tiene dentro de las organizaciones y sobre todo dentro del área de selección de personal, para poder establecer un proceso de selección por competencias es importante utilizar tres herramientas principales como son: la evaluación 360, el panel de expertos y la entrevista de incidentes críticos.

El propósito de estas herramientas es poder definir cuáles son las competencias adecuadas para cada posición, y así poder establecer un proceso de selección mas optimo en el cual se puede obtener una comparación de la persona – puesto y atraer a los mejores talentos en cada una de las posiciones.

Palabras Clave: Selección, Competencias, Evaluación 360, Panel de Expertos, Entrevista de Incidentes críticos

ABSTRACT

Over the years, the area of human talent has been taking on a more important role within organizations, mainly the selection subsystem, since it is not only a matter of hiring a candidate to fill the need for a certain position, if not that the objective is to choose those talents that exist in the market, since this can help the company to achieve the strategic objectives.

For this it is essential to talk about what are the competencies, and the importance that it has within the organizations and especially within the area of personnel selection, In order to establish a competency selection process, it is important to use three main tools such as 360 assessment, expert panel and critical incident interview.

The purpose of these tools is to be able to define the appropriate competencies for each position, and thus be able to establish a more optimal selection process in which you can get a comparison of the person - position and attract the best talents in each of the positions.

Keywords: Selection, Competencies, 360 Evaluation, Expert Panel, Critical Incident Interview

INDICE DE CONTENIDOS

1. RESUMEN	2
2. ABSTRACT	3
3. INTRODUCCIÓN.....	1
4. Información de la empresa	2
4.1. Misión	3
4.2 Visión	3
5. REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
5.1. Selección de Personal.....	4
5.2 Análisis y Descripción del Puesto	6
5.3 Reclutamiento.....	7
5.4 Tipos de Reclutamiento.....	7
5.5 Proceso de Selección.....	8
5.6 Entrevista.....	9
5.7 Assesment Center	10
5.8 Pruebas Psicotécnicas	10
5.9 Selección por Competencias.....	11
5.10 Evaluación 360	14
5.11 Panel de Expertos	14
5.12 Incidentes críticos.....	15
5.13 Diccionario de Competencias.....	16
6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
6.1 OBJETIVO GENERAL.....	19
6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
7. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA.....	19
7.1 Nivel de Estudio.....	20

7.2	Modalidad de Investigación.....	20
7.3	Método de Investigación	20
7.4	Población y Muestra	21
7.5	Instrumentos de Investigación.....	22
7.6	Procesamiento de Datos	23
8.	Protocolos metodológicos.....	24
8.1	Protocolo para determinar las competencias conductuales por medio de las herramientas recomendadas.	24
8.2	Protocolo para definir el perfil de competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo	26
8.3	Protocolo para diseñar el proceso de selección en base a competencias conductuales.....	27
9.	Resultados	28
9.1	Resultados protocolo determinar competencias conductuales por medio de las herramientas recomendadas	28
9.2	Resultados protocolo definir el perfil de competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo	33
9.3	Resultado Protocolo diseñar el proceso de selección en base a competencias conductuales.....	34
10.	DISCUSION DE RESULTADOS Y PROPUESTA	
	SOLUCION.....	40
11.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	42
11.1	Conclusiones de la aplicación de las herramientas para determinar las competencias.....	42
11.2	Conclusiones de la definir el perfil de competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo.	43

11.3 Conclusiones de diseñar el flujograma del proceso de selección	43
12. Referencias	45
13. ANEXOS	48

INDICE DE TABLAS

14. Tabla 1 Resultados Evaluación 360	28
15. Tabla 2 Resultado competencias con mayor porcentaje.....	30
16. Tabla 3 Resultados de Panel de Expertos	31
17. Tabla 4 Resultados Entrevista de Incidentes Críticos ...	32
18. Tabla 5 Competencias con mayor trascendencia	33
19. Tabla 6 Perfil de Competencias Asistente de Selección y Desarrollo	33
20. Tabla 7 procedimiento Selección de Personal – Ordeño	34
21. Tabla 8 Diseño nuevo proceso de selección modelo SIPOC	37

3. INTRODUCCIÓN

Con el tiempo las empresas en el mundo han ido evolucionando, y han ido generando varios cambios en cada una de sus áreas, dentro de estas podemos encontrar el área del talento o gestión humana, en diferentes empresas del mundo, esta área es de manera más común vista como un área de apoyo en temas operativos y administrativos como, por ejemplo, el manejo de nómina, roles de pago, selección de personal, el despido de personal entre otras cosas.

En la actualidad el área de talento humano ya no únicamente debe ser vista como un área de apoyo, si no que a su vez pueda ser vista como un socio estratégico para la organización “Talento humano debe estar ajustado con la estrategia, la cultura y estructura de trabajo de la organización, para así generar un mayor aporte a la organización, por medio del mejor talento que tienen las organizaciones que son las personas” (Arazandi & Thomson, S.F, p.1).

Los colaboradores de una organización ya no únicamente deben ser visto como personas que cumplen sus roles o funciones establecidas, si no que, al contrario, ahora deben ser vistos como talentos que pueden ser potenciados en base a sus habilidades y conocimientos, lo cual ayuda a la organización a cumplir sus objetivos y sobre todo a tener un capital humano competente que le ayuda a mantenerse a la organización en el mercado (Mora, Bermúdez & Armijos, 2019, par.2)

“ El reto que deben enfrentar los dirigentes en la actualidad, es saber direccionar a su capital humano a realizar sus labores de una manera eficaz y eficiente, logrando que sus equipos alcancen altos estándares de rendimiento” (Mora, Bermúdez & Armijos, 2019, par.3)

Para alcanzar altos estándares de rendimiento el área de talento humano se puede centrar en subsistemas como capacitación, desarrollo y el pilar base que

es la selección del personal, que muchas veces el proceso de selección es tomado como algo muy operativo, pero que en la realidad es un subsistema que puede aportar mucho a la organización.

El proceso de selección de personal te permite identificar potenciales talentos que se encuentran en el mercado, y poder vincularlos a tu organización para poder alcanzar los objetivos planteados, el manejo de la selección de personal ha ido evolucionando desde una entrevista tradicional donde tal vez lo único que se levantaba era información personal del candidato y las funciones que realizaba. Hace algunos años ya se ha implementado un modelo diferente a una entrevista tradicional, ahora más comúnmente conocido como una entrevista en base a competencias

La entrevista por competencias te permite observar aquellos comportamientos relativamente estables de los mejores candidatos a ocupar el puesto de trabajo, lo cual permite al reclutador, tener una mejor visión sobre qué persona se puede adaptar mejor a las necesidades de la organización y que sobre todo sea un aporte para el cumplimiento de los objetivos planteados.

Observando la importancia que tienen los procesos de selección en base a competencias, en la empresa el Ordeño se sigue manejando un proceso de selección de forma tradicional, ya que no utilizan un diccionario de competencias, o no realizan entrevistas de incidentes críticos, para poder identificar de mejor manera a potenciales candidatos, y esto a su vez genera que exista un alto índice de rotación dentro de la organización.

4. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa el Ordeño es una empresa agroindustrial con más de 18 años de existencia en el mercado ecuatoriano, es una industria que su producción está basada en el trabajo de campo ya que la materia prima de producto viene de los pequeños y medianos productores, ofreciendo también plaza de trabajos para la

gente del campo. En la actualidad la empresa cuenta con 72 centros de acopio comunitario distribuidos en diversas partes del país y más de 6 mil pequeños y medianos productores.

El Ordeño maneja procesos de producción transparentes, éticos y responsables, ya que la materia prima que es proceda, es únicamente para el fin para el cual fue creada la empresa que es llegar a las familias ecuatorianas. Es la primera empresa en el país que cuenta con certificación Sistema B, la cual lo hace una empresa que se preocupa por la sostenibilidad y el cuidado del planeta

La organización cuenta con cinco pilares bases, que son los valores que se manejan dentro de la empresa los cuales son: la confianza, la innovación, la unión, la solidaridad y finalmente el respeto.

4.1 Misión

La misión de la organización es generar bienestar integral a la sociedad a través de un modelo de desarrollo asociativo e incluyente.

4.2 Visión

La visión es ser la empresa líder en la producción y comercialización de productos de consumo de la región innovando constantemente, nuestro modelo de desarrollo empresarial asociativo incluyente, con una importante visión de responsabilidad social

En la actualidad dentro de la organización no se cuenta con un modelo de competencias, ya que los procesos de selección de personal en el área de Gestión humana se los maneja de manera tradicional, y al ser una empresa de consumo masivo, sus procesos de selección están enfocados únicamente en los conocimientos técnicos mas no en los comportamientos de las personas.

Por todo lo comentado anteriormente y dada la importancia del subsistema de selección de personal en las organizaciones, se pretende establecer un proceso de selección por competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo y en base a esta primera prueba, luego poder realizar los perfiles de competencias para los demás cargos.

5. REVISIÓN DE LITERATURA

Los procesos de selección han ido cambiando y evolucionando, más aún con los grandes avances tecnológicos que han ido surgiendo en los últimos años, y la gran diversidad de herramientas de empleo, que hoy en día son de gran ayuda para los reclutadores de la gran mayoría de empresas que hay en el país, como son las bolsas de empleos de universidades, plataformas como LinkedIn, multitrabajos, y empresas consultoras especializadas en brindar los servicios de selección.

En este proyecto se abordará todo lo relacionado a la selección de personal, realizando una recopilación de conceptos adecuados, tomando en cuenta diferentes enfoques de personas experimentadas y expertas en los temas de selección de personal.

5.1 Selección de Personal

Uno de los subsistemas más importante dentro de lo que es el área de talento humano es justamente el proceso de selección de personal “Es vital que las organizaciones puedan contar con las herramientas necesarias y adecuadas para el realizar sus procesos de selección, ya que de ello dependerá la efectividad de sus procesos de contratación” (Alonso, Moscos & Cuadrado, 2015, párr. 1).

La selección de personal es un proceso mediante el cual se elige a la persona idónea para ocupar un determinado puesto de trabajo, con el fin de cubrir la vacante dentro de la organización (Pisco, 2001, p. 137).

“La Selección consiste esencialmente en comparar las aptitudes y posibilidades del candidato con las exigencias del puesto. Entonces, en la Selección de Personal subyace el concepto de equilibrio entre las exigencias del puesto y las potencialidades y características de la persona” (Pisco, 2001, p. 138).

El realizar un adecuado proceso de selección es fundamental, ya que mediante esto lo que buscamos es atraer al mejor talento del mercado, e incorporarlo al área que requiere la necesidad. “Parte del desarrollo organizacional son los procesos de selección, que requieren un conglomerado de habilidades y destrezas, que, al combinarlo con una gestión empresarial eficiente, evidencian la competitividad que las empresas tratan de conseguir” (Román, 2018, p.2).

Como todo proceso siempre existe una entrada y una salida, en casi todas las empresas del mundo siempre la primera entrada para iniciar un proceso de selección es la requisición del personal, es decir que exista una vacante disponible dentro de la organización, para poder entender el perfil duro y blando que debe cumplir el candidato a seleccionar en el puesto.

Dando a entender que a lo que se hace referencia como perfil duro, son todas aquellos, conocimientos, habilidades, experiencia e idiomas, del perfil del candidato, en cambio el perfil blando lo cual hace referencias a las competencias que tiene la persona a ocupar el cargo.

La calidad de personal con el que cuenta la empresa en gran parte se ve determinada por la selección del personal entendiéndose a este como un proceso básico de la administración del área de talento humano, es importante recalcar que el capital humano es aquel que le da importancia y el prestigio a una organización.

“La empresa puede tener la mejor y más avanzada tecnología, bien en sistemas duros. como bienes de capital o en sistemas blandos como los sistemas de información. o puede tener millones de dólares para invertir; sin embargo. todo esto no le garantiza el éxito empresarial por sí solo, porque se requiere del recurso humano, de modo que cualquier sistema relacionado a la empresa no funciona sin el hombre” (Pisco, 2001, p.136).

En términos generales el proceso de selección es un subsistema importante y continuo dentro de cualquier organización, ya que por sus procedimientos se origina la necesidad de cubrir las vacantes o necesidades que tiene la empresa en cualquier posición, es por esto la importancia de definir un buen procedimiento de selección, para garantizar la obtención de los mejores candidatos en base a sus conocimientos, actitudes, aptitudes y competencias.

5.2 Análisis y Descripción del Puesto

Para poder realizar un adecuado proceso de reclutamiento, una herramienta fundamental es el análisis y la descripción del puesto, esto nos permite obtener la información más relevante de cuáles son las necesidades de la posición y que perfil es el adecuado para ocupar la misma.

“El análisis del puesto de trabajo es el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que éstas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios” (Lopez,2010,p.133).

Adicionalmente de la descripción y análisis del puesto podemos encontrar el perfil del cargo, mediante el cual vamos a obtener información sobre los años de experiencia del candidato, conocimientos técnicos y adicional dentro de los perfiles de cargo deben estar establecidas las competencias correspondientes a cada cargo, entendiendo a las competencias como aquellas características

personales que están relacionadas con resultados superiores en el desempeño del puesto relativamente estables de los mejores en su puesto de trabajo (Boyatzis citado en Hay Group, 2011).

5.3 Reclutamiento

Una vez obtenida la requisición de personal, empieza el proceso de recolectar hojas de vida de candidatos, lo que se conoce como reclutamiento entendiéndose “ Un conjunto de procesos que se realizan para conseguir un determinado número de personas adecuadas que cumplan con las habilidades necesarias para poder ocupar una plaza de trabajo ” (López, 2010, p.143).

Existen varias formas de poder reclutar a gente, desde los más comunes como son los anuncios de trabajo en redes de empleo, como multitrabajo, LinkedIn que son las comunes hoy en día, hasta realizar hunting que es la caza de talento de los distintos mercados que existen.

Por medio del reclutamiento se pueden determinar diversos fines como son:

- Determinar las necesidades que tiene la empresa en el presente y como quiere cumplir con sus objetivos en el futuro.
- Determinar cuales van a hacer las estrategias para obtener un proceso de selección eficiente.
- Rebajar el índice de rotación

(Publicaciones Vértice, 2008, p. 6).

5.4 Tipos de Reclutamiento

A nivel organizacional podemos encontrar diversos tipos de reclutamiento que nos permiten obtener de diversas fuentes, hojas de vida

Reclutamiento Interno: Este tipo de reclutamiento hace referencia en poder seleccionar a un colaborador interno de la empresa para poder ocupar la vacante abierta.

Reclutamiento Externo: Es el más común entre las empresas ya que este hace referencia a buscar potenciales talentos fuera de la organización en los distintos mercados, ya sea por fuentes de empleo o hunting

Reclutamiento Mixto: Este es la combinación de los dos antes mencionados.

5.5 Proceso de Selección

Al tener claro los principales conceptos que pueden englobar la selección de personal, se puede determinar que todas las empresas se basan en este subsistema para atraer a los mejores talentos del mercado, por lo que es importante poder definir de la mejor manera los procesos del área de selección de personal.

“El proceso de selección busca establecer una diversidad de herramientas que se ajustan de mejor manera a las necesidades de la organización, con el objetivo de establecer aquellas funciones, que le permitan a la organización alcanzar sus objetivos” (Álvarez, 2019, p.61).

Es importante entender que, dentro de cada proceso, se encuentran aquellas etapas o pasos que se deben seguir para poder alcanzar un determinado objetivo, en varias empresas a nivel mundial estos procesos son definidos mediante un formato o por medio de un flujograma, donde esta establecido como se interconecta los procesos para obtener un resultado final.

Los procesos de selección deben estar enfocados a cumplir varios objetivos como pueden ser

- Determinar las necesidades de la empresa al momento de contratar un nuevo personal.
- Por medio de las entrevistas poder determinar aquellos conocimientos, habilidades y competencias de los candidatos
- Poder generar una base de perfiles de potenciales candidatos.
- Buscar reforzar la marca empleadora de la organización.

(Álvarez, 2019, p.63)

Dentro del proceso de selección podemos encontrar varias herramientas que nos ayudan como son:

- La entrevista
- Assesment Center
- Pruebas Psicotécnicas

5.6 Entrevista

Una de las herramientas más características al momento de realizar un proceso de selección, es el proceso de entrevista “es uno de los elementos más importantes a llevar a cabo en la selección, ya que, con experiencia y pericia por parte del entrevistador, se puede obtener más información que la proporcionada por el candidato” (Peña, 2005, p.125).

Una vez realizado el proceso de reclutamiento de las hojas de vida de los posibles candidatos a ocupar la posición, se procede a realizar un proceso de entrevista, mediante el cual el entrevistador busca detectar los conocimientos, habilidades y competencias del entrevistado. En el proceso de entrevista podemos tener dos tipos de preguntas, una pregunta abierta que busca recopilar la mayor cantidad de información y las preguntas cerradas que están mas relacionadas a respuestas de si o no.

Para poder realizar una correcta entrevista se debe tener en cuenta algunos pasos importantes como son:

- Revisión del descriptivo del cargo que se esta buscando, para en base a esa información poder preparar la entrevista.
- El ambiente de trabajo debe ser un lugar libre de distracciones visuales o auditivas donde se puede llevar a cabo una entrevista agradable.
- Siempre es importante poder establecer un rapport por medio del cual podamos hacer entrar en confianza al entrevistado y la entrevista pueda fluir de la mejor manera.

(Duran, 2018, p. 97)

5.7 Assesment Center

El Assesment Center '' es una evaluación situacional que esta determinado por un conjunto de pruebas, que buscan evaluar las competencias de los candidatos a ocupar el cargo'' (Estipulan, Batista, Real, Vera & Oviedo, 2019, p. 639).

Por medio de esta herramienta se puede observar a varios candidatos afrontando diferentes situaciones tanto individuales como en situaciones de trabajo en equipo, aquí se designada un grupo de personas que van a observar como son las conductas de las personas ante diferentes situaciones, logrando detectar las competencias que más sobresalen.

5.8 Pruebas Psicotécnicas

Otra herramienta de evaluación puede ser por medio de evaluaciones psicotécnicas, estas evaluaciones cuentan con un sustento científico que los que lo que buscan es determinar ciertos conocimientos de los candidatos por medio de una evaluación objetiva.

Podemos encontrar una gran diversidad de evaluaciones como las siguientes

- Aptitudinales: Habilidades acorde al cargo
- Proyectivas: Predecir comportamientos
- Intelectuales: Conocimientos generales de cultura
- Personalidad: Detectar posibles rasgos de personalidad

(Duran, 2018, p. 96).

5.9 Selección por Competencias

A pesar de los varios cambios que se han venido produciendo a nivel mundial, varias empresas siguen manejando un modelo de selección tradicional, donde únicamente se toma en cuenta los conocimientos técnicos que puedan tener las personas para poder ocupar una posición, una forma distinta de selección por es por medio de un modelo de selección por competencias la cual te arroja resultados más objetivos, para esto es importante entender que son las competencias o cuales son sus principales definiciones.

Las competencias pueden llegar a reflejar características que llevan al éxito en un entorno organizativo determinado, además están expresadas en parámetros de comportamientos y dichos comportamientos se encuentran ordenados en base a una escala (HayGroup, Factbook, 2006).

Según Cuesta (2000) "Las competencias son un punto de conexión entre los comportamientos de las personas y los objetivos estratégicos de la organización contribuyendo a la innovación del proceso organizacional" (Citado en Alonso, Padilla, Bermúdez, Simón & Hernández, 2015, p. 20).

Según David McClelland (1970) "Las competencias son características subyacentes de las personas, que están relacionadas con una actuación exitosa en un puesto de trabajo" (Citado en Alonso et.al, 2015, p. 20).

Para Mertens (2000) "Las competencias son aquellas aptitudes del individuo para desempeñar una función en diferentes contextos y con base a los requerimientos de calidad esperados por el sector" (Citado en Alonso et.al, 2015, p. 20).

El realizar una selección de personal en base a competencias nos permite identificar a los mejores candidatos en una determinada posición, ya que es herramienta objetiva que nos permite ver aquellos comportamientos observables de las personas. Hoy en día la selección ya no se centra en solo el perfil duro del candidato, es decir si cumple con los conocimientos técnicos, sus años experiencia, su educación entre otras cosas, en la actualidad lo que se busca es que las personas cuenten con competencias necesarias que se puedan adaptar a la estrategia del negocio, y que nos permita como organización diferenciarnos de las demás empresas.

Autores como Pereda y Berrocal establecen cuatro componentes que forman parte de las competencias.

Saber: Se refiere a los conocimientos que debe tener la persona para poder realizar su trabajo

Saber hacer: Aplicar los conocimientos a ejemplos de la vida real

Saber Estar: El saber adaptarse a la cultura de la empresa

Quere Hacer: El estar motivado al realizar las actividades

(Mancilla, Arreguin & Morales, 2019, p.69).

Los procesos del área de talento humano basados en competencias logran generar una estrategia que alinea el comportamiento y las habilidades, con los objetivos y la dirección estratégica de la organización (Chouhan & Srivastava, 2014, p, 14). Ya que al hacer una herramienta objetiva y más medible, podemos predecir los comportamientos y las conductas de las personas al momento de enfrentarse a una situación real, y ver cuales son los resultados que puede obtener, es por eso importante recalcar que las competencias son comportamientos relativamente estables de los mejores en el puesto.

Las competencias pueden alcanzar un máximo grado de utilidad cuando se da los siguientes puntos:

- Se observan características que llevan al éxito en una organización
- Se expresan por medio de comportamientos
- Lo comportamientos están establecidos por medio de una escala

(HayGroup, Factbook, 2006).

Ulrich estableció que la importancia de la competencia es que brinda un valor agregado al negocio, ya que se centra en el proceso desde las condiciones comerciales cambiantes, hasta generar una ventaja competitiva sobre los demás. (Chouhan & Srivastava, 2014, p, 14).,

Para realizar una definición de perfil de competencias en una organización podemos utilizar tres herramientas principales:

- Evaluación 360
- Panel de Expertos
- Incidentes Críticos

5.10 Evaluación 360

La evaluación 360 es una de las herramientas que nos permite realizar evaluaciones de desempeño y de competencias, ya que esta dirigida hacia la satisfacción de necesidades no solo del jefe inmediato, sino también de todas las personas con las que interactúa el colaborador evaluado (Pereira, Gutiérrez, Sardi, Vilamil, 2008, p. 58).

“La evaluación 360 es una técnica que esta basada en la evaluación del colaborador, que es realizada por parte de los superiores, compañeros o pares de trabajo y subordinados con el fin de evaluar el rendimiento de una persona y definir sus necesidades de formación” (Pereda y Berrocal citado en Pereira, et.al, 2008, p. 58).

Para Millar (2001 citado en Pereira, et.al, 2008, p. 59). “La evaluación 360 tiene dos ventajas esenciales, la primera que el colaborador recibe una evaluación mas extensa, y las segunda es que la ventaja de utilizar varios evaluadores hace que la información obtenida sea mucho mas confiable, a diferencias de las obtenidas en una evaluación tradicional”

5.11 Panel de Expertos

Según Urdaneta (2001 citado en Pereira, et.al, 2008, p. 46). El panel de expertos es otra de las metodologías para poder definir competencias, esta metodología se basa en la conformación de un grupo de personas expertas en el tema o que hayan manejado las funciones del cargo a evaluar, mediante esta reunión lo que se pretende es evaluar las competencias que necesita el cargo, que vayan acorde a los objetivos tanto del área como de la organización.

Método Delphi: Para poder realizar un adecuado procedimiento en el levantamiento de la información dentro del panel de expertos, es importante poder realizarlo por medio del modelo Delphi

“El método Delphi es una técnica mediante la cual se busca recoger información, por medio de la opinión de un grupo de expertos, como de conocimientos de los participantes, esta es una técnica de carácter cualitativo que es recomendable utilizar cuando no se dispone de suficiente información para poder tomar una decisión” (Álvarez y Fonseca, 2016, p.87).

5.12 Incidentes críticos

Una tercera herramienta para la definición del perfil de competencias es la entrevista de incidentes críticos, esta es una metodología mediante la cual por medio de preguntas se puede detectar comportamientos muy detallados de como la persona se desenvuelve en sus actividades cotidianas (Newsletter, S.F, p.1).

“El paso más importante para la elaboración de una entrevista de BEI es crear, eventos conductuales, solicitando al entrevistado describir situaciones importantes que haya experimentado en algún trabajo dentro de su trayectoria profesional, las preguntas pueden incluir dos o tres resultados positivos, y dos o tres resultados negativos” (Newsletter, S.F, p.1).

A diferencia de una entrevista tradicional que no nos permite observar los comportamientos de las personas ante una determinada situación, la BEI nos brinda ciertas ventajas como pueden ser:

- Nos permite identificar de manera empírica competencias superiores, diferentes a las que podemos obtener por medio del panel de expertos.
- Nos da una precisión más exacta de lo que son las competencias y como estas pueden ser expresadas, por medio de las actividades que realizan los empleados ante una determinada situación dentro de la organización.

(Pereira, et.al, 2008, p. 82).

Como en todo proceso de entrevista tenemos dos tipos de preguntas, las preguntas abiertas que tienen como finalidad recabar la mayor cantidad de información, como por ejemplo ¿Cuéntame una situación en la cual tus resultados hayan sido positivos?, y a partir de esa pregunta poder seguir recabando más información sobre el actuar del candidato, y también las preguntas cerradas, que estaría mas centradas en identificar una competencia en específico del candidato.

5.13 Diccionario de Competencias

Una vez explicado la definición de lo que es una competencia y las herramientas que nos permite identificar las mismas, es importante tener un diccionario de competencias, dentro de este diccionario se encuentran las competencias con las cuales la organización se encuentra identificada y que sobre todo va relacionada con sus objetivos estratégicos, cada diccionario de competencias es distinto y se adapta a las necesidades de la empresa.

En la actualidad tenemos algunos diccionarios de competencias, como el de Lominger, Korn Ferry entre otros, pero en este caso nos vamos a basar en el diccionario de competencias de Hay/Mcber el cual presenta algunas características importantes:

- Cada una de las competencias del diccionario tiene una definición exacta.
- Cada competencia consta de un número determinado de niveles que buscan reflejar comportamientos observables
- Mientras mas alto sea el nivel de la competencia, puede reflejar un nivel mayor de la competencia en la persona.
- Nos permite realizar un análisis del perfil del puesto vs el perfil de la persona.

(HayGroup, Factbook, 2006).

Dentro del diccionario de competencia de Hay/Mcber, podemos encontrar dos divisiones la primera en la que se encuentran las competencias genéricas, dentro de estas competencias podemos encontrar cinco grandes divisiones, cada una de ellas con sus respectivas competencias

- **Gestión de Personal:** (Flexibilidad, Autoconfianza, Integridad, identificación con la compañía).
- **Pensamiento:** (Pensamiento Analítico, Conceptual y búsqueda de la información).
- **Logro:** (Orientación al logro e Iniciativa)
- **Influencia:** (Orientación al cliente, comprensión interpersonal, comprensión de la organización, impacto e influencia, desarrollo de interrelaciones)
- **Gestión del Equipo** (Desarrollo de personas, Dirección de personas, Liderazgo y Trabajo en equipo)

(Hay/Mcber, 1999, p.1)

La segunda sección que tenemos se encuentran las competencias suplementarias aquí vamos a encontrar de manera principal dos competencias que son:

- Preocupación por el orden y la calidad
- Autocontrol

(Hay/Mcber, 1999, p.1)

6. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ordeño es una empresa del sector lácteo que lleva mas de 20 años en el mercado ecuatoriano, generando empleo a pequeños y medianos productos, dentro de los procesos del área de gestión humana en la empresa, podemos encontrar tres subsistemas fundamentales: selección, capacitación y desarrollo y nómina.

En lo que se refiere a los procesos de selección de personal, la empresa los maneja de una manera tradicional, únicamente enfocado en el perfil duro de los candidatos, dentro de la organización se cuenta con lo que son competencias organizacionales, estas se encuentran detalladas dentro de los descriptivos de cargo de cada posición de la empresa, estas cuatro competencias son: trabajo en equipo, orientación al logro, adaptabilidad y resolución de problemas.

En lo que se refiere a competencias específicas del puesto, la empresa no tiene un proceso como tal definido, ya que dentro del proceso de selección no se cuenta con un diccionario de competencias, y de igual forma no se realizan entrevistas con el fin de identificar competencias, lo cual en muchos casos produce un mal proceso de selección al no escoger a los candidatos que mejor se adapten a la posición y sobre todo esto puede generar variaciones y aumento en el índice de rotación como indicador. Al tener mayor índice de rotación por ende se produce mas gasto en temas de exámenes médicos, en la programación de inducciones corporativas, específicas y sobre todo en capacitaciones.

Al tratarse de un tema nuevo que antes no se lo había aplicado en la empresa no se produce un nivel de comunicación adecuado y sobre todo no se le da importancia del caso, ya que como vimos con anterioridad las competencias juegan un rol muy importante no solo a nivel de selección de personal, sino también al momento de relacionarse con los objetivos estratégicos de la compañía, es por esta razón que es importante dar a conocer el realizar un proceso de selección en base a competencias para asegurar la competitividad de la empresa en el mercado.

6.1 OBJETIVO GENERAL

- Diseñar un proceso de selección por competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo en la empresa El Ordeño 2021

6.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar las competencias conductuales por medio de las herramientas recomendadas
- Definir el perfil de competencias para el cargo de Asistente de Selección
- Diseñar el proceso de selección en base a competencias conductuales

7. JUSTIFICACION Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGIA

Dada la importancia de las competencias en el proceso de selección y tal cual lo revisado en la teoría antes mencionada, lo que se busca es diseñar un proceso de selección en base competencias conductuales para el cargo de la asistente de selección y desarrollo, una vez obtenida esta definición con este primer perfil lo que se busca a futuro es poder implementar esta metodología para el resto de perfiles de la compañía, para de esta forma poder mejorar los procesos de selección, ya que el poder tener un proceso de selección en base a competencias, va poder permitir a la organización contratar a más personal idóneo que se ajuste a las necesidades del puesto, además va poder identificar los potenciales talentos que se encuentran en el mercado.

El proyecto tiene un enfoque mixto, es decir por una parte se va a tener un enfoque cualitativo, el cual se basa en las cualidades por medio de la percepción que pueden tener las personas, esto se lo va poder observar por medio de la herramienta del panel expertos que se lo va realizar en la empresa, y por otra parte tenemos el enfoque cuantitativo, que como su palabra lo dice hace referencia a cantidad, es un enfoque más objetivo y numérico, esto se lo va poder observar en la encuesta de evaluación de 360.

7.1 Nivel de Estudio

El tipo de estudio que se va a manejar dentro del proyecto es de tipo exploratorio, ya que el tema es poco conocido y aplicado dentro de la organización y se busca analizarlo y estudiarlo por medio de investigaciones y herramientas que nos ayuden a obtener la opinión de personas expertas en el tema de investigación (Nieto, S.F, p. 2).

Adicional también se va a manejar un estudio de tipo descriptivo por medio del cual se busca realizar una investigación diagnóstica y sobre todo de levantar información por medio de las herramientas (Nieto, S.F, p. 2). Esto se lo va poder obtener por medio de las herramientas como son: la evaluación 360, el panel de expertos y la entrevista de incidentes críticos, las cuales nos van ayudar a establecer el perfil de competencias para la posición, y a su vez nos va permitir diseñar un mejor proceso de selección en base a competencias.

7.2 Modalidad de Investigación

Se realizará una investigación de campo, ya que se lo va a realizar dentro de la organización, obteniendo la información que nos pueda brindar. También se ejecutará una investigación de tipo documental ya que se buscará ampliar los conocimientos por medio de revisiones bibliográficas y materiales electrónicos o audiovisuales, que nos permitan tener una mayor información, para la definición de las competencias para el cargo del Asistente de selección y desarrollo de la empresa el Ordeño.

7.3 Método de Investigación

Método Inductivo – Deductivo: Por medio de las fuentes de información bibliográficas sobre la definición y conceptos de competencias y con la ayuda de la aplicación de tres herramientas con anterioridad mencionadas, se buscará

obtener el perfil de competencias para el cargo del Asistente de Selección y Desarrollo de la empresa, y con esto poder implementar un proceso de selección basado en competencias, generando una mejor asertividad al momento de seleccionar personal para la organización.

7.4 Población y Muestra

Para cada una de las tres herramientas se tiene definido una muestra de participantes que son quienes no van a ayudar con la obtención de la información requerida, lo cual se detalla a continuación

Evaluación 360

Para la obtención de la información por medio del cuestionario de evaluación 360 y en base al organigrama de la organización se tomará en cuenta a las jefaturas, pares, subordinados y la autoevaluación de la persona que ocupa el cargo actual, estableciendo la siguiente muestra:

- Jefe de Gestión Humana (Jefatura)
- Asistente de Capacitación (Colateral)
- Asistente de Nomina (Colateral)
- Auxiliar de gestión (Subordinado)
- Asistente de Selección y Desarrollo (Autoevaluación).

Panel de Expertos

Para la elaboración del panel de expertos se tomará en cuenta a las personas que cuenten con la experiencia y conocimiento en el manejo de procesos de selección y desarrollo, adicional a clientes internos de la compañía, para poder obtener una visión amplia tomando en cuenta distintas percepciones, estableciendo a la siguiente muestra:

- Jefe de Gestión Humana
- Gestora de Bienestar Social
- Jefe de Seguridad y Salud Ocupacional
- Jefe de Operaciones
- Coordinadora Administrativa Financiera

Entrevista de Incidentes Críticos

Para la elaboración de la entrevista de incidentes de críticos se tomará la muestra a conveniencia, en este caso específico a la ocupante del puesto actual de Asistente de Selección y Desarrollo, quien lleva trabajando dentro de la organización alrededor de cuatro años, manejando los procesos de selección y desarrollo, por lo que para esta entrevista se contará con una profesional con amplio conocimiento y experiencia en el manejo y aplicación de estos subsistemas dentro de la empresa el Ordeño.

7.5 Instrumentos de Investigación

Para el presente proyecto se tomarán en consideración tres herramientas que nos ayudarán con la información para la definición del perfil de competencias:

Evaluación 360

Se utilizará la metodología de evaluación de 360 grados, la cual esta direccionada a los jefes inmediatos, colaterales o pares, subordinados y la autoevaluación de la persona que ocupa el cargo, esto por medio de un cuestionario elaborado basado en comportamientos o conductas del diccionario de competencias de Hay/Mcber, estableciendo una escala de frecuencias, para la obtención de las competencias de la posición a ser evaluada.

Panel de Expertos

La elaboración del panel del experto se realizará con cinco personas seleccionadas tomando en cuenta, a personas expertas o con conocimiento del proceso de selección y desarrollo y clientes internos de la compañía, por medio de los cuales vamos a obtener información en base a las perspectivas y opiniones de los participantes, en la selección de las competencias mas importantes para el cargo a ser evaluado.

Entrevista de Incidentes Críticos

La entrevista de incidentes críticos se lo realizara a la persona que ocupa el cargo actual de Asistente de Selección y Desarrollo, por medio de una entrevista estructurada, por medio de la cual se le va a solicitar situaciones en donde la persona haya obtenido resultados positivos y negativos dentro de su trayectoria profesional, con el propósito de codificar la información y obtener las competencias que tiene la persona.

7.6 Procesamiento de Datos

El procesamiento de los datos obtenidos por medio de las herramientas aplicadas se lo obtendrá por medio de las siguientes herramientas:

Microsoft Excel

- Por medio de la herramienta del Excel se realizará el cuestionario de evaluación 360 y de igual por forma se hará el procesamiento de la información obtenida en la encuesta, también se realizará el procesamiento de la información obtenida por medio de la entrevista de incidentes críticos
- Se realizará el procesamiento de la información de las tres herramientas a aplicar

Microsoft Teams

- Por medio del teams se realizará la entrevista de incidentes críticos y el panel de expertos con las personas seleccionadas, grabando cada una de estas, con el permiso y consentimiento verbal de las personas involucradas para no perder ningún tipo de información que se pueda obtener.

Microsoft Word

- Por medio del Word se realizará la codificación y transcripción de la entrevista de incidentes críticos.
- La elaboración del trabajo final del proyecto que será entregado
- Elaboración del flujograma del nuevo proceso de selección

Microsoft Power Point

- Se realizará una guía de cómo se va a ir manejando el panel de expertos con las personas seleccionadas y se tomara las principales notas y apuntes de este
- Se realizar la presentación final de proyecto con todos los resultados.

8. PROTOCOLOS METODOLÓGICOS

8.1 Protocolo para determinar las competencias conductuales por medio de las herramientas recomendadas.

Evaluación 360

Para el proceso de la evaluación de 360 se determinará, los siguientes pasos

- Determinar y seleccionar el diccionario de competencias con el cual se va a trabajar, que va a ser el diccionario de Hay/Mcber
- Elaborar el cuestionario en base a los comportamientos y conductas determinadas dentro del diccionario seleccionado
- Establecer la escala de frecuencia mediante la cual se va a evaluar cada una de las preguntas, de preferencia y como recomendación utilizar una frecuencia impar, para que la respuesta de los participantes no siempre quede en un punto medio.
- Enviar el cuestionario a cada uno de los evaluadores, que en este caso van a hacer jefes, colaterales o pares, subordinados y la autoevaluación por parte del ocupante del cargo actual.
- Con los resultados obtenidos registrarlos en el procesador de la evaluación de 360 en el formato de Excel, para determinar las competencias con los niveles más altos, que necesita la posición.

Panel de Expertos

- Para la ejecución del panel de expertos nos vamos a basar en la metodología Delphi, la cual se basa en la recolección de la información mediante expertos o clientes internos
- Como primer paso se hará la selección de los participantes para participar en el panel, que sean conocedores o que hayan tenido experiencia manejado el perfil, también se tomará en cuenta clientes internos con quienes tenga relación la posición
- Se establecerá la fecha para la realización del panel, de manera online por medio de la herramienta teams.
- Se le explicara a cada uno de los participantes, los temas y objetivos a tratarse, dándoles a conocer las funciones del perfil y sus indicadores

- Luego se procederá a preguntar cuáles son las principales expectativas o factores de éxito para esta posición y las principales barreras con las que se pueden encontrar.
- Se brindará una pequeña explicación de cuál es la definición de competencias y el diccionario para utilizarse en el panel de expertos.
- Se grabará la reunión programada en teams, teniendo el consentimiento verbal de los participantes, para no perder ningún tipo de información.
- Realizar el análisis de datos obtenidos en el panel para poder realizar la definición de la competencia.

Entrevista de Incidentes Críticos

- En este caso se realizara la entrevista de incidentes críticos a la ocupante del puesto actual de Asistente de Selección y Desarrollo de la empresa el Ordeño.
- Establecer la fecha y hora para la realización de la entrevista esto se lo va a realizar por medio de la herramienta teams.
- Se procederá a explicar la estructura de la entrevista y como se la va a llevar a cabo
- Se solicitará a la personal su consentimiento verbal para poder realizar la grabación de la entrevista, para no perder ninguna información.
- Pedir al candidato información sobre su experiencia laboral en el último año y medio enfocado en temas de situaciones positivas o negativas, para poder determinar incidentes críticos
- Realizar la transcripción y codificación de la entrevista
- Codificar la información en la matriz de codificación de entrevistas de incidentes críticos para poder obtener la matriz con las competencias con mayor frecuencia que se pueden observar.

8.2 Protocolo para definir el perfil de competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo

Para lograr la definición del perfil de competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo se lo va a obtener de los resultados de las tres herramientas mencionadas.

Dentro de la primera herramienta que es la evaluación de desempeño 360, obtendremos el perfil de competencias del cargo evaluado, para esta primera instancia seleccionaremos las de mayor puntuación y valor. En el panel de experto se obtendrá 8 competencias: 3 muy importantes y 5 importantes y finalmente, en la entrevista de incidentes críticos escogeremos los comportamientos que más se repiten.

Una vez obtenido estos resultados se procede a evaluar la información, observando cuales son las competencias que más se repiten y realizando un análisis del resto de competencias, teniendo un enfoque de cuáles son las que mejor se adaptan a la posición, considerando los objetivos estratégicos de la compañía y su cultura, definiendo así ocho competencias para esta posición. Adicional se las va definir por medio del criterio experto, considerando la experiencia y los conocimientos tanto de la jefe de gestión humana como de la persona encargada de realizar el proyecto.

8.3 Protocolo para diseñar el proceso de selección en base a competencias conductuales

Como primer paso se dará a conocer como se maneja los procesos actuales de selección por medio del modelo SIPOC, dando un panorama de como era el proceso antes de definir las competencias.

Una vez definidas las competencias del cargo del Asistente de Selección y Desarrollo se procederá a diseñar el proceso de selección en base a

competencias, estableciendo las actividades que van formar parte del proceso de selección de la organización, quienes van hacer los involucrados que van a ser partícipes de esta nuevo proceso, y además determinado los documentos que se van a manejar, diseñado por medio de un flujograma.

9. RESULTADOS

9.1 Resultados protocolo determinar competencias conductuales por medio de las herramientas recomendadas

Evaluación 360

Una vez realizado el cuestionario de evaluación 360, el cual fue enviado al jefe de Gestión Humana, Asistente de Capacitación, Asistente de Nomina y al Auxiliar de Gestión humana, se obtuvieron los siguientes resultados.

Tabla 1 Resultados Evaluación 360

COMPETENCIAS	Perfil de la Persona	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad	3.2	79%
Autoconfianza	3.1	62%
Integridad	3.4	84%
Identificación con la Compañía	2.8	71%
Pensamiento Analítico	3.0	75%
Pensamiento Conceptual	3.4	68%
Búsqueda de Información	3.5	70%
Orientación al Logro	3.9	65%
Iniciativa	2.7	54%
Orientación al Cliente	3.1	76%

Comprensión Interpersonal	2.0	50%
Comprensión de la Organización	2.8	56%
Impacto e influencia	3.3	55%
Desarrollo de Interrelaciones	2.4	59%
Desarrollo de Personas	2.7	54%
Dirección de Personas	3.0	50%
Liderazgo	2.5	49%
Trabajo en Equipo	2.5	63%
Preocupación Orden y Calidad	2.9	73%
Autocontrol	2.6	85%

Con los resultados obtenidos se puede observar las competencias con los niveles respectivos, en base esto se procede a seleccionar las competencias con mayor porcentaje, obteniendo el siguiente resultado.

Tabla 2 Resultado competencias con mayor porcentaje

COMPETENCIAS	Perfil de la Persona	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad	3.2	79%
Integridad	3.4	84%
Identificación con la Compañía	2.8	71%
Pensamiento Analítico	3.0	75%
Búsqueda de Información	3.5	70%
Orientación al Cliente	3.1	76%
Preocupación Orden y Calidad	2.9	73%
Autocontrol	2.6	85%

Resultados Panel de Expertos

En base al panel de expertos realizado con cada uno de los invitados se pudo recaudar información sobre las principales expectativas o factores de éxito y las barreras, adicional se pudo determinar 8 competencias: 3 muy importantes y 5 importantes,

Expectativas y Factores de Éxito

- Criterio para la realizar el correcto filtrado de candidatos, enfocado en satisfacer las necesidades del cargo y la empresa.
- Que sea un buen asesor, desenvolviéndose de manera correcta con el cliente interno.
- Capacidad de organización en el trabajo, buena comunicación
- Cumplir con los resultados propuestos

- Capacidad para atraer candidatos potenciales para la organización

Barreras

- No contar con herramientas o softwares de reclutamiento
- Nos saber manejar objeciones de los clientes internos
- La dificultad del mercado actual.
- Los bajos sueldos y las exigencias de los clientes internos´

Tabla 3 Resultados de Panel de Expertos

Competencia	Nivel
Integridad	2
Pensamiento Analítico	3
Búsqueda de Información	2
Orientación al Logro	3
Iniciativa	3
Orientación al Cliente	3
Trabajo en Equipo	3
Orden y Calidad	3

Al finalizar el panel de experto se dejó definido las ocho competencias más importantes para la posición del Asistente de Selección y Desarrollo de la empresa el Ordeño.

Entrevista de Incidentes Críticos

En base a la entrevista realizada a la persona, que ocupa el cargo actual de Asistente de Selección y Desarrollo de la empresa el ordeño, se procede a codificar la entrevista de incidentes críticos obteniendo los siguientes resultados.

Tabla 4 Resultados Entrevista de Incidentes Críticos

	Niveles			Total	Perfil del Candidato
	1	2	3		
Flexibilidad	3			3	1
Integridad	5	1		6	1
Pensamiento Analítico	7	2		9	1
Pensamiento Conceptual	1			1	1
Búsqueda de Información	5	7	1	13	2
Orientación a Resultados	2			2	1
Iniciativa	7			7	1
Orientación al Cliente	3	5		8	2
Comprensión Interpersonal		7		7	2
Comprensión de la Organización	3	2		5	1
Trabajo en Equipo	2			2	1
Orden y Calidad	3			3	1
Autocontrol	3			3	1
Total	44	24	1	69	

Posteriormente a la codificación y la evidencia de los resultados, se procede a seleccionar únicamente los que hayan podido ser evidenciados con mayor trascendencia dentro de la entrevista realizada.

Tabla 5 Competencias con mayor trascendencia

	<i>Total</i>	<i>Perfil del Candidato</i>
Integridad	6	1
Pensamiento Analítico	9	1
Búsqueda de Información	13	2
Iniciativa	7	1
Orientación al Cliente	8	2
Comprensión Interpersonal	7	2
Comprensión de la Organización	5	1

9.2 Resultados protocolo definir el perfil de competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo

Con la aplicación de las tres herramientas y con los resultados obtenidos dentro de cada una de ellas se procede a definir el perfil de competencias para el cargo del Asistente de Selección y Desarrollo, considerando aspectos importantes como la cultura organizacional de la empresa, los objetivos estratégicos de la empresa, el criterio experto y considerando finalmente las competencias que más se repitieron en los resultados de las tres herramientas previas.

Tabla 6 Perfil de Competencias Asistente de Selección y Desarrollo


Competencia	Nivel
Integridad	3
Orden y Calidad	2
Orientación al Cliente	2

Pensamiento Analítico	2
Búsqueda de Información	3
Trabajo en Equipo	2
Flexibilidad	1
Orientación al Logro	2

9.3 Resultado Protocolo diseñar el proceso de selección en base a competencias conductuales

Dentro de la empresa el ordeño se maneja un proceso de gestión documental basado en las Normas ISO, aquí está establecido cada uno de los procesos que la empresa maneja en sus diferentes áreas, el proceso de selección de personal se encuentra detallado de la siguiente manera.

Tabla 7 procedimiento Selección de Personal – Ordeño

		<p>PROCESO DE GESTIÓN HUMANA</p>	<p>CÓDIGO: TA/01 REVISIÓN: 7 PÁGINA: 34 de 5</p>
<p>DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y ESTRATEGIA</p>		<p>PROCEDIMIENTO PARA SELECCIÓN DE PERSONAL</p>	
<p>ELABORADO POR: Camila Vaca</p>	<p>REVISADO POR: Adriana Andrade</p>	<p>APROBADO POR: Juan Pablo Grijalva M.</p>	

1. OBJETIVO

Contratar el personal idóneo (educación, habilidades, formación y experiencia) mediante un proceso de reclutamiento y selección que permita la atracción y retención de Talentos como la efectiva vinculación de acuerdo con las necesidades de la Compañía.

2. ALCANCE

Este procedimiento aplica a todo el personal Operativo, Administrativo y Directivo que ingrese a la Compañía.

3. PROCEDIMIENTO

- a. La línea de supervisión envía la “Requisición de personal” al Gerente de su área para revisión y aprobación.
- b. El Gerente de área envía la “Requisición de personal” al Jefe de Gestión Humana quien revisa y aprueba con la Gerencia de Desarrollo Organizacional y Estrategia para la evaluación e inclusión de la información necesaria sobre oferta de sueldo, beneficios y tipo de contrato.
- c. El jefe de Gestión Humana entrega la “Requisición de personal” aprobada a la responsable de Selección, para inicio del proceso de reclutamiento y selección.
- d. Se revisan las hojas de vida de los postulantes en los diferentes procesos de selección acorde al perfil requerido. (Las hojas de vida que se mantendrán para el proceso, deberán cumplir con los requisitos acorde al cargo).

- e. La responsable de Selección realiza una “Entrevista preliminar”, para la verificación de información acorde el perfil solicitado por el área.
- f. La responsable de Selección verifica las referencias laborales registradas en el formato “Ficha Referencias Laborales” personales, información académica, experiencia, competencias y antecedentes (mismos que no son causales para descartar a los candidatos dentro del proceso de selección o contratación).
- g. La responsable de selección asegura la aplicación de evaluaciones psicotécnicas y en caso de aplicar; evaluaciones técnicas y de conocimientos.
- h. De acuerdo con los resultados de las evaluaciones y a la verificación de las referencias, los finalistas son presentados a la línea de supervisión y al Gerente del área solicitante para “Entrevista Jefatura”
- i. Una vez seleccionada y aprobada la persona por la Gerencia de Área, informa al responsable de Selección y jefe de Gestión Humana para la vinculación formal a la empresa.

Partiendo del procedimiento actual de la empresa y dada la importancia y la aplicación de las herramientas para la definición del perfil de competencias del cargo de Asistente de Selección y Desarrollo se procede a diseñar el nuevo proceso de selección por medio del formato de procedimientos SIPOC.

Tabla 8 Diseño nuevo proceso de selección modelo SIPOC

Caracterización de Procesos / SIPOC				
			Versión	001
			Vigente desde	26 octubre 2021
1. Proceso	Selección de Personal	2. Propósito del Modelo	To-BE	
3. Responsable	Asistente de Selección y Desarrollo			
4. Objetivo / Descripción	Garantizar la contratación de los mejores talentos disponibles en el mercado para la empresa el Ordeño, con el fin de garantizar un desempeño adecuado en el cargo			
5. Criterios y métodos				
Documentos Internos			Documentos Externos	
Requisición de Personal			Hoja de vida y título validado en el Senecyt	
Entrevista de Preliminar				
Entrevista de Incidentes Críticos				
Referencias Laborales				
Ficha de Ingreso				

Proceso Proveedor	6. Entradas	7. Actividades	8. Controles / Registros	9. Salidas	Proceso / Cliente

Talento Humano	Requisición de personal	Definición del perfil	Diccionario de Competencias	Formato Descriptivo de Cargo	Asistente de Selección
	Renuncia del Colaborador				
	Formato Descriptivo de Cargo	Reclutamiento	Entrevista Preliminar	Información del Candidato	Asistente de Selección
	Información del Candidato	Entrevista Incidentes Críticos	Formato Excel Codificación	Matriz de Incidentes críticos	Asistente de Selección
	Matriz de Incidentes Críticos	Terna Finalista	Referencias Laborales	Informe de candidatos finalistas	Asistente de Selección
	Informe Candidatos Finalistas	Contratación	Contratos	Ficha de Ingreso	Jefe de área solicitante de la vacante

10. Mecanismos

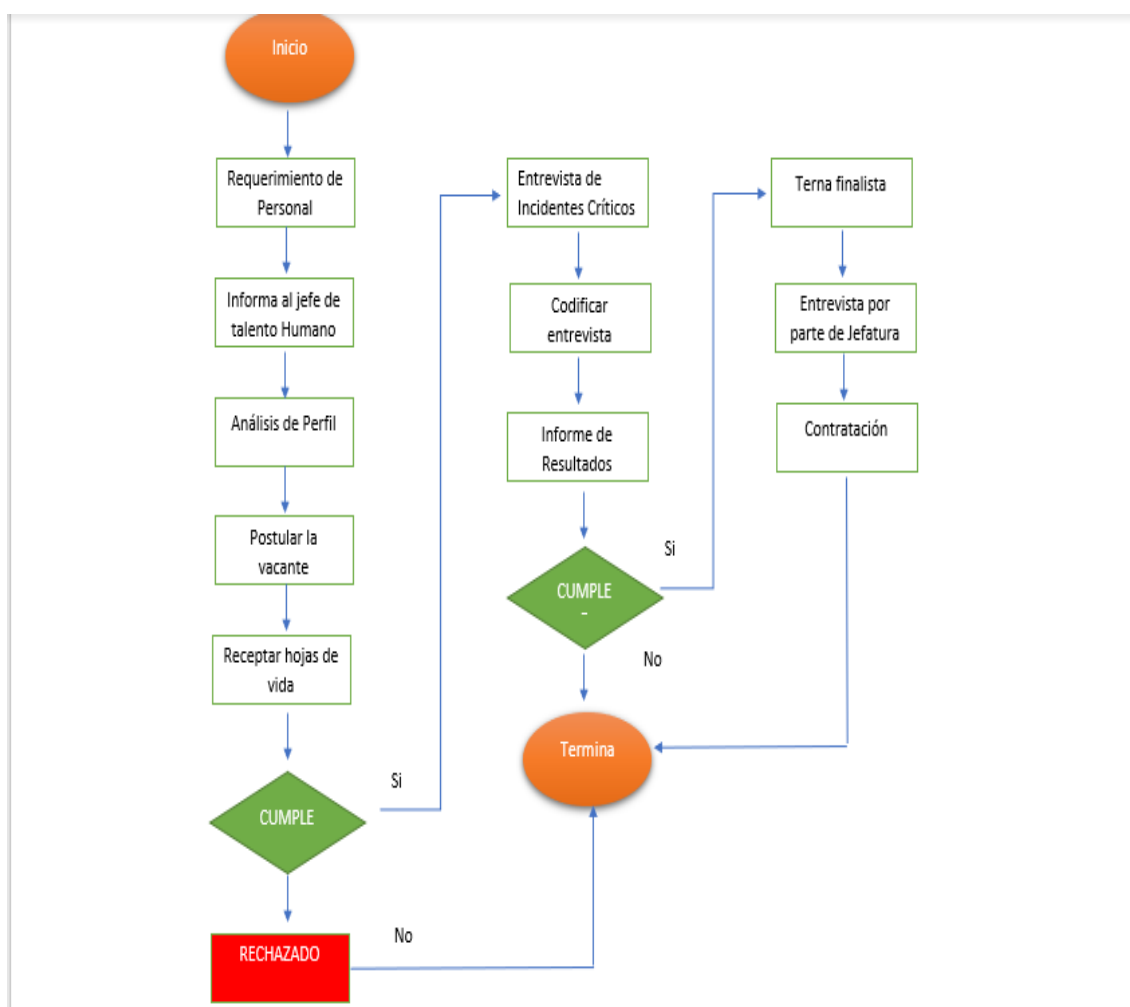
Equipos	Software
Laptop	Sistema Ordeño
Telefono	Carpeta ISO
	Intranet

11. Indicadores

NOMBRE	Fórmula Cálculo	Responsable	Frecuencia Medición	Frecuencia Reporte	Unidad Medida

Rotación	#personas ingresadas mensuales/#de personas que salen de la empresa	Asistente de Selección	Al final del proceso	Semestral	% de rotación
----------	---	------------------------	----------------------	------------------	---------------

Flujograma proceso de selección



En base a que el proceso de selección de la organización se lo realizaba de una manera tradicional se procede a diseñar un proceso de selección en base competencias conductuales, detallando que dentro del nuevo proceso se tiene que realizar una entrevista de incidentes críticos, para poder determinar cuales

son las competencias de los candidatos, y esto a su vez nos permitirá captar a los mejores talentos y sobre todo a tener personal que se puede alinear a los objetivos a largo de la organización.

10. DISCUSION DE RESULTADOS Y PROPUESTA SOLUCION

En base a las herramientas aplicadas tales como: el panel de expertos, la evaluación 360 y la entrevista de incidentes se pudo obtener varias competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo, dentro de los resultados que se obtuvieron en las tres herramientas, se seleccionaron ocho competencias, considerando como elección, las de mayor repetición y sobre todo la que mejor se puede ajustar a la organización, obteniendo como resultado lo siguiente.

Competencia	Nivel
Integridad	3
Orden y Calidad	2
Orientación al Cliente	2
Pensamiento Analítico	2
Búsqueda de Información	3
Trabajo en Equipo	2
Flexibilidad	1
Orientación al Logro	2

A ser una planta industrial de alimentos, se tomo en cuenta estas ocho competencias como fundamentales para la organización, ya que es una empresa que esta en constante cambios, y que sobre todo busca alcanzar objetivos a un mediano plazo, haciendo de la posición un desafío retador.

El poder tener definido un perfil de competencias para la posición, permite mejorar el proceso de selección interno de la persona, ya que no solo únicamente puedes realizar una adaptación persona – puesto, en base a su perfil duro si no

que, a su vez, se logra realizar una comparación con las competencias que necesita tener la persona para asumir esta posición.

Los procesos de selección en la empresa el Ordeño, son procesos tradicionales que lo han venido manejando desde la creación de la empresa, por lo que no se ha realizado una innovación en dichos procesos, para esto es importante establecer el diccionario de competencias de Hay/Mcber, para que, en base a las competencias del mismo, se pueden realizar entrevistas de incidentes críticos al momento de realizar la contratación de una persona.

El utilizar esta herramienta va a permitir al reclutador identificar aquellas conductas del entrevistado en diferentes situaciones dentro de su trayectoria profesional, el poder establecer este proceso de selección por competencias va generar en la organización varias ventajas como pueden ser:

- Disminuir el índice de rotación de la empresa
- Aumentar el indicador de contrataciones efectivas
- Obtener una relación objetiva de la persona – puesto
- Cazar talentos en el mercado
- Observar conductas de éxito de los mejores en sus puestos

La competencia es un término a que ha existido desde hace mucho tiempo atrás y el aplicarlo ayuda tanto a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, por que buscas gente con talento que se logre adaptar a la cultura de la empresa y que obtenga grandes resultados, además que puedes lograr un impacto en lo económico, ya que al reducir la rotación de personal, no gastas tantos recursos en capacitaciones e inducciones, ya que tienes a gente que pasa el periodo y tu indicador de contrataciones efectivas sube, y sobre todo las cosas el tener personal que se adapte a las necesidades de la posición, como en las competencias definidas, te permite ser mas competitivo en el mercado, ya que tienes gente competente que sabe actuar ante diversas situaciones.

11. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

11.1 Conclusiones de la aplicación de las herramientas para determinar las competencias.

Evaluación 360

La herramienta de evaluación 360 es una herramienta que te permite obtener una visión mucho más amplia de las conductas del colaborador, ya que no solo lo ves de la persona que ocupa el cargo, sino también de sus jefes, pares y subordinados, obteniendo diversas fuentes de información.

Al levantar por primera vez las competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo se consideraron las ciento cincuenta y siete conductas del diccionario Hay/McBer, ya que se realizó un levantamiento desde cero, lo cual hizo que el cuestionario sea bastante extenso, pero si este ejercicio se lo hace comparándolo con un perfil referencial, es mucho mejor únicamente escoger aquellas competencias que se adapten de mejor manera a la posición, y con eso seleccionar las conductas relacionadas con dicha competencia. Como parte final de los resultados se tomó como referencia aquellos con la calificación más alta.

Panel de Expertos

El panel de expertos al igual que la evaluación de 360 te brinda una información bastante amplia ya que tienes la opinión de diversos expertos en el tema, lo más importante dentro del panel, es poder guiar a cada uno de los expertos, dándoles a entender que son las competencias y que niveles de comportamientos podemos obtener, tomando en cuenta que se debe analizar tanto la situación actual de la empresa, el clima y los objetivos estratégicos que se plantea.

Lo ideal es que ellos puedan escoger tres competencias críticas que requiera la posición y 5 importantes, para de igual forma poder definir ocho competencias y poder, realizar una comparación lo obtenido en la primera herramienta, con estos dos inputs de información se puede obtener un primer panorama de aquellas competencias que más recurrencia tienen en las dos herramientas aplicadas.

Entrevista de Incidentes Críticos

La entrevista de incidentes críticos para este caso en particular se lo aplico a la persona que ocupa el cargo actual de Asistente de Selección y Desarrollo dentro de la empresa, con el fin de poder determinar cuales son las competencia actuales que tiene esta persona, la codificación de la entrevista nos va permitir comparar tanto las competencias seleccionadas dentro de la evaluación de 360 y el panel de expertos, con las competencias que cuenta la persona ocupante del cargo, permitiendo obtener como un análisis, que tan ajustada esta la persona a las necesidades y características de cargo.

11.2 Conclusiones de la definir el perfil de competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo.

Por medio de los resultados obtenidos en las herramientas previamente aplicadas, se puedo determinar las ocho competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo para la empresa el ordeño, tomando como principales referencias, aquellas competencias con mayor repetitividad, y analizando las circunstancias actuales de la organización, con el fin de que estas competencias vayan acordes tanto a la cultura y los objetivos estratégicos de la organización

11.3 Conclusiones de diseñar el flujograma del proceso de selección

Con el perfil de competencias definido para la posición, se procede a diseñar un nuevo flujograma del nuevo proceso de selección y que es lo que debe tener, tomando dos puntos principales, primero analizando el perfil de competencias definido o establecido en las distintas posiciones, y luego entrenando al personal encargado de selección de personal, en el manejo y aplicación de una buena entrevista de incidentes críticos.

Generado así un mejor proceso de selección que le permita a la organización contratar personal competente y que se ajuste a las necesidades de la empresa, es importante que raíz de esta primera prueba de diseñar un perfil de competencias en un cargo específico de la organización, se puede aplicar estas herramientas para definir los perfiles de competencias de todos los cargos de la empresa, para así tener un proceso de selección en base a competencias y obtener mejores resultados para la empres

12. REFERENCIAS

- Alonso. P, Moscos. S & Cuadrado. D. (2015), Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas, Scielo, Vol.31. No2, Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?pid=S1576-59622015000200003&script=sci_arttext&tIng=pt
- Arazandi & Thomson, (S.F). La Organización: La función de RR.HH: Aportación, Estructura y Procesos, *Hay Group*, 1-12, https://aulasvirtuales.udla.edu.ec/maestrias/pluginfile.php/110414/mod_resource/content/1/1_FUNCION_RRHH_LECTURA_1.pdf
- Álvarez. I (2019). Los procesos de selección en la era digital, Primera Edición, Editorial Fundacionconfemetal, Madrid– España
- Alonso. M, Padilla. M, Bermúdez. G, Simon. N & Hernández. H, (2015). Perfil de Competencias Laborales y Modelo de Selección de Personal para el cargo técnico en gestión de Recursos Humanos, Revista Wimblu, , Vol. 10 (2), 19-37. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/wimblu/article/view/20676/21578>
- Álvarez. M & Fonseca. M (2016). El método Delphi. Revista de Innovación, vol.1, pp.87-102. Recuperado de <http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/110707/1/654735.pdf>
- Chouhan. V & Srivastava. S, (2014). Comprensión de las Competencias y el Modelo de Competencias, Journal of Business and Management. Vol.16, (1), 14- 22. Recuperado de https://aulasvirtuales.udla.edu.ec/maestrias/pluginfile.php/133518/mod_resource/content/2/UNDERSTANDING_COMPETENCIES.pdf
- Duran. M, (2018). Fundamentos de Recursos Humanos, Tercer Edición, Pearson, Madrid- España
- Estupiñán. J, Batista. N, Real. G & Vera. M, (2019). El Assesment Center para evaluación de las competencias adquiridas por los estudiantes de nivel superior, Revista de investigación operacional, Vol.40, (5), 638-643. Recuperado de <http://www.invoperacional.uh.cu/index.php/InvOp/article/view/709/668>

- Hay Group. (2011). Gestión por competencias en las Organizaciones. Recuperado de <http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf>
- HayGroup, Factbook. (2006) Factbook, Recursos Humanos. Madrid: Thomson, Aranzadi
- López. R, (2010). La Selección de Personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, Perspectivas, (26),129 -152. Recuperado de [.https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf](https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf)
- Mora.N, Bermudez. A & Armijos. F, (2019). Gestión de Administración de los recursos humanos, Scielo, Vol.11, (4). Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Newsletter.(S.F). Conducting the behavioral Event Interview (BEI). Vol. 1, No.13. Recuperado de https://aulasvirtuales.udla.edu.ec/maestrias/pluginfile.php/133551/mod_resource/content/3/Conducting%20the%20Behavioral%20Event%20Interview.pdf
- Nieto. N. (S.F).Tipos de Investigación, Repositorio Institucional USDG, Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/250080756.pdf>
- Peña. S.(2005). Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias, Revistas UANL, Vol.2, No3, pág.121 – 144. Recuperado de <http://revistainnovaciones.uanl.mx/index.php/revin/article/view/30/27>
- Publicaciones Vértice, (2008). Selección de Personal, Segunda Edición, Editorial Vértice, Málaga- España
- Pisco. M (2001). Nuevos enfoques en la selección de personal, Revista de Investigación en psicología, Vol.4 (2), 134- 144. Recuperado de http://ateneo.unmsm.edu.pe/bitstream/handle/123456789/2057/revista_de_investigacion_en_psicolog%c3%ada10v4n2_2001.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pereira. F, Gutiérrez. S, Sardi. L & Vilamil. M, (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados, Red de Revistas

Científicas de América vol. IV, núm. 6 pp. 69-105. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634349004.pdf>

Román. V, (2018). La importancia de la entrevista como herramienta en el proceso de selección del talento humano, Revista Dilemas Contemporáneos, Vol.5, (44). Recuperado de <https://www-proquest-com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/docview/2247184567/FB47EDAED085451APQ/4?accountid=33194>

13. ANEXOS



Cuestionario para levantamiento de Perfil de Competencias Conductuales

Nombre:

Fecha:

Objetivo: El presente cuestionario tiene como finalidad poder establecer el perfil de competencias para el cargo de Asistente de Selección y Desarrollo de la empresa el Ordeño, a continuación podrá leer algunos comportamientos para que los pueda calificar en base a la importancia que usted considere para el cargo antes mencionado lo importante es que pueda responder de la manera más sincera posible, no existe respuestas buenas, ni malas

Instrucciones: Marca con una X en la casilla que se considera necesaria según la escala detallada a continuación.

1. Nada Importante

2. Importante

3. Muy Importante

4. Esencial

Tomese el tiempo necesario para poder analizar y responder las preguntas de manera sincera

Preguntas	1. Nada Importante	2. Importante	3. Muy Importante	4. Esencial
1 Comprende los puntos de vista de los demás y está dispuesto a cambiar sus ideas o sus planes.			X	
2 Aplica los procedimientos con flexibilidad ante un cambio en la situación con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.			X	
3 Es flexible al aplicar los procedimientos, reglas, normas, etc., adaptándolos a las necesidades de la Organización en un momento determinado, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.		X		
4 Toma decisiones y cambia su comportamiento para adaptarse a situaciones o personas específicas.	X			

11 Abiertamente manifiesta su confianza en sus criterios personales basándose en experiencias pasadas.		X		
12 Expresa sus desacuerdos frente a personas de posiciones superiores, lo hace de manera clara, educada y con seguridad.			X	
13 Busca nuevas responsabilidades o desafíos basándose en la confianza que tiene en sus propias capacidades.		X		
14 Escoge proyectos desafiantes que suponen un alto riesgo personal.	X			
15 Admite sus errores y expresa lo que piensa en situaciones de trabajo aunque sea más sencillo callarse.				X
16 Trata confidencialmente la información relacionada con los clientes o con la Organización.				X
17 Es abierto y honesto al reconocer sus propios errores o dudas			X	
18 Actúa con integridad aunque eso le cause inconvenientes o dificultades dentro del ámbito profesional.			X	
19 Dice o hace las cosas aunque eso pueda causar complicaciones en el ámbito profesional o personal.		X		
20 Trabaja integralmente aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contratadas a sus valores "no me deje sobornar".	X			
21 Intenta encajar bien o adaptarse a la Organización, se viste adecuadamente, respeta los horarios, las formas en que se hacen las cosas, etc.				X
22 Se adapta a las costumbres y formas de hacer de la Organización en intenta encajar e integrarse en su cultura			X	
23 Muestra respeto por lo que la autoridad considera importante.			X	
24 Se ofrece y muestra disponibilidad cuando la Organización requiere esfuerzos adicionales.			X	
25 Apoya a los demás en la consecución de los objetivos organizativos.		X		
26 Actúa abiertamente para beneficiar la consecución de los objetivos de la Organización.		X		
27 Pone las necesidades de la Organización por delante de las suyas.	X			
28 Apoya las decisiones que benefician a la Organización, aunque vayan en contra de su trabajo y/o de su equipo.	X			
29 Es capaz de desglosar los problemas o situaciones sin asignarles un orden de prioridad (ej.: hace una lista de tareas a realizar, analiza los posibles problemas que le pueden surgir, etc.).				

Diccionario de Competencias Hay/McBer

Adaptación para Ecuador

Notas codificación

Sección II: Competencias genéricas

1. FLEXIBILIDAD (FLX)

Pregunta clave: *¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?*

Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Esta persona:

1. **Acepta la necesidad de ser flexible.** Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
2. **Aplica las normas con flexibilidad.** Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales del Banco o su Unidad.
3. **Adapta su comportamiento a la situación.** Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. *(Evaluar con el nivel 2 si no queda claro que la persona realiza cambios significativos basados en la situación).*
4. **Adapta su estrategia a la situación.** Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en el Banco para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

Competencias genéricas

5. PENSAMIENTO ANALÍTICO (ANA)

Pregunta clave: *¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?*

Pensamiento Analítico es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Esta persona:

1. **Desglosa los problemas.** Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.
2. **Identifica relaciones básicas.** Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
3. **Identifica relaciones múltiples.** Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos (*Codificar con el nivel 2 si no se está seguro de la complejidad del problema o de la situación*).

Competencias genéricas

9. INICIATIVA (INI)

Pregunta clave: *¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?*

Iniciativa se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluido la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Esta persona:

1. **Aborda oportunidades o problemas presentes.** Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
2. **Es decisivo en situaciones imprevistas.** Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola, (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
3. **Se anticipa a corto plazo.** Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor a 1 mes.
4. **Se anticipa a medio plazo.** Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior

