



FACULTAD DE POSGRADOS

Diseño de un proceso de selección por competencias para el cargo de
Asesor Comercial Diseñador en EDIMCA – Quito 2021

AUTOR

María Cecilia Campaña Bonilla

AÑO

2021



FACULTAD DE POSGRADOS

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

**Diseño de un proceso de selección por competencias para el cargo de
Asesor Comercial Diseñador en EDIMCA – Quito 2021**

Profesor Guía:

Daniel Montalvo Figueroa

Autor:

María Cecilia Campaña Bonilla

2021

RESUMEN

El objetivo del presente proyecto es diseñar un proceso de selección por competencias para el cargo de Asesor Comercial Diseñador en Edimca, iniciando con la definición de un perfil de competencias, mediante los instrumentos recomendados que servirán para recolectar información necesaria del puesto y definir las competencias que se requieren con su respectivo nivel.

En ese sentido, el proceso de selección está enfocado en calificar al candidato por su perfil duro (conocimiento, experiencia y estudios) mas no por su perfil blanco (competencias). Esto quiere decir, que no se evalúan las competencias del candidato, lo cual debe marcar su nivel de desempeño y alcance de objetivos en la compañía. De igual manera, no existe el perfil de competencias para esta posición, actualmente, se lo está trabajando, sin embargo, se considera que existe un bajo grado de adecuación de la persona al puesto porque no se evalúan las competencias y el perfil está cambiando.

Por lo tanto, después de la revisión bibliográfica, se entregará una guía de procedimientos detallados paso a paso para que la empresa lo aplique, se recomienda que sea de manera inmediata, para que exista un cambio en el proceso de selección que actualmente se maneja, con el objetivo de que disminuya el porcentaje de rotación y exista un mayor nivel de compatibilidad y adaptación del puesto - persona.

ABSTRACT

The following project is to design a selection process for the skills for the job of design commercial executive or Junior in Edimca, starting with a profile definition of the skills through recommended instrument that will fulfill the necessary information of the job and define the skills required according their level.

In this sense, the selection process's main focus is to qualify the candidate's strong profile (knowledge, experience and studies) or it's soft profile meaning (competence). This means that the competencies of the candidate will not be evaluated, which is going to set their performance level and the company objectives scope. Also it doesn't exist the competences profile for this position, actually, they're working on it, however, it is considered that it exists under a low level of adequate the candidate to the job posting because the competences are not evaluated and the profile is changing.

Therefore after the bibliography review, it will be delivered a detailed step-by-step process data sheet for the company to apply on. It is recommended ASAP, in order to make a change of the selection process that is actually done with the objective that the rotation percentage decreases and a bigger compatibility level exists and job-person adaptation.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1.	Introducción	8
2.	Revisión De Literatura	10
2.1.	Selección de personal	10
2.1.1.	Análisis de puesto	10
2.1.2.	Proceso de selección.....	11
2.1.3.	Etapas del proceso de selección	13
2.2.	Competencias.....	15
2.2.1.	Selección por competencias.....	15
2.2.2.	Diccionario de competencias.....	17
2.2.2.1.	Evaluación 360	19
2.2.2.2.	Panel de expertos.....	20
2.2.2.3.	Entrevista de incidentes críticos	21
2.3.	Indicadores (KPI).....	22
2.3.1.1.1.	Tiempos de búsqueda	22
2.3.1.1.2.	Tiempo de contratación	23
2.3.1.1.3.	Retención	23
2.3.1.1.4.	Rotación	23
2.3.1.1.5.	Calidad de selección.....	24
3.	Identificación Del Objeto De Estudio	24
4.	Planteamiento Del Problema	25
5.	Objetivo General.....	26
6.	Objetivos Específicos	26

7.	Justificación Y Aplicación De La Metodología.....	26
7.1.	Nivel de estudio	26
7.2.	Modalidad de investigación	27
7.3.	Método.....	27
7.4.	Población y muestra	28
7.5.	Selección de instrumentos de investigación y justificación.....	28
7.5.1.	Análisis de documentos.....	28
7.6.	Procesamiento de datos	28
b.	Microsoft PowerPoint.....	28
c.	Microsoft Teams	28
7.7.	Protocolos metodológicos.....	29
8.	Resultados.....	30
9.	Discusión De Resultados Y Propuesta De Solución.....	37
10.	Conclusiones Y Recomendaciones	37
10.2.	Recomendaciones.....	38
12.	Anexos.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Panel de expertos.....	31
Tabla 2: Preguntas para el experto... ..	31
Tabla 3: Análisis de resultados panel de expertos... ..	32
Tabla 4: Participantes evaluación 360.....	33
Tabla 5: Perfil de competencias.....	35
Tabla 6: Matriz indicadores.....	36

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Proceso de selección.....	14
Figura 2: Proceso de selección.....	16
Figura 3: Proceso de selección.....	17

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, estamos viviendo en un mundo cambiante, donde las empresas han tenido que enfrentarse a un cambio acelerado, viéndose en la necesidad de adaptarse para sostenerse ante las diferentes situaciones. Por lo tanto, es importante recalcar que es un proceso de transformación de todas las áreas, en el que todos deben ir al mismo ritmo, tomando en cuenta la visión que marca la compañía de a dónde se quiere llegar. Por eso, es necesario que todos se conviertan en socio estratégico, principalmente, Talento Humano porque se convertirá en el impulsor principal del cambio, mediante la sensibilización de la gente para que entiendan y hagan conciencia del objetivo principal de cambio, posterior, entiendan la impacto que tendrá las nuevas transformaciones y así al comprender y comprometerse al cambio harán que el proceso de adopción sea más sencillo.

Por lo tanto, las empresas y áreas se ven en la necesidad de mejorar y cambiar sus procesos y los colaboradores se van ajustando y adaptando en su forma de trabajo. En ese sentido, Talento Humano tiene un gran reto porque su foco no solo debe estar centrado en el perfil duro del colaborador, sino en el perfil blando que son las competencias y habilidades de una persona en su puesto de trabajo y el impacto con la compañía. Por ende, este proceso inicia en la selección, la cual debe ser por competencias, para poder atraer al candidato que más se adapte al perfil que se está buscando, tomando en consideración su nivel de potencial y capacidad de adaptación ya que lo que requieren las empresas es generar un alto desempeño en los colaboradores, garantizando eficiencia en sus funciones (Gumucio, 2010).

Actualmente, EDIMCA, una empresa enfocada en la “comercialización de soluciones y complementos para la industria del mueble, la construcción y la decoración” (EDIMCA, sf) no cuenta con un proceso de selección basado en competencias por lo que tiene un alto nivel de rotación en la parte comercial. Esta empresa inicia desde 1934 cuando Juan Manuel Durini empieza con la comercialización de madera, ya para el año 1945 - 1959 se asocia con Federico Arteta donde empiezan a montar su propia fábrica. EDIMCA, entre el 2006 – 2014 desarrolla productos innovadores para los artesanos y enfocados en esquema de producción descentralizado y nueva tecnología la compañía empieza a crecer a nivel nacional, para tener mayor cobertura con los transformadores de madera, carpinteros, artesanos, constructores, distribuidores y todo su segmento de clientes. Finalmente, desde el año 2019 la empresa cuenta con 29 puntos de venta, 3 franquicias y 486 colaboradores a nivel nacional (Gumucio, 2010).

El cargo de Asesor Comercial Diseñador, forma parte del área comercial, se encuentran en los puntos de venta y su misión principal es asesorar, diseñar, recaudar y vender los valores correspondientes a los productos y servicios del portafolio de la empresa; cumpliendo políticas, parámetros, procedimientos y estándares para satisfacer las necesidades del cliente cumpliendo con los presupuestos asignados.

El descriptivo de cargo de este perfil ha sido modificado porque la estrategia comercial cambio, ahora está enfocado en un perfil con estudios en arquitectura, diseño o carreras afines y conocimientos en temas de construcción, adicional, que no se cuenta con un perfil de competencias y el proceso de selección se lo lleva de manera tradicional.

En ese sentido, el giro de negocio está centrado en la parte comercial, donde se encuentra el mayor porcentaje de rotación de personal, principalmente, en el cargo de Asesor Comercial Diseñador. Por eso, es necesario investigar el diseño de un proceso de selección por competencias, que minimice el porcentaje de rotación.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Selección de personal

2.1.1. Análisis de puesto

Es un proceso que permite recolectar información sobre el propósito del puesto, sus funciones, actividades y habilidades que debe tener la persona que va a ocupar la posición, con el fin de atraer al perfil más idóneo. El objetivo es obtener la mayor cantidad de información con el apoyo de las personas clave para la compañía, lo cual da paso al descriptivo del puesto de trabajo y los requisitos que se requiere (Torres & Jaramillo, 2000).

Existen algunos métodos para recolectar información:

- **Entrevistas:** Se debe realizar la entrevista a la persona actual que ocupa la posición o al jefe inmediato quienes son los que conocen con mayor detalle acerca del cargo. Sin embargo, se debe analizar lo que la persona dice para que no exista distorsión de la información, esto se puede hacer con algún supervisor directo o gerente del área.
- **Cuestionarios:** Contienen preguntas predeterminadas con el objetivo de recolectar información acerca del puesto y verificar acerca de sus funciones y responsabilidades relacionadas al cargo.

- Observación: Se observa directamente a la persona en su día a día. Sin embargo, sirve más en cargos con funciones operativas más que intelectuales.
- Bitácoras: La persona detalla las funciones que realiza y las especifica de acuerdo a lo que realiza en la posición.

Según Mondy & Noe, (2010), existen 3 ocasiones en las que se realiza análisis de puesto: primero cuando es un cargo nuevo, segundo cuando se funda una empresa y tercero cuando existen cambios significativos en la posición. Esto quiere decir, que debería existir un constante análisis de puesto con el objetivo de revisar, analizar y verificar la información y la existencia del cargo. Este análisis permite posteriormente crear la descripción del puesto de trabajo y requisito del puesto.

- Descripción del puesto de trabajo: En este documento se encuentra la información de actividades, responsabilidades y tareas (Mondy & Noe, 2010).
- Requisitos del puesto de trabajo: Se especifican los conocimientos, habilidades y capacidades que debería tener la persona a ocupar la posición, lo cual tendrá impacto en el desempeño (Mondy & Noe, 2010).

2.1.2. Proceso de selección

Según Oltra (2013), el talento humano debe estar enfocado en buscar, atraer y retener el mejor talento y el más idóneo que se ajuste a la realidad del negocio, lo cual se traduce para las compañías en exitosas y con altos niveles de productividad. De igual manera, lo define como la búsqueda de un perfil que cumpla con ciertas características o requisitos que se ajusten a la realidad actual y futura de la compañía (Oltra, 2013).

Por lo tanto, Talento Humano debe estar preparado para los procesos de selección mediante la determinación de una política que marque la pauta de cómo llevar un proceso de selección, lo que permitirá un alto nivel de competitividad de la compañía, tomando en cuenta que esto debe estar ligado a los objetivos estratégicos y dentro de la planificación estratégica para que se conviertan en objetivos tácticos ajustados a la realidad de la empresa Editorial (Vértice & Equipo Vértice, 2007).

Según Atalaya (2011), “La calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierte la inversión en rédito satisfactorio y que permite que logre sus objetivos” (p. 136).

En ese sentido, Dessler (2011), hace referencia al proceso de selección, como la comparación entre el perfil del candidato y el descriptivo de cargo para poder identificar y seleccionar al candidato que se ajusta más a lo que se está buscando, tomando en cuenta, al perfil con mayor compatibilidad en educación, formación, experiencia y competencias.

Según, Ribes, Perello & Herrero (2018), el proceso de selección es:

La selección, por otro lado, es el proceso de elegir, a partir de un grupo concreto de solicitantes, al individuo que mejor se adapte tanto a un puesto en particular, como a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección. Hay muchas formas de mejorar la productividad pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una mala contratación puede implicar pérdidas de tiempo, de productividad y por tanto de dinero muy elevadas (p.6).

2.1.3. Etapas del proceso de selección

Según Arturo (2019), el proceso de selección tiene las siguientes etapas:

- **Análisis de necesidades de empleo:** La empresa analiza su situación actual para poder determinar el perfil que necesita, por lo tanto, permite determinar las necesidades y de acuerdo a eso, se va detallando el perfil duro y blando para tener claridad de lo que se va a buscar (Editorial Vertice & Equipo Vértice, 2007).
- **Reclutamiento:** Es el proceso mediante el cual, se realiza un primer filtro para seleccionar a los candidatos que más se ajustan al perfil que se está buscando, para posteriormente ser evaluados. El reclutamiento nace cuando existe la necesidad de cubrir una vacante, para eso, es necesario que previamente se haya analizado el puesto y definido el perfil para que exista claridad de lo que se debe buscar y cubrir.

Por lo tanto, existen 3 tipos de reclutamiento:

- a. Reclutamiento Interno: Se buscan candidatos internos de la empresa que puedan ocupar la posición y sean parte del proceso de selección.
- b. Reclutamiento Externo: La empresa busca candidatos externos, mediante la publicación y socialización de la vacante en los diferentes canales de reclutamiento para atraer candidatos que ocupen la posición.
- c. Reclutamiento Mixto: La empresa considera dentro del proceso de selección a candidatos internos o externos para ocupar la vacante.

- **Selección:** Se define como la selección del candidato final para ocupar la posición después de haber sido evaluado, es el proceso, donde se reúne toda la información, se evalúa y se define a la persona más idónea, con miras a mantener un alto desempeño y aporte a la compañía. Principalmente, dentro de esta etapa se compara el perfil del candidato versus el perfil del cargo, para poder determinar el nivel de compatibilidad y seleccionar a la persona más adecuada para la posición.



Figura 1: Proceso de selección

Nota: Adaptado de (Byers y Rue, 1983)

- **Incorporación:** Es el proceso de vinculación de una persona a la compañía, donde inicia su proceso de inducción, tanto al puesto de trabajo, como a las diferentes áreas que se relacionan. Con el fin de que el colaborador vaya incorporándose, aprendiendo y aportando a la compañía.

2.2. Competencias

2.2.1. Selección por competencias

Según McClelland (1989), definió a las competencias como “las características subyacentes en una persona que están causalmente relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional” (p. 30).

En ese sentido, las características subyacentes engloban lo siguiente:

- **Aptitudes:** Son las características, habilidades o destrezas que tiene una persona sin aprendizaje previo para realizar una determinada actividad, lo cual, determina la capacidad intelectual de la persona, mas no sus comportamientos frente al puesto de trabajo (Schvartzman, 2004).
- **Personalidad:** Son los rasgos que le caracterizan a una persona que configuran su manera de ser y conductas ante diversas situaciones. Permite determinar lo que la persona hace en la mayoría de situaciones, mas no lo que hará. En ese sentido, se definen 5 tipos de rasgos: rasgo de capacidad, temperamento, dinámicos, superficiales y fuente (Schvartzman, 2004).
- **Actitudes:** Conduce a los comportamientos de una persona, los cuales son determinados por los valores personales o interpersonales.
- **Conocimientos:** La persona debe tener la capacidad de transferir el conocimiento en experiencia para poder controlar situaciones del presente y futuro. Por lo tanto, es importante diferenciar los dos tipos de conocimiento: Conocimiento teórico (formación) y conocimiento práctico (experiencia laboral).

Según Lévy & Prieto (1997), define las competencias como:

Las competencias son fruto de la experiencia, pero que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad. En consecuencia, habrá que tener en cuenta, en la elaboración de una lista de prerrequisitos, no solo las competencias existentes, sino también aptitudes y rasgos de personalidad necesarios para adquirir, gracias a la experiencia, otras competencias (p.66).



Figura 2: Proceso de selección

Nota: Adaptado de (Lévy & Prieto 1997)

En ese sentido, las competencias hacen referencia a las características individuales de una persona que puedan ser demostradas en un puesto de trabajo, que según Ramos (2012), “pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes o valores, en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas o de conducta” (p.7).

Por lo tanto, identificar competencias en una persona es predictor de éxito dentro de su puesto de trabajo ya que posee las características subyacentes que requiere para desarrollarse más eficazmente: no solo teniendo un enfoque en los conocimientos y habilidades lo cual no predice el éxito.

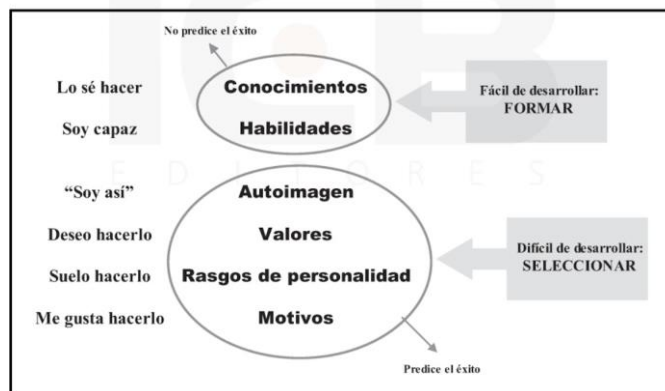


Figura 3: Proceso de selección

Nota: Adaptado de (Ramos 2012)

En ese sentido, tener un enfoque basado en la gestión por competencias permite que la empresa se dirija en un nuevo estilo de dirección integral, en el que los procesos estén alineados a la estrategia de la compañía ya que es un modelo que permite evaluar a una persona para un puesto de trabajo y posterior ayudar en el desarrollo de nuevas competencias que permitirán marcar el crecimiento profesional y personal del colaborador que se verá reflejado en los resultados a corto, mediano y largo plazo de la empresa.

2.2.2. Diccionario de competencias

El diccionario de competencias es un documento interno que maneja Recursos Humanos, dentro del proceso de selección y para determinar las competencias que requiere un puesto. Por lo tanto, para realizar la selección por competencias, primero, se debe levantar el perfil de competencias en base al diccionario que maneja la empresa, de acuerdo a los conceptos y niveles que se tengan definidos.

En ese sentido, es importante recalcar que el diccionario debe estar alineado a la estrategia, misión y visión de la empresa, para que todo esté en un mismo lenguaje. Por eso, Editorial Vértice, & Equipo Vértice (2007), mencionan que se debe tomar en cuenta lo siguiente:

- Estrategia de la compañía
- Entender qué hacen y cómo actúan los mejores en ese puesto de trabajo
- Lineamientos para el desempeño del puesto

Por otro lado, Hay/McBer en 1998 actualiza el último diccionario de competencias, después de 20 años de investigación, basado en diversos modelos de competencias que fueron aplicados para determinar los niveles de desempeño dentro de algunas empresas, lo cual permitió ir clarificando los conceptos y niveles que se maneja dentro del diccionario para que tenga mayor fiabilidad.

Dentro del diccionario de Hay/McBer se diferencian dos tipos de competencias:

- Competencias principales genéricas: Existen 18 competencias genéricas que se pueden codificar en una entrevista de incidentes críticos y también para levantar un modelo de competencias.
- Competencias genéricas suplementarias: Dentro del modelo de competencias, no se encuentra con frecuencia las competencias que engloban las genéricas suplementarias ya que están en su mayoría relacionadas con niveles inferiores dentro de una jerarquía.

En ese sentido, para poder identificar y levantar un perfil de competencias se debe tomar en cuenta lo siguiente:

2.2.2.1. Evaluación 360

La evaluación 360, es una herramienta de evaluación integral que permite evaluar el desempeño de los colaboradores, mediante la medición de competencias frente a su puesto de trabajo, lo cual permitirá identificar las fortalezas y debilidades que tiene la persona dentro de sus funciones y así trabajar en los aspectos positivos para que se mantengan y planes de acción en los puntos de mejora para que el colaborador pueda elevar su nivel de productividad y competitividad.

En ese sentido, se llama evaluación 360 porque existe una autoevaluación y evaluación por parte del jefe inmediato, pares, reportes directos y clientes externos, lo que permite tener una perspectiva objetiva de los resultados del desempeño.

De igual manera, es importante que exista un proceso de retroalimentación sobre el desempeño del colaborador, ya que permitirá brindar mayor claridad y unanimidad de los aspectos a mejorar para aumentar su nivel de desempeño frente a las competencias que requiere su posición.

Según Perez (2021), la evaluación 360 se utiliza para medir el nivel de desempeño de los colaboradores, evaluar competencias, crear planes de capacitación y desarrollar planes de carrera y sucesión para potenciar a los colaboradores.

2.2.2.2. Panel de expertos

Para el panel de expertos se utilizará la metodología Delphi, que consiste en recolectar información que proviene de un experto en el tema, garantizando mayor certeza en la información obtenida. Para esto, se debe realizar una serie de cuestionarios de forma individual y rondas de preguntas con el fin de recolectar información y finalmente llegar a un consenso grupal acerca del tema (Astigarraga, 2003).

Para eso, se debe seguir las siguiente fases, que propone el método Delphi:

- **Formulación del problema:** Plantear el tema de investigación, objetivos y temas a tratar durante la reunión.
- **Elección de expertos:** La persona que vaya a participar en el panel debe conocer sobre la posición, el área y la compañía para poder recolectar información y construir el perfil de competencias.
- **Elaboración y lanzamiento de cuestionarios:** Se debe elaborar y aplicar las preguntas que están previamente diseñadas para empezar a recolectar información y entender sobre las competencias que requiere la posición.
- **Resultados:** Se debe analizar la información recolectada, de preferencia se debe tabular los resultados para tener mayor facilidad al momento de examinar y definir las competencias que se requiere.

Por último, Hay en el 2008 define al panel de expertos como una reunión de lluvia de ideas en la que participan personas que tienen mayor claridad y una visión más amplia de la empresa y del puesto para definir las características que requiere el perfil, el cual debe verse reflejado en el colaborador y esto en el cumplimiento de objetivos y siendo factor importante de éxito para la empresa.

2.2.2.3. Entrevista de incidentes críticos

La entrevista de incidentes críticos, también conocida como Behavioral Event Interview (BEI), consiste en recolectar información de comportamientos pasados de una persona, en base a preguntas que estén enfocadas en conocer cómo, dónde y cuándo adquirieron ciertas competencias, lo que permitirá predecir comportamientos futuros de la persona ante diversas situaciones.

Por otro lado, Hay en el 2008 plantea las siguientes características de una BEI:

- Mediante las preguntas, se puede recolectar información y analizar lo que pensaron, dijeron e hicieron en diferentes situaciones.
- Identificar qué hacen los mejores y diferenciar los mejores candidatos para ocupar la posición.
- Ayuda a verificar y levantar información del perfil para analizar si realmente está alineado a lo que se requiere.

De igual manera, McClelland investigó y profundizó acerca de la entrevista de incidentes críticos, partiendo del supuesto de que las personas pueden tener mayor predicción de comportamientos futuros, cuando tuvieron situaciones o tareas similares en el pasado.

Además, se pretende recolectar la mayor cantidad de información para comprender no solo el comportamiento de la persona, sino también, conocer sus emociones y pensamientos durante la situación. Por eso, es importante que la persona sea clara cuando esté respondiendo para que no se convierta la entrevista en una evaluación general de lo sucedido o pierda individualidad de lo que está contando.

2.3. Indicadores (KPI)

Los indicadores o también conocidos como Key Performance Indicators (KPI), permite medir el nivel de cumplimiento de un proceso o actividad para poder identificar si se está teniendo resultados positivos o existen problemas o desviaciones que deban ser calibradas. En ese sentido, los indicadores ayudan a controlar procesos y resultados que están ligados a los objetivos y estrategias tanto a nivel de área, como empresarial, para poder actuar y gestionar en base a los resultados.

Por lo tanto, los indicadores son la carta de navegación para un jefe o gerente porque marcan el rumbo de la empresa y sirven como guía para ver si los objetivos están encaminados a donde se quiere llegar. Por eso, se debe realizar una evaluación periódica para dar seguimiento y tener control de los avances que se tiene para tener un reporte del rendimiento de los indicadores (Marr,2012).

En ese sentido existen algunos indicadores de Recursos Humanos:

2.3.1.1.1. Tiempos de búsqueda

Este indicador determina el tiempo que se toma en cubrir una vacante, lo cual, va a estar ligado a la política que tenga cada compañía, de acuerdo a los tiempos establecidos para cubrir una posición. Por lo tanto, es un indicador que permitirá analizar los tiempos que se están tomando en un proceso de selección y actuar en el caso de que no se esté cumpliendo el indicador para tomar decisiones en base al proceso que se esté manejando. De igual manera, se debe tomar en cuenta que los tiempos deben estar pensados en las posiciones y en el proceso de selección, con el fin de evitar contrataciones rápidas que pierdan la calidad de selección (Glas, 2019).

La fórmula para calcular es: Fecha de entrega de los candidatos finalistas para entrevista/ Fecha de inicio de la búsqueda de candidatos (Glas, 2019).

2.3.1.1.2. Tiempo de contratación

Permite identificar el tiempo que toma entrevistar a los jefes inmediatos o gerentes, desde que Talento Humano entrega la terna final, aquí, se puede tomar acciones frente a las diferentes áreas, si es que se tiene algún retraso en el proceso, por una demora en la fecha de entrevista (Glas, 2019).

La fórmula para calcular es: Fecha de contratación del candidato/ Fecha de entrega de los candidatos finalistas para entrevista (Glas, 2019).

2.3.1.1.3. Retención

Es un indicador que permite conocer el porcentaje de personal que permanece en la empresa, durante un periodo de contratación. Esta medición, permitirá identificar si existe alguna falla o punto de mejora dentro del proceso de onboarding, liderazgo, clima laboral o algún otro factor que esté impactando en la retención del personal (Glas, 2019).

La fórmula para calcular es: % de personal contratado que sigue en la empresa
* 100 / personal contratado durante el año (Glas, 2019).

2.3.1.1.4. Rotación

Permite conocer el porcentaje de colaboradores que han salido de la compañía dentro de un periodo y el número de personas que se mantienen para el porcentaje de retención (Psyalive, 2018).

La fórmula para calcular es: $\frac{\text{Colaboradores que salieron de la empresa}}{\text{número de colaboradores actual de la empresa}} * 100$ (Psyalive, 2018).

2.3.1.1.5. Calidad de selección

Permite conocer la calidad que tuvo la contratación y su grado de adaptación en el puesto de trabajo, lo cual, se ve reflejado en el nivel de desempeño que ha tenido el colaborador dentro de su puesto de trabajo. Esto arroja información para conocer los puntos que se deben seguir manteniendo o los que se deberían modificar dentro del proceso de selección.

La fórmula para calcular es: $\frac{(\text{Colaboradores con un buen desempeño, que estén entre un año en la empresa})}{(\text{Nuevos colaboradores que han sido aplicados evaluación de desempeño, que están entre un año en la empresa})} * 100$ (Grau, 2020).

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

- **Objeto de estudio teórico 1**

Investigar y recolectar información teórica sobre la selección de personal para diseñar un manual de proceso de selección basado en competencias.

- **Objeto de estudio teórico 2**

Investigar y recolectar información teórica sobre las competencias e instrumentos que permitirán levantar el perfil de competencias, lo cual se encontrará detallado en el manual para su aplicación.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EDIMCA, al ser una empresa enfocada en la venta de productos y servicios para la construcción, está enfocada en brindar una excelente atención a los clientes, por lo que cada mes se mide el Net Promoter Score (NPS) con el fin de conocer el porcentaje de clientes que recomiendan la empresa y el grado de satisfacción de los clientes externos.

La medición correspondiente a los últimos meses arroja un porcentaje promedio del 85%, lo cual no es deficiente, sin embargo, nos muestra una problemática porque se espera llegar a un NPS del 95%.

De igual manera, existe el indicador de rotación que en promedio mensualmente está entre el 3,5% y 4,65% durante el 2021 que han ocupado el puesto de ACD. En ese sentido, el puesto de trabajo en un Punto de Venta queda ausente y la sucursal se ve afectada en el cumplimiento de ventas. Al ser una posición enfocada en el giro de negocio, el proceso de contratación se realiza de manera rápida, sin pasar por todas las evaluaciones, lo cual no es lo más apropiado para el puesto y la compañía porque existe pérdida de tiempo y recursos.

Por lo tanto, se pretende que el diseño de un proceso de selección por competencias permite que se incorporen a la empresa personas con las competencias que requiere la posición, siendo evaluadas previamente, para que el colaborador tenga un mejor grado de adaptabilidad en el puesto y tenga mejores resultados que impacten tanto en el cargo, como en la compañía.

Esto, irá teniendo un mejor impacto y los resultados del NPS aclaran un mayor porcentaje, permitiendo elevar el nivel de recomendación y satisfacción de los clientes.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un proceso de selección por competencias para el cargo de Asesor Comercial Diseñador en EDIMCA – Quito 2021

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1) Diseñar la guía para aplicación de los instrumentos recomendados para el levantamiento del perfil de competencias
- 2) Diseñar la guía para la definición del perfil de competencias para el cargo de Asesor Comercial Diseñador
- 3) Diseñar el proceso de selección basado en competencias
- 4) Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección por competencias

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1. Nivel de estudio

El nivel de estudio es de tipo exploratorio porque se va investigar un tema que previamente no ha sido estudiado en la empresa, para levantar información y definir conceptos o procesos que no se tengan establecidos.

En ese sentido, se pretende analizar la situación actual del proceso de selección que tiene EDIMCA, mediante la investigación profunda de los temas que abarquen el proyecto, con el fin de recolectar información necesaria para definir una guía que permita implementar un proceso de selección basado en competencias.

7.2. Modalidad de investigación

La modalidad está basada en un proyecto de desarrollo porque mediante la investigación se pretende definir el perfil de competencias de un Asesor Comercial Diseñador, para proponer incorporar dentro del proceso de selección, el cual, debe estar basado en competencias.

De igual manera, es de tipo documental porque mediante la investigación se pretende profundizar y ampliar la información recolectada y estudiada para crear una guía de aplicación basado en un proceso de selección por competencias.

Por último, también será investigación de campo por la información que se debe recolectar directamente en la empresa en la que se está llevando a cabo el proyecto.

7.3. Método

El método para la siguiente investigación es de tipo:

- Analítico – Sintético: Porque va a permitir separar al problema en diferentes partes para poder ser analizado, en este caso, el proceso de selección mediante los instrumentos recomendados para el levantamiento del perfil de competencias, con el objetivo de reestructurar todo el proceso, garantizado, el diseño de un proceso de selección por competencias que se compacte y se aplique a nivel organizacional.
- Inductivo – Deductivo: Porque la información, conceptos, metodologías y referencias que se recopile en la investigación, servirán posteriormente para diseñar un proceso basado en competencias, iniciando con el levantamiento de perfiles de competencias.

7.4. Población y muestra

Por la esencia de la investigación no se necesita el cálculo de una muestra. Sin embargo, dentro del manual se detallan los cargos que deberán participar en los instrumentos recomendados: panel de expertos, evaluación 360 y entrevista de incidentes críticos.

7.5. Selección de instrumentos de investigación y justificación

7.5.1. Análisis de documentos

Se analizará la información que proporciona la empresa para el desarrollo de la investigación, como el manual de proceso de selección, descriptivo de cargo e información relevante de la compañía y cargo que servirá como guía para elaborar la guía.

7.6. Procesamiento de datos

a. Microsoft Word

- Herramienta en la que se desarrollará el presente proyecto.
- Se detalla la guía para la implementación de un proceso de selección basado en competencias.

b. Microsoft PowerPoint

- Se realizará la presentación final del proyecto
- Se detallarán los resultados, conclusiones y recomendaciones de la investigación

c. Microsoft Teams

- Se utilizará para la presentación final del proyecto de investigación.

7.7. Protocolos metodológicos

7.7.1. Protocolo metodológico para el objetivo 1: Diseñar la guía de los instrumentos recomendados para el levantamiento del perfil de competencias

- Investigar los instrumentos y metodologías que se utilizan para levantar un perfil de competencias.
- Conceptualizar y adecuar los instrumentos y metodologías para la aplicación propia en la compañía.
- Diseñar la guía de aplicación del proceso de selección basado en competencias.

7.7.2. Protocolo metodológico para el objetivo 2: Diseñar la guía para la definición del perfil de competencias para el cargo de Asesor Comercial Diseñador

- Investigar sobre la definición de perfiles de competencia
- Analizar y conceptualizar las herramientas que se utilizarán para definir el perfil de competencias.
- Diseñar la guía de aplicación del proceso de selección basado en competencias.

7.7.3. Protocolo metodológico para el objetivo 3: Diseñar el proceso de selección basado en competencias.

- Investigar sobre las metodologías para diseñar un proceso de selección basado en competencias.
- Conceptualizar y adaptar la metodología dentro del proceso de selección
- Diseñar la guía de aplicación del proceso de selección basado en competencias.

7.7.4. Protocolo metodológico para el objetivo 4: Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección por competencias

- Investigar los indicadores de evaluación de Recursos Humanos.
- Conceptualizar y definir los indicadores de evaluación del proceso de selección.
- Diseñar la guía de aplicación del proceso de selección basado en competencias.

8. RESULTADOS

El presente proyecto tiene como resultado, definir y entregar una guía de procedimientos para el protocolo metodológico 1, 2, 3 y 4 que sirva como guía para la empresa al momento de aplicar el proceso de selección basado en competencias para el cargo de Asesor Comercial Diseñador.

8.1. Protocolo metodológico para el objetivo 1: Diseñar la guía de los instrumentos recomendados para el levantamiento del perfil de competencias

8.1.1. Panel de expertos: Para identificar y levantar el perfil de competencias se va a utilizar la metodología Delphi, con los siguientes pasos:

- a. Definir el diccionario de competencias.
- b. Definir el objetivo de la reunión
- c. Seleccionar el panel de expertos, el cual debe estar conformado por personas con alto rendimiento y que conozcan de la empresa y de la

posición. Por lo tanto, en base al organigrama se han seleccionado los siguientes cargos para que participen.

Area Comercial	Cientes Internos
Gerente Comercial	Jefe de Categoría
Sub Gerente Comercial	Jefe Centro de Distribución
Jefe Comercial	Supervisor Centro de Servicios
Jefe de Sucursal	Coordinador de Credito y Cobranza
	Coordinador de Finanzas

Tabla 1: Panel de expertos

- d. Diseñar la agenda del panel de expertos:
- Elaborar preguntas que permitan recolectar información

PREGUNTAS PANEL DE EXPERTOS
Me podría comentar las funciones principales que tiene el cargo de Asesor Comercial Diseñador
Me podría detallar los objetivos estratégicos que tiene el cargo de Asesor Comercial Diseñador
Me podría detallar los indicadores de medición que tiene el cargo de Asesor Comercial Diseñador
Coméntame, cuáles son las expectativas que se tiene del cargo de Asesor Comercial Diseñador?
Coméntame, ¿qué barrera considera que existe para alcanzar los objetivos estratégicos?
Coméntame, cuáles considera que son los principales obstáculos que tiene el cargo de Asesor Comercial Diseñador?

Tabla 2: Preguntas para el experto

- Aplicar las cartas de competencias: Se debe diseñar las cartas o elaborar una presentación con todas las competencias que tenga el diccionario de la empresa para que los expertos puedan seleccionar las competencias que consideren pertinentes para la posición, de acuerdo a lo que conocen. Por lo tanto, es importante preguntar:
 - De las competencias que se encuentran en la presentación defina 8 competencias que considere para el cargo y clasifique de acuerdo a, ¿Cuáles considera que son las 5 competencias importantes y las 3 más importantes para la posición de Asesor Comercial Diseñador?
 - A continuación, encontrará una lista de indicadores para medir el proceso de selección, ¿Cuáles considera que son los 3 más importantes
 - Agradecimiento por la participación en el panel de expertos.
- e. Convocar al panel de expertos: Se debe realizar una invitación a las personas que asistirán detallando la fecha, hora y lugar donde se realizará el panel.
- f. Análisis de resultados obtenidos

PREGUNTAS PANEL DE EXPERTOS	INFORMACION	Gerente	Sub	Jefe	Jefe de	Jefe de	Jefe Centro	Supervisor	Coordinador	Coordinador
		Comercial	Gerente	Comercial	Sucursal	Categoría	de	Centro de	de Crédito y	de Finanzas
Me podría comentar las funciones principales que tiene el cargo de Asesor Comercial Diseñador	Funciones									
Me podría detallar los objetivos estratégicos que tiene el cargo de Asesor Comercial Diseñador	Objetivos									
Me podría detallar los indicadores de medición que tiene el cargo de Asesor Comercial Diseñador	Indicadores									
Coménteme, cuáles son las expectativas que se tiene del cargo de Asesor Comercial Diseñador?	Expectativas									
Coménteme, qué barrera considera que existe para alcanzar los objetivos estratégicos?	Barrera									
Coménteme, cuáles considera que son los principales obstáculos que tiene el cargo de Asesor Comercial Diseñador?	Obstáculos									
Carta de competencias	Competencias muy importante									
	Competencias importantes									
Indicadores de medición para el proceso de selección	Indicadores									

Tabla 3: Análisis de resultados panel de expertos

- g. Se consolida la información por parte de Recursos Humanos y se define el perfil de competencias, detallando las 3 competencias más importantes y las 5 importantes para el cargo de Asesor Comercial Diseñador.

8.1.2. **Evaluación 360:** Para aplicar el cuestionario, se debe tomar en cuenta los siguientes pasos:

- a. Definir el diccionario de competencias.
- b. Identificar el diccionario de competencias que se va a utilizar.
- c. Construir el cuestionario 360 para el levantamiento de perfil de competencias (Anexo 1).
- d. Establecer un encabezado que permita comprender al evaluador lo que se debe realizar al momento de llenar el cuestionario.
- e. Definir la escala de medición de frecuencia con la que se presenta un comportamiento en la persona, relacionado en una competencia.
- f. Enviar el cuestionario al correo corporativo o personal para que el ocupante que está siendo evaluado realice una autoevaluación.
- g. Enviar el cuestionario al correo corporativo o personal para que los jefes, pares, reportes y clientes evalúen al ocupen de la posición. De acuerdo al organigrama se recomiendan que sean los siguientes cargos:

Area Comercial	Cientes Internos	Cientes Externos
Sub Gerente Comercial	Jefe de Categoría	Por definir
Jefe Comercial	Jefe Centro de Distribucion	
Jefe de Sucursal	Supervisor Centro de Servicios	
Asesor Comercial Diseñador	Coordinador de Credito y Cobranza	
ACI - Recaudador	Coordinador de Finanzas	

Tabla 4: Participantes evaluación 360°

- h. Determinar un periodo para que realicen la evaluación entre una a dos semanas.
- i. Procesar y analizar los resultados obtenidos para definir un perfil de competencias y sus niveles.

8.1.3. Entrevista de incidentes críticos (BEI):

- Definir el diccionario de competencias.
- Seleccionar a los colaboradores con mayor nivel de desempeño para que formen parte de la entrevista.
- Convocar a los colaboradores que serán entrevistados en un lugar, hora y fecha la misma que puede ser llevada a cabo de manera presencial o virtual.
- Generar un ambiente de confianza entre el entrevistador y el entrevistado, teniendo una pequeña conversación para generar rapport.
 - El entrevistador debe presentarse.
 - El entrevistador debe mencionar el objetivo de la entrevista
- El entrevistador debe explicar cómo estará estructurada la entrevista y los tiempos que se tomará
 - La formación académica y trayectoria profesional tomará aproximadamente 5 minutos.
 - Se deberá tener un enfoque de 15 minutos en el puesto actual para conocer sus responsabilidades esenciales y la estructura del organigrama.
- Solicitar el permiso para grabar y mencionar que la entrevista se maneja de manera confidencial.
- Iniciar con una revisión de la trayectoria laboral, para conocer las empresas, tiempos y cargos que tuvo anteriormente.
- Recolectar información sobre el puesto actual, responsabilidades y su posición dentro del organigrama.

- Posteriormente, solicitar al candidato contar 2 situaciones positivas y 2 situaciones negativas que le hayan ocurrido en el último año o dos años, en el cual haya sido el protagonista para comprender el papel que tenía y saber que pensaba, sentía, hacía y decía ante diversas situaciones.
- Cerrar la entrevista con un agradecimiento.

8.2. Protocolo metodológico para el objetivo 2: Diseñar la guía para la definición del perfil de competencias para el cargo de Asesor Comercial Diseñador

- Después de implementar los instrumentos recomendados para el levantamiento del perfil de competencias, se deben consolidar los resultados obtenidos en las tres intervenciones.
- Consolidar las competencias que coincidan en los resultados de los tres instrumentos.
- Seleccionar tres competencias esenciales que requiere la posición y cinco complementarias, con sus respectivos niveles para definir el perfil de competencias del Asesor Comercial Diseñador.

Perfil de competencias para el cargo de Asesor Comercial Diseñador		
Tipo	Competencia	Nivel
Esencial		
Complementaria		

Tabla 5: Perfil de competencias

8.3. Protocolo metodológico para el objetivo 3: Diseñar el proceso de selección basado en competencias

- Definir el objetivo del proceso de selección.
- Establecer todas las actividades del proceso de selección.
- Definir acciones que se deben hacer en cada subproceso.
- Definir responsables y flujo de aprobación.
- Definir herramientas y producto final esperado.
- Diseñar el flujograma del proceso de selección.

8.4. Protocolo metodológico para el objetivo 4: Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección por competencias

- Identificar los indicadores para evaluar el proceso de selección.
- Definir los conceptos de los indicadores y objetivos.
- Definir la fórmula de cálculo.
- Definir la frecuencia de medición y responsable de la medición.

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	TIEMPO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE DE MEDICIÓN

Tabla 6: Matriz indicadores

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Por la esencia del proyecto, la presente investigación tiene como resultado, definir y entregar una guía de procedimientos, para que la empresa y/o la persona que lleve a cabo pueda conocer cómo aplicar los instrumentos recomendados para definir un perfil de competencias y un proceso de selección basado en competencias. Por lo tanto, se espera que el manual sea aplicado de manera inmediata, para que, en base a los resultados que se obtengan, se pueda analizar y tomar acciones que permitan mejorar el proceso de selección y las variables estudiadas dentro de la problemática.

En ese sentido, es importante, que EDIMCA utilice un modelo de selección por competencias para la contratación de todos los cargos y de todos los niveles, para obtener una mejor adaptación de la persona en su puesto de trabajo y generar mejores niveles de desempeño, que no solo impacten en el colaborador, sino también en la empresa.

Por lo tanto, de acuerdo a lo establecido en la presente investigación, se debe iniciar con el cargo de Asesor Comercial Diseñador, para que posteriormente, de acuerdo a los resultados que se obtengan, sirva como guía para iniciar a levantar perfiles de competencias y tener un proceso de selección basado en competencias.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1. Conclusiones

- La implementación del manual de procedimientos permitirá incorporar a la empresa un proceso de selección por competencias, mediante la aplicación de los instrumentos recomendados para construir el perfil de competencias del cargo, por lo tanto, es importante que los encargados de llevar a cabo la implementación, estén previamente capacitados y conozcan del proyecto para obtener los resultados que se espera y no

se distorsionen.

- Después de la revisión bibliográfica, se estableció tres instrumentos recomendados que permitirán identificar las competencias que requiere la posición. Por lo tanto, la evaluación 360° al ser una evaluación integral, permitirá identificar la frecuencia con la que se presenta un comportamiento en una persona, posteriormente, mediante el panel de expertos utilizando la metodología Delphi, se recolectará información en diversos aspectos mediante preguntas, para llegar a un consenso de las competencias que el cargo. Finalmente, la entrevista de incidentes críticos, permitirá recolectar información de comportamientos pasados que predecirán comportamientos futuros de una persona en una posición. En ese sentido, toda la información recolectada, posteriormente es consolidada para seleccionar tres competencias esenciales y cinco complementarias, con sus respectivos niveles para que finalmente quede definido el perfil de competencias.
- Definir un proceso de selección por competencias, ayudará a que la compañía incorpore personas con las competencias que requiere la posición, para que posteriormente, la persona tenga un mejor grado de adaptabilidad en el puesto y tenga mejores resultados que impacten tanto en el cargo, como en la compañía. Por lo tanto, es importante que el proceso de selección tenga indicadores que permitan evaluar e identificar el nivel de cumplimiento y los resultados que se tiene del proceso.

10.2. Recomendaciones

- Actualmente la compañía, no cuenta con un diccionario de competencias ya que se encuentra en un proceso de levantamiento de información para uno propio de la compañía. Por lo tanto, se recomienda primero terminar el diccionario para iniciar con la definición de perfiles de competencias y también para determinar el proceso de selección. En ese sentido, el diccionario permitirá conocer las competencias, conceptos y niveles con los que se trabajará.

- Implementar de manera inmediata la guía de procedimientos para aplicar un proceso de selección basado en competencias y poder definir el perfil de competencia para el cargo de Asesor Comercial Diseñador y posteriormente, permita levantar la información de todos los cargos de la compañía.
- Para la implementación de los instrumentos recomendados es importante identificar que las personas que participen sean seleccionadas por un desempeño superior (evaluación de desempeño, cumplimiento de objetivos y tiempo en la compañía), ya que esto permitirá que las personas que participen en el levantamiento de información, conozcan acerca de la posición y de la compañía, lo cual, permitirá obtener resultados más ajustados a la realidad de la posición.

11. REFERENCIAS

- Astigarraga, E. (2003). El método delphi. San Sebastián: Universidad de Deusto, 1-14.
- Atalaya Pisco, M. (2011). Nuevos enfoques en selección de personal.
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). Administración de recursos humanos. Pearson educación.
- Editorial Vértice, & Equipo Vértice. (2007). Selección de personal. Editorial Vértice.
- Glas, F. (2019). *6 indicadores para asegurar el éxito de tus procesos de selección*. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de <https://www.agenciasiete.com.ec/post/6-indicadores-para-asegurar-el-exito-de-tus-procesos-de-seleccion>
- Grau, L. (2020). *Biblioteca de Indicadores de RRHH*. Recuperado el 16 de Marzo de 2021, de KPI: <https://www.kpiestudios.com/indicadores-ingreso-seleccion>
- HAY. (2008). Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias. Recuperado de <https://wiac.info/docview>
- Lévy-Leboyer, C., & Prieto, J. M. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión.
- Marr, B. (2012). Key Performance Indicators (KPI): *The 75 measures every manager needs to know*. Person UK.
- McBer, H. (2001). Diccionario de competencias.
- McClelland, D. C. (1989). Estudio de la motivación humana (Vol. 52). Narcea Ediciones.
- Mondy, R. W., Noe, R. M., & Mondy, J. B. (2010). Administración de recursos humanos.
- Moreno, G. H. (2007). Diccionario de competencias.

- Oltra Comorera, V. Desarrollo del factor humano. Barcelona: Editorial UOC, 2013. p. <https://elibro.net/es/ereader/udla/56325?page=119>
- Perez, O. (2021). Qué es la evaluación 360 grados y qué beneficios aporta a tu empresa. Recupero el 2 de noviembre de 2021 de <https://blog.peoplenext.com.mx/que-es-la-evaluacion-360-grados-y-que-beneficios-aporta-a-tu-empresa>
- Psyalive. (2018). *Indicadores de RRHH: 4 métricas de rendimiento crítico para la industria*. Recuperado el 28 de Octubre de 2021, de <https://blog.psyalive.com/indicadores-de-rrhh/>
- Ramos, P. (2012). Gestión por Competencias. Recuperado el 15 de Enero de 2021, de eLibro: <https://elibro.net/es/ereader/udla/105619?page=3>
- Ribes Giner, G., Perelló Marín, M. R., & Herrero Blasco, A. (2018). Dirección de recursos humanos. Gestión de personas. *Colección Académica*.
- Sampieri, H. (2014). Metodología de la Investigación. México: Editorial Mexicana.
- Schwartzman, V. (2004). El modelo de gestión por competencias. Recuperado el, 7.
- Torres, J. L., & Jaramillo, O. (2000). Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano. Universidad del Norte.
- Gumucio, J. R. L. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, (26), 129-152.

COMPETENCIAS	Autoevaluación	Perfil de la Persona	Perfil Excelencia del Rol	Perfil Base del Rol		Autoevaluación (%)	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad							
Autoconfianza							
Integridad							
Identificación con la Compañía							
Pensamiento Analítico							
Pensamiento Conceptual							
Búsqueda de Información							
Orientación al Logro							
Iniciativa							
Orientación al Cliente							
Comprensión Interpersonal							
Comprensión de la Organización							
Impacto e influencia							
Desarrollo de Interrelaciones							
Desarrollo de Personas							
Dirección de Personas							
Liderazgo							
Trabajo en Equipo							
Preocupación Orden y Calidad							
Autocontrol							

