



FACULTAD DE POSTGRADOS

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

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS CONDUCTUALES
PARA EL CARGO DE GERENCIA TÉCNICA DE NAFLOWP CÍA. LTDA. –
LATACUNGA 2022**

Profesor

Daniel Montalvo Figueroa

Autor

DIEGO ALEJANDRO ALVAREZ NARANJO

2022

RESUMEN

El siguiente trabajo tiene como objetivo brindar una visión del desarrollo de un plan de diseño de selección por competencias para el cargo de Gerencia Técnica dentro de una empresa dedicada al área de exportación de rosas. Este proyecto mantiene un sustento teórico y mediante el uso de otras herramientas de gran utilidad, tienen como finalidad apoyar la teoría principal del presente escrito, el cual es el demostrar que en la actualidad, una selección basada en el uso de competencias conductuales, es factible para implementarse en empresas que no tienen experiencia pasada en esta temática y de igual importancia, puede ser de vital para poder mantenerse competitivo en el mercado hoy en día, ya que ayuda a reducir la probabilidad de que se cometan errores al momento de elegir un candidato y a la vez, permita a la empresa ser capaz de evitar costos innecesarios que pueden ser causados por una selección tradicional y mantener altos estándares de calidad en su producto.

ABSTRACT

The following work aims to provide a vision of the development of a selected design plan by competencies for the position of Technical Management within a company dedicated to the export of roses. This project maintains theoretical support and through the use of other very useful tools, its purpose is to support the main theory of this paper, which is to demonstrate that currently, a selection based on the use of behavioral competencies is feasible to be implemented in companies that have no experience in this area and of equal importance, it can be vital to stabilize competitive power in the market today since it helps to reduce the probability of mistakes being made when choosing a candidate and at the same time, allow the company to be able to avoid unnecessary costs that may be caused by a traditional selection and maintain high-quality standards in its product.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	6
Contexto del entorno interno de la organización.....	6
Contexto del entorno externo de la organización.....	7
Problema que investigar.....	8
REVISIÓN DE LITERATURA.....	9
Marco conceptual.....	9
Antecedentes teóricos del problema.....	13
IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
Identificación del problema.....	14
Efectos del problema.....	14
Causas del problema.....	14
Escenarios del problema.....	15
OBJETIVO GENERAL.....	15
OBJETIVOS ESPECIFICOS	15
JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE METODOLOGÍA.....	15
Nivel de estudio.....	15
Modalidad de estudio.....	15
Métodos de investigación.....	15
Población y muestra.....	16
Instrumento de investigación.....	16
Procesamiento de datos.....	16
Protocolos de investigación.....	16
RESULTADOS	21

Resultado para el objetivo específico 1.....	21
Resultado para el objetivo específico 2.....	23
Resultado para el objetivo específico 3.....	27
DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	28
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	28
REFERENCIAS.....	32
ANEXOS.....	34

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Proceso para la selección del panel de expertos y competencias para el cargo de Gerencia Técnica.....	17
Figura 2 Diagrama de flujo del proceso de diseño del plan de implementación de competencias conductuales para el proceso de selección por competencias para el cargo de Gerencia Técnica de la empresa.....	19
Figura 3 Lista de competencias seleccionada por el panel de expertos para el cargo de Gerencias Técnica.....	21
Figura 4 Diagrama de barras de datos recopilados durante la calificación de escala del panel de expertos	22
Figura 5 Protocolo que se usa para la selección de cargos estratégicos.....	23
Figura 6 Diagrama de flujo del nuevo protocolo de selección tomando en cuenta el uso de competencias para usarse en cargos estratégicos de NAFLOWP.....	25
Figura 7 Plan de implementación de selección por competencias en NAFLOWP.	30
Figura 8 Gráfico jerárquico de la empresa Natural Flowers and Products Cía. Ltda....	33
Figura 9 Proceso del método Delphi usado en la investigación.....	33
Figura 10 Matriz para evaluar los indicadores	34
Figura 11 Diagrama para definir el documento con el perfil ideal por competencias para el cargo.....	35

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto del entorno interno de la organización.

El presente proyecto se centrará en una empresa dentro del sector de producción agrícola del centro del país, para poder iniciar con el contexto, se procede a hacer una rápida vista de su historia la cual se detalla a continuación según los documentos internos de la empresa.

NATURAL FLOWERS AND PRODUCTS CÍA. LTDA. (NAFLOWP), es una empresa centrada al cultivo, procesamiento y comercialización de diversas variedades de rosas. Fue fundada en el año 2011, se encuentra ubicada en la provincia de Cotopaxi, en la zona rural de la ciudad de Latacunga, Ecuador; NAFLOWP CÍA. LTDA. NAFLOWP, nace por la iniciativa emprendedora de dos empresarios ecuatorianos, quienes, junto a otros dos socios, comienzan el proyecto como una sociedad, y crean el primer invernadero en el mismo año. (Naflowp, 2021, p.6)

Actualmente, la empresa se encuentra en un proceso de establecimiento de su misión, visión y valores que sean característicos de la misma por lo que no cuentan con los mismos establecidos.

Como se menciona al principio, la empresa se dedica a la producción y comercialización de rosas, actualmente cuenta con 30 variedades distintas de rosas que se producen dentro de los invernaderos; estas son comercializadas internacionalmente a clientes que están ubicados en países como Italia, Estados Unidos, España, Chile, Rusia, entre otros.

Los proveedores que proporcionan los productos para el cuidado de las plantas son de distintas empresas grandes que se dedican a ese rubro, además, de algunos pequeños productores de la zona de Aláquez.

A continuación, se detalla la estructura del departamento de Talento Humano de NAFLOWP: Lo conforma 3 personas que son la jefa del Departamento de Talento Humano y 2 asistentes de la misma área; el detalle general de la estructura de la empresa se muestra en la figura 8 en la sección de Anexos.

1.2 Contexto del entorno externo de la organización.

En el ámbito económico, el Ecuador actualmente se encuentra en un escenario complicado debido a los inconvenientes que han afectado el país como los paros, no obstante, en tema de importaciones y exportaciones, ha existido un aumento en sus porcentajes a inicios de este año, según el ministerio de producción en su boletín de cifras comercio exterior (2022), recalca que en comparación con 2021, las importaciones han estado en 47.1% y exportaciones en 35.3%, registrando un aumento. Además, Ecuador según la revista Primicias (2019) es un país en el que predomina el emprendimiento, que ha aumentado a un 29.6%. NAFLOWP, se ve beneficiada por estos porcentajes puesto que el producto que es base de su funcionamiento es la rosa, el cual es altamente apetecida por los mercados internacionales.

Entorno político del país

El Ecuador ha vivido bajo una tendencia socialista por aproximadamente 15 años, actualmente, a raíz de las votaciones del 7 de febrero de 2021, existió un cambio en esta tendencia, ya que, el actual gobierno es de derecha, no obstante, la Asamblea Nacional, es mayoritariamente de oposición, lo que genera un escenario inestable para el país, el cual, puede generar muchas discrepancias y burocracia al momento de generar nuevas leyes y apoyo a los sectores de vital importancia para el país como el de exportación.

Cabe destacar que,

Desde mediados de 2021, el nuevo gobierno ha iniciado reformas para retomar una senda de crecimiento y prosperidad compartida. Luego de una exitosa campaña de vacunación y haber salido de la recesión, el desafío es apuntalar el desarrollo de sectores vulnerables, como las mujeres; pueblos y nacionalidades indígenas, afroecuatorianos y montubios; y jóvenes, al tiempo que se construyen los concejos políticos y sociales para superar las secuelas inmediatas de la crisis y sentar las bases para impulsar un desarrollo inclusivo y sostenible en el mediano y largo plazo. (Banco mundial, 2022, párr. 2)

Escenario socio cultural

En el escenario socio cultural, el Ecuador es altamente asediado por la delincuencia en estos últimos años, lo que afecta a la población, a su seguridad y a la imagen del país y sus autoridades. De igual forma, debido a la pandemia, ha existido un aumento en el porcentaje de desempleo, y ahora que existe el escenario de postpandemia, las nuevas tendencias basadas en tecnología buscan facilitar los procesos de las empresas, ya que,

El hecho de que todos los aspectos de la vida puedan digitalizarse actúa como un catalizador para la economía, que está transformando el mundo en una enorme red. Personas, empresas, corporaciones, máquinas y sistemas están constantemente conectados y pueden comunicarse entre sí en tiempo real... reduciendo el planeta al tamaño de un barrio. (párr. 8)

Es por ello por lo que se debe tener en cuenta que el mundo cambio de gran forma sobre todo en el ámbito empresarial a raíz de la pandemia y que este período postpandemia, se puede denominar como en un nuevo comienzo en el tema socio cultural.

Escenario tecnológico

La sociedad desarrolló una dependencia enorme hacia la tecnología, impulsado en su mayoría por la pandemia, ya que, muchas de las actividades que antes eran impensables de realizar en línea, ahora es un escenario posible, como el telestudio y el teletrabajo. De igual forma, existe un aumento en venta de tecnología, ya que se convirtió en una necesidad y no un lujo el tener un celular inteligente, computadora y acceso a internet,

Todos estos cambios se han logrado por las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, las cuales han sido parte fundamental en los nuevos cambios que se han dado en la demanda de los productos, ya que la red de Internet ha experimentado un crecimiento en todo el mundo y ofrece nuevos productos de calidad, con una gran comodidad, rapidez, compras personalizadas y una gama muy amplia de marcas de prestigio a nivel mundial. (Guaña, et. al, 2017)

1.3 Problema que investigar.

Dentro de la organización existe un proceso de selección que no cuenta con las herramientas necesarias para determinar a los mejores candidatos acorde a las

necesidades de la compañía, ya que, en el pasado la empresa ha tenido una mala experiencia con un Gerente Técnico que causó un daño estructural en las plantas que desencadenó en gran pérdida de ingresos y del cual la empresa aún no termina de recuperarse. Mediante este proyecto, se prevé colaborar con la empresa creando las primeras pautas a seguir y mejorar por completo el proceso de selección de personal mediante el uso de las competencias conductuales.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Selección de personal

2.1.1 Conceptos de selección de personal

Para poder iniciar hay que situarnos en un concepto general de todos los temas de importancia para este trabajo, en el caso de la selección de personal, se puede definir como un proceso en el que una empresa se encuentra en búsqueda del mejor candidato que cumpla con los requisitos para un puesto específico y que cumpla con las actividades que la misma empresa requiera; en el libro Selección de personal menciona que

dada la actual situación social que atravesamos, llena de continuos cambios, la empresa debe adelantarse tanto a las posibles demandas de los usuarios como a sus propias demandas internas. En la conjunción de ambos factores, se encuentran procesos como el de selección de personal. (Equipo Vértice, 2007, p.1)

Por otro lado, cabe mencionar que dentro del proceso de selección de personal mediante una selección por competencias, se toma en cuenta el perfil duro y el perfil blando en el cual se puede definir al primero como los conocimientos que se han aprendido gracias a los estudios del candidato, mientras que el segundo menciona las habilidades y aptitudes necesarias para cumplir con las necesidades del cargo.

2.1.2 Objetivos de selección de personal

Todas las empresas requieren de personal que cumpla con las actividades para el funcionamiento correcto de la empresa, para ello, se debe buscar al candidato idóneo

para cada puesto con el fin de generar el mejor beneficio para ambas partes, López (2010) menciona que

el objetivo de la selección de personal escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación. Cuando se pretende contratar personas, los procesos de selección, no solamente deben ser beneficiosos para las organizaciones que contratan, sino también para el nuevo colaborador. (p.130)

2.1.3 Proceso de selección de personal

El proceso de selección de personal hace participe de un candidato el cual debe cumplir con los requisitos que la empresa está buscando con el fin de obtener el puesto al que postula. En el pasado, este proceso netamente se centraba en los logros académicos del candidato y los logros externos que ha tenido el candidato,

el antiguo proceso de selección de personal se basaba más en los títulos obtenidos que en la forma de desarrollar las tareas y las actitudes que puede tomar un candidato, además, se constituía en reclutamiento mediante medios tradicionales como la prensa, radio o televisión, las entrevistas con los responsables del proceso se basaban en preguntas estructuradas estándar a nivel general para procesos operativos y administrativos. (Nicolalde, 2014, p. 31)

2.1.4 Selección de personal en pequeñas empresas

En el caso de las pequeñas empresas que no cuentan con un alto presupuesto, este proceso es mucho más informal y dependiendo del cargo este proceso puede ser rápido. Esta opción puede en algunos casos generar pérdidas para la empresa debido a la incorrecta selección del candidato.

2.1.7 Competencias conductuales

Las competencias conductuales actualmente, son un pilar fundamental para un proceso de selección que permita cumplir con el requisito de la empresa y no caer en sesgos o hacer una elección errónea, el autor Ribes (2006) señala que “Las competencias implican habilidades, pero no constituyen solamente habilidades. Las competencias requieren,

además, satisfacer un nivel o criterio de aptitud. Ser competente incluye ser hábil y ser apto.” (p.21) además, es importante recalcar que las competencias pueden ser de gran ayuda al momento de evaluar a un candidato ya que basarse en el perfil duro únicamente para hacer selección, puede ser un problema, ya que como menciona McClelland (1973) “Los tests académicos de aptitud tradicionales y los tests de conocimientos, al igual que las notas escolares y las credenciales: 1. No predicen el rendimiento en pruebas o el éxito en la vida. 2. A menudo están sesgados en contra de las minorías, las mujeres, y las personas de los niveles socioeconómicos más bajos”

es por ello por lo que, el uso de las competencias conductuales puede ser un faro que ayuda a conseguir al mejor candidato acorde a las necesidades de la empresa.

2.1.8 Porque es importante las competencias conductuales

Las competencias conductuales para un cargo permiten a la empresa contar con una herramienta de selección que permita hallar a un candidato ideal para un puesto y reducir el riesgo de equivocarse en un proceso de selección, ya que, no se sesga el proceso por logros académicos o similares, sino que, se centra en las capacidades para cumplir con las labores del cargo.

La utilización de las técnicas de Perfiles de Competencias permite la identificación de las personas con un desempeño excelente en un puesto, respecto a los que tienen desempeño promedio en el mismo puesto... Disminuyendo la “rotación” hasta unos niveles en los que la compañía es la que decide cuándo y de quién, prescindir. O cuándo y a quién, trasladar. (Montalvo, 2015)

2.1.9 Evaluación de las competencias conductuales

La evaluación de competencias para un cargo específico se debe evaluar con un perfil preestablecido dentro de la misma empresa, el cual cuenta con las competencias necesarias para poder ejercer las labores de la mejor manera posible, de ser el caso que se lo esté levantando desde el comienzo, se puede hacer uso del método Delphi, Astirraga (2003) menciona que

Una Delphi consiste en la selección de un grupo de expertos a los que se les pregunta su opinión sobre cuestiones referidas a acontecimientos del futuro. Las estimaciones de los expertos se realizan en sucesivas rondas, anónimas, al objeto de tratar de conseguir consenso, pero con la máxima autonomía por parte de los participantes. (p.2)

Este método consta de algunas fases, que permite tener un orden durante todo el proceso, permitiendo entre todos los miembros de la reunión discutir y dialogar sobre las competencias necesarias para el perfil ideal que se busca definir basándose en un diccionario de competencias, de igual forma, Astirraga (2003) menciona que “las fases en este proceso son los siguientes: 1) Formulación del problema, 2) elección de expertos, 3) Elaboración y lanzamiento de los cuestionarios y 4) desarrollo práctico y explotación de resultados”. (pp.4-5)

Por otro lado, se debe hacer uso de los indicadores para medir la calidad de la selección por competencia, un indicador puede ser definido como “Los indicadores son estadísticas, serie estadística o cualquier forma de indicación que nos facilita estudiar dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos y metas, así como evaluar programas específicos y determinar su impacto” (Pérez, 2002, p.52); en este rubro existe una gran cantidad de indicadores que pueden facilitar esta medición como son el índice de rotación, calidad de selección, duración del proceso de selección, entre otras, que brindan una visión a la empresa de cómo se encuentra su proceso de selección y puede permitirle encontrar procesos para mejorar o a su vez reforzar procesos que se encuentran bien implementados.

2.1.10 Tipos de competencias conductuales

Existen algunas competencias conductuales y dependiendo de la habilidad que se quiera evaluar, el diccionario de McBer (2001) las clasifica de la siguiente manera Gestión personal, pensamiento, logro, influencia, gestión del equipo y competencias suplementarias.

Esta clasificación permite agrupar las competencias y para poder ser de un fácil uso para las empresas que deseen hacer su selección de personal por este método.

2.1.11 Selección de personal por competencias conductuales

El proceso de selección de personal por competencias conductuales es en parte similar a una selección normal, lo distinto es que no prima tanto los antecedentes del candidato, sino que prima sus habilidades para actuar en situaciones cotidianas dentro de la empresa, López (2010) mencionan que, en el proceso de selección por competencias, se pueden seguir los siguientes pasos

- Redacción de anuncio
- Análisis de curriculum vitae
- Entrevistas
- Realizar entrevista por competencias a los candidatos seleccionados (Incidentes críticos)
- Análisis de competencias si cumplen con el perfil ideal para el cargo
- Selección del candidato
- Evaluación
- Decisión sobre el candidato (pp.142-150)

2.2 ANTECEDENTES TEÓRICOS DEL PROBLEMA

El planteamiento de una selección por competencias en empresas que se encuentran dentro del área de producción agrícola es en la actualidad más comunes debido a las exigencias de mercado de hoy en día, un proyecto similar al que se plantea en este documento, se lo practico dentro a la empresa FLORSANI CIA. LTDA., en este proyecto se plantea según la autora

“Mostrar un esquema del impacto de implementación del Modelo de Perfiles de Cargo por Competencias en la Florícola FLORSANI CIA. LTDA. Teniendo en cuenta que este modelo se constituye hoy en día en las organizaciones como una herramienta esencial para quienes tienen la responsabilidad de gerenciar y administrar el talento humano.” (Nicolalde E, 2014, p. 6)

Este proyecto tiene la misma orientación que el presente, poder diseñar un plan de selección basado en competencias de una nueva metodología al proceso de selección de la empresa que era el tradicional.

3 IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

El objetivo del estudio es diseñar un modelo de selección de personal para la empresa, tomando como base las competencias conductuales para un puesto de importancia de esta, además, se busca brindar las pautas a seguir para poder incluir este proceso a futuros cargos de igual importancia en la empresa.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cómo diseño un plan de selección de personal por competencias para el área de gerencia técnica de NAFLOWP CÍA. LTDA. Latacunga 2022?

4.2 EFECTOS DEL PROBLEMA

Debido a la inexistencia de un proyecto por selección de competencias dentro de la empresa, en el pasado han existido varios problemas en el cargo de Gerencia Técnica, a continuación, se mostrará algunos de los casos antes mencionados:

- No existencia de un análisis del puesto de trabajo
- Contratación de personal sin fundamento técnico, solo por hojas de vida, es decir, basado en un perfil duro.
- Costos innecesarios hacía la empresa

4.3 CAUSAS DEL PROBLEMA

Los principales inconvenientes que se han identificado como causantes de los problemas dentro del proceso de selección para el puesto de Gerencia Técnica de la empresa, se han encontrado los siguientes:

- Falta de procesos establecidos
- No existencia de un programa de selección de personal por competencias

4.4 ESCENARIOS DEL PROBLEMA

Al resolver el problema, el principal beneficiado será la empresa Natural Flowers and Products. Cía. Ltda. NAFLOWP, puesto que, se podrá mejorar el proceso de selección de cargos importantes de la misma, ya que, contarán por primera vez con las pautas y procesos para un proceso de selección de personal adecuado a las exigencias de las empresas actuales, con los cuales no contaban antes.

5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de selección de personal por competencias conductuales para el cargo de gerencia técnica de NAFLOWP CÍA. LTDA. Latacunga 2022.

6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir el perfil por competencias para el puesto de Gerencia Técnica de NAFLOWP. Latacunga 2022.
- Definir el proceso de selección de personal por competencias para el área de Gerencia Técnica de NAFLOWP. Latacunga 2022.
- Definir los indicadores para medir el impacto del proyecto en la empresa.

7 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Nivel de estudio En la empresa se está evaluando un nuevo método para selección de personal por lo que es exploratoria. De igual forma, es descriptiva porque se va a describir y contar como es el método de selección por competencias y como va a ser el proceso.

7.2 Modalidad de estudio: Se usará modalidad de campo, ya que, se usará información directa de la empresa, de igual forma, se usará la modalidad de documental, ya que, se usará bastante fundamento teórico; y, por último, se usará un proyecto de desarrollo, ya que se hará un documento que se puede poner en práctica en la organización.

7.3 Métodos de investigación: Se usará el método inductivo-deductivo y el analítico-sintético debido a que en el proceso se procederá a examinar los resultados de información y se utilizará dicha información para diseñar el nuevo proceso de selección.

7.4 Población y muestra: Este al ser un estudio del tipo cualitativo, no aplica o no requiere del uso de un análisis de muestra y población, no obstante, cabe recalcar, que la población es únicamente el personal del área técnica de la empresa.

7.5 Instrumentos de investigación: Los materiales a usarse son observación y panel de expertos.

7.6 Procesamiento de datos: Para el procesamiento de datos obtenidos en la investigación, se utilizará el paquete de Microsoft Office, para el procesamiento de datos de las entrevistas obtenidas se utilizará Excel, PowerPoint, Project, Visio para el diseño de la presentación y Word para el desarrollo del documento escrito.

7.7 Protocolos de investigación:

PROTOCOLO PARA EL OBJETIVO ESPECIFICO 1	Actividades y procedimientos metodológicos
Identificar las competencias necesarias para el puesto de Gerencia Técnica de NAFLOWP. Latacunga 2022.	Elaboración de la propuesta por escrito de creación y reunión de panel de expertos para la definición de competencias conductuales para el puesto Gerencia Técnica, dicha propuesta debe ser avalada por el Departamento de Talento Humano.
	Aplicación del método Delphi para la planificación y definición de un panel de expertos (como recomendación de 3 a 4 miembros relacionados con el cargo basado en el organigrama de la empresa, revisar Figura 8 del cargo de Gerencia Técnica de la empresa para la determinación de las competencias conductuales del puesto.
	Establecer fecha, hora y lugar de la reunión con el panel de expertos definido.
	Realizar una pequeña charla informativa con los miembros seleccionados sobre el procedimiento de selección de personal por competencias y el rol de cada uno en este proceso mediante

documentos de guía que se deben entregar a cada participante el día de la reunión.
Analizar en conjunto con el panel, las competencias incluidas en el diccionario y su nivel de importancia para el cargo.
Definir en la reunión las competencias necesarias que debe tener la persona para el puesto (no exceder las 10 competencias).
Dar por concluida la reunión con el panel de expertos y se procede a recopilar toda la información en un documento escrito.
Realizar el documento para la aprobación de las competencias para el cargo.
Diseño del perfil ideal para el cargo de Gerencia Técnica que incluye las competencias seleccionadas.
Aprobación del perfil ideal por parte del Departamento de Talento Humano.

El proceso que se muestra en la Figura 1 muestra un flujo del protocolo del objetivo 1 para identificar las competencias del cargo; cabe destacar que en la empresa no existe un proceso previo, puesto que, se está levantando desde el principio.

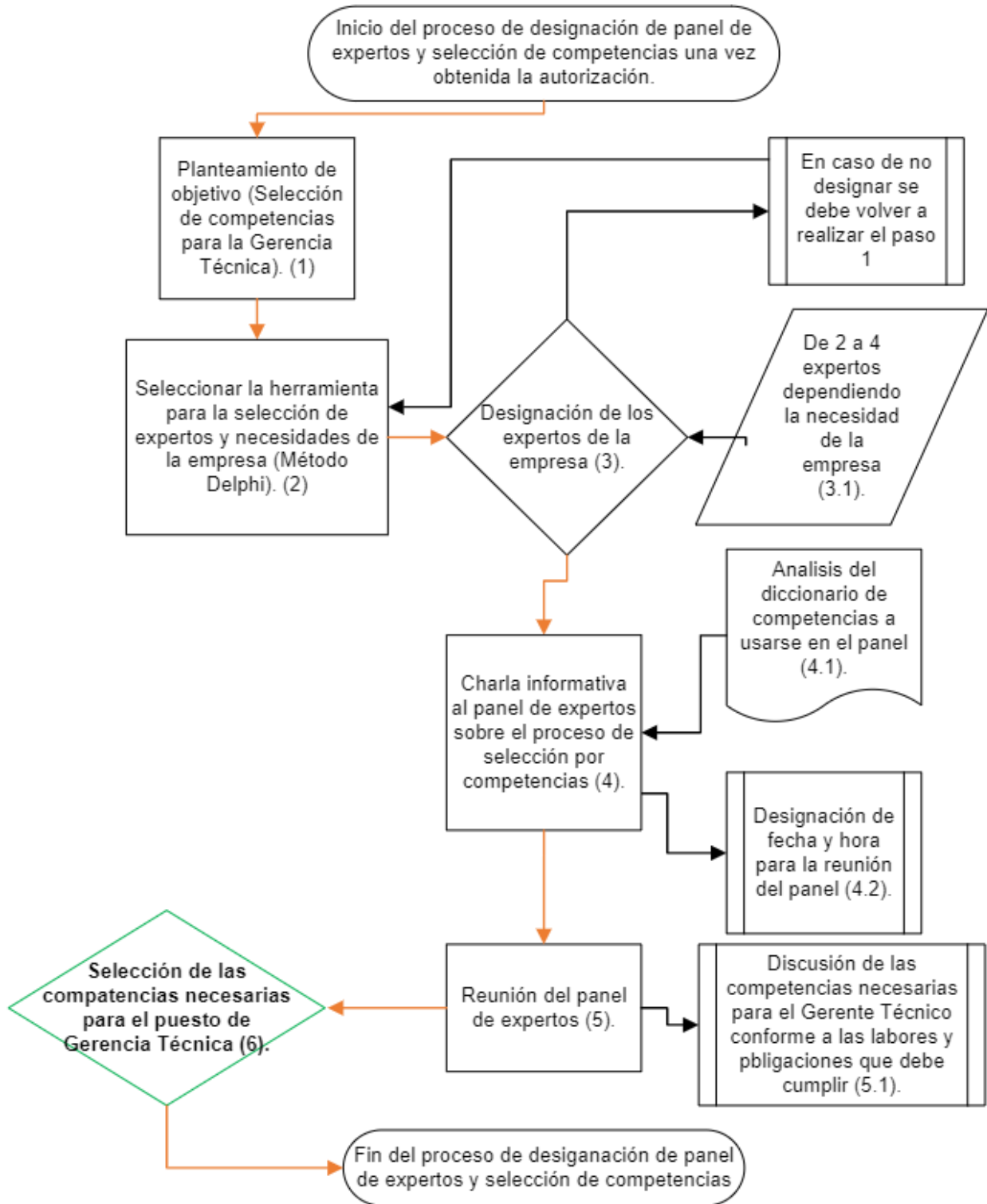


Figura 1 Diagrama de flujo del proceso para la selección del panel de expertos y competencias para el cargo de Gerencia Técnica.

Nota: La línea naranja significa la secuencia del proceso principal y el rombo de color verde representa la obtención del objetivo 1.

PROTOCOLO PARA EL OBJETIVO ESPECIFICO 2	Actividades y procedimientos metodológicos
Definir el proceso de selección de personal por competencias para el área de Gerencia Técnica de NAFLOWP. Latacunga 2022.	<p>Revisar como está conformado el proceso actual de selección de la empresa con el Departamento de Talento Humano.</p> <p>Analizar el proceso de selección por competencias mediante las entrevistas de incidentes críticos y el protocolo para una entrevista.</p> <p>Realizar una socialización interna con el personal del área de Talento Humano, sobre la importancia de la inclusión del nuevo proceso de selección por competencias.</p> <p>Realizar en conjunto con Talento Humano el protocolo del nuevo proceso de selección por competencias de la empresa.</p>

El proceso que se muestra en la Figura 2 muestra el proceso del protocolo para el objetivo 2 para definir el proceso de selección de personal por competencias para el área de Gerencia Técnica de NAFLOWP; cabe destacar que como en los anteriores objetivos, en la empresa no existe un proceso previo, puesto que, se está levantando desde el principio.

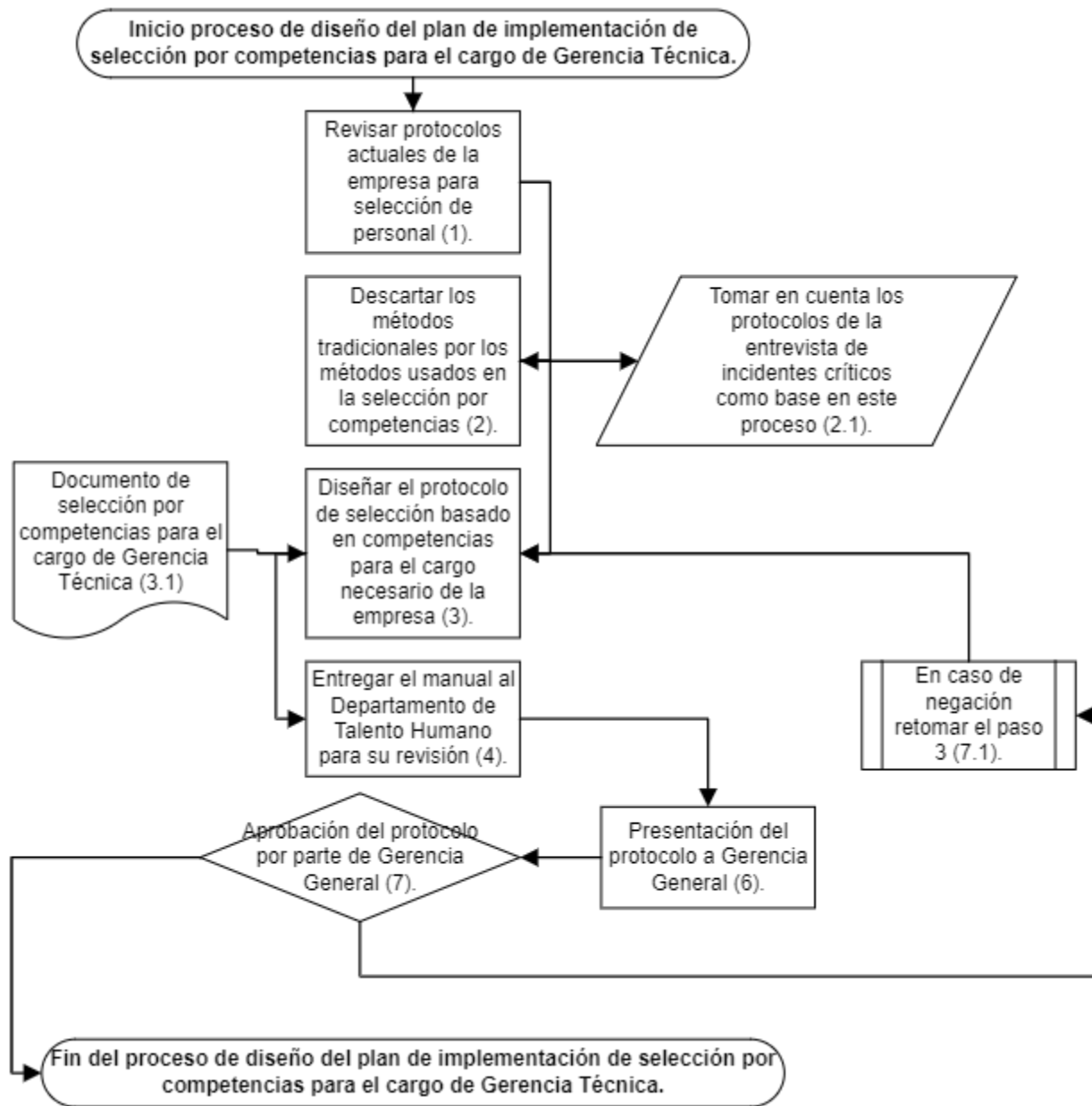


Figura 2 Diagrama de flujo del proceso de diseño del plan de implementación de competencias conductuales para el proceso de selección por competencias para el cargo de Gerencia Técnica de la empresa.

PROTOCOLO PARA EL OBJETIVO ESPECIFICO 3	Actividades y procedimientos metodológicos
Definir los indicadores para definir el impacto del proyecto en la empresa.	Identificar indicadores a usarse para medir el proceso
	Realizar una charla informativa para explicar el funcionamiento de los indicadores en el proceso con el Departamento de Talento Humano.
	Evaluar la lista de los posibles indicadores en los que se priorice la calidad de la selección.
	Seleccionar los indicadores necesarios para evaluar el proceso.
	Realizar un documento para pedir la aprobación del uso de los indicadores a Gerencia General.
	Una vez autorizado, incluir los indicadores dentro del protocolo de selección por competencias de la empresa a fin de evaluar el proceso.

8 RESULTADOS

8.1 Resultado del objetivo específico 1: Identificar las competencias necesarias para el puesto de Gerencia Técnica de NAFLOWP. Latacunga 2022.

Para este proceso se hizo uso del método Delphi para definir las competencias conductuales del cargo de Gerencia Técnica, basado en las necesidades de la empresa y las obligaciones del cargo, de la misma forma, para analizar los mejores candidatos para el panel de expertos, se hizo un análisis del puesto, identificando los cargos que se encuentran en constante relación, dando como resultado los siguientes cargos como miembros del panel de expertos: Subgerente General, Jefe del Departamento de Talento Humano, Jefe de área de producción y empaque y Supervisor de cultivo.

Mediante una discusión con el panel de expertos, se definieron las competencias para el cargo de Gerencia Técnica y su nivel de requerimientos, los cuales se muestran a continuación en la Figura 3.

COMPETENCIA SELECCIONADA	NIVEL
Flexibilidad	4
Integridad	3
Identificación De La Compañía	3
Pensamiento Analítico	3
Orientación Al Logro	3
Iniciativa	4
Impacto E Influencia	4
Liderazgo	4
Trabajo En Equipo	3
Preocupación Por El Orden Y La Calidad	3

Figura 3 Lista de competencias seleccionada por el panel de expertos para el cargo de Gerencias Técnica.

Para el objetivo 1 se procede a realizar los documentos necesarios para presentarse al área de Gerencia General y contar con la autorización para la fijación de las competencias dentro del cargo buscado y proceder con el levantamiento del perfil ideal buscado por la empresa. Para este proceso, ya se debe contar con las competencias conductuales esenciales para el cargo que se definieron anteriormente y es importante contar con el apoyo del área de Talento Humano para realizar cualquier corrección dentro del documento antes de entregarse.

Como parte del estudio realizado en la empresa NAFLOWP, al establecer la reunión del panel de expertos se pidió que se califique el nivel de importancia de cada competencia para el cargo de Gerencia Técnica, siendo 5 el más importante y 1 el menos importante, esta evaluación se la realizó mediante un cuestionario y posteriormente tras obtener los resultados y pedir a cada experto su opinión al respecto, se obtuvieron los siguientes resultados:

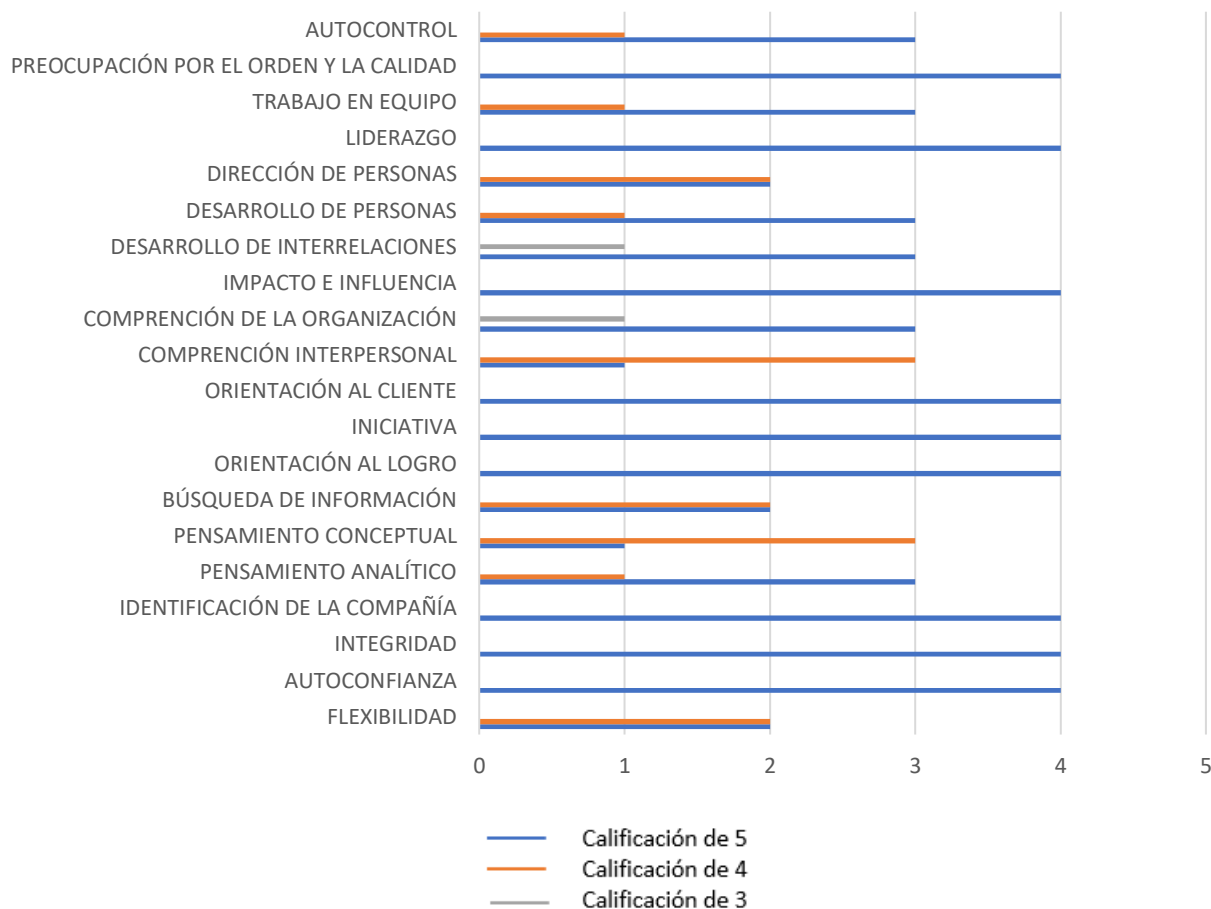


Figura 4 Diagrama de barras de datos recopilados durante la calificación de escala del panel de expertos.

A continuación, se establece el documento que se debe presentar a Gerencia General para su aprobación, en la Figura 11 en la zona de Anexos se puede ver el proceso a seguir que muestra las actividades para cumplir con el proceso de autorización de las competencias.

8.2 Resultado del objetivo específico 2: Definir el proceso de implantación de la selección de personal por competencias para el área de Gerencia Técnica de NAFLOWP. Latacunga 2022.

Para continuar con el objetivo 2, se debe analizar el protocolo de selección actual de la empresa, el cual consta de los siguientes pasos que se muestran en la figura 3 para los casos de puestos estratégicos:

Protocolo actual de selección dentro de NAFLOWP


- 
- Publicación del requerimiento y exigencias de la empresa (Puesto)
 - Recepción de hojas de vida
 - Selección del triplete de candidatos más aptos únicamente por perfil duro
 - Búsqueda de referencias
 - Organización de una entrevista con el Departamento de Talento Humano
 - Evaluación de habilidades sin análisis de competencias
 - Selección del candidato más apto para el cargo

Figura 5 Protocolo que se usa para la selección de cargos estratégicos.

La entrevista de incidentes críticos consta de los siguientes pasos haciendo referencia en el protocolo del HayGroup (Montalvo, 2015)

- 1.- Revisión del puesto buscado y su perfil.
- 2.- Revisión del CV del candidato.
- 3.- Revisar las normas de codificación.
- 4.- Crear un ambiente amigable.
- 5.- Expresar el objetivo de la entrevista.
- 6.- Explicar la estructura de la entrevista al entrevistado.
- 7.- Expresar la confidencialidad de la entrevista y pedir permiso para grabar la entrevista.

- 8.- Pedir al candidato que hable su trayectoria profesional.
- 9.- Descripción del último cargo donde estuvo.
- 10.- Hacer que el candidato cuente situaciones dentro del último año y medio con el fin de buscar información codificable. (Importante explicar al candidato que tipo de historias dentro de su cargo son las que se necesitan para la entrevista).
- 11.- Mientras cuenta las historias, se debe buscar información, para ello se debe indagar solo la información importante (no desviarse e interrumpir si es necesario).
- 12.- Cerrar la entrevista y agradecer.
- 13.- Realizar el informe de frecuencias del candidato con la información obtenida.

Teniendo de referencia este proceso de la entrevista de incidentes críticos, se debe diseñar los nuevos pasos para crear el proceso de selección a base de competencias de NAFLOWP, en este caso se debe trabajar en conjunto con el Departamento de Talento Humano para crear dicho proceso que se puede evidenciar en la figura 6

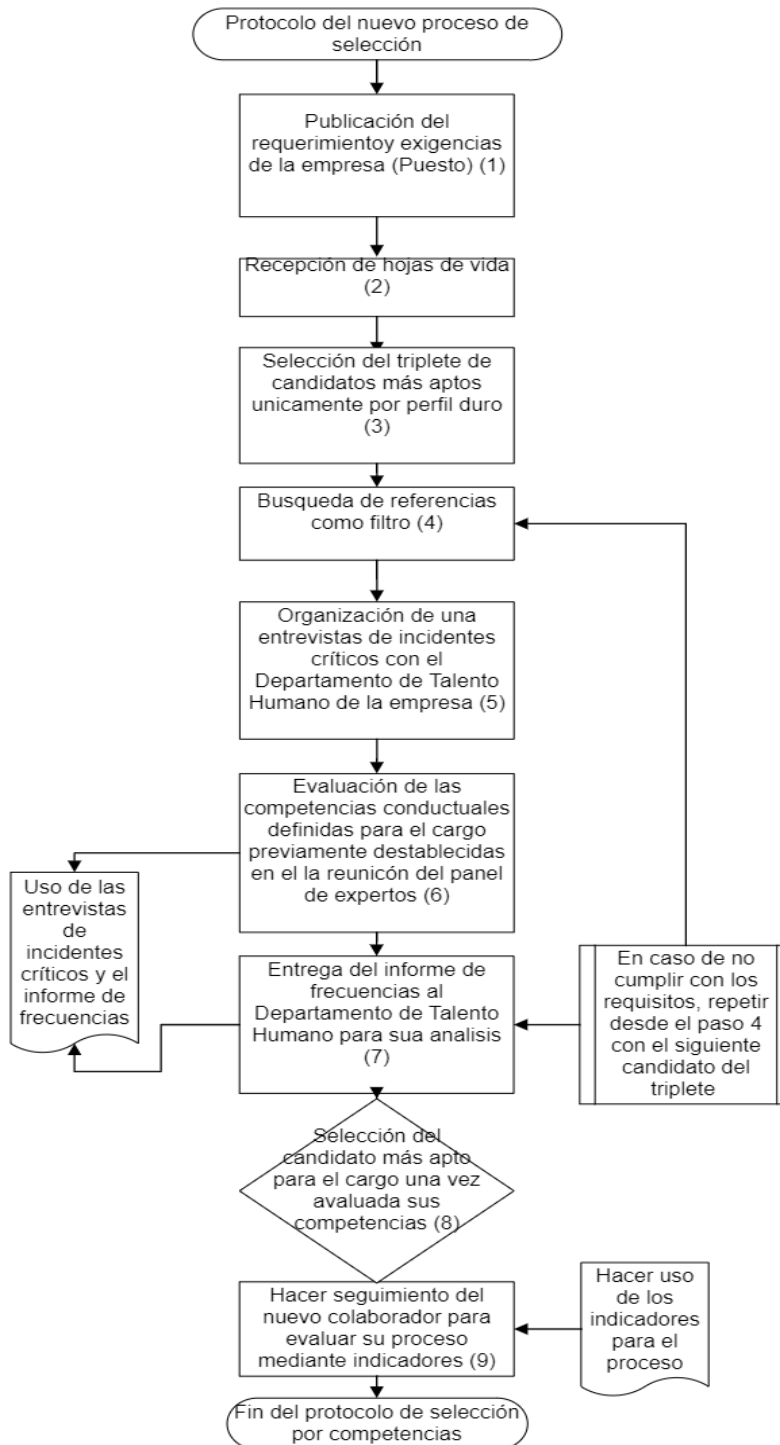


Figura 6 Diagrama de flujo del nuevo protocolo de selección tomando en cuenta el uso de competencias para usarse en cargos estratégicos de NAFLOWP.

Mediante el establecimiento del nuevo protocolo de selección de personal por competencias conductuales en la empresa, se da por concluido el objetivo 2.

8.3 Resultado del objetivo específico 3: Definir los indicadores para definir el impacto del proyecto en la empresa.

Para definir los indicadores que se usarán para evaluar el proceso de selección por competencias hay que tener en cuenta que la empresa no había manejado antes ningún tipo de indicador para selección de personal por lo que esto se levanta por primera vez.

Haciendo un análisis de los posibles indicadores que la empresa puede necesitar, se establecen los siguientes indicadores:

- Calidad de selección
- Tiempo de selección

A continuación, se procede a hacer una explicación de cada indicador y su forma de medición.

Calidad de selección

Objetivo: Proporcionar al Departamento de talento humano una visión del éxito de la selección realizada.

Calculo: Satisfacción del supervisor directo (Gerente General).

Meta de cumplimiento: 90%

Periodicidad: Anual

Responsable: Asistente de Talento Humano.

Tiempo de selección

Objetivo: Proporcionar al Departamento una visión del tiempo que se demora en contratar una persona para un puesto.

Calculo: # de días que transcurren desde que se realiza la solicitud del puesto hasta contratar a un candidato.

Meta de cumplimiento: 30 días.

Periodicidad: Anual dependiendo de la necesidad de cargos.

Responsable: Asistente de Talento Humano.

9 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

a. DISCUSIÓN

Los resultados de este estudio muestran que el diseño de un plan de implementación de la selección basada en competencias conductuales va a ser una herramienta muy útil para la empresa NAFLOWP CÍA. LTDA., teniendo en cuenta en que, para los cargos de vital importancia, en este caso Gerencia Técnica, siempre se lo ha manejado por un modelo tradicional en el que prima los conocimientos pasados y no las capacidades para el desenvolvimiento del candidato en sus labores diarias, siendo estas una de las herramientas esenciales para el buen desenvolvimiento del candidato, de esta forma lo recalca Ribes (2010) quien aseguraba que “las competencias no son solo las habilidades sino también ser apto para sus labores en la empresa”.

Las principales limitaciones para este estudio fueron la falta de una base en la cual trabajar, puesto que el levantamiento de este estudio se lo está haciendo desde el principio, por lo que, mucha información sobre el tema no estuvo a disponibilidad. Para futuras investigaciones en esta área, recomiendo seguir por esta trazada, buscando un enfoque de mejora del proceso de selección y de implementación.

b. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Como solución inicial se sugiere la inclusión de este plan para hacer uso de las competencias conductuales dentro del proceso de selección de la empresa, con el fin de reducir el margen de error al momento de seleccionar a algún candidato dentro de los cargos estratégicos o de vital importancia, teniendo en cuenta que este método permitirá descartar el proceso actual que maneja la empresa que es basada en una selección tradicional que prioriza el perfil duro por encima del blando, de igual forma a esta solución se adhiere el uso de indicadores que permitirán medir la calidad de la selección que es algo con lo que no contaba la empresa.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

El estudio realizado, permite llegar a las siguientes conclusiones.

El desarrollo de la selección por competencias para una empresa, se ha vuelto con el tiempo de vital importancia, ya que permite cambiar la visión tradicional de basarse en resultados pasados que pueden estar sesgados en las hojas de vida de cada candidato; para usar ahora una visión en la que se prioriza las habilidades y aptitudes de la persona y su concordancia con las necesidades de la empresa, para ello, aunque una empresa se encuentre situada en algún segmento en la que se puede pensar que no se requiere de mucha importancia para aplicar un estudio para un plan de implementación de las competencias, al final se destaca que la realidad es distinta y que la empresa cuenta con la necesidad de un cargo estratégico, se puede levantar un estudio sobre el mismo con el fin de determinar las competencias necesarias para dicho cargo. Por lo tanto, es importante que ninguna empresa por más grande o pequeña que sea; deje a un lado la visión sobre su personal y las necesidades que puedan tener.

Por otro lado, en el caso del estudio realizado, se concluye para el objetivo 1 que la realización del panel de expertos fue de vital importancia para lograr obtener las competencias de la empresa puesto que es aquí donde se discuten las necesidades de cada cargo que rodea el puesto buscado y lo que se debe pedir al candidato; de igual forma, la predisposición de la empresa para colaborar con el estudio permitió agilizar el proceso que de no haber sido así, hubiera imposibilitado el proceso.

En cuanto al objetivo específico 2, se evidenció que el proceso tradicional que es manejado por la empresa, al ser un método tradicional, queda corto en su proceso, puesto que, en el uso de las competencias, se pueden conseguir más filtros que permiten descartar a un candidato o a su vez, estar seguros de que su grado de acoplamiento será el adecuado y no será una visión de selección basada en un perfil duro al 100%, que puede llegar a ser sesgado únicamente por conocimientos académicos y referencias de otras empresas.

Por último, para el objetivo específico 3, los indicadores que manejaba la empresa, no controlaban la calidad del proceso de selección sino solo contaban con indicadores de control de producción y esto podía generar mucha incertidumbre y errores para el proceso de selección de la empresa, por lo que es importante que se incorporen los indicadores de selección, además, es importante mencionar que se está evaluando un

solo puesto, ya que muchos de los indicadores para Talento Humano no se podían aplicar debido a que únicamente servían para evaluar grupos de personas como es el caso del índice de rotación.

Recomendaciones

Es importante recalcar que este proceso es solo un primer paso en esta área dentro de la empresa NAFLOWP, por lo que es recomendable que se continúe con más estudios en esta rama de cara al futuro con el fin de desarrollar de mejor manera algunos procesos que intervienen dentro de este plan y mejorarlo. De igual forma, se recalca de nuevo que este proceso fue levantado desde cero por lo que fue de mucha ayuda para obtener los resultados que la empresa se ponga a disposición del estudio con el fin de permitir todos los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto, ya que de no ser así no se pudiera avanzar con el proceso, por lo que es importante siempre contar con este apoyo en procesos futuros por igual.

Además, en el futuro se recomienda trabajar en encontrar una correlación entre los indicadores seleccionados para el objetivo 3 y los indicadores de producción que se muestran a continuación y que son usados para medir al cargo en el área de cultivo de la empresa.

Rendimientos del personal de cultivo.

Objetivo: Conocer la capacidad del Gerente Técnico para motivar, enseñar y hacer seguimiento al personal para realizar de buena manera sus labores.

Calculo: Duración de la cosecha por persona / Duración óptima de la cosecha

Periodicidad: Diario.

Responsable: Asistente de postcosecha.

Rango adecuado: Se debe cumplir el rendimiento de 210 tallos la hora.

Índice de flor nacional

Objetivo: Conocer si el conocimiento del Gerente técnico permite mantener una flor de calidad.

Calculo: Cantidad de flor nacional del día / Cantidad total de flor cosechada en el día. * 100

Periodicidad: Diario.

Responsable: Asistente de postcosecha.

Rango adecuado: No mayor al 10%

Estos índices serán evaluados por una matriz de forma mensual que servirá como herramienta al Departamento de Talento Humano para ir evaluando el avance del cargo; esta matriz se la puede revisar en la zona de Anexos en la Figura 11.

A continuación, se recomienda que se continúe con el proceso de implementación de la selección por competencias ya que este estudio únicamente evalúa el proceso de definición del protocolo de selección por competencias, antes esto se adjuntó un diagrama de Gantt en el que se muestran un tentativo de fechas para proceder con la implementación, esto como una guía para la empresa a futuro.

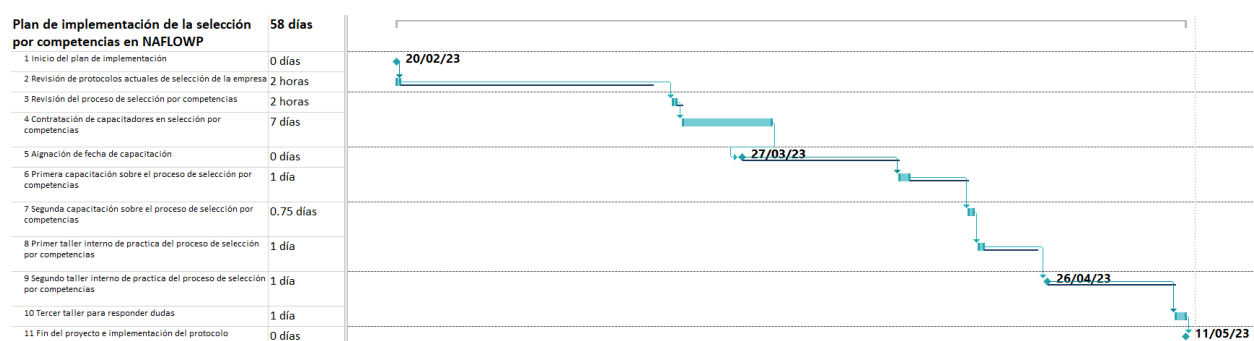


Figura 7 Plan de implementación de selección por competencias en NAFLOWP.

Nota: El proceso está basado en fechas estimadas las cuales pueden variar dependiendo de la situación de la empresa.

Por último, se recomienda tener en cuenta que este al ser un proceso que lleva tiempo, no se lo realice en las épocas de producción fuerte en el caso de una empresa florícola pequeña como lo es la época de Valentín, Santos o Madres, ya que el personal se centrará netamente en la producción de esas fechas y no se permitirá realizar un estudio adecuado y pueden surgir errores, lo mejor es trabajar en este proceso pasando dichas fechas a fin de contar con el personal necesario.

11 REFERENCIAS

- Asamblea Nacional (2022). *Pleno de asambleístas*. Asamblea Nacional del Ecuador. Recuperado el 3 de junio de 2022 de:
<https://www.asambleanacional.gob.ec/es/pleno-asambleistas>
- Astigarraga, E. (2003). *El método delphi*. San Sebastián: Universidad de Deusto, 14.
- Banco mundial. (2022). *Ecuador: panorama general*. Recuperado de
<https://www.bancomundial.org/es/country/ecuador/overview>
- Boletín de cifras comercio exterior (2022). *Informe mensual. Tercera edición. 2-7*.
[https://comunicacionylenguaje.javeriana.edu.co/documents/2032648/2129838/05_Como-refernciar-medios-digitales-en-APA.pdf/63c04914-cef7-0d54-63d4-bd88d2f9e001?t=1622647178459#:~:text=en%20el%20autor-,Apellido%20completo%2C%20iniciales%20de%20los%20nombres.,\)%2C%20p.%20o%20pp](https://comunicacionylenguaje.javeriana.edu.co/documents/2032648/2129838/05_Como-refernciar-medios-digitales-en-APA.pdf/63c04914-cef7-0d54-63d4-bd88d2f9e001?t=1622647178459#:~:text=en%20el%20autor-,Apellido%20completo%2C%20iniciales%20de%20los%20nombres.,)%2C%20p.%20o%20pp)
- Coindreau, R. (2022). *Ilustración Evaluación 360°* [Figura]. Recuperado de
<https://www.integratec.com/blog/evaluacion-360-grados-guia-completa.html>
- Editorial Vértice, & Equipo Vértice. (2007). *Selección de personal*. Editorial Vértice.
- Guaña, E., Quinatoa, E., & Pérez, M. (2017q). *Ciencias Holguín*, 23(2), 15-30.
- López, R. (2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional*. *Perspectivas*, (26), 129-152.
- Montalvo, D. (2015). *Gestión por competencias* [Diapositivas de PowerPoint]. Facultad de Posgrados, Universidad de las Américas.
https://udla.brightspace.com//content/enforced/44335-202200-108-MGAZ6140-453/PPT_COMPT_SEM_1.pdf?_&d2lSessionVal=a9zNzRaIRxPDvAllbBgTcOrc&ou=44335
- McBer, H. (2001). *Diccionario de competencias*.
- McClelland, D.C. (1973) *Testing for Competencies rather than intelligence*, *American Psychologist*, 28, 1-14
- Naflowp (2021). *Guía de comunicación interna*.
- Nicolalde Navarrete, E. F. (2014). *Implementación del Modelo de Perfiles de cargo por Competencias para la estructuración de un programa de selección de personal en la Florícola San Isidro Labrador FLORSANI CIA. LTDA* (Bachelor's thesis, Quito: UCE).
- Pérez, A. R. (2002). *¿Qué son los indicadores?*. *Revista de información y análisis*, 19, 52-58.

Pesantes, K (2019). *Ecuador, una nación de emprendedores que crean negocios de corta vida*. Primicias.
<https://www.primicias.ec/noticias/economia/negocios/ecuador-pais-emprendedores-negocios-corta-vida/>

Rodríguez, V. A., & Chapis Cabrera, E. (2019). Importancia de las tecnologías de la información y las comunicaciones, el internet y las redes sociales en el mejoramiento y desarrollo de las empresas. *contribuciones a la Economía*, (marzo).

12 ANEXOS

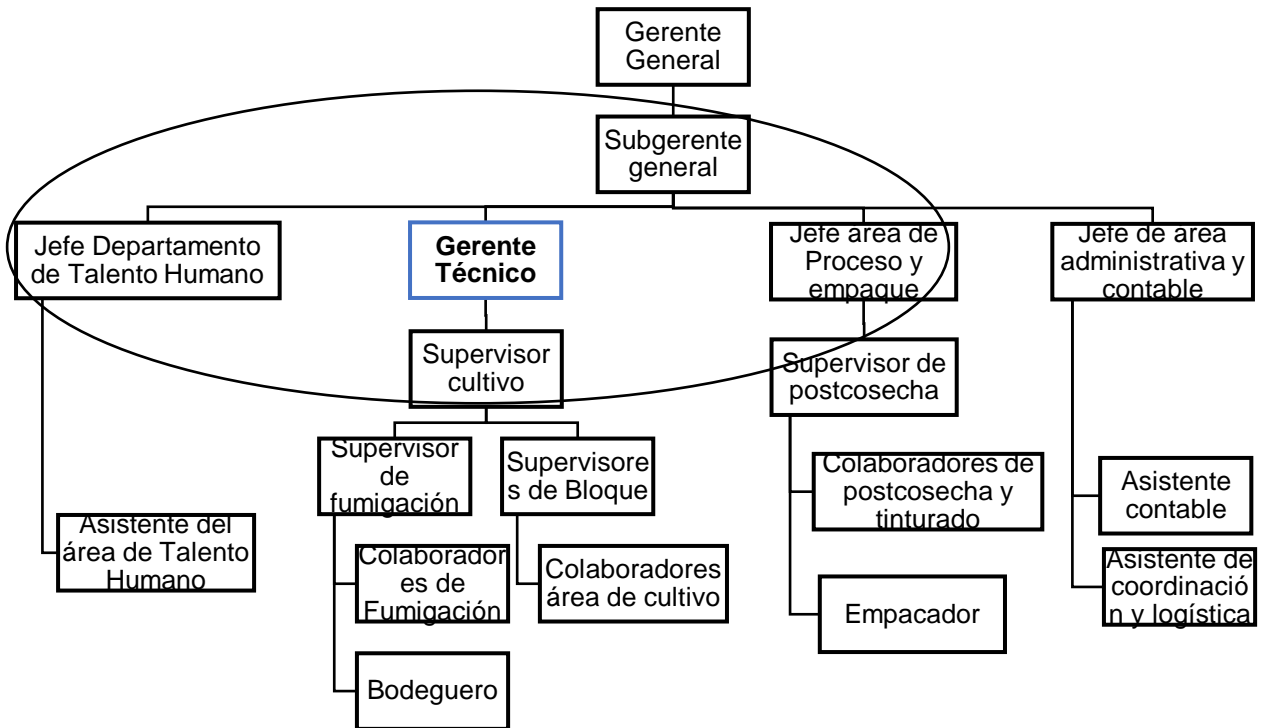


Figura 8 Gráfico jerárquico de la empresa Natural Flowers and Products Cía. Ltda.

Nota: El círculo engloba todos los cargos cercanos al de Gerencia Técnica que fueron tomados en cuenta para la reunión para definir las competencias conductuales.

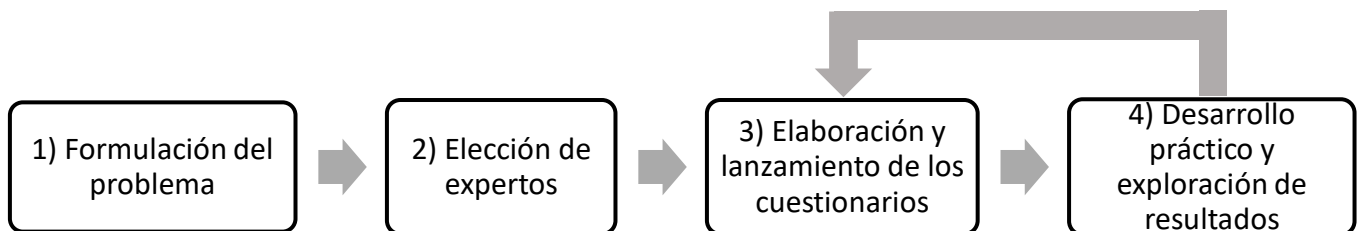


Figura 9 Proceso del método Delphi usado en la investigación.

Nota: La flecha grande entre el paso 3 y 4 significa que, en caso de discrepancia entre los expertos durante la selección de competencia conductuales del cargo, se puede repetir desde el paso 3 hasta lograr un consenso.

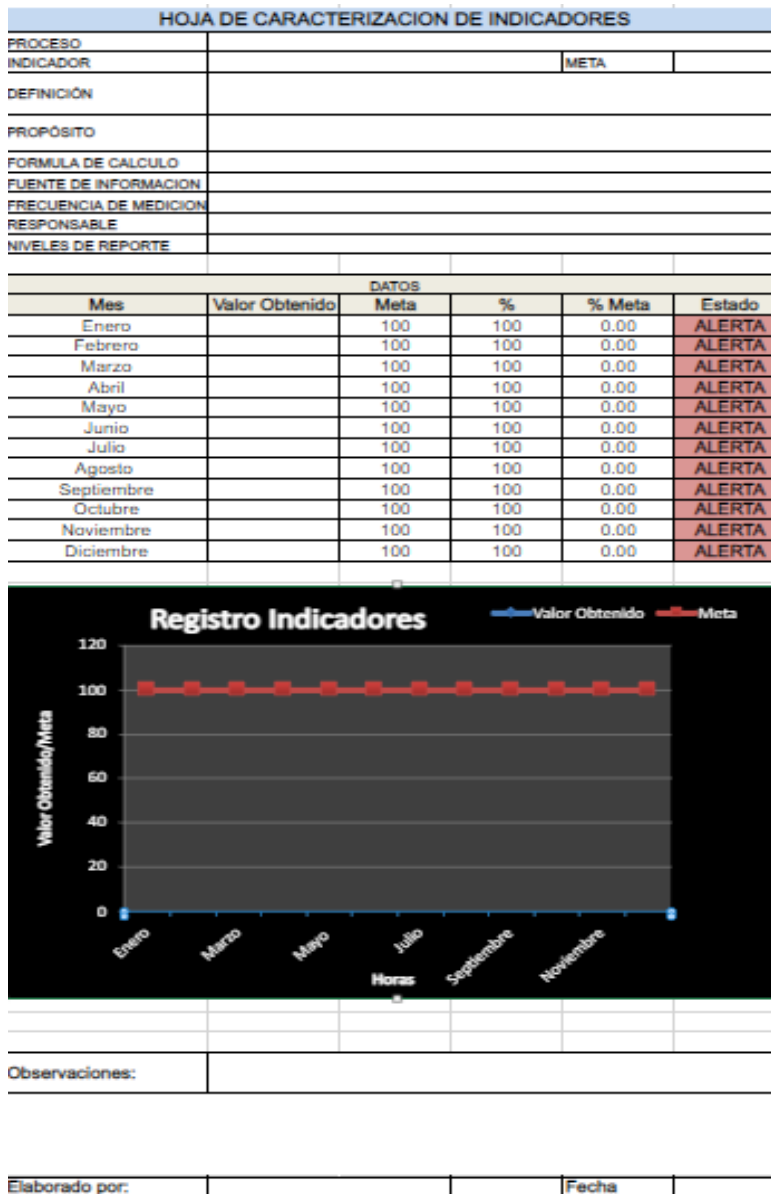


Figura 10 Matriz para evaluar los indicadores

Nota: Esta matriz se irá llenando mensualmente hasta tener un resumen al final del año del desempeño del cargo.

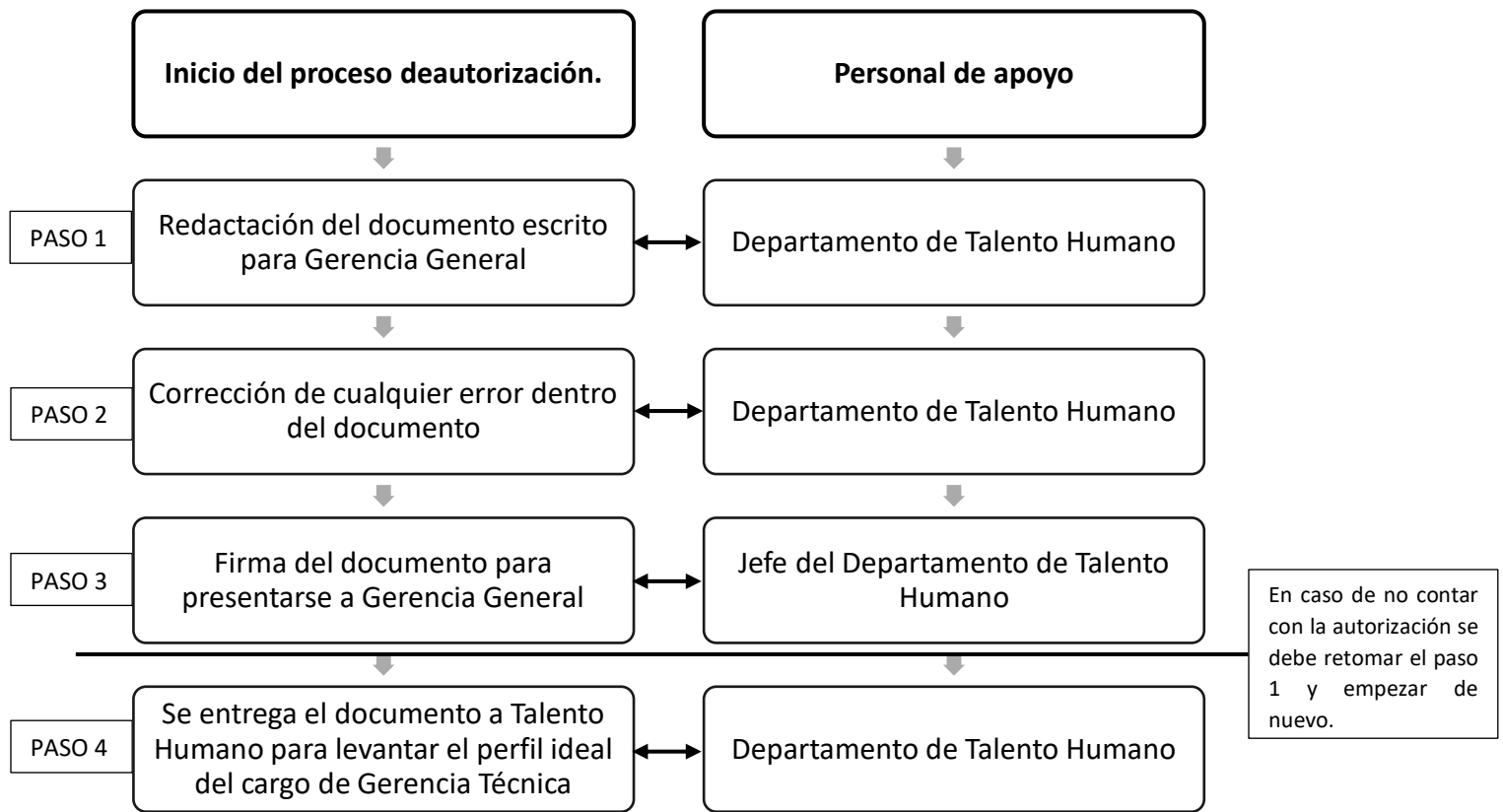


Figura 11 Diagrama para definir el documento con el perfil ideal por competencias para el cargo.

Nota: La línea negra horizontal después del paso 3 muestra el paso siguiente a seguir en caso de contar con la autorización por parte de Gerencia General.