



FACULTAD DE POSGRADOS

Diseño del perfil de competencias conductuales para el cargo de
prevendedor en Arca Continental, Quito 2021

AUTOR

María Belén Reyes Ipiales

AÑO

2021



FACULTAD DE POSGRADOS

MAESTRÍA EN

Gestión del Talento Humano, mención Desarrollo Organizacional

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**Diseño del perfil de competencias conductuales para el cargo de
prevendedor en Arca Continental, Quito 2021.**

Profesor

Daniel Montalvo Figueroa

Autora

María Belén Reyes Ipiales

2021

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

CONTENIDO

RESUMEN	1
ABSTRACT	2
1 INTRODUCCIÓN	3
2 REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
2.1 Competencias	4
2.2 Perfil de competencias	4
2.2.1 Panel de expertos.....	5
2.2.2 El método Delphi	5
2.2.3 Evaluación 360°.....	6
2.3 Diccionario de competencias.....	7
2.4 Proceso de selección	8
2.4.1 Reclutamiento.....	9
2.4.2 Tipos de reclutamiento: son los siguientes.....	9
2.5 Selección por competencias.....	11
2.5.1 Etapas del proceso de selección	12
2.6 Indicadores del proceso de selección.....	13
2.6.1 Productividad y rentabilidad del capital humano.....	14
2.6.2 Rotación	14
2.6.3 Atracción del talento	14
2.6.4 Estructura y costos de recursos humanos.....	15
2.6.5 Estructura y costos del capital humano	15
2.7 Prevendedor.....	15
3 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	16
3.1 Objetos de estudio teórico.....	16
3.2 Objetos de estudio práctico	16
4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
5 OBJETIVO GENERAL	17

6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
7	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	17
7.1	Nivel de estudios	17
7.2	Modalidad de investigación	18
7.3	Método	19
7.3.1	Analítico-sintético.....	19
7.3.2	Inductivo - deductivo.....	19
7.3.3	Población y muestra	19
7.3.4	Selección de instrumentos de investigación y justificación.....	20
7.3.5	Análisis de documentos	20
7.3.6	Procesamiento de datos	21
7.4	Protocolos metodológicos	21
7.4.1	Protocolo metodológico para el objetivo específico 1: aplicar los instrumentos identificados para identificar las competencias conductuales.....	21
7.4.2	Protocolo metodológico para el objetivo específico 2: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedores.....	22
7.4.3	Protocolo metodológico para el objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección por competencias.....	23
7.4.4	Protocolo metodológico para el objetivo específico 4: Definir cuáles son los indicadores que van a impactar en el proceso de selección por competencias conductuales.....	23
8	RESULTADOS	23
8.1	Resultados relacionados al protocolo metodológico para el objetivo específico 1: Aplicar los instrumentos identificados para identificar las competencias conductuales	23
8.1.1	Panel de expertos.....	23

8.1.2	Evaluación 360°.....	27
8.2	Resultados relacionados al protocolo metodológico para el objetivo específico 2: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedores.....	30
8.3	Resultados relacionados al protocolo metodológico para el objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección por competencias.....	30
8.4	Resultados relacionados al protocolo metodológico para el objetivo específico 4: Definir cuáles son los indicadores que van a impactar en el proceso de selección por competencias conductuales.....	31
9	DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	34
10	CONCLUSIONES	36
10.1	De los resultados del objetivo específico 1: Aplicar los instrumentos identificados para identificar las competencias conductuales.....	36
10.2	De los resultados del objetivo específico 2: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedores.....	37
10.3	De los resultados del objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección por competencias	37
10.4	De los resultados del objetivo específico 4: Definir cuáles son los indicadores que van a impactar en el proceso de selección por competencias conductuales.	38
11	RECOMENDACIONES	39

11.1	De los resultados del objetivo específico 1: Aplicar los instrumentos identificados para identificar las competencias conductuales.....	39
11.2	De los resultados del objetivo específico 2: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedores.....	40
11.3	De los resultados del objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección por competencias	40
11.4	De los resultados del objetivo específico 4: Definir cuáles son los indicadores que van a impactar en el proceso de selección por competencias conductuales.	41

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados de panel de expertos	25
Tabla 2 Resultados consolidados del panel de expertos	26
Tabla 3 Resultados de la evaluación 360°	27
Tabla 4 Resultados de evaluación 360 con mayor impacto	28
Tabla 5 Resultados finales de competencias con sus niveles.....	30
Tabla 6 Resultado de indicadores de selección	32
Tabla 7 Indicadores primordiales de selección.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Resultados de panel de expertos de competencias más importantes con niveles	27
Figura 2 Resultados importantes de competencias.....	29
Figura 3 Resultados de competencias y niveles con mayor porcentaje	29
Figura 4 Flujograma proceso de selección por competencias conductuales ...	31
Figura 5 Resultados indicadores de selección	33
Figura 6 Indicadores primordiales de selección	34

RESUMEN

El objetivo es diseñar el perfil de competencias para el cargo de prevendedor e indicar la importancia que tiene éste en la selección de personal, lo que va a permitir buscar, retener y formar mejores talentos dentro de la compañía, esto aportará de manera positiva para el cumplimiento y enfoque en las estrategias y objetivos empresariales.

Se utilizan herramientas como el panel de expertos y el cuestionario 360, éstos ayudan a definir cuáles son las competencias que realmente necesita tener el perfil del puesto de los prevendedores.

Una vez aplicadas las herramientas mencionadas se obtendrá el perfil ideal basado en competencias y se define el flujograma para diseñar el proceso de selección, de esta manera, el área de selección de personal contará con un proceso definido y su gestión se realizará de forma eficaz.

También se definieron los indicadores que debe tener el área de selección a nivel país, cada uno con el beneficio que darán a la compañía.

Una vez definidas las competencias y el correspondiente ajuste del proceso de selección, se presenta una propuesta del descriptivo de cargo del prevendedor para ser implementado en la compañía, cambiando así la forma tradicional de contratación de personal y dar la pauta para actualizar todos los descriptivos de cargos que tiene la empresa para que sean basados en competencias.

ABSTRACT

The objective of the project is to design the profile of competencies for the position of pre-seller and indicate the importance of selection by competencies, which will allow to search, retain and train better talents within the company, this would allow them to contribute in a positive way to meet and be focused on the strategies and objectives of the Company.

For which the mechanisms that are the panel of experts and the 360 ° questionnaire will be used, this will help us to define the choice of competencies that the profile of the position of the pre-sellers really needs to have.

Once the mechanisms have been carried out with the results obtained, the flow chart is carried out to design the selection process and the steps to follow, in this way, selection of personnel to avoid performing efficiently and effectively.

A meeting should also be held to define the indicators that the selection area should have at the level of each one with the importance and benefit that the company will provide by carrying them out.

Once the competencies have been defined and the analysis carried out, the proposal for the pre-vendor position description is presented to be implemented in the company. And change the traditional way of recruiting, additional is a guideline to update all job descriptions that the company has so that they are based on competencies.

1 INTRODUCCIÓN

Arca Continental es una empresa multinacional dedicada a la comercialización de bebidas no alcohólicas, también en Ecuador tiene la venta de botanas y lácteos.

En la actualidad los cambios se realizan constantemente y con rapidez, por lo cual todas las empresas para seguir en el mercado y no cerrar, deben modernizarse, adquirir nuevos conocimientos e invertir en recursos tecnológicos.

Uno de los departamentos más importantes en la compañía es capital humano quién debe estar orientado a las estrategias de la compañía, para que ayude con el desempeño de los indicadores organizativos.

Se debe diferenciar que la competitividad no es un asunto solo de tecnología, sino de los trabajadores, ya que si la compañía cuenta con personal adecuado que tenga competencias conductuales de acuerdo con el cargo que desempeña, podrá realizar las funciones y procesos de manera eficaz y efectiva para así cumplir con las metas establecidas por la organización.

Si la selección de personal no se realiza de forma correcta y se contrata a una persona que no tiene competencias conductuales para el puesto, la compañía puede tener problemas como insatisfacción de clientes e incumplir los principios culturales de la compañía.

Debemos tener en cuenta que para las compañías es de suma importancia el cumplimiento de sus reglamentos internos, políticas, principios culturales que tiene la compañía establecidos para todos los trabajadores.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Competencias

Las competencias son un grupo de características que debe tener un colaborador para un puesto definido, estas competencias pueden ir cambiando de acuerdo con las necesidades de cada compañía.

- Motivación por los logros alcanzados.
- Situaciones determinadas.
- Capacidades, actitudes y valores.
- Conocimientos.
- Habilidades físicas y mentales.

La selección de competencias permite a la compañía escoger y retener personal calificado para que trabaje y contribuya con los objetivos y estrategias que tiene la empresa.

En el proceso de selección por competencias tenemos algunas evaluaciones o técnicas que se utiliza en algunas compañías para definir los perfiles de puestos.

2.2 Perfil de competencias

Permite describir los comportamientos que nos ayudan a evaluar el desempeño de los colaboradores, como sus capacidades.

Algunas empresas realizan por medio de terceros los procesos de selección estos pueden ser completos o para las primeras fases.

El perfil de competencias lo debemos realizar de acuerdo con las necesidades que tiene la compañía de igual manera debemos actualizarlas de acuerdo con lo que nos pide la organización.

2.2.1 Panel de expertos

Es una reunión con un grupo de expertos independientes de la compañía o externos con una visión global en al menos uno de las actividades o funciones que va a hacer evaluado, al que se reúne para que expresar una reflexión grupal.

2.2.2 El método Delphi

Es una técnica de manera anónima la cual nos va a permitir adquirir información especial y precisa sobre los cuestionarios elaborados que contienen acciones referidas al futuro.

Características:

- Entregar varias veces el mismo cuestionario para dar a conocer a los expertos y ellos permitan ir modificando sus opiniones hasta que definan la respuesta final.
- Se emite las opiniones de cada experto para dar a conocer el grado de acuerdo que se obtuvo.
- Existen varios expertos realizando la misma actividad con el mismo cuestionario.

Tenemos algunas fases que tiene el panel de expertos:

- Es la de definición del tema a tratar
- Selección de participantes

- Programación de la reunión
- Preparación de las preguntas
- Análisis y resultados

2.2.3 Evaluación 360°

Es una evaluación integral que en la actualidad es muy utilizada por las diferentes organizaciones.

Esta evaluación está integrada por sus compañeros de trabajo, pares, jefaturas, subordinados, etc. Quienes son pieza clave para obtener las descripciones y funciones que debe tener el cargo estudiado, las respuestas entregadas deben ser sinceras y confidencia para tener una evaluación totalmente objetiva.

Para realizar la evaluación se debe considerar lo siguiente:

- Preparar y establecer los objetivos
- Definir y comunicar al personal que se va a realizar la evaluación
- Elaborar las preguntas que se va a realizar
- Evaluar al trabajador, pares y jefes
- Es muy importante dar los resultados del cuestionario y el feedback a cada colaborador
- Definir escala de frecuencia
- La prueba del cuestionario

2.3 Diccionario de competencias

Es un documento que se encuentra elaborado de acuerdo con las estrategias y objetivos que tiene la Compañía, en donde se definen la operación de los diferentes subsistemas del departamento de recursos humanos, a este diccionario se le puede añadir otras competencias que la organización crea que son necesarias.

Los diccionarios de competencias son necesarios para una educada definición y utilización de la gestión de recursos humanos.

Tipos de diccionarios:

- Por competencias
- Por comportamientos
- Por preguntas

El diccionario de competencias es el documento que se utilizó para actualizar el perfil de puestos de prevendedor.

Hay/McBer a lo largo de más de 20 años a través de los diferentes exámenes que se ha realizado en numerosos modelos de competencias, se estableció los desempeños para numerosas compañías del mundo.

La escala se definió para obtener mejor entendimiento y eficacia; se han realizado bajo los precisos estándares.

El diccionario de Hay/McBer tiene las siguientes categorías:

- **Competencias principales genéricas.** Tiene 18 competencias genéricas que son utilizadas para definir un modelo de competencias. Se incluirán

un grupo de competencias de este tipo en todas las entrevistas y perfiles de cargos.

- **Competencias genéricas suplementarias.** Salen con menor repetición en la base de modelos de aptitudes sin embargo son seguras y normalmente se encuentran ingresadas en los perfiles de puestos de bajos niveles de jerarquía. Sin embargo, si se establece que debe estar ingresada en un perfil de puesto es válido el ingreso y codificación.

El diccionario de competencias es un documento resultado del análisis realizado entre las jefaturas del puesto estudiado y los integrantes de talento humano en donde se escogieron las competencias y su nivel que debe tener el perfil de puesto seleccionado, la cual tiene suma importancia ya que permite alinearnos con las estrategias que tiene la organización.

Según Korn Ferry los objetivos del diccionario de competencias son:

- Obtener procesos integrados.
- Identificar las competencias de los diferentes cargos.
- Establecer un plan de mejora
- Alinear la estrategia del negocio con recursos humanos para ayudar a los departamentos de la compañía a lograr los objetivos establecidos.

2.4 Proceso de selección

Es el proceso de buscar, selección y retener al personal adecuado al cargo que se está cubriendo la vacante, quienes permitirán aumentar o mantener el ritmo de desempeño que necesita la organización.

Esta actividad consiste en saber elegir quien es la persona idónea para el cargo que estamos realizando el proceso, adicional de siempre mantener actualizado las funciones y actividades que debe desempeñar.

2.4.1 Reclutamiento

Es el proceso donde se busca, se atrae y se retiene al personal que tiene las competencias que estamos buscando para el puesto vacante, la cual permitirá ver si el aspirante está interesado en cubrir esa vacante y dar lo mejor dentro de la Compañía.

2.4.2 Tipos de reclutamiento: son los siguientes.

- **Reclutamiento interno:** cuando el proceso de selección solo se anuncia dentro de la institución.
- **Reclutamiento externo:** cuando se revisa al personal, pero no tienen las características que se necesita para la vacante solicitada y el anuncio es emitido en las plataformas para personal externo, como es por Multitabajos.
- **Reclutamiento mixto:** se utiliza tanto dentro de la institución como fuera.

David C. McClelland sugirió se debe revisar a fondo las características específicas que tiene cada cargo, lo que permitirá contribuir a un desempeño óptica para cada función establecida.

Las actividades que se desarrollan dentro del proceso de selección dependen mucho de la Compañía y las necesidades que debe cubrir, así como también dentro de la compañía también varía mucho entre un departamento a otro. Si no tienen candidatos dentro de la compañía se procede a enviar el comunicado para personal externo.

Entrevista de selección:

Su actividad es realizar preguntas en pasado para ver como contestan el aspirante y ver si es sincero con las respuestas que da, esto permitirá definir que aspirante es el idóneo para el cargo solicitado.

Así como también ver si tiene aspiraciones de ascender o hacer una ruta de carrera dentro de la compañía.

Es uno de los predictores más empleados en todo proceso de selección de personal. Puede aplicarse en las siguientes fases:

- Inicial
- Intermedia
- Final

“Es considerada como una interacción basada en la comunicación verbal y no verbal, entre dos actores: el entrevistador y el entrevistado”(Louffat, 2018).

Al realizar los procesos de selección podemos encontrarnos con diferentes tipos de solicitudes:

- Las empresas que tienen los cargos diseñados de una forma tradicional
- Aquellas que tienen toda su estructura diseñada por competencias y que resultan ideales para seleccionar su personal de forma idónea.
- Las empresas que no tienen los perfiles de cargos determinados, sino que de manera informal describen unas características básicas para la selección.

- Las empresas que tienen sus manuales de funciones tradicionales y quieren de igual manera una selección tradicional.
- Las empresas que, vía telefónica, solicitan evaluar a una persona, pero el psicólogo no conoce nada de la organización y, además, se considera que no hace falta. (Londoño Ardila, 2015)

2.5 Selección por competencias

Se trata de hacer preguntas en pasado para ir viendo como el colaborador actuó al momento que tuvo ese acontecimiento, estas preguntas deben estar enfocadas con las competencias que tiene el perfil del puesto.

Así como también nos permite ver si la persona tiene aspiraciones de superación y el trato con las demás personas.

Adicional también debemos definir el listado de las competencias posibles que debe tener el puesto para orientarnos con los resultados que se ha obtenido.

Este tipo de selección se encuentra actualmente en todo su auge debido a la precisión en el cálculo de las competencias del aspirante:

- Son el eje central
- Definición metodología
- Encaminados al rendimiento
- Relevantes. (Londoño Ardila, 2015)

La proactividad es el conjunto de habilidades y actitudes que tiene un colaborador, las organizaciones las puede visualizar por medio de las competencias conductuales.

De acuerdo con Pereda y Berrocal (2014), las competencias se componen de la siguiente manera:

- Saber
- Saber hacer
- Saber estar
- Querer hacer
- Poder hacer

2.5.1 Etapas del proceso de selección

A continuación, se detalla los periodos que tiene el proceso de selección:

Reclutamiento. _ en esta etapa se debe realizar las siguientes actividades:

- Requisición de la vacante que debe ser elaborado por el jefe directo
- Revisión del perfil por competencias
- Recepción de hojas de vidas

Preselección se realiza lo siguiente:

- Selección de hojas de vidas
- Revisión de hojas de vidas

- Seleccionar a los candidatos

Selección acciones a ejecutar:

- Elaborar el formato de entrevista
- Realizar la entrevista a los candidatos
- Codificar y analizar los resultados de la entrevista
- Revisar el perfil de los candidatos vs las competencias que tiene el perfil del puesto

2.6 Indicadores del proceso de selección

Estos indicadores ayudan a los directivos a tomar decisión basados en hechos reales que está atravesando la compañía de manera eficaz y productividad

Estos indicadores son claves para el negocio ya que permiten aplicar a cualquier compañía independientemente la actividad de comercial que realicen.

“Saratoga ayuda a cuantificar el desempeño de un colaborador frente a la efectividad de la organización” (Saratoga, 2015).

“La información proporcionada por Saratoga facilita a las empresas mejorar su estrategia y con esto brindar información de la fuerza laboral en términos de productividad”(Saratoga, 2015).

Indicadores que se van a evaluar son los descritos en las siguientes secciones.

2.6.1 Productividad y rentabilidad del capital humano

Este indicador permite contabilizar los días promedio que un colaborador no va a laborar en la compañía, así como también podemos segmentar ya sea por edad, género, departamento o agencia.

También nos permite ver si estamos dentro del porcentaje que tenemos como máximo para el cumplimiento de objetivos.

2.6.2 Rotación

Se mide al personal que salió de la empresa en un periodo determinado.

Los cuales son:

- Rotación
- Rotación en los primeros 90 días
- Rotación al primer año
- Porcentaje de desvinculación voluntaria

2.6.3 Atracción del talento

Se mide el costo promedio que se invierte en una nueva contratación.

Los cuales son:

- Índice de reclutamiento externo
- Aprobación de ofertas laborales
- Costo por nueva contratación:

2.6.4 Estructura y costos de recursos humanos

Cálculo del monto invertido en cada trabajador por desarrollo y capacitación.

Los cuales son:

- Inversión por empleado en capacitación y desarrollo
- Porcentaje de capacitación a empleados.

2.6.5 Estructura y costos del capital humano

Son indicadores que nos permiten revisar cual es el clima laboral, los consumos que tienen, las tendencias empresarias.

Los cuales son:

- Porcentaje de empleados de acuerdo con su generación
- Índice de personal promovido sea lineal u horizontal
- Promedio del tiempo que están en los cargos gerenciales y jefaturas
- Porcentaje de bonos de desempeño para nivel ejecutivo

2.7 Prevendedor

Es el encargado de ir a las tiendas o puntos de ventas para tomar el pedido otorgado por los clientes, adicional debe impulsar la venta de productos y portafolio que tiene la Compañía con el fin de cumplir con el presupuesto asignado.

A nivel país son 745 prevendedores, se detalla cómo está distribuido por cada centro de distribución. (Anexo 1)

3 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Objetos de estudio teórico

En la siguiente investigación se considera como objeto de estudio teórico la actualización y levantamiento de información sobre las competencias y perfil de competencias conductuales, con la finalidad de actualizar el perfil de cargo que tiene actualmente la compañía.

3.2 Objetos de estudio práctico

Dentro de la compañía existe la necesidad de actualizar el perfil de cargo que actualmente utiliza el departamento de selección para la contratación de prevendedores.

- **Delimitación espacial:** Este proyecto se ejecutó en la ciudad de Quito.
- **Delimitación temporal:** La información que se actualizará será a partir del 2021.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente debido al alto presupuesto que se ingresa para el área de selección y el tiempo que se invierte en cada proceso de selección, se ha visto un problema crítico en la compañía por el alto porcentaje del indicador de rotación de personal que se tiene y por ende una afectación directa en los resultados del negocio.

Con respecto al proceso de selección de personal se evidenció que lo realizan de forma tradicional ya que no se tiene actualizado el perfil de puesto de los prevendedores por competencias conductuales. Por lo que al momento de seleccionar al colaborador no se encuentre alineado a los objetivos que tiene la

organización y no permanece mucho tiempo en la compañía, por lo cual se generan reprocesos y pérdidas de recursos monetarios y de tiempo.

El área de selección al no contar con un perfil de puestos basados en competencias tenemos un porcentaje de rotación que equivale al 11.53% mensual y un gasto mensual por el valor de \$ 8,038.98. (Anexo 8).

5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedor en Arca Continental, Quito 2021.

6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Los objetivos específicos que se tienen con el presente ejercicio son los siguientes:

- Aplicar los instrumentos identificados para identificar las competencias conductuales
- Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedor
- Diseñar el proceso de selección por competencias
- Definir cuáles son los indicadores que van a impactar en el proceso de selección por competencias conductuales.

7 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Nivel de estudios

Primero se utilizó la investigación de tipo exploratorio ya que se buscó información del perfil de puestos del prevendedor, el cual no se encontraba definido en los procesos de selección de la compañía.

De campo: recopilación de información a través de las herramientas, los que nos permitieron establecer las competencias.

Documental: se utilizó el diccionario de competencias y el manual de funciones.

Proyecto de desarrollo: se definió las competencias del cargo estudiado.

Adicional utilizamos el tipo de investigación descriptivo para poder levantar y definir el nuevo proceso de selección en la compañía, con el fin de comunicar y rediseñar el perfil de competencias conductuales del prevendedor, el cual será utilizado por el departamento de selección.

7.2 Modalidad de investigación

Investigación documental. Se realizó un levantamiento del perfil de puesto que tiene en la actualidad la compañía, el cual va fue facilitado por el departamento de selección, posteriormente se realizó reuniones con el área comercial para definir que necesidades tienen y que competencias conductuales creen necesario que debe tener el perfil de prevendedor.

Por último, se recopiló la información mediante los instrumentos que se realizó el panel de expertos y evaluación 360, el cual nos permitió obtener resultados y esos resultados fueron analizados y en un futuro serán presentados al área comercial y selección para que revisen si pueden ser aplicados en los procesos de selección de personal comercial.

Investigación exploratoria: se realizó acercamientos con las áreas de comercial y recursos humanos, también se elaboraron cuestionarios y el punto de partida fue la revisión del perfil de puesto.

Entrevista: se obtuvo información puntual, se las realizó directamente con los encargados de selección y comercial de la organización.

Consultas bibliográficas: se realizó consultas de tipo bibliografía en textos especializados en la selección por competencias, para tener toda la información técnica que se requiere para realizar el proyecto.

7.3 Método

7.3.1 Analítico-sintético

La investigación empezó en base a la revisión de literatura sobre conceptos generales sobre perfil y diccionario de competencias, el cual permitió elaborar y definir el nuevo perfil de cargo basado en competencias que debe tener todos los prevendedores.

7.3.2 Inductivo - deductivo

Una vez estudiadas las referencias bibliográficas se pudo establecer cuál es el nuevo modelo de selección.

7.3.3 Población y muestra

Debido a la naturaleza de la investigación se aplicó los instrumentos mencionados para definir cuáles son las competencias conductuales que se considera adecuado.

Se detalla la participación en:

Panel de expertos. De acuerdo con el organigrama se ha definido quienes son los clientes internos que tiene el cargo de prevendedor, por lo cual los cargos que van a conformar el panel son:

Recursos humanos	Cientes internos
Gerente de recursos humanos	Jefe de ventas

Jefe de recursos humanos	Jefe Bodega de Producto Terminado
	Supervisor de ventas

Evaluación 360°. Los participantes fueron establecidos de acuerdo con el organigrama, donde se incorporó:

Recursos humanos	Clientes internos
Gerente de recursos humanos	Jefe de ventas
Jefe de recursos humanos	Jefe Bodega de Producto Terminado
Prevendedor	Supervisor de ventas

7.3.4 Selección de instrumentos de investigación y justificación

7.3.4.1 Encuestas

Se utilizó la encuesta 360° donde se realizó 157 preguntas para poder definir cuáles son las competencias conductuales para el cargo de prevendedor.

7.3.4.2 Entrevistas

Se aplicó el panel de expertos con la gerencia comercial y el jefe de ventas para que indiquen cuáles son las características y habilidades que debe tener el personal para realizar ventas y servicio de calidad.

Se realizó el cuestionario 360° el que nos permitió medir el desempeño laboral que tiene los mejores prevendedores establecidos por el jefe de ventas.

7.3.5 Análisis de documentos

La información del perfil de puesto de prevendedor que mantiene la compañía actualmente fue proporcionada por el departamento de selección, el cual sirvió como base para levantar el nuevo perfil de puesto basado en competencias conductuales.

7.3.6 Procesamiento de datos

La recopilación de información se realizó mediante los sistemas de Microsoft Office que son:

- **Microsoft Word:** se elaboró el formato para el panel de expertos
- **Microsoft Excel:** se elaboró y ejecutó la evaluación 360°, adicional se procesó los resultados obtenidos del panel de expertos y evaluación 360°
- **Microsoft PowerPoint:** presentación de resultados obtenidos en los instrumentos realizados, y presentación final de las competencias seleccionadas
- **Microsoft Teams:** se realizó una reunión para el panel de expertos.

Adicional se utilizaron recursos como son, computadora, internet, correo electrónico para tener toda la información debidamente respaldada.

7.4 Protocolos metodológicos

7.4.1 Protocolo metodológico para el objetivo específico 1: aplicar los instrumentos identificados para identificar las competencias conductuales.

7.4.1.1 Panel de experto. _ se debe realizar las siguientes actividades:

- Definir los temas a tratar y el objetivo general
- Elegir a los participantes
- Crear una convocatoria para la reunión
- Ejecutar el panel de expertos

- Analizar los resultados y definir las competencias

7.4.1.2 Evaluación 360. _ se debe realizar las siguientes actividades:

- Elaborar el cuestionario para el levantamiento y definición de las competencias para el perfil de prevendedor
- Establecer escalas de frecuencia a utilizar
- Elegir a los participantes
- Identificar a los prevendedores con mayor desempeño
- Los participantes deben realizar la evaluación 360°
- Analizar los resultados y definir las competencias

7.4.2 Protocolo metodológico para el objetivo específico 2: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedores

Una vez efectuadas las dos herramientas se debe realizar lo siguiente:

- Reunir los resultados obtenidos en el panel de expertos y evaluación 360.
- Analizar la información obtenida de las herramientas.
- Ejecutar tabulación de la información obtenida en las dos herramientas.
- Seleccionar las conductas y los niveles que debe tener los prevendedores
- Definir las competencias conductuales que deben tener los nuevos colaboradores que ingresen al cargo de prevendedor.

7.4.3 Protocolo metodológico para el objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección por competencias

Se debe realizar las siguientes actividades primero:

- Verificar el perfil de competencias requerido para el puesto.
- Seleccionar el tipo de entrevista a ejecutarse.
- Validar las competencias recopiladas en la encuesta 360 y panel de expertos vs lo requerido para el puesto.

7.4.4 Protocolo metodológico para el objetivo específico 4: Definir cuáles son los indicadores que van a impactar en el proceso de selección por competencias conductuales.

Se debe realizar las siguientes actividades:

- Establecer los indicadores que se van a utilizar
- Determinar la importancia que tiene los indicadores

8 RESULTADOS

8.1 Resultados relacionados al protocolo metodológico para el objetivo específico 1: Aplicar los instrumentos identificados para identificar las competencias conductuales

8.1.1 Panel de expertos

Al terminar la reunión del panel de expertos, se obtuvo la información con respecto al objetivo, responsabilidades, funciones e impedimentos que tiene el cargo de prevendedor, adicional se definió cuáles deben ser las competencias conductuales que debe tener:

8.1.1.1 Objetivo

Impulsar la venta de productos y portafolio asignado de clientes, que le permita cumplir con las ventas establecidas cada mes y clientes, con la finalidad de lograr los objetivos y estrategias empresariales establecidas.

8.1.1.2 Responsabilidades

- Cumplir con el presupuesto de ventas y portafolio asignado
- Cumplir con los indicadores establecidos de acuerdo con el giro de negocio.
- Respetar las políticas de créditos que mantiene la compañía y los plazos establecidos por el supervisor de ventas.
- Emitir las facturas con información correcta del cliente
- Realizar actividades promocionales o campañas que define la compañía para el incremento de ventas y aumento de portafolio de clientes.

8.1.1.3 Funciones

- Impulsar la venta de todos los formatos que mantiene la compañía
- Informar oportunamente de las promociones que se tiene a cada cliente
- Hacer correcto uso de material publicitario y comunicación de precios
- Cuidar todos los activos que le sean entregado y que son propiedad de la compañía (hand held y equipos de frio)
- Llenar la solicitud de crédito del cliente, hacer firmar, adjuntar copia de cédula para realizar la activación del crédito.

- Gestionar la cobranza
- Informar al cliente la política de crédito que mantiene la compañía.
- Crear al cliente con toda la información requerida y verificar físicamente que concuerde.
- Mantener actualizado el maestro de clientes.
- Solicitar al supervisor de ventas la dotación de material publicitario para realizar exhibición en puntos clave de ventas.

8.1.1.4 Impedimentos

- Falta de capacitación por parte de capital humano para indicar las funciones y responsabilidades que tienen.
- Falta de acompañamiento cuando es nuevo personal o ascenso para indicarles las actividades que deben desarrollar.
- Falta de trabajo en equipo con áreas relacionadas.
- Falta de concientización sobre el trato que debe mantener con sus subordinados.

A continuación, se presenta los resultados que se obtuvo del panel de expertos.

Tabla 1 Resultados de panel de expertos

Competencias	Panel 1	Panel 2	Panel 3
Flexibilidad	2	2	3
Autoconfianza	2	3	
Integridad	2	2	2

Identificación con la compañía	2	3	3
Pensamiento Analítico		1	1
Búsqueda de información	1		
Orientación al logro	3	3	1
Iniciativa		1	
Orientación al cliente	2	2	3
Impacto e Influencia	3	2	2
Desarrollo de interrelaciones	1	3	3
Liderazgo		2	
Trabajo en equipo	1	2	1

Una vez obtenidos los resultados se pudo evidenciar las 8 competencias más relevantes que debe tener el cargo de prevendedor, las cuales son:

Tabla 2 Resultados consolidados del panel de expertos

Competencias	Nivel
Integridad	1
Impacto e Influencia	2
Identificación con la compañía	2
Orientación al logro	2
Desarrollo de interrelaciones	2
Flexibilidad	1
Orientación al cliente	1
Trabajo en equipo	1

Se detalla las 8 competencias cada una con el nivel que se obtuvo en el panel de expertos.

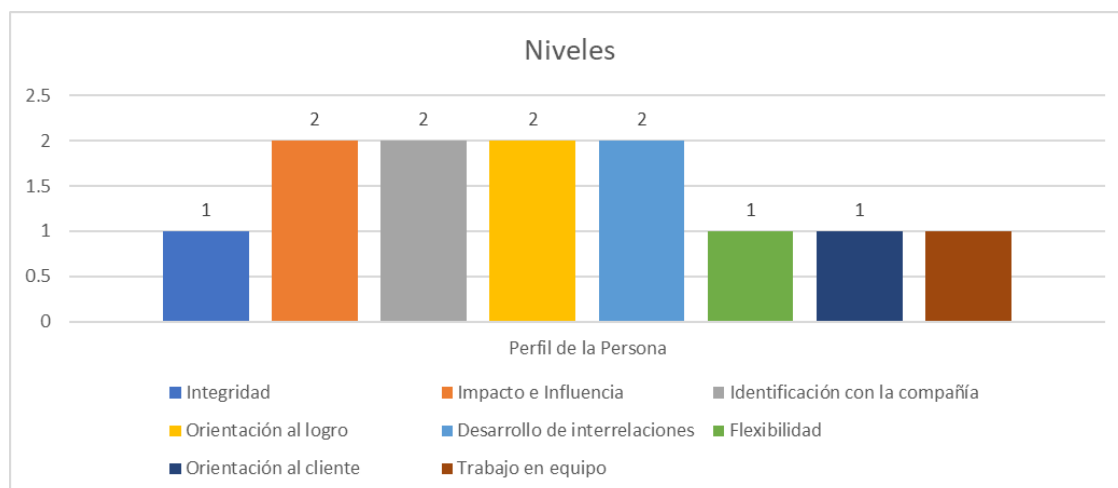


Figura 1 Resultados de panel de expertos de competencias más importantes con niveles

8.1.2 Evaluación 360°

Una vez realizado los cuestionarios 360 al personal de Capital humano y comercial, tuvimos los siguientes resultados en los que podemos observar los niveles y porcentajes que tiene cada conducta:

Tabla 3 Resultados de la evaluación 360°

Competencias	Perfil de la Persona	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad	2	93%
Autoconfianza	3	93%
Integridad	2	96%
Identificación con la Compañía	2	93%
Pensamiento Analítico	1	50%
Pensamiento Conceptual	3	51%
Búsqueda de Información	2	45%
Orientación al Logro	2	59%

Iniciativa	2	65%
Orientación al Cliente	1	91%
Comprensión Interpersonal	1	70%
Comprensión de la Organización	2	89%
Impacto e influencia	3	78%
Desarrollo de Interrelaciones	1	61%
Desarrollo de Personas	2	39%
Dirección de Personas	2	36%
Liderazgo	2	41%
Trabajo en Equipo	1	90%
Preocupación Orden y Calidad	3	77%
Autocontrol	2	75%

Se escoge los resultados con mayor impacto que se detalla a continuación:

Tabla 4 Resultados de evaluación 360 con mayor impacto

Competencias	Perfil de la Persona	Perfil de la Persona (%)
Integridad	2	96%
Flexibilidad	2	93%
Autoconfianza	3	93%
Identificación con la Compañía	2	93%
Orientación al Cliente	1	91%
Trabajo en Equipo	3	90%
Comprensión de la Organización	2	89%

Se realiza el detalle de las competencias con su respectivo nivel de perfil de persona, que a continuación se detalla:

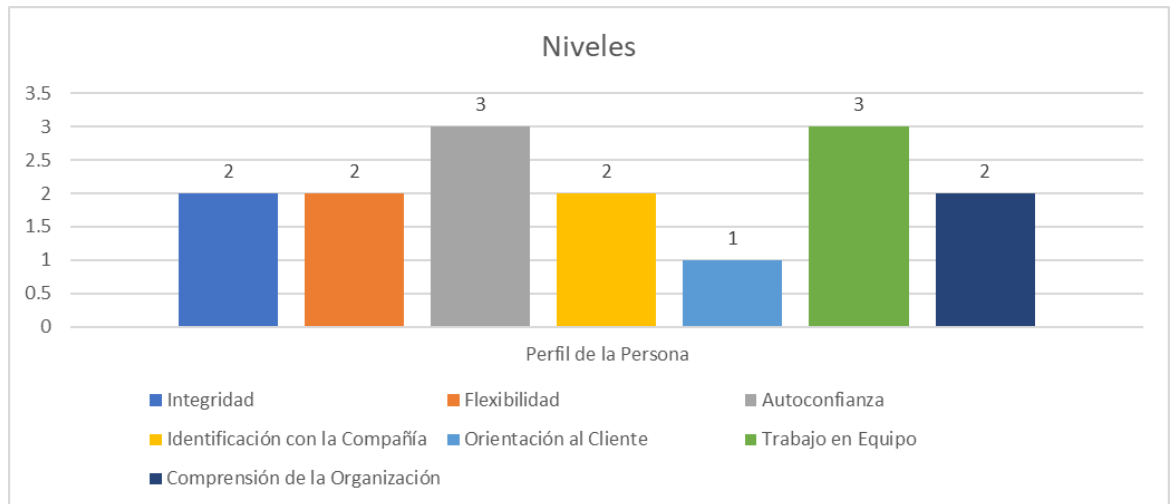


Figura 2 Resultados importantes de competencias

Se detalla las 7 competencias principales cada una con su respectivo nivel:

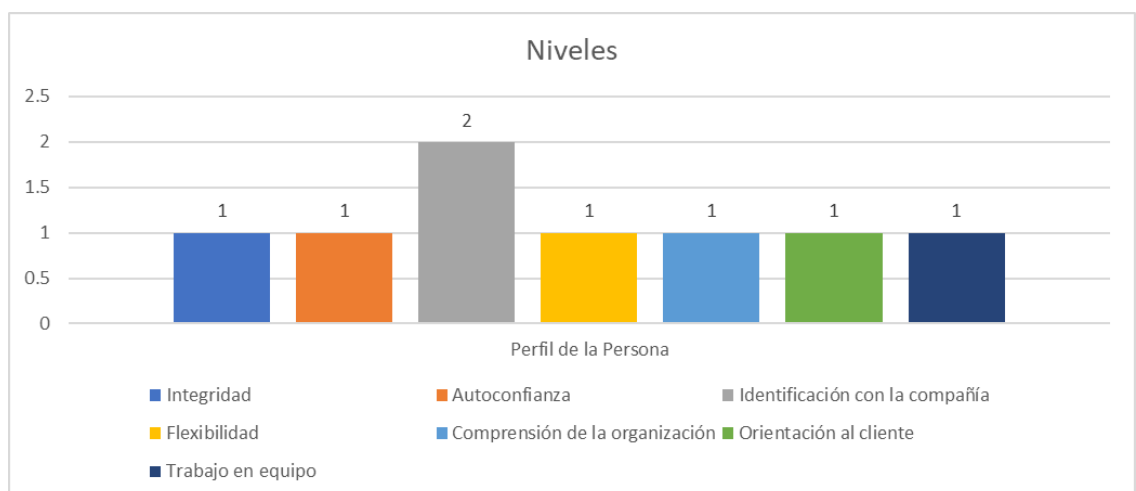


Figura 3 Resultados de competencias y niveles con mayor porcentaje

8.2 Resultados relacionados al protocolo metodológico para el objetivo específico 2: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedores

Ya con los resultados obtenidos en el panel de experto y la evaluación 360° se pudo definir cuáles son las competencias conductuales que debe tener el puesto de prevendedor, los cuales se detallan a continuación:

Tabla 5 Resultados finales de competencias con sus niveles

Competencias	Nivel
Integridad	1
Autoconfianza	1
Identificación con la compañía	2
Flexibilidad	1
Comprensión de la organización	1
Orientación al cliente	1
Trabajo en equipo	1

Se pudo determinar las 7 competencias que debe tener el perfil de cargo del prevendedor.

8.3 Resultados relacionados al protocolo metodológico para el objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección por competencias

Dentro del diagrama se encuentra incorporado la entrevista por competencias conductuales ya que es la actividad primordial para poder definir que postulantes cumplen con el perfil de puesto del prevendedor.

		Versión 01 Vigente desde 1-nov-2021			
1. Proceso	Selección de personal	2. Propósito del Modelo	To-BE		
3. Responsable	Belén Reyes				
4. Objetivo / Descripción	Contratar personal calificado para cada cargo solicitado				
5. Criterios y métodos					
Documentos Internos		Documentos Externos			
Política de selección		Código de trabajo			
Reglamento interno		Ley de seguridad social			
Proceso Proveedor	6. Entradas	7. Actividades	8. Controles / Registros	9. Salidas	Proceso / Cliente
Jefe o responsable de área	Requerimiento de nuevo personal	Ingresar solicitud de requerimiento de vacante en success factors	Revisión de requisición	Personal calificado	Usuario interno satisfecho
		Revisar descriptivo de cargo de vacante	Perfil de puesto		
		Publica la vacante en medios internos y externos	Procedimiento de selección		
Postulante	Entrega de hoja de vida	Cumpla con los requisitos de la función o puesto			
Coordinador de personal	Valida datos y referencias laborales				
	Realiza pruebas sicométricas				
	Realiza entrevistas por competencias conductuales	Perfil de puesto			
		Presenta la tema	Personal capacitado		
Postulante		Entrevista con el jefe directo	Personal capacitado	Contratación	Nuevo trabajador
10. Mecanismos					
Materiales		Equipos		Software	
Otros					
Entrevista de selección		Grupos de 2 personas		Teams	
Convocatoria masiva				linkedin	
Recursos financieros					
Equipo informático					
11. Indicadores					
Nombre	Fórmula Cálculo	Responsable	Frecuencia Medición	Frecuencia Reporte	Unidad Medida
Rotación en los primeros 90 días de servicio	Número total de contrataciones fracasadas en los primeros 90 días / número total de contrataciones en el período analizado	RRHH	Mensual	Mensual	Número de personas
Porcentaje de desvinculación voluntaria	Número de personal salido con renuncia voluntaria / Total personal salido del mes	RRHH	Mensual	Mensual	Número de personas
Índice de reclutamiento externo	Número de procesos de selección ganados por personal externo / Número total de procesos de selección	RRHH	Mensual	Mensual	Número de personas

Figura 4 Flujograma proceso de selección por competencias conductuales

8.4 Resultados relacionados al protocolo metodológico para el objetivo específico 4: Definir cuáles son los indicadores que van a impactar en el proceso de selección por competencias conductuales.

Al realizar el panel de expertos se dio a conocer cuales sería los indicadores importantes que debe tener la compañía, los cuales van a ayudar para la toma de decisiones.

Se detalla los resultados de cada indicador:

Tabla 6 Resultado de indicadores de selección

Indicadores	Jefe de ventas	Jefe de capital humano	Jefe de selección	Total
Porcentaje de ausentismo	1		1	10%
Rotación	1	1		10%
Rotación en los primeros 90 días de servicio	1	1	1	15%
Porcentaje de desvinculación voluntaria	1	1	1	15%
Índice de reclutamiento externo	1	1		10%
Inversión por empleado en capacitación y desarrollo	1		1	10%
Porcentaje de empleados baby boomers	1			5%
Porcentaje de empleados generación X	1			5%
Porcentaje de empleados generación Y	1			5%
Índice de promoción / ascenso		1		5%
Promedio del tiempo que están en los cargos gerenciales y jefaturas	1		1	10%

Adicional se hace una comparación de los resultados de acuerdo con cada jefatura.

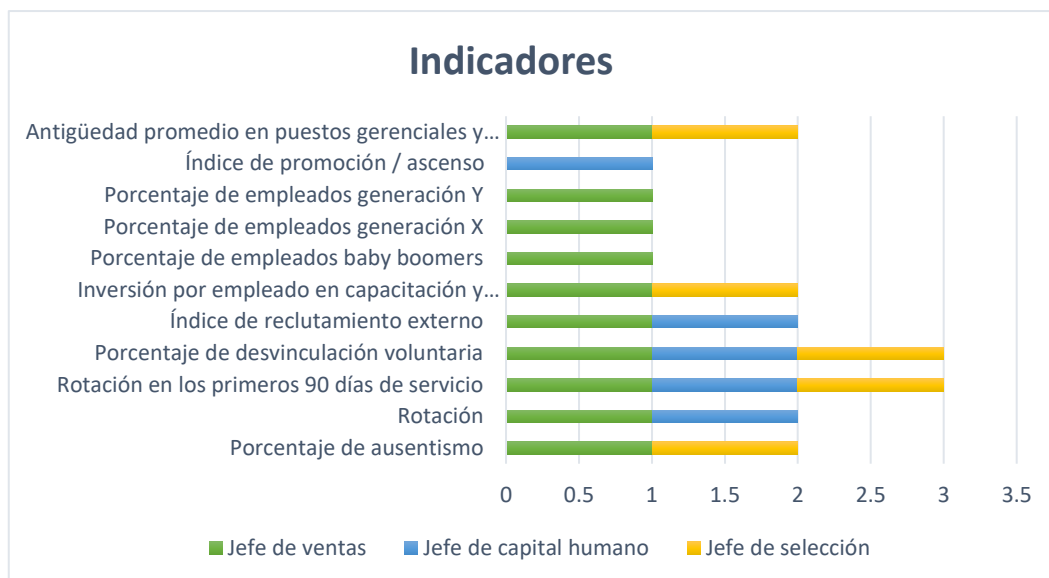


Figura 5 Resultados indicadores de selección

Se detalla los indicadores con mayor porcentaje de acuerdo con el panel de expertos.

Tabla 7 Indicadores primordiales de selección

Indicadores	Jefe de ventas	Jefe de capital humano	Jefe de selección	Total
Rotación en los primeros 90 días de servicio	1	1	1	15%
Porcentaje de desvinculación voluntaria	1	1	1	15%
Porcentaje de ausentismo	1		1	10%
Rotación	1	1		10%
Índice de reclutamiento externo	1	1		10%
Inversión por empleado en capacitación y desarrollo	1		1	10%

Promedio del tiempo que están en los cargos gerenciales y jefaturas	1		1	10%
---	---	--	---	-----

Se detalla el porcentaje obtenido en el panel de expertos.

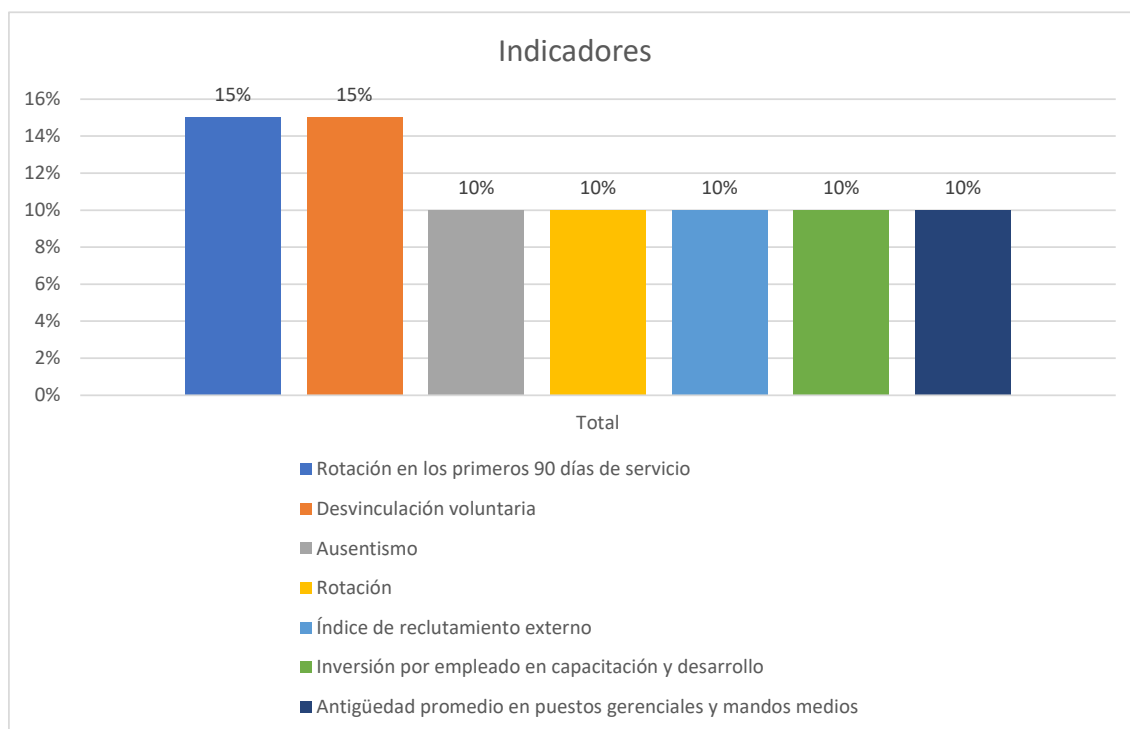


Figura 6 Indicadores primordiales de selección

9 DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Luego de tener los resultados, podemos evidenciar que para la compañía por la actividad comercial que tiene, el corazón de la operación es el personal comercial es por eso por lo que tiene una suma importancia el mantener al personal y que se adapte al ritmo de trabajo que requiere la compañía.

En la actualidad podemos evidenciar que el departamento de selección no tiene un perfil de cargo de prevendedor por competencias conductuales, solo está basando en cumplir con el perfil duro de cada colaborador, también tenemos una falencia al momento que ingresa un nuevo colaborador ya que no tiene el acompañamiento necesario por un mes mínimo para que le pueden enseñar

como es el trato a los clientes, todo el portafolio que tiene la compañía, así como también los todos los indicadores que debe cumplir en su cargo.

Esto ocasiona que la empresa tengo un alto nivel de rotación y por falta de inducción de funciones ocasiona que la compañía no llegue a su presupuesto de ventas.

Con la aplicación de las herramientas seleccionadas se pudo definir cuáles son las competencias conductuales que debe tener el perfil de cargo del prevendedor que son integridad, flexibilidad, autoconfianza, identificación con la Compañía, orientación al cliente, trabajo en equipo y comprensión de la Organización, adicional tenemos unas competencias conductuales que si son importantes sin embargo no tuvieron un porcentaje alto en este estudio que son: impacto e influencia, orientación al logro.

Los resultados en indicadores de selección que tuvieron mayor impacto son rotación en los primeros 90 días de servicio y desvinculación voluntaria, adicional se tuvo cinco indicadores que también se consideran importante para el departamento de selección y que nos pueden ayudar para la toma de decisiones estos son ausentismo, rotación, índice de reclutamiento externo, inversión por empleado en capacitación, desarrollo y promedio del tiempo que están en los cargos gerenciales y jefaturas.

Las competencias conductuales obtenidas en este proyecto cumplen con las características a las necesidades del puesto de perfil del prevendedor, lo que permite actualizar el perfil que tiene actualmente la compañía para brindar un mayor desarrollo en el departamento de selección y por ende ayudar a la Compañía a llegar a los resultados y disminuir el gasto.

También se da la apertura para en un futuro se actualice todos los puesto que tiene la compañía para que el área de selección tenga una visión clara de lo que se debe cubrir y si los postulantes cumplen o no con el perfil identificado. Así

poder presentar las ternas con mayor seguridad a los jefes directos para que puedan escoger al postulante idóneo.

En el proyecto se escogió 7 competencias conductuales, las cuales determinan que el trabajador tenga una alta adaptación en sus funciones que determina su puesto de trabajo, con este proyecto se permite actualizar el perfil de puesto para ayudar a cumplir con los objetivos de la Compañía, siempre respetando los principios culturales empresariales que se mantiene.

Adicional se espera que una vez aplicado el nuevo perfil de puesto y el departamento de selección ingrese nuevo personal de acuerdo con las competencias conductuales se puede evidenciar la diferencia que vamos a tener con respecto a rotación de personal y exista una disminución significativa.

10 CONCLUSIONES

10.1 De los resultados del objetivo específico 1: Aplicar los instrumentos identificados para identificar las competencias conductuales

En los resultados del panel de expertos se pido apoyo a jefaturas tanto de talento humano como del área comercial ya que con su experiencia laboral se pudo obtener resultados similares entre las dos áreas donde se evidencio las competencias que de manera directa logran establecer claro los objetivos, funciones, metas y barreras que tiene el cargo, de esta manera se pudo trabajar en conjunto para definir que se puede actualizar o mejorar en el perfil del cargo de prevendedor.

Con respecto a la evaluación 360° se tuvo que realizar primero una reunión individual indicando cual es el objetivo de la evaluación y motivar para que los colaboradores especialmente los pares sean muy honestos con las respuestas que debían poner, adicional indicarles la importancia que tiene la evaluación para mejorar los proceso de la Compañía, una vez realizadas las 157 preguntas se puso evidenciar que realmente si son las competencias conductuales que debe

tener el perfil, uniendo los dos resultados tanto del panel de expertos como de la evaluación 360° se tomó la decisión de escoger las 7 conductas con mayor calificación y que fueron resultados de las dos herramientas realizadas.

10.2 De los resultados del objetivo específico 2: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedores

Una vez realizadas las herramientas para la actualización del perfil de cargo de prevendedor, pudimos ver que las competencias y niveles que salieron como resultados son realmente los que necesitamos incluir en el perfil de cargo para que el personal se acople a las necesidades que tiene la compañía.

Con último paso para enviar a aprobación de dirección de capital humano el perfil de puesto debemos comparar con otras compañías si es similar al perfil que tuvimos en este proyecto como resultado, si es similar se procede a enviar a aprobación para después ser informado a toda el área de selección a nivel país y poderlo aplicar, caso contrario si no es igual debemos realizar una nueva entrevista con el prevendedor de mayor desempeño para revisar los nuevos resultados obtenidos.

Una vez realizada la entrevista del prevendedor con mayor desempeño se establece las competencias finales con sus respectivos niveles para el perfil de cargo de prevendedor, con esto se procede a enviar a dirección para aprobación y publicación a nivel país para que posteriormente sea aplicado en las vacantes.

10.3 De los resultados del objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección por competencias

Una vez revisado el flujo de selección que tiene actualmente la compañía se procedió a actualizar de acuerdo con las nuevas necesidades que vamos a tener con todas las etapas de revisión, se procede a realizar detallando paso a paso a seguir hasta escoger al postulante idóneo.

El nuevo flujograma de selección permitirá brindar una equidad tanto para los postulantes interno como externos que han aplicado a la vacante siendo seleccionados de acuerdo con sus fortalezas que poseen y que están dentro del perfil de puestos.

Una vez que ya tenemos el perfil de competencias aprobado y el flujo del proceso es comunicado al área de selección para que puedan ejecutarlo y definir la terna de candidatos que cumplan con los niveles y competencias conductuales establecidos.

Este nuevo diseño nos va a permitir tener un mejor servicio con nuestros clientes internos.

10.4 De los resultados del objetivo específico 4: Definir cuáles son los indicadores que van a impactar en el proceso de selección por competencias conductuales.

Al realizar el panel de expertos los participantes seleccionaron los indicadores que más impacto tienen para el área de selección y que con su experiencia consideran que son los más importantes que se debe implementar en unos casos y otros mantenerlos.

Los indicadores más relevantes fueron: rotación en los primeros 90 días de servicio y desvinculación voluntaria, estos indicadores son importantes ya que al tener un colaborador menos en la compañía ocasiona retrasos en los cumplimientos de objetivos empresariales, gasto de dinero y recursos.

También se mencionó otros indicadores que deben ser importantes los cuales son ausentismo, rotación, índice de reclutamiento externo, inversión por empleado en capacitación, desarrollo y antigüedad o promedio del tiempo que están en los cargos gerenciales y jefaturas, que también nos van a permitir ir viendo el índice de satisfacción que tienen nuestros clientes internos, ya que al contratar un candidato con competencias establecidas y sentirse valorado dentro

de la compañía con un acompañamiento de un mes para enseñarle las funciones y actividades que debe desempeñar él va a realizar las actividades de mejor manera y ser parte de los resultados positivos de la organización.

11 RECOMENDACIONES

11.1 De los resultados del objetivo específico 1: Aplicar los instrumentos identificados para identificar las competencias conductuales

Antes de realizar el panel de expertos se recomienda primero indicarles a los participantes cuales es el objetivo y la importancia que tiene el panel para que puedan establecer las competencias que debe tener el cargo y no sobrevalorar o no considerar una competencia.

En cambio, para la evaluación 360 se debe indicar que deben responder con mucha sinceridad las preguntas y también debe estar enfocados en el cargo que estamos haciendo el proyecto, adicional la importancia que tiene cada pregunta y como pueden ellos ayudar a definir las competencias para las futuras contrataciones. Adicional si mantienen dudas igual irles guiando para tener una información confiable.

Al tener los resultados de las dos herramientas realizadas podemos evidenciar que existen siete coincidencias en las competencias, una vez analizadas cada una se establece que deben estar dentro del descriptivo de cargo.

Las siete competencias establecidas servirán para determinar las habilidades, fortalezas y oportunidades que deben tener los nuevos aspirantes para el cargo de prevendedor y así poder cumplir con las expectativas que tiene la Organización.

11.2 De los resultados del objetivo específico 2: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de prevendedores

Una vez definidas las competencias que debe tener el cargo de prevendedor se procede a enviar a dirección de capital humano para aprobación, después de ser aprobado se debe dar a conocer al área de selección para que sea implementado en las nuevas contrataciones.

Adicional una vez realizado la actualización se recomienda a dirección que se debe hacer un levantamiento total de todos los cargos que mantiene La Compañía, lo cual nos va a ayudar a poder contratar a personas que realmente tengan estas competencias definidas en cada puesto y no tengamos una rotación elevada, ni gastos extras tanto de dinero, los cuales podemos invertir en otras actividades que se necesite realizar dentro del área.

También nos va a permitir ser una empresa que tenga una ventaja competitiva ya que contamos con colaboradores en todas las áreas que realmente tiene capacidad para poder estar en ese puesto y podrán hacer una ruta de carrera profesional dentro de la compañía.

11.3 De los resultados del objetivo específico 3: Diseñar el proceso de selección por competencias

Una vez aprobado la actualización del perfil de puesto de cargo de prevendedor se debe también actualizar el flujo del proceso de selección, donde debemos incluir la entrevista por competencia y el departamento encargado de realizarla.

Así como también establecer un plazo para siempre mantener actualizado los perfiles de competencias de todos los cargos que tiene la compañía, como el responsable que nos puede ayudar a revisar si esta correcto o no (jefe directo de cada puesto).

Adicional se dará a conocer cuáles son las ventajas de tener un perfil por competencias y que beneficios le dará a la compañía frente al mercado laboral.

11.4 De los resultados del objetivo específico 4: Definir cuáles son los indicadores que van a impactar en el proceso de selección por competencias conductuales.

Para el departamento de selección como para otro departamento es fundamental que tengan indicadores definidos mensualmente los cuales permitan a los gerentes o dirección tomar decisiones e ir viendo la realidad que tiene la Compañía frente al mercado laboral o frente a otras Compañías.

Por lo cual se recomienda que se establezca indicadores para ver si se necesita una mejora en proceso, manuales o requerimiento que permitan tener un mejor servicio con el cliente interno.

También nos permitirá revisar cuanto tiempo se demora en contratar una vacante y poder establecer plazos para poder cerrar un proceso de selección.

Así como también revisar si las vacantes son cubiertas por trabajadores de la Compañía o externos, lo cual nos permitirá establecer planes de carrera y motivar a los trabajadores que sigan ascendiendo dentro de la Compañía.

Se sugiere un acompañamiento al momento de ingresar a la Compañía para que el colaborador se sienta cómodo con sus nuevas funciones y si tienen inquietudes las pueda realizar con toda la libertad.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2007a). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos/ Strategic Management Of Human Resource Casos/ Cases*. Ediciones Granica Mexico.
<https://public.ebookcentral.proquest.com/choice/publicfullrecord.aspx?p=3187656>
- Alles, M. A. (2007b). *Gestión por competencias el diccionario*. Granica-Adelphi. Arca Continental. (s. f.). *Arca Continental*. <https://www.arcacontal.com/>
- Barranco Martos, A. (2013). *La entrevista de selección de personal*. Editorial CEP, S.L. <https://library.biblioboard.com/content/8146a6b4-4608-47bd-ac50-76bbbfabc4f6>
- Equipo Vértice. (2007). *Selección de personal*. Vértice Books.
- Gan, F., & Triginé, J. (2012). *Selección de personal*.
<http://site.ebrary.com/id/11038767>
- Indicadores de Ausentismo o Absentismo Laboral*. (s. f.).
<https://www.kpiestudios.com/indicadores-ausentismo>
- Londoño Ardila, L. F. (2015). *Eliminando tensiones: Los procesos organizacionales y la selección por competencias*.
<https://elibro.net/ereader/elibrodemo/121800>
- Louffat, E. (2018). *Reclutando y seleccionando al personal*.
<https://elibro.net/ereader/elibrodemo/136609>
- Patrones generacionales y Tendencias empresariales*. (s. f.).
<https://mjdunjo.com/2011/04/10/generaciones-y-tendencias-empresariales/>

Roncacio, G. (2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) para que sirven?* <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>

Saratoga. (2015). *Benchmark de efectividad del capital humano.*

ANEXOS

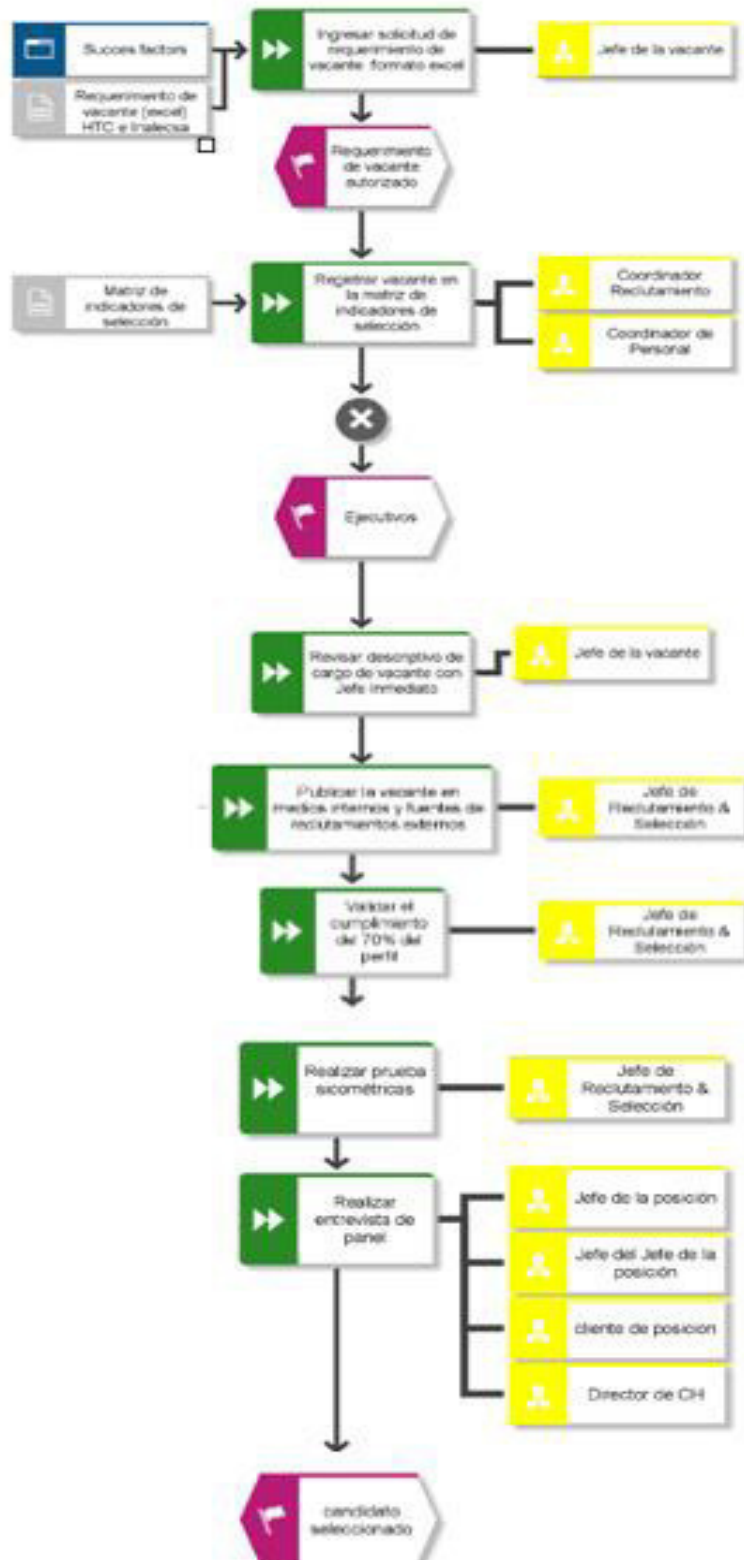
Anexo 1

Número de prevendedores de la empresa a nivel país por región

Región Norte		Región Sur	
CEDI	N.º pers.	CEDI	N.º pers.
Amaguaña	23	Azogues	15
Ambato	24	Babahoyo	15
Chone	9	Cuenca	34
El Coca	5	Daule	17
Esmeraldas	16	Guayaquil Norte	47
Imbabura	35	Guayaquil Sur	117
Lago Agrio	9	La Troncal	10
Latacunga	11	Libertad	12
Los Bancos	3	Loja	16
Puyo	4	Macas	4
Quito Calderón	81	Machala	32
Quito Sur	58	Milagro	12
Riobamba	20	Piñas	1
Santo Domingo	34	Playas	6
Tena	4	Portoviejo	46
Tulcán	4	Quevedo	21
Total	340	Total	405

Anexo 2

Proceso de selección actual



Anexo 3

Panel de expertos

Objetivo: Definir las competencias que debe tener el perfil de cargo de prevendedor a nivel país.

Integrantes

- Jefe de ventas
- Jefe de capital humano
- Jefe de selección

Fecha: Se realiza la reunión mediante MS Teams el viernes 15 de octubre a las 10:00.

Resultados: También se definió cuáles deben ser las funciones, los problemas que tienen y el objetivo del cargo.

Competencias	Panel 1	Panel 2	Panel 3
Flexibilidad	2	2	3
Autoconfianza	2	3	
Integridad	4	4	4
Identificación con la compañía	2	3	3
Pensamiento Analítico		1	1
Búsqueda de información	1		
Orientación al logro	3	3	1
Iniciativa		1	
Orientación al cliente	2	2	3
Impacto e Influencia	3	4	4
Desarrollo de interrelaciones	1	3	3
Liderazgo		2	
Trabajo en equipo	1	2	1

Anexo 4

Diccionario de competencias Hay/McBer

Diccionario de Competencias Hay/McBer

Adaptación para Ecuador

Notas codificación

Contenido

	Pag.
Sección I	
Introducción	2
Sección II	
Competencias Genéricas	
<i>Gestión personal</i>	
1. Flexibilidad (FLE)	3
2. Autoconfianza (ANZ)	4
3. Integridad (DAD)	5
4. Identificación con la Compañía (IDE)	6
<i>Pensamiento</i>	
5. Pensamiento Analítico (ANA)	7
6. Pensamiento Conceptual (CON)	8
7. Búsqueda de Información (BUS)	9
<i>Logro</i>	
8. Orientación al Logro (LOG)	10
9. Iniciativa (INI)	11
<i>Influencia</i>	
10. Orientación al Cliente (CLI)	12
11. Comprensión Interpersonal (COM)	13
12. Comprensión de la Organización (ORG)	14
13. Impacto e Influencia (IMP)	15
14. Desarrollo de Interrelaciones (INT)	16
<i>Gestión del Equipo</i>	
15. Desarrollo de Personas (DES)	17
16. Dirección de Personas (DIR)	18
17. Liderazgo (LID)	19
18. Trabajo en Equipo (TRA)	20
Sección III	
Competencias Suplementarias	23
Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD)	24
Autocontrol (AUT)	25

Sección I: Introducción

Este es el diccionario de Competencias Hay/McBer actualizado en 1998: el documento de su clase más concienzudamente elaborado del mundo. Hay/McBer lo ha desarrollado en base a sus investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo.

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones.

Sobre esta base, HayGroup ha realizado una adaptación de cara a su aplicación en el Banco del Pichincha, basada fundamentalmente en consideraciones culturales.

Contenido

Las competencias incluidas en este diccionario 1998 se clasifican según las siguientes categorías:

- Competencias principales genéricas.** Hay 18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de Hay/McBer a la hora de definir un modelo de competencias. Todas las Entrevistas de Incidentes Críticos se codifican según estas 18. Normalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación realizada en una empresa incluirá un grupo de estas 18 competencias (quizás modificadas).
- Competencias genéricas suplementarias.** Estas competencias son válidas y fiables, pero aparecen con menos frecuencia en nuestra base de datos de modelos de competencias, y normalmente en puestos de contribuidores individuales y niveles bajos de la jerarquía. A efectos de codificación deberán incluirse dentro del grupo de las principales cuando sea necesario.

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:

- 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.
- 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.
- 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).
- 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

2. AUTOCONFIANZA (ANZ)

Pregunta clave: *¿Aborda la persona empeños arriesgados o retadores y se encuentra segura de sí misma?*

Positivo: *Actúa con iniciativa y se enfrenta con firmeza en asuntos importantes.*

Negativo: *Si no actúa con buen criterio o en el momento adecuado, puede parecer arrogante o provocar que la gente desconecte. No codificar si supone un juicio equivocado.*

Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).

Notas para la codificación: *Los niveles 4 y 5 se utilizarán principalmente para el propio jefe o superior pero no para los subordinados o colaterales.*

Esta persona:

1. **Se muestra seguro de sí mismo.** Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.
2. **Actúa con independencia.** Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar aun cuando no estén sus superiores o en situaciones en las cuales no puede acceder a la autoridad formal.
3. **Expresa seguridad en sus capacidades.** Se define como un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio. *(No valorar con este nivel si dicha confianza no está basada en actuaciones pasadas).*
4. **Busca retos o desafíos.** Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad.
5. **Escoge retos con un alto riesgo.** Se ofrece para misiones o proyectos extremadamente desafiantes (personalmente muy arriesgadas): "Me dijeron que era un suicidio profesional, pero podía con el trabajo y, de todas formas, lo acepté". Se enfrenta a sus superiores o clientes de forma contundente, firme o brusca.

Competencias genéricas

4. IDENTIFICACIÓN CON EL BANCO (IDE)

Pregunta clave: *¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?*

Identificación con el Banco es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

Notas para la codificación: *La identificación o apoyo al Banco debe estar presente para codificar IDE. En ausencia de ello las acciones pueden considerarse como esfuerzos en pro de los propios intereses u objetivos.*

Esta persona:

1. **Intenta encajar en el Banco.** Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en el Banco. Se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera. "Intento llevar el uniforme limpio y cuidado".
2. **Es leal con el Banco.** Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con el Banco o preocupación acerca de la imagen de éste. Si es necesario lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él (Ej.: se queda hasta más tarde).
3. **Apoya al Banco.** Actúa en favor de la misión y los objetivos del Banco. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades del Banco. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia del Banco. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su superior jerárquico.
4. **Hace concesiones profesionales o personales en favor del Banco.** Pone las necesidades del Banco por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.). O bien apoya las decisiones que benefician a toda la Entidad, aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo o puedan resultar impopulares.

Competencias genéricas

3. INTEGRIDAD (DAD)

Pregunta clave: *¿Actúa la persona rectamente aun en situaciones adversas?*

Integridad es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Notas para la codificación: *Los sentimientos expresados deben ser importantes para el desarrollo del puesto. No codificar simples quejas o sentimientos relacionados con las personas (simpatías, antipatías, falta de respeto, etc.). Cualquier ejemplo de ocultar información o no cumplir compromisos se podrá codificar negativamente (-1). Por tanto, en esta competencia, las frecuencias podrán ser negativas e indicarán el número de veces que se ha faltado a la integridad.*

La persona:

1. **Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.** Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
2. **Actúa rectamente.** Está orgulloso de ser honrado: "sabían que yo no permitiría eso". Es honesto en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa o con el cliente. Da a todos un trato equitativo.
3. **Actúa rectamente, aunque no sea fácil.** Dice las cosas, aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre habíamos sido compañeros, pero la sucursal necesitaba esos cambios" o actúa "como debe hacerlo" aunque eso le suponga complicaciones.
4. **Rechaza ofertas poco éticas.** Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores: "no me dejé sobornar". Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.

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).*
4. **Realiza planes o análisis complejos.** Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas. *(Este nivel es más que la simple descomposición de problemas del nivel 3. Codificar con este nivel 4 cuando las relaciones causales múltiples tengan más de una posible solución).*

Anexo 5

Cuestionario 360°

Cuestionario	
Comprende los puntos de vista de los demás y está dispuesto a cambiar sus ideas o sus planes.	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.).
Aplica los procedimientos con flexibilidad ante un cambio en la situación con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.	Identifica los pros y los contras de las decisiones y establece relaciones causales sencillas (ej.: A causa B).
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.	Analiza los obstáculos con los que se puede encontrar y planifica los siguientes pasos a realizar.
Toma decisiones y cambia su comportamiento para adaptarse a situaciones o personas específicas.	Realiza análisis complejos identificando varias soluciones y sopesando cada una de ellas.
Adapta su comportamiento dependiendo de la persona con la que está tratando	Reconoce varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción (ej.: A causa B, causa C, causa D).
Ajusta su plan a la situación.	Utiliza criterios básicos, el sentido común y la experiencia vividas para identificar problemas o situaciones.
Realiza cambios pequeños o temporales en las Unidades para adaptarse a las necesidades de una situación específica	Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja tanto de la oficina como en la relación con el cliente.
Confía en que es capaz de realizar una función y muestra seguridad ante los demás.	Es capaz de identificar similitudes entre una situación actual y algo que ocurrió en el pasado, o la similitud entre cosas diversas, identificando las pautas comunes entre ambas (ej.: identifica rápidamente la solución de un problema cuando ya se le presentó en el pasado).
Actúa con independencia sin necesidad de recurrir a sus superiores.	Utiliza y adapta adecuadamente conceptos complejos, conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia, aplicándolos a las situaciones actuales (ej.: elaboración de planes de trabajo).
Toma decisiones con seguridad, inclusive cuando no está el Gerente de Agencia no se encuentra.	Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles para los demás (ej.: explica problemas complejos utilizando sus experiencias de la vida diaria)
Abiertamente manifiesta su confianza en sus criterios personales basándose en experiencias pasadas.	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos y que no resultan obvios para los demás.
Expresa sus desacuerdos frente a personas de posiciones superiores, lo hace de manera clara, educada y con seguridad.	Hace preguntas básicas a las personas que están presentes o que conocen la situación. (ej. cuál fue el problema con el cliente, qué procedimiento se debe seguir, etc...)
Busca nuevas responsabilidades o desafíos basándose la confianza que tiene en sus propias capacidades.	Utiliza información que está disponible para conocer mejor una situación, a su cliente, a los productos o servicios que presta la Organización etc. (ej. Manuales, dípticos, sistemas, intranet etc.)
Escoge proyectos desafiantes que suponen un alto riesgo personal.	Busca a las personas más cercanas a un problema o situación aunque no estén presentes para obtener más información.
Admite sus errores y expresa lo que piensa en situaciones de trabajo aunque sea más sencillo callarse.	Ante un problema o situación que se le presente en el trabajo, busca a las personas más cercanas a dicha situación o busca alternativas que normalmente no se haría.
Trata confidencialmente la información relacionada con los clientes o con la Organización.	Acude a las personas que no están directamente relacionadas con un problema o situación para profundizar en el tema y conocer sus experiencias, perspectivas, etc.
Es abierto y honesto al reconocer sus propios errores o dudas	Ahonda en la raíz de una situación y busca sus causas para asegurarse de tener toda la información y solucionar eficazmente el problema o inquietud (ej. Identificar problemas repetitivos de los procesos)
Actúa con integridad aunque eso le cause inconvenientes o dificultades dentro del ámbito profesional.	Indaga de manera sistemática para obtener datos de todas las fuentes posibles en un lapso de tiempo determinado.
Dice o hace las cosas aunque eso pueda causarle complicaciones en el ámbito profesional o personal.	Realiza un trabajo sistemático de búsqueda de información en un lapso de tiempo con la finalidad de tener datos detallados y amplios.
Trabaja íntegramente aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores "no me deje sobornar".	Aplica métodos sistemáticos que le ayudan a obtener información de manera habitual (ej. Informes periódicos que le proporcionan otras personas, reuniones informales periódicas con su equipo)
Intenta encajar bien o adaptarse a la Organización, se viste adecuadamente, respeta los horarios, las formas en que se hacen las cosas, etc.	Pone en marcha métodos propios para recoger información de manera habitual (ej. realiza reuniones periódicas con los responsables de equipos con la finalidad de obtener información, etc...)
Se adapta a las costumbres y formas de hacer de la Organización en intenta encajar e integrarse en su cultura	Realiza su trabajo correctamente, atiende a los clientes, tramita operaciones, canaliza reclamos, etc. con la idea de hacer bien sus tareas.
Muestra respeto por lo que la autoridad considera importante.	Comparte con su área su frustración frente a sus fallas en el trabajo, aunque no haya tomado ninguna acción específica de mejorar.
Se ofrece y muestra disponibilidad cuando la Organización requiere esfuerzos adicionales.	Mide de manera personal y voluntaria sus avances y/o retrocesos en el cumplimiento de sus funciones con la idea de superar su propio estándar.
Apoya a los demás en la consecución de los objetivos organizativos.	Incorpora a su trabajo métodos propios para conseguir los objetivos establecidos por la Organización. (ej. Rediseña los formatos de análisis de información con la idea de que puedan visualizar mejor sus resultados, etc.)
Actúa abiertamente para beneficiar la consecución de los objetivos de la Organización.	Propone y realiza cambios en su trabajo para conseguir mejoras medibles en el cumplimiento de sus funciones. (ej. Automatiza un formulario que le permita aumentar el N° de clientes atendidos por día, etc...)
Pone las necesidades de la Organización por delante de las suyas.	Crea o innova procedimientos para mejorar los procesos bajo su responsabilidad (éstos deben ser notables y medibles).
Apoya las decisiones que benefician a la Organización, aunque vayan en contra de su trabajo y/o de su equipo.	Se fija y consigue objetivos retadores, los cuales son complicados pero se pueden conseguir. (ej. Se propone diseñar una nueva herramienta que permita el acceso a información actualizada de mercado, conociendo que tiene dos limitantes, demora en datos y falta de herramientas tecnológicas, al final lo consigue, etc.)
Realiza comparaciones de los objetivos obtenidos en el pasado vs sus resultados actuales. (ej. La gestión de ventas del equipo ha sido superada en un 12% vs el 5% del año anterior, etc.)	Identifica problemas u oportunidades que ocurrirán en 1 o 2 días y toma acciones para solucionarlos o para aprovecharlas.
Toma decisiones y establece las prioridades u objetivos haciendo clara referencia al estudio de costos y a los beneficios potenciales que espera alcanzar. (ej. Imputa la reubicación de una oficina luego de un claro análisis de coste beneficio y de la rentabilidad que desea obtener.)	Frente a un obstáculo o problema imprevisto interviene de manera inmediata para solucionarlo, en lugar de esperar para analizar la situación y luego actuar.
Realiza análisis del costo beneficio antes de tomar una decisión o de aprovechar una nueva oportunidad (ej.: antes de atacar a un cliente analiza el costo que le va a suponer y los beneficios que podrá obtener de él si culmina la operación).	Identifica oportunidades en una situación y actúa de manera decidida. (ej. Se abre un local comercial en su sector y acude para ofrecer productos o servicios, etc...)
Ocupa gran cantidad de tiempo y de recursos tecnológicos, humanos, etc., para alcanzar un objetivo ambicioso que se ha propuesto lograr.	Anticipa problemas que podrían ocurrir en las siguientes 4 semanas y actúa oportunamente para prevenirlos o minimizarlos.
Compromete tiempo y recursos importantes para mejorar la productividad de su unidad, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la Organización.	Detecta oportunidades inminentes, se anticipa con un plazo menor a 1 mes y actúa en consecuencia.
Es capaz de identificar problemas u oportunidades en su trabajo diario y tomar acciones en 1 o 2 días para solucionarlos o para aprovecharlos.	Identifica situaciones que ocurrirán en los próximos 12 meses y crea oportunidades o minimiza problemas potenciales que no han sido evidentes para otros. (ej. Anticipó el impacto de una medida económica del gobierno)
Actúa de manera decidida frente a una oportunidad o problema en lugar de esperar o estudiar la situación.	Se anticipa a situaciones que ocurrirán en menos de 12 meses y crea o aborda oportunidades que no son evidentes para otros.

<p>Mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, puede explicarles las razones que le han llevado a tomar una decisión.</p> <p>Explica a los miembros de su equipo por qué se hacen las cosas de una determinada manera, por qué se toman determinadas decisiones y e asegura de que disponen de toda la información necesaria (ej: proyectos nuevos, cambios en la oficina, nuevas medidas...).</p> <p>Se asegura de que las necesidades del grupo estén cubiertas. (ej. que cuenten con los suficientes equipos, sistemas, información, personal, etc).</p> <p>Protege a su equipo y se asegura de que las necesidades del mismo estén cubiertas (ej.: proporciona recursos, personal y herramientas que el grupo necesita para realizar correctamente su trabajo).</p> <p>Emplea varias estrategias para mantener alta la motivación de sus colaboradores para alcanzar los niveles de resultados esperados. (ej. Forma equipos de trabajo para que cada uno desarrolle varias alternativas de acciones comerciales que aseguren el cumplimiento de la planificación comercial, etc)</p> <p>Utiliza múltiples acciones para que el grupo trabaje eficientemente, para mantener alta su motivación, con el fin de incrementar la productividad.</p> <p>Comunica una visión de futuro convincente asegurándose de que los miembros de su equipo participen de sus objetivos, misión, clima, políticas... (ej.: consigue involucrar a su gente, que le apoyen en la misión que tiene el equipo).</p> <p>Es la persona que va marcando la pauta, actúa como modelo a seguir por los demás.</p> <p>Como miembro de un equipo apoya las decisiones que han tomado en conjunto con sus compañeros con la intención de cooperar.</p> <p>Realiza el trabajo que como miembro de un equipo le ha sido asignado, pensando en que con ello contribuye a alcanzar el objetivo de todos.</p> <p>Valora sinceramente las ideas y experiencias de sus colaterales y colaboradores y muestra una actitud abierta a aprender de éstos.</p> <p>Mantiene una actitud abierta a aprender de sus compañeros. (ej. Pide a sus compañeros le enseñen a cerca del manejo de casos que él no ha manejado , etc)</p> <p>Colabora con personas de otros equipos de la Organización aportando ideas y acogiendo otras con el fin de mejorar los procesos o diseñar unos nuevos.</p> <p>Solicita la opinión de sus compañeros del mismo equipo o de otras áreas antes de tomar una decisión, hacer planes, etc, con la idea de trabajar en conjunto. (ej. Pide sugerencias y comentarios a los otras personas antes de presentar una propuesta que mejore la satisfacción del cliente, etc).</p> <p>Soluciona los conflictos que se producen entre sus colegas de equipo para mantener un buen clima de trabajo y la buena comunicación, reconoce de forma pública el mérito de su equipo.</p>	<p>Comprueba que los datos y la información que maneja no tengan errores. (ej. Revisa que sus informes, estudios y propuestas sean exactos y precisos, etc.)</p> <p>Lleva un registro de las actividades que debe realizar él o los otros con el propósito de controlar que el trabajo se realice con calidad y de manera correcta.</p> <p>Cuida de la calidad del trabajo de los demás para estar seguro de que se están cumpliendo con los estándares, normas y procedimientos exigidos por los productos o servicios de la Organización.</p> <p>Revisa que la información esté correcta y completa en diferentes fases, detecta fallas y busca datos que le ayuden a comprender el por qué para devolverle su orden y calidad.</p> <p>Hace un seguimiento de que las acciones correctivas, los planes establecidos, etc. se cumplan de acuerdo a las fases y en los tiempos definidos.</p> <p>Siente emociones fuertes como ira, frustración, estrés y consigue controlarlas frente a las demandas de los clientes, de sus compañeros, jefes, etc.</p> <p>No se deja llevar por impulsos del momento, resiste y domina sus emociones. (ej. Frente a un reclamo ofensivo de un cliente logra controlar su ira y no discute, etc).</p> <p>Mantiene bajo control sus emociones y continua trabajando con calma. (ej. Frente a un reclamo ofensivo de un cliente logra controlar su ira, no discute, y continúa atendiendo con buena predisposición, etc).</p> <p>Responde con calma ante provocaciones, agresiones, etc, y logra mantenerse con buena disposición hacia los clientes, problemas etc.</p> <p>Actúa positivamente en condiciones continuas de estrés. (ej. Se mantiene productivo, hace sugerencias y da ideas a pesar de estar durante varias semanas con sobrecarga de clientes, reclamos continuos, etc)</p> <p>Evita las manifestaciones fuertes en su comportamiento cotidiano en situaciones de estrés sostenido.</p> <p>Se percató de que los requerimientos realizados en los procesos operativos le lleguen por escrito evitar los malos entendidos.</p> <p>Demanda claridad en sus responsabilidades, tareas, necesidades, expectativas, etc, puede solicitarlo por escrito.</p> <p>Revisa y verifica que el procedimiento utilizado en los procesos operativos no tenga errores (ej. Ingreso y procesamiento de la información)</p>
---	--

Anexo 6

Detalle cuestionario 360°

Orden	Jefes		Colaterales	
Cuest.	1	2	1	2
1	4	4	4	4
2	4	3	4	3
3	3	3	3	4
4	4	4	4	2
5	3	4	4	4
6	4	3	4	4
7	4	4	4	5
8	5	5	5	4
9	4	3	3	1
10	4	4	3	4
11	4	4	4	3
12	5	3	4	2
13	4	4	4	2
14	3	4	4	2
15	4	3	4	3
16	4	4	3	4
17	4	4	4	4
18	4	4	3	4
19	4	4	3	2
20	4	4	3	3
21	4	3	3	3
22	4	4	4	3
23	4	4	4	3
24	4	4	4	3
25	4	4	4	3
26	4	4	4	3
27	4	4	4	3
28	4	4	1	2
29	3	1	4	2
30	3	1	4	1
31	3	1	4	2
--				
31	3	1	4	2
32	3	1	4	1
33	2	1	4	1
34	3	1	4	4
35	4	1	4	4
36	3	1	4	4
37	3	1	4	1
38	2	1	4	1
39	2	1	4	1
40	2	1	4	4
41	5	1	5	4
42	4	1	4	4
43	3	1	4	4
44	3	1	3	4
45	3	1	4	4
46	1	1	4	2
47	1	1	4	2
48	1	1	4	1
49	1	1	4	1
50	5	5	4	5
51	4	5	4	4
52	3	4	4	3
53	1	3	2	1
54	3	3	2	1
55	1	3	2	1
56	1	3	2	1
57	2	3	4	3
58	1	4	4	1
59	1	3	4	1
60	1	3	3	1
61	2	2	4	1

Orden	Jefes		Colaterales	
Cuest.	1	2	1	2
62	2	5	4	3
63	3	4	4	3
64	3	5	4	3
65	3	5	4	4
66	5	5	4	4
67	3	5	4	3
68	1	4	4	4
69	1	4	3	1
70	1	4	3	2
71	1	1	3	1
72	1	1	3	1
73	4	3	4	5
74	4	4	4	4
75	4	4	4	4
76	4	4	4	3
77	4	3	4	4
78	4	3	4	4
79	4	4	4	3
80	2	4	4	2
81	3	3	4	1
82	4	3	4	1
83	4	3	4	1
84	3	3	4	1
85	4	5	4	3
86	1	5	4	1
87	4	5	4	4
88	5	5	4	5
89	4	5	4	4
90	4	5	4	1
91	3	3	4	1
92	2	3	4	1

Orden	Jefes		Colaterales	
Cuest.	1	2	1	2
93	3	3	4	1
94	4	1	4	2
95	1	3	4	1
96	4	4	5	4
97	4	4	5	1
98	4	4	4	4
99	4	2	4	4
100	4	1	4	4
101	4	2	4	3
102	4	1	4	2
103	4	2	4	3
104	4	1	2	3
105	3	2	2	4
106	1	2	1	4
107	2	1	1	4
108	4	1	4	3
109	1	1	4	3
110	1	1	4	1
111	2	1	4	2
112	2	1	4	2
113	1	1	4	2
114	1	1	4	1
115	1	1	4	3
116	1	1	4	2
117	1	1	5	2
118	2	1	5	2
119	1	1	5	2
120	2	1	4	3
121	1	1	4	2
122	1	1	4	2
123	1	1	4	2

Orden	Jefes	Colaterales		
Cuest.	1	2	1	2
124	1	1	4	2
125	1	1	4	1
126	1	1	4	1
127	1	1	4	1
128	2	1	4	4
129	2	1	4	2
130	1	1	4	2
131	1	1	4	1
132	1	1	4	1
133	1	1	4	2
134	1	1	4	2
135	1	1	4	2
136	4	1	4	2
137	4	4	4	4
138	4	3	3	4
139	4	4	3	3
140	4	3	4	4
141	4	4	4	4
142	4	2	4	4
143	4	2	4	3
144	2	3	4	3
145	4	4	4	4
146	4	2	4	4
147	4	3	4	4
148	4	1	4	4
149	4	1	4	2
150	4	2	4	4
151	4	2	3	3
152	3	3	3	3
153	3	3	3	3
154	3	3	3	3
155	3	3	3	3
156	3	3	3	3
157	3	3	3	3

Anexo 7

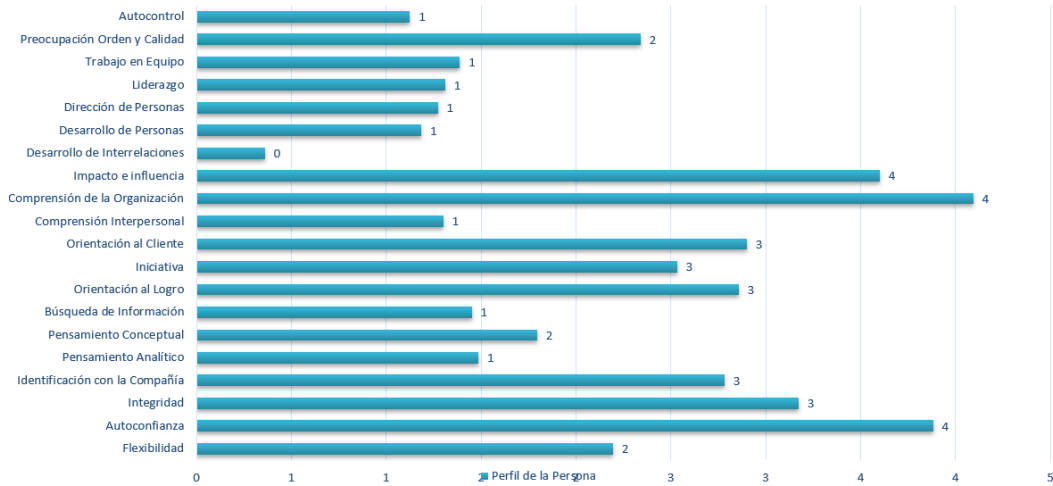
Resultados cuestionario 360°

Detalle

Competencias	Perfil de la Persona	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad	4	93%
Autoconfianza	5	93%
Integridad	4	96%
Identificación con la Compañía	4	93%
Pensamiento Analítico	2	50%
Pensamiento Conceptual	3	51%
Búsqueda de Información	2	45%
Orientación al Logro	4	59%
Iniciativa	3	65%
Orientación al Cliente	4	91%
Comprensión Interpersonal	3	70%
Comprensión de la Organización	4	89%
Impacto e influencia	5	78%
Desarrollo de Interrelaciones	2	61%
Desarrollo de Personas	2	39%
Dirección de Personas	2	36%
Liderazgo	2	41%
Trabajo en Equipo	4	90%
Preocupación Orden y Calidad	3	77%
Autocontrol	2	75%

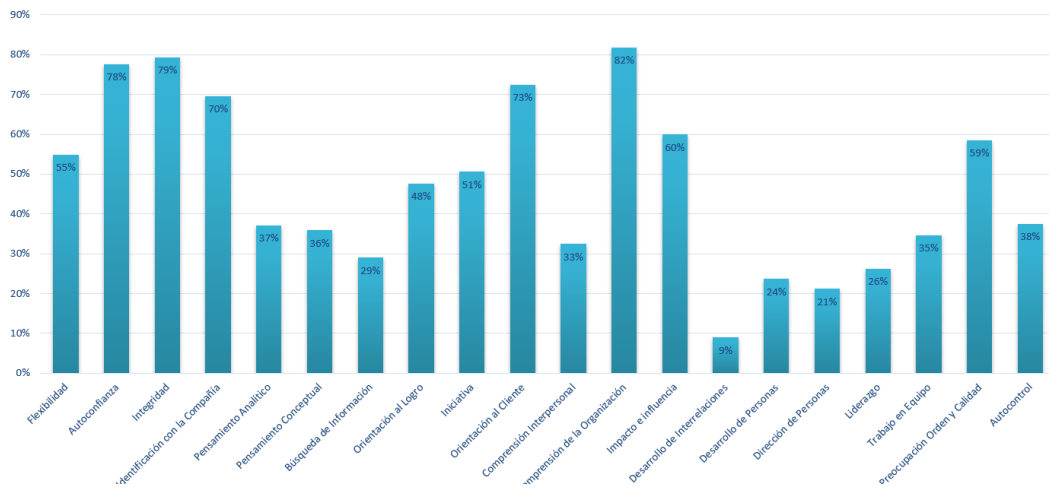
Por nivel

Resultados



Porcentaje

Perfil de la Persona



Anexo 8

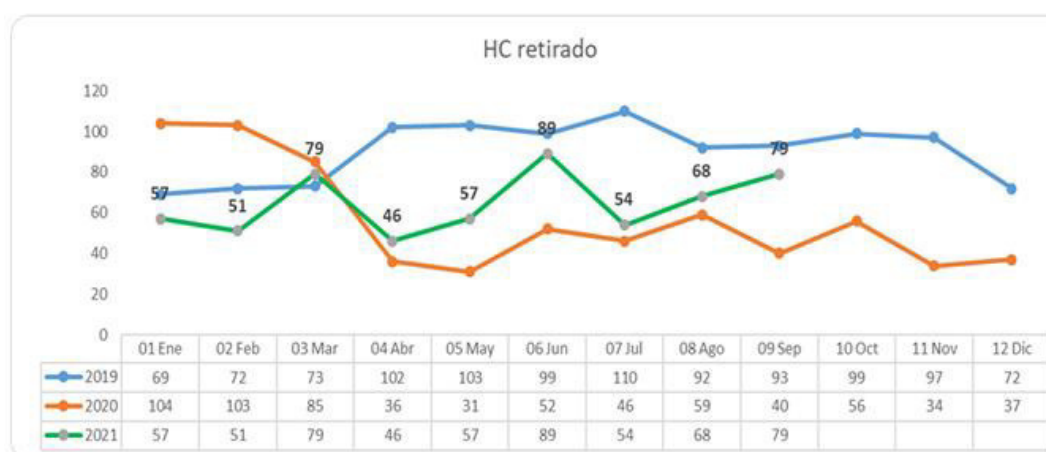
Total, enero a septiembre bajas:

Cargo	2019	2020	2021
Prevendedor	250	167	232

Detalle por región:

Región Norte				Región Sur			
CARGO	2019	2020	2021	CARGO	2019	2020	2021
PREVENDEDOR	141	70	104	PREVENDEDOR	109	97	128

Personal retirado por mes:



Causas voluntarias e involuntarias.

Causas involuntarias pareto

Causa	2019	Causa	2020	Causa	2021
MAL DESEMPEÑO	115 32%	MAL DESEMPEÑO	98 36%	MAL DESEMPEÑO	101 32%
ABUSO DE CONFIANZA	69 19%	ABUSO DE CONFIANZA	58 22%	ABUSO DE CONFIANZA	73 23%
ROBO	69 19%	AUSENCIA INJUSTIFICADA	20 7%	AUSENCIA INJUSTIFICADA	47 15%
EBRIEDAD O DROGAS	34 9%	EBRIEDAD O DROGAS	32 12%	EBRIEDAD O DROGAS	34 11%

Causas voluntarias pareto

Causa	2019	Causa	2020	Causa	2021
PROBLEMAS FAMILIARES	83 18%	MEJORA ECONÓMICA	58 20%	MEJORA ECONÓMICA	53 20%
MEJORA ECONÓMICA	69 15%	TEMAS FAMILIARES	46 16%	TEMAS FAMILIARES	43 16%
NO LE GUSTO EL TRABAJO	60 13%	JORNADAS EXCESIVAS	28 10%	VIAJE	29 11%
BUSCAR MÁS DESARROLLO	51 11%	NO LE GUSTO EL TRABAJO	25 9%	NO LE GUSTO EL TRABAJO	27 10%
PROBLEMAS DE SALUD	30 7%	PROBLEMAS DE SALUD	25 9%	BUSCAR MÁS DESARROLLO	26 10%
NO PUDO CON EL TRABAJO	27 6%	BUSCAR MÁS DESARROLLO	19 7%	EMPRENDIMIENTO	23 9%

Anexo 9

Perfil duro:

Detalle	%	Observación
Educación	25%	Bachillerato
Conocimientos	25%	Manejo de clientes, presupuesto y tecnología
Años de experiencia	10%	1 año
Inglés	5%	Bajo
Competencias	35%	
Total	100%	

