



FACULTAD DE POSTGRADOS

MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN
COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL PROFESIONAL DE
MOVILIZACIÓN Y TRANSPORTE DE CNEL EP SANTO DOMINGO - 2021

AUTOR

JAHAIRA BELÉN VINTIMILLA RODRÍGUEZ

AÑO

2021



FACULTAD DE POSTGRADOS

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

**MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL BASADO EN COMPETENCIAS
CONDUCTUALES PARA EL PROFESIONAL DE MOVILIZACIÓN Y
TRANSPORTE DE CNEL EP SANTO DOMINGO - 2021**

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

**Profesor Guía
Daniel Montalvo Figueroa**

**Autor
Jahaira Belén Vintimilla Rodríguez.**

2021

RESUMEN

Las competencias se han convertido en una ventaja competitiva en las organizaciones, al ser comportamientos que realizan los mejores en el logro de los objetivos; y, el identificarlos es un factor clave que debe considerar Talento Humano para brindar un aporte más estratégico a la misión y visión organizacional.

La presente investigación en base a los criterios teóricos y metodológicos, plantea un modelo de selección por competencias para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, levantado a través de la utilización de herramientas que permitan identificar el perfil conductual requerido para el cargo, el Panel de Expertos, Cuestionario 360 y Entrevista de Incidentes Críticos permite tener una visión clara de los comportamientos requeridos por los servidores para el puesto de trabajo.

Estructurar un proceso de selección por competencias se basa en implementar herramientas fiables que permitan identificar las conductas de los postulantes al momento de la selección, la Entrevista de Incidentes Críticos desarrollada por Flanagan es el instrumento que tiene un alto grado de predicción (0.48 al 0.61) permitiendo al entrevistador hacerse una idea de las posibles conductas que demostrarán los postulantes en el cargo.

Incluir métricas en el proceso de selección por competencias, permite identificar la adecuación de la persona en el puesto de trabajo, la productividad, retención, rotación entre otros, además de seleccionar a servidores con mayor objetividad, obteniendo resultados exitosos, logrando de esta forma que Talento Humano se convierta en un socio estratégico para la Organización.

ABSTRACT

The competencies have become a competitive advantage within the organizations, being behaviors performed by the best in achieving the objectives; and, identifying them is a key factor that Human Talent department must consider in order to provide a more strategic input to the organizational mission and vision.

The current investigation based on the theoretical and methodological criteria, proposes a selection model by competences for the position of Mobilization and Transport Professional from CNEL EP Business Unit Santo Domingo, raising through the use of tools that allows identify the behavioral profile required for the position, the Expert Panel, Questionnaire 360 and Incident Critics Interview enable to have a clear vision of the behaviors required of the servers to the job position.

To structure a selection process by competencies, is based in the implementation of reliable tools that allow to identify the behavior of the applicants at the selection moment, the Incident Critics Interview developed by Flanagan is the instrument that has a high degree of prediction (0.48 al 0.61), allowing to the interviewer have an idea of the possible conducts that will demonstrate the applicants in the position.

To include metrics in the selection process by competencies, allows to identify the adequacy of the person in the job position, the productivity, retention, rotation among others, beside selecting servers with a higher objectivity, obtaining successful outcomes, achieving by this way that the Human Talent department becomes in a strategical partner for the Organization.

TABLA DE CONTENIDO.

1	Introducción.....	1
2	Revisión de literatura relacionada al problema	3
2.1	Selección de Personal.....	3
2.1.1	Mecanismos de evaluación del proceso de selección.....	5
2.2	Competencias	6
2.2.1	Tipos de Competencias	8
2.2.2	Levantamiento de perfil de competencias.	9
2.2.3	Métodos de selección por competencias	10
2.3	Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo....	11
3	Identificación del objeto de estudio.....	14
4	Planteamiento del problema.....	15
5	Objetivo General.....	16
6	Objetivos Específicos.....	17
7	Justificación y aplicación de la metodología.....	17
7.1	Nivel de estudio.....	18
7.2	Modalidad de investigación.....	18
7.3	Método.....	19
7.4	Población y muestra.....	20
7.5	Selección de instrumentos de investigación y justificación .	21
7.5.1	Observación.....	22
7.5.2	Cuestionario de Perfil de Competencias 360º.....	22
7.5.3	Entrevista de Incidentes Críticos.....	22
7.5.4	Análisis de Documentos.....	22
7.6	Procesamiento de Datos	23
7.7	Protocolos metodológicos	24

7.7.1	Protocolo metodológico para el objetivo específico 1	24
7.7.2	Protocolo metodológico para el objetivo específico 2	26
7.7.3	Protocolo metodológico para el objetivo específico 3	26
7.7.4	Protocolo metodológico para el objetivo específico 4	27
8	Resultados	27
8.1	Resultados del protocolo metodológico 1	27
8.2	Resultados del protocolo metodológico 2	32
8.3	Resultados del protocolo metodológico 3	34
8.4	Resultados del protocolo metodológico 4	38
9	Discusión de los resultados y Propuesta de solución del problema identificado.	40
10	Conclusiones y Recomendaciones	42
10.1	Conclusiones y recomendaciones relacionadas a resultados del objetivo 1	42
10.2	Conclusiones y recomendaciones relacionadas a resultados del objetivo 2	42
10.3	Conclusiones y recomendaciones relacionadas a resultados del objetivo 3	43
10.4	Conclusiones y recomendaciones relacionadas a resultados del objetivo 4	44
11	Referencias	45
12	Anexos	48

ÍNDICE DE FIGURAS.

Figura 1. Fases del proceso de selección	4
Figura 2. Competencia	7
Figura 3. Iceberg de las Competencias de Spencer y Spencer.	8
Figura 4. Misión y Visión de CNEL EP.	13
Figura 5. Valores Corporativos de CNEL EP.	13
Figura 6. Participantes para ejecución del Cuestionario 360	20
Figura 7. Participantes del Panel de Expertos	21
Figura 8. Participantes de la Entrevista de Incidentes Críticos.	21
Figura 9. Frecuencia de Competencias Panel de Expertos.	29
Figura 10. Ponderación del Cuestionario 360.	30
Figura 11. Competencias del Profesional y Ex Profesional de Movilización y Transporte.	32
Figura 12. Perfil de Competencias del Profesional de Movilización y Transporte	34
Figura 13. Flujograma de selección de personal por competencia	35

ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1. Resultado obtenido del Panel de Expertos	28
Tabla 2. Resultado obtenido del Cuestionario 360	29
Tabla 3. Resultado obtenido de la Entrevista de Incidentes Críticos.	31
Tabla 4. Resultado de Competencias de las herramientas aplicadas.	33
Tabla 5. Resultado de Nivel de Competencia de las herramientas aplicadas...	33
Tabla 6. Protocolo de Entrevista Focalizada	36
Tabla 7. Indicador: Grado adecuación persona / puesto.	38
Tabla 8. Indicador: Índice de Productividad.	39
Tabla 9. Indicador: Tiempo de duración del Proceso de Selección.	40

1 INTRODUCCIÓN.

David McClelland profesor de psicología de la Universidad de Harvard desde los años 60 señaló que las pruebas de inteligencia y aptitud no son los predictores adecuados para identificar a las personas más calificadas, más bien este tipo de pruebas fueron en su momento un instrumento excluyente de las minorías, por lo tanto identificó que existen otra variable que permite un desempeño exitoso, logrando que en el transcurso del tiempo, el modelo de gestión de competencias se extendiera también en el mundo laboral.

Por lo tanto, las competencias se han convertido en un factor decisivo para la selección del candidato más idóneo en las organizaciones, por lo cual es importante tener los insumos necesarios para poder identificarlos, como es el diseño del perfil de competencias, el descriptivo del cargo, las entrevistas basadas en competencias, incidiendo estas competencias no únicamente en la vinculación del nuevo trabajador, sino también en su desempeño, en el clima laboral de la organización e incluso en su salida (Lora Urrea, 2019).

Este modelo de gestión a nivel de América Latina no es muy utilizado en el proceso de selección de personal, si bien es cierto la tendencia conductual tiene años en el mercado, y; existen reconocidas consultoras encargadas de estudiar las competencias en el ámbito laboral, solo se ha rasgado la superficie, y esto se debe según las investigaciones realizadas por Deloitte, el personal de Recursos Humanos no cuentan con los conocimientos necesarios para realizar una selección de personal diferente a la manera tradicional, y de realizarlo se enfocan a las competencias que según las organizaciones creen ser las más importantes como: "orientación a resultados, adaptabilidad, comunicación asertiva, y capacidad de trabajo en el equipo" (Deloitte, 2018, p. 10).

En Ecuador existen pocas empresas que se enfocan en las competencias, y hablando específicamente por la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional, empresa pública encargada de la comercialización del sistema eléctrico en diferentes provincias del País, desde el 2017 cambió su estructura a

un modelo de gestión por competencias, contando con un diccionario conductual, manual de funciones basado en competencias corporativas que requieren los servidores para el logro de los resultados organizacionales, sin embargo, en la actualidad el proceso de selección de personal se la ejecuta de manera tradicional, desaprovechando las herramientas ya existentes, por lo que será necesario que el modelo de selección por competencias propuesto en la presente investigación sea ampliado a los demás cargos, lo que permitirá tener una ventaja competitiva en el mercado, permitiendo así mejorar la calidad del servicio que brinda en toda el área de concesión.

Por lo tanto, tener las herramientas que permitan identificar las conductas diferenciadoras de éxito, es el punto base para que CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo seleccione al personal más idóneo, que se adecue al puesto de trabajo, que aporte a los resultados organizacionales permitiéndole ser una empresa productiva que da los resultados exigidos por el Estado y los Clientes.

2 REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

2.1 Selección de Personal

Recursos Humanos es una pieza fundamental para el éxito de la Organización, pese a no ser un área que forma parte del Core del Negocio, es quien aporta en gran medida el logro de resultados; y esto es en base al activo más importante que poseen las Organizaciones, el personal (Cook, 2016). Por ende los métodos a utilizarse para encontrar a los mejores talentos deben ser los más adecuados.

Diversos autores como Salgado y Moscoso (2008) definen al proceso de selección (sea en empresas públicas como privadas) como la decisión de escoger a la persona más apta para el puesto vacantes, es decir; que el nuevo trabajador se ajuste a la necesidad del cargo, de la cultura y la estrategia de la Organización.

También se la puede definir como “la búsqueda, identificación y elección de un candidato cuyo perfil se adecue a las características de la empresa y a las necesidades actuales y futuras del puesto de trabajo vacante” (Oltra et al., 2013, p. 107).

Además, el proceso de selección compara que los candidatos a seleccionarse cumplan con los requisitos del puesto de trabajo a cubrirse, es decir, visualiza la forma en la cual la persona seleccionada se desarrollará en las actividades asignadas en el cargo (Oltra et al., 2013).

Se puede señalar entonces que el objetivo del proceso de selección en una organización es el de encontrar al personal más idóneo, sin embargo, esta selección también debe cumplir otros factores que aporten a la estrategia de la Organización, dada su gran importancia en el logro de los resultados, por lo cual es importante resaltar que:

Una adecuada gestión del proceso de selección de los trabajadores garantiza un adecuado nivel de competitividad de la empresa. Esta premisa lleva implícita la idea de que las personas representan un activo básico y que su selección y posterior integración a la organización son fundamentales para la consecución de los objetivos empresariales (Oltra et al., 2013, p. 106).

Por lo tanto, el proceso de selección no debe ejecutarse de forma improvisada, sino más bien integrarse en la planificación general de la organización como se presenta en la Figura 1, ya que el seleccionar un nuevo trabajador impacta de forma directa en el objetivo y la estrategia de la organización, teniendo repercusiones además en la formación, capacitación, clima laboral entre otros (Rodríguez, 2011).

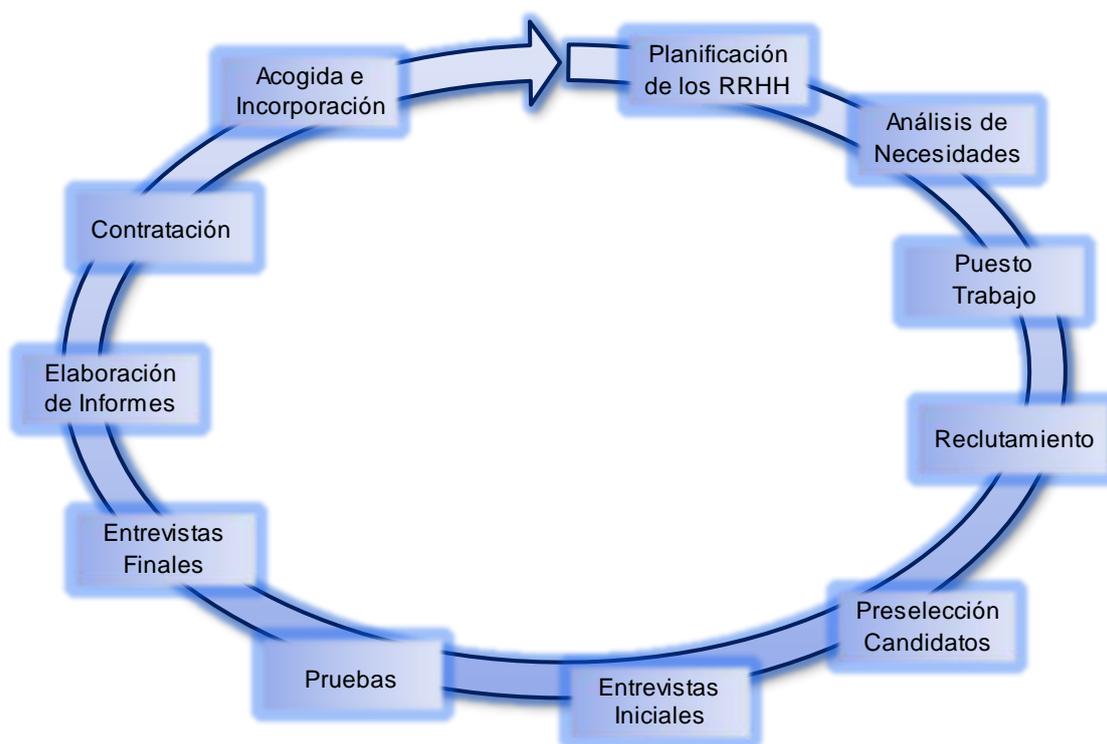


Figura 1. Fases del proceso de selección

Fuente: (Rodríguez, 2011, p. 11).

Por lo cual, para cumplir con un adecuado proceso de selección se debe utilizar diferentes instrumentos que permitan identificar a los nuevo servidores; siendo

las herramientas más utilizadas las pruebas de conocimiento, las entrevistas, pruebas psicotécnicas, currículum entre otras (Salgado & Moscoso, 2008).

Para Gan y Triginé (2012) “cuando las organizaciones realizan una errada selección de personal genera pérdidas para las Organizaciones, costos que deberían ser evitados si se consideran los métodos adecuados” (p.65).

Por tanto, realizar una inadecuada selección de personal no solo implica que la persona seleccionada no fue la correcta, sino también puede ser considerado como una pérdida económica para la Organización, además de afectar el clima organizacional si la persona seleccionada no se adapta a la cultura de la empresa, disminución en la productividad del área o departamento por el bajo rendimiento en la ejecución de las actividades. Por lo cual los métodos de selección a aplicarse deben ser los más idóneos.

Finalmente podemos indicar que el proceso de selección está distribuido en dos fases principales:

En la primera etapa que corresponde al análisis y planificación previa al proceso de selección, corresponde a “todos los preámbulos de análisis y actividades, que hay que realizar antes de iniciar el proceso de selección. Es de vital importancia, debido a que de esta fase dependerá el éxito o fracaso de la selección” (Oltra et al., 2013, p. 108).

En la etapa del diseño e implementación del proceso de selección “se encontrará descritas las principales técnicas y herramientas de análisis de una secuencia cronológica que nos permitan tomar la decisión más adecuada” (Oltra et al., 2013, p. 108).

2.1.1 Mecanismos de evaluación del proceso de selección.

Si bien es cierto los trabajadores son el principal activo para la Organización, por lo tanto, es muy importante saber si los recursos invertidos para su contratación,

están siendo retribuidos al logro de los objetivos institucionales (Gan & Triginé, 2012).

Siendo de vital importancia contar con indicadores comparativos, de gestión, o tendencia que permitan identificar si las acciones aplicadas en el proceso son los más adecuados y están logrando el éxito que espera la organización, al ser esta información relevante para la toma de decisiones (Fundipe, 2007).

El departamento de Recursos Humanos deben comparar su gestión no únicamente en su área, sino verificar el aporte que brinda al negocio, como la empresa se diferencia en el mercado e incluso con los competidores (Fundipe, 2007).

Para ello es necesario contar con diferentes KPI (Key Performance Indicator), que permitan medir los resultados de la gestión realizada, reflejando la eficiencia y eficacia de los métodos de selección aplicados. Los indicadores aplicados en la planificación de recursos humanos relacionados en la verificación de los métodos de selección de personal son los siguientes:

- ✓ Grado de adecuación Persona / Puesto.
- ✓ Índice de Rotación de Personal.
- ✓ Ciclo del proceso de Selección.
- ✓ Índice de Productividad.
- ✓ Gasto medio de selección externa (por proceso) (Fundipe, 2007, p. 39).

Finalmente es importante resaltar, que lo que no se mide no se mejora, por lo cual es necesario contar con los KPI's que nos permitan mejorar los resultados de la Gestión de Recursos Humanos, lo que permitirá brindar un aporte más estratégico a la Organización.

2.2 Competencias

Si bien es cierto la selección por competencias es una metodología que aún no ha sido explotada en las organizaciones, específicamente por los departamentos

de Recursos Humano, es importante señalar las principales teorías desarrolladas por diferentes autores sobre lo que significa una competencia, para McClelland (1973) en su investigación *Testing for Competence Rather Than for "Intelligence"* (**Prueba de competencia en lugar de "inteligencia"**) señala a las competencias como un conjunto de características, que se demuestran a través de comportamientos desarrollables, características que no están relacionados con las Inteligencia, o que pueda predecirse a través de un historial académico o pruebas de inteligencia.

Así mismo en la Figura 2 se detalla, como otros autores destacan a las competencias:

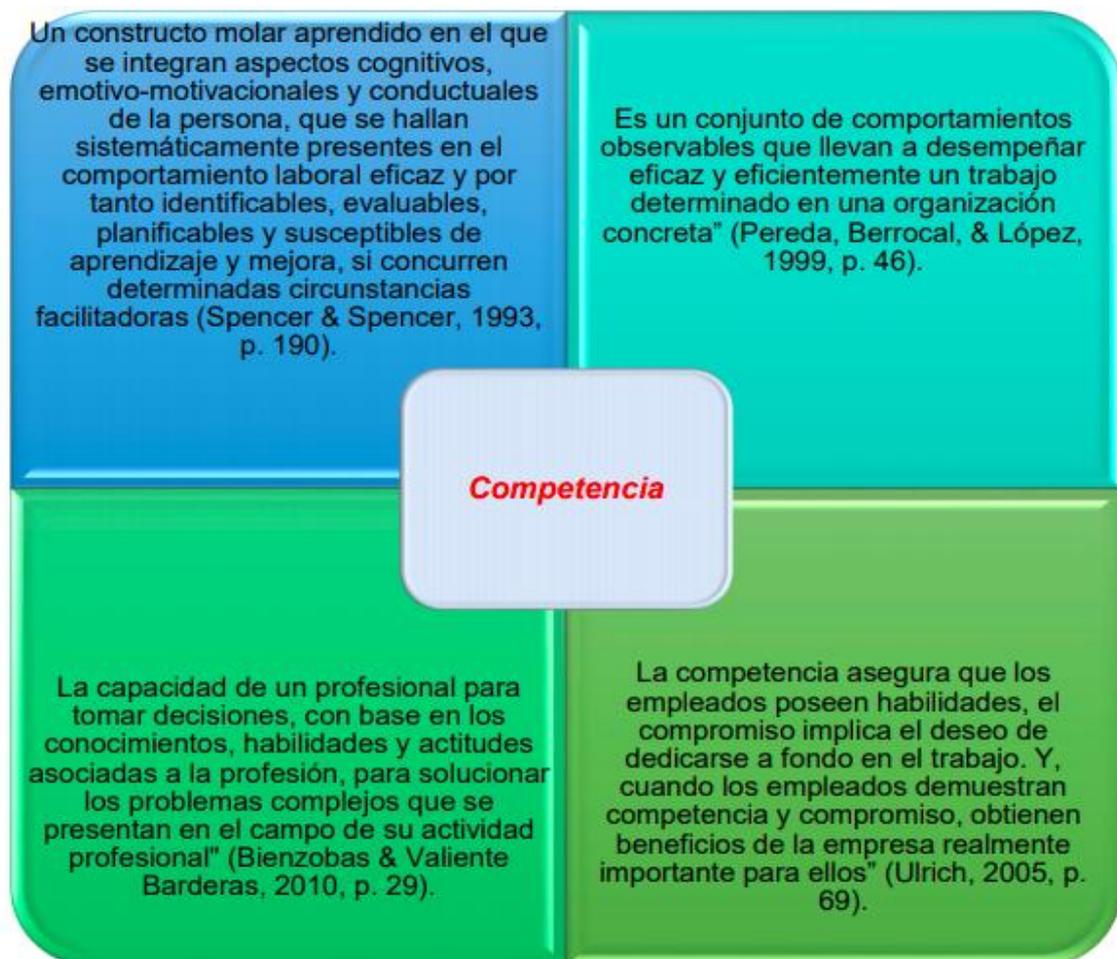


Figura 2. Competencia

Adaptado por: Jahaira Vintimilla de (Spencer & Spencer, 1993). (Pereda, Berrocal, & Lopez, 1999). (Bienzobas & Valiente Barderas, 2010). (Ulrich, 2005).

2.2.1 Tipos de Competencias

Spencer y Spencer clasifica a las competencias en dos grupos: Técnicas y Genéricas, representándolas gráficamente en un ICEBERG (Figura 3), entendiendo que las competencias técnicas son las habilidades y destrezas (representadas en la parte superior del iceberg) y las genéricas que con las características blandas, actitudes motivos sociales entre otros factores (son representadas en la base del iceberg).



Figura 3. Iceberg de las Competencias de Spencer y Spencer.

Fuente: (Spencer & Spencer, 1993).

Una característica principal de las competencias es, que son conductas observables, las cuales permiten que los ocupantes del puesto se desempeñen eficaz y eficientemente sus actividades, conductas que pueden ser desarrolladas, al ser susceptibles de mejora (Pereda et al., 1999).

También es importante indicar que "las competencias siempre están ligadas a una estructura organizativa, a una estrategia y a una cultura dadas, y a un trabajo concreto" (Pereda et al., 1999, p. 47).

Como marco referencial hemos detallado en las líneas que anteceden, que son las competencias y cuáles son las características o niveles principales según las investigaciones realizadas, donde diversos autores coinciden en sus argumentos que las competencias son características propias del individuo y que esto se

refleja en un desempeño diferenciado, por tanto, las Organizaciones deben tener en cuenta estas competencias para la selección de los mejores trabajadores.

Podemos argumentar que si la selección de personal fuese realizada por competencias las organizaciones ahorrarían costos en el desempeño, o visto de una perspectiva invertida, las organizaciones están perdiendo millones de recursos anuales al no utilizar los métodos correctos en la selección por competencias (Cook, 2016).

La importancia de implementar procesos de selección por competencia, radica en la capacidad de seleccionar a los mejores candidatos, a través de predictores conductuales de alto desempeño (Corral, 2007).

2.2.2 Levantamiento de perfil de competencias.

Para seleccionar a los mejores candidatos, es necesario tener claro el perfil requerido para el cargo, por lo tanto, la necesidad de tener un perfil conductual se vuelve un requerimiento imperioso en el proceso de selección de personal por competencias, y; para ello se deberá aplicar las herramientas necesarias que permitan identificar las conductas de los mejores.

Los instrumentos que permitirán un levantamiento de perfil conductual son los siguientes:

2.2.2.1 Panel de Expertos.

Según Hay Group (2008), el panel de expertos es una reunión con los profesionales o especialistas que conocen del puesto, que tienen una visión global del mismo, en el cual identifican las características que los mejores hacen en el cargo para la ejecución de las actividades.

Es necesario que los conocedores del puesto a evaluarse, establezcan los objetivos claves a los futuros ocupantes del cargo, analizando las características que deben cumplir para lograr el desempeño requerido, que serán los factores

claves para el cumplimiento de los objetivos institucionales, además de definir cuáles son las competencias de los servidores de un desempeño superior (HAY, 2008).

2.2.2.2 Cuestionario de Perfil de Competencias 360.

Esta técnica según HAY (2008) identifica a través de los encuestados, las competencias que se requieren en determinados puestos de trabajo, y; se necesitarán para su detección del apoyo de los individuos que ocupan dichos puestos con la ayuda de los superiores, los pares, los clientes internos y los subordinados.

El cuestionario de perfil de competencias 360, consta de 157 preguntas que corresponde a las conductas establecidas en el diccionario elaborado por Hay Group en sus diferentes niveles conductuales, cuestionario que se adapta a las necesidades de la organización, definiendo el grado de la conducta del puesto de trabajo (HAY, 2008).

2.2.3 Métodos de selección por competencias

Parte del proceso del reclutamiento y selección por competencias es la entrevista, por lo cual se debe considerar las herramientas más validas, fiables y útiles para su ejecución.

La entrevista permite identificar las posibles conductas del futuro ocupante del cargo, al conocer su conducta en un puesto anterior, con la premisa que este comportamiento pueda ser repetido, y; que favorezca a los objetivos del lugar de trabajo y la organización (Corral, 2007).

Las investigaciones desarrolladas por Smith M (1988), señala que la utilización de las técnicas de perfiles de Competencias y Entrevistas de Incidentes Críticos permiten una validez predictiva 0.48 – 0.61, identificando a las personas con un desempeño excelente en un puesto, respecto a los que tienen desempeño promedio en el mismo puesto.

2.2.3.1 Entrevista de Incidentes Críticos (BEI).

La entrevista de incidentes Críticos conocida también como BEI por Behavioral Event Interview, esta técnica fue pensada por John C. Flanagan en 1954, técnica que a lo largo del tiempo se ha modificado, la cual permite identificar los comportamientos del pasado permitiendo hacerse una idea de las posibles conductas futuras del entrevistado en el puesto de trabajo (Castillero, 2017).

El principal objetivo de la entrevista de incidentes críticos es “la obtención de información respecto a la competencia pasada de los sujetos con el fin de predecir su futuro rendimiento, dicha obtención de información puede llevarse a cabo para diferentes propósitos” (Castillero, 2017, párr. 11).

2.2.3.2 Assessment Center.

El Assessment Center al igual que la entrevista de incidentes críticos es “una metodología de evaluación conductual específica y sistemática que permite determinar el nivel en que se encuentran las competencias laborales de una persona, en relación a un puesto de trabajo”(ASCM, 2020, párr. 1).

Por lo cual es fundamental que, al realizar la selección de personal por competencias, se utilicen las herramientas más adecuadas y con mayor índice de predicción, ya que como se ha mencionado en líneas anteriores, las competencias es el diferenciador que permite que un desempeño laboral efectivo y superior a los de la misma posición.

2.3 Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

La información de la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP fue recopilada del Plan Estratégico establecido desde el año 2017, detallándose los siguientes antecedentes:

La empresa Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. se constituyó mediante escritura pública de fusión otorgada el 15 de diciembre de 2008,

ante el Dr. Humberto Moya Flores, Notario Trigésimo Octavo del cantón Guayaquil, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 16 de enero del 2009, por medio de la cual se fusionaron las Empresas de Distribución Bolívar S.A., Regional El Oro S.A., Regional Esmeraldas S.A., Regional Guayas-Los Ríos S.A., Manabí S.A., Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A. y, Regional Sucumbíos S.A., disueltas por efectos de la fusión llevada a cabo; cuyo objeto social es la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, el 100% del paquete accionario corresponde al sector público siendo el único accionista, según los registros del Libro de Acciones y Accionistas, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER (CNEL EP, 2017, p. 14).

Con fecha 13 de marzo de 2013, se expidió el Decreto Ejecutivo No. 1459, mediante el cual creó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP. En el cual se determina que el capital inicial de la CNEL EP, constituye la suma de las cuentas que conforman el patrimonio de CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., subrogándose sus activos, pasivos, derechos y obligaciones (CNEL EP, 2017, p. 14).

El Directorio del CONELEC, mediante Resolución No. 013/13, adoptada en sesión de 21 de mayo de 2013, autorizó al Director Ejecutivo del CONELEC para que suscriba el Título Habilitante a favor de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, con el objeto de regularizar la situación operativa de la prestación de los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica y alumbrado público general; y actividades de generación en el área de prestación de servicios asignada. CNEL EP con el objetivo de crear una institución pública fortalecida que permita brindar a la ciudadanía un servicio público de energía eléctrica seguro, confiable, de calidad y calidez,

con una gestión eficaz y eficiente, como medio que permita contribuir a alcanzar el buen vivir para todos los ecuatorianos (CNEL EP, 2017, p. 14).

La misión y visión de CNEL EP se detalla en la Figura 4.

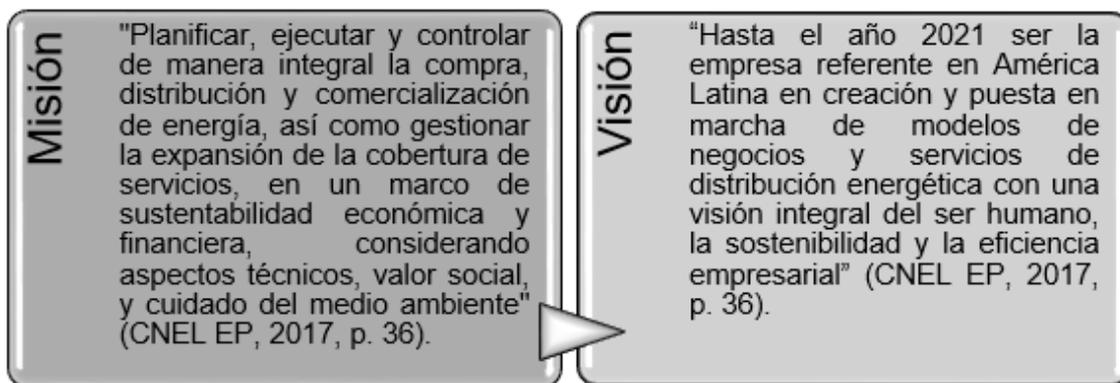


Figura 4. Misión y Visión de CNEL EP.

Adaptado por: Jahaira Vintimilla de (CNEL EP, 2017, p. 36).

La CNEL EP se rige por los valores corporativos detallados en la Figura 4:

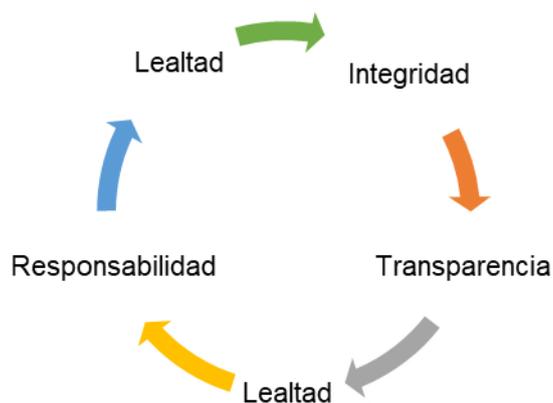


Figura 5. Valores Corporativos de CNEL EP.

Adaptado por: Jahaira Vintimilla de (CNEL EP, 2017, p. 37).

CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo cuenta con un área de concesión de 12.894,11 km², que representa el 11% del área de servicio de CNEL EP, con una cobertura de servicio de 98.072%, con 253,028 clientes regulados,

distribuidos entre clientes Residenciales, Comerciales, Industriales y Otros (CNEL EP, 2020).

Tiene una demanda de energía de 9588.04 GWh, teniendo una potencia máxima anual de 130.18Mw, actualmente cuenta con 456 servidores de los cuales el 81.90% corresponde a personal operativo y el 18.10% al personal Administrativo (CNEL EP, 2020).

A partir de enero de 2017, el área administrativa está constituida por los subprocesos de Movilización y Transporte, Servicios Generales, Bodegas, Activos Fijos y Seguros. El profesional de Movilización y Transporte está a cargo de toda la flota vehicular, siendo alrededor de 160 vehículos que corresponde entre livianos (camionetas, vitaras) y pesados (grúas, carros canastas, montacargas) (CNEL EP, 2020).

Sus funciones radican en gestionar el mantenimiento vehicular a través de la contratación de servicios especializados para el mantenimiento preventivo y correctivo de la flota vehicular, también el abastecimiento de combustible en las diferentes agencias del área de concesión, coordinación con los grupos operativos para la asignación y custodia de los vehículos, obtención de los diferentes permisos para el correcto funcionamiento del parque automotor.

3 IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

- Objeto Teórico 1: Se basa en las diferentes teorías establecidas para un correcto proceso de Selección de personal.
- Objeto Teórico 2: Se profundizará en las distintas investigaciones realizadas sobre las Competencias Conductuales y su incidencia en un resultado superior.
- Objeto Práctico 1: Todas las teorías estudiadas, analizadas e investigadas permitan ser ejecutadas en la CNEL EP Santo Domingo para establecer un modelo de selección basado en competencias conductuales para el cargo del Profesional de Movilización y Transporte.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

Para tener una idea clara que guie la presente investigación, el problema se lo ha formulado bajo el formato de pregunta con la finalidad de encontrar las respuestas que permitan guiar la investigación hacia un escenario favorable para la organización, la pregunta que se ha formulado es la siguiente:

¿Por qué realizar la propuesta de un modelo de selección de personal basado en competencias conductuales para el profesional de Movilización y Transporte de CNEL EP Santo Domingo – 2021?

CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, es una institución pública que desde el 2017 implementó una nueva estructura a través de una Consultora Externa, estructura en la cual se determinó las Competencias que deben tener los servidores para el logro de los objetivos institucionales, sin embargo, se ha observado que para la selección de nuevos servidores sigue ejecutándose de forma tradicional, con la realización de test de conocimientos, los mismos que son elaborados por los Líderes de CNEL EP de las áreas requirentes y que tiene el mayor peso para la selección de candidatos, las entrevistas realizadas a los pre seleccionados son tradicionales, donde únicamente se enfocan a la experiencia y el perfil duro, señalando además que existe una guía para verificar las competencias del entrevistado las mismas que son valoradas por los Líderes de las áreas requirentes pero esta validación no está siendo ejecutada de forma correcta ya que no determinan las competencias que debería tener el servidor para el puesto y que las mismas se encuentren alienadas a los requerimientos corporativos y del puesto.

Otra causa por la cual la selección de personal por competencias no es aplicada en CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, es por desconocimiento del Diccionario de Competencias existente, mediante entrevista con los involucrados del proceso, se ha podido determinar que si bien es cierto se tiene un Diccionario de Competencias, este no se ha aplicado de forma correcta según lo señalado por la de Líder de Talento Humano, además revisando el Manual de Funciones

de CNEL EP también se pudo identificar que las competencias establecidas para cada uno de los puestos no tienen los niveles deberían establecerse, no está claro en el Diccionario de Competencias, además solo se están considerando únicamente cinco (5) competencias para todos los puestos.

Es importante señalar finalmente que las servidoras encargadas de la preselección y selección no están capacitadas en temas relacionados con competencias, debido a que el Plan de Capacitaciones de los años 2019 y 2020 no se encuentra establecido, a través de entrevistas también señalaron que desconocen temas de competencias.

Todas estas causales provocan que los servidores que ingresan en CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, no se adapten al puesto de trabajo ya que las empresas públicas tienen procesos rígidos debido a los controles de los entes reguladores, además de tener baja productividad en las actividades asignadas y esto se debe a que desde el inicio el proceso de selección es ineficiente ya que se da gran subjetividad en la selección de nuevos servidores

Por lo cual es importante establecer un proceso de selección basado en competencias conductuales, a fin de mejorar la eficiencia de la CNEL EP, y sobre todo del área de Transporte, el cual pese a no ser parte del CORE del Negocio aporta directamente a los objetivos estratégicos de las direcciones de Distribución y Comercial, caso contrario se seguirá contratando servidores que no se adapten al puesto de trabajo, teniendo conflictos tanto con proveedores como con clientes internos, afectando de esta manera el desempeño organizacional.

5 OBJETIVO GENERAL.

Proponer un modelo de selección de personal basado en competencias conductuales para el profesional de Movilización y Transporte de CNEL EP Santo Domingo – 2021.

6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- ❖ Aplicar los instrumentos recomendados para el levantamiento del perfil de competencias conductuales del Profesional de Movilización y Transporte.
- ❖ Definir el perfil de competencias para el Profesional de Movilización y Transporte de CNEL EP Santo Domingo.
- ❖ Incorporar en el proceso de selección de personal actual las actividades e instrumentos definidos para la selección por competencias conductuales.
- ❖ Establecer los indicadores de evaluación para proceso de selección de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

7 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.

El presente proyecto de investigación plantea la propuesta de aplicar las competencias conductuales establecidas en el Diccionario de HayMcBer en el actual proceso de selección de personal que tiene CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, realizando el levantamiento del perfil de competencias para el cargo del Profesional de Movilización y Transporte, con la finalidad de que los servidores que se contraten para este cargo sea el idóneo y aporte a los objetivos institucionales, por tanto la metodología de investigación a aplicarse es de característica mixta, ya que se obtendrá información cualitativa y cuantitativa.

La metodología cualitativa se verá expresada en el uso de métodos teóricos de investigación científica que permitirá analizar criterios de los diferentes autores en temas relacionados a la selección de personal y las competencias, además de la información recopilada en el Panel de Expertos y la Entrevista de Incidentes Críticos, con respecto a la utilización de la metodología cuantitativa, esta nos permitirá procesar la información numérica que se obtendrá de los resultados obtenidos de las diferentes herramientas aplicadas para el levantamiento del perfil de competencias del Profesional de Movilización y Transporte.

7.1 Nivel de estudio

El nivel de estudio de la presente investigación es de tipo exploratorio ya que permitirá indagar sobre conceptos relacionados a la selección de personal y competencias, siendo esta última una variable muy poco aplicable para el proceso de selección en CNEL EP Santo Domingo, esta investigación se sustenta sobre todo en las diferentes referencias bibliográficas de investigadores como David McClelland el precursor de las competencias, Spencer & Spencer, Ulrich entre otros, estos conocimientos permitirán una correcta implantación del procesos de selección de competencias en CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

De igual manera, esta investigación es de nivel descriptivo ya que permitirá explicar la selección de personal realizada en la CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, la importancia de usar las competencias en el proceso de selección y como estas características intrínsecas del individuo, permiten un desempeño superior en la ejecución de las actividades.

7.2 Modalidad de investigación.

Las modalidades a aplicarse en la presente investigación son las siguientes:

- **De campo:** Dado que se recopilará información a través de las entrevistas de Incidentes Críticos realizada al profesional y ex profesional de Movilización y Transporte, así como también la información recopilada en el Panel de Expertos, datos que permitirán determinar las competencias para el puesto señalado.
- **Documental:** Se profundizará el tema de competencias revisando el diccionario y el manual de funciones existente en CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, lo que permitirá a través del panel de expertos validar las nuevas competencias para el profesional de Movilización y Transporte según el modelo del Diccionario de Competencias de HayMcBer

- **Proyecto de desarrollo:** Se establecerá un modelo de selección por competencias para el profesional de Movilización y Transporte, identificando el perfil de competencias requeridas para el puesto, el cual será una base fundamental para estructurar los perfiles de competencias para los diferentes cargos establecidos en el manual de Funciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, aportando de esta manera a los objetivos institucionales.

7.3 Método

En el desarrollo del presente proyecto, se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- **Método Inductivo – Deductivo:** A través de las diferentes referencias bibliográficas sobre selección de personal y competencias ha permitido establecer un modelo de selección de competencias para CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo específicamente para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, esta metodología de selección permitirá que otras organizaciones del sector público puedan gestionar la selección de los servidores a través de un modelo basado en competencias conductuales.
- **Método Analítico – Sintético:** El método analítico nos permitirá descomponer el problema que es causado por el actual modelo de selección implantado en CNEL EP, reconociendo las brechas existentes y las oportunidades de mejora, y el método sintético nos ayudará estructurar paso a paso el perfil de competencias para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, el modelo de entrevista BEI, el desarrollo del panel de expertos como la determinación adecuada de las herramientas de selección.

7.4 Población y muestra.

Por el enfoque de la presente investigación esta no requiere de un cálculo de muestra, sin embargo, se requerirá de las siguientes personas para la recopilación de la información:

a. Requerimientos para Cuestionario de Perfil de Competencias 360.

Para determinar las competencias a través de la encuesta 360 en la Figura 5, se detalla los servidores a los cuales se les aplicará el cuestionario de preguntas:

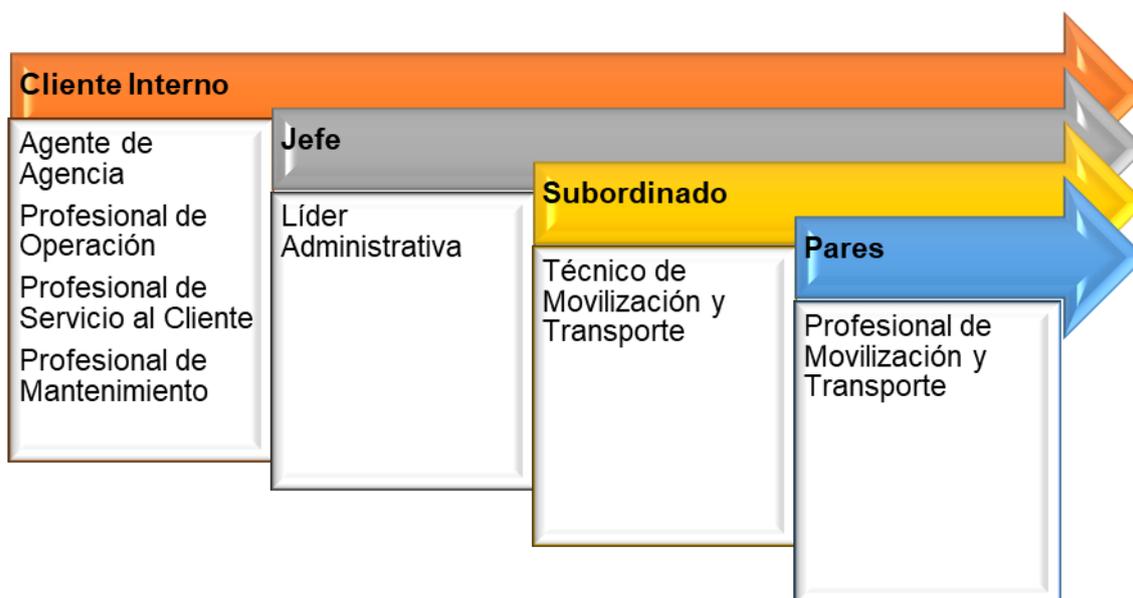


Figura 6. Participantes para ejecución del Cuestionario 360

b. Requerimiento para Panel de Expertos

A fin de identificar las competencias a través del panel de expertos (Figura 6), se consideraron a los servidores que tienen conocimiento del puesto, detallándose a continuación:



Figura 7. Participantes del Panel de Expertos

c. Requerimiento para Entrevista de Incidentes Críticos BEI

En la aplicación de la entrevista de incidentes críticos se consideró, para el levantamiento del perfil conductual al servidor que actualmente ocupa el cargo dentro de CNELEP, y a la ex servidora que en el 2019 - 2020 tuvo las funciones asignadas de Profesional de Movilización y Transporte, como se detalla en la Figura 7.



Figura 8. Participantes de la Entrevista de Incidentes Críticos.

7.5 Selección de instrumentos de investigación y justificación

Los instrumentos seleccionados para la recopilación de información de la presente investigación son los siguientes:

7.5.1 Observación.

Con la guía de la responsable del proceso de selección de personal, se identificará el procedimiento ejecutado para el mismo y la utilización de los instrumentos en el actual proceso.

7.5.2 Cuestionario de Perfil de Competencias 360°.

Realizándose 157 preguntas estructuradas según el diccionario de competencias de HayMcBer, a los servidores seleccionados, podremos determinar las competencias y el nivel requerido para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte.

7.5.3 Entrevista de Incidentes Críticos.

Con la ejecución de una entrevista estructurada de Incidentes Críticos la cual constará según el protocolo de cuatro fases, nos permitirá identificar las competencias y el nivel conductual del servidor que ocupa el cargo de Profesional de Movilización y Transporte.

7.5.3.1 Panel de Expertos.

Se realizará una reunión estructurada con los expertos en el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, solicitando información relevante conductual del puesto, en base a la experiencia adquirida con los diferentes servidores que han ocupado este cargo, con las tarjetas de conductas del diccionario de HayMcBer se establecerán las conductas y el nivel requerido.

7.5.4 Análisis de Documentos.

La organización entregará para la evaluación de las competencias, el manual de funciones, el diccionario de competencia existente, los documentos establecidos para el proceso de selección de personal, herramientas y demás información relevante para el levantamiento del perfil de competencias para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, información que además servirá para la correcta incorporación de las competencias en el actual proceso de selección de personal.

7.6 Procesamiento de Datos

La información relevante adquirida en la presente investigación se procesará en el sistema Microsoft Office, utilizando las siguientes aplicaciones tecnológicas:

a) Microsoft Word.

Se procesará la estructura del presente proyecto de investigación, se establecieron los formatos a aplicarse para el panel de expertos y tarjetas conductuales según diccionario de competencias de HayMcBer, y la codificación de las entrevistas de incidentes críticos ejecutada al ex y actual Profesional de Movilización y Transporte.

b) Microsoft Excel.

Se procesará la información del cuestionario 360, tanto en su elaboración como en el análisis de resultados de la información recopilada con los diferentes servidores.

c) Microsoft PowerPoint

Se presentarán los resultados obtenidos de las investigaciones realizadas a los miembros del jurado, concluyendo la importancia de las competencias en el desempeño superior de los servidores.

d) ZOOM.

A través de esta herramienta tecnológica se realizará el levantamiento de perfil de competencias para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte con las personas seleccionadas en el Panel de Expertos.

e) Recursos Tecnológicos.

Se grabará la entrevista estructurada de incidentes críticos que se aplicará a los servidores que ocuparon u ocupan el cargo seleccionado para la presente investigación.

7.7 Protocolos metodológicos

7.7.1 Protocolo metodológico para el objetivo específico 1.

Aplicar los instrumentos recomendados para el levantamiento del perfil de competencias conductuales del Profesional de Movilización y Transporte.

Para el levantamiento del perfil de competencias conductuales se deberán aplicar los diferentes instrumentos según se detalla a continuación.

7.7.1.1 Panel de Expertos

- a) Estructuración del Panel de Expertos a través de la metodología Delphi, respetando las fases establecidas.
- b) Diseño del formato estructurado para la ejecución del panel de Expertos, el cual deberá contener
 - ✓ Análisis de Empresa.
 - ✓ Análisis de Puesto.
 - ✓ Análisis de características del puesto.
 - ✓ Análisis de los mejores
 - ✓ Conclusiones
- c) Selección de los expertos para el levantamiento del Perfil de competencias para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte.
- d) Invitación a reunión para el levantamiento del perfil de competencias
- e) Entrega de las tarjetas conductuales a los panelistas, para la identificación de las competencias.
- f) Análisis de resultados obtenidos del panel de expertos

7.7.1.2 Cuestionario de Perfil de Competencias 360

- a) Revisión del diccionario de competencias de CNEL EP.
- b) Revisión del diccionario de competencias de HayMcBer
- c) Selección del Diccionario de Competencias para el levantamiento del perfil de competencias del Profesional de Movilización y Transporte.
- d) Elaboración del cuestionario de competencias.

- e) Establecimiento de las frecuencias del cuestionario de perfil de competencias 360
- f) Selección de los servidores que realizaran el cuestionario de perfil de competencias 360.
- g) Ejecución del cuestionario de perfil de competencias 360.
- h) Análisis de resultados obtenidos del cuestionario 360.

7.7.1.3 Entrevista de Incidentes Críticos.

- a) Selección de los servidores a ejecutarse la entrevista de incidentes críticos.
- b) Preparación de las herramientas para la grabación de la información recopilada en la entrevista.
- c) Establecimiento de fechas para la ejecución de la entrevista.
- d) Revisión del manual de funciones establecido en CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte
- e) Revisión del perfil profesional de las personas a ser entrevistadas.
- f) Revisión de las competencias establecidas en el panel de expertos y cuestionario 360.
- g) Revisión de las normas de codificación.
- h) Ejecución de la entrevista de incidentes críticos en las fechas establecidas.
- i) Aplicación de la estructura para la entrevista de incidentes críticos.
 - Fase 1: Introducción
 - Fase 2: Revisión de Trayectoria Profesional
 - Fase 3: Descripción del puesto actual.
 - Fase 4: Incidentes (dos positivos, dos negativos.)
- j) Transcripción de la información recopilada en la entrevista a Microsoft Word.
- k) Codificación de las competencias según el Diccionario de HayMcBer
- l) Análisis de la codificación ejecutada.

7.7.2 Protocolo metodológico para el objetivo específico 2.

Definir el perfil de competencias para el Profesional de Movilización y Transporte de CNEL EP Santo Domingo.

Para la definición del perfil de competencias, serán establecidas en base a los resultados obtenidos de los diferentes instrumentos según el siguiente detalle:

7.7.2.1 Levantamiento del Perfil para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte.

- a) Recopilación de la información del panel de expertos
- b) Recopilación de la información del cuestionario de perfil de competencias 360.
- c) Recopilación de la información obtenida en la entrevista de incidentes críticos BEI.
- d) Análisis de resultados obtenidos en panel de expertos, cuestionario de perfil competencias 360 y entrevista de incidentes críticos BEI.
- e) Establecimiento de competencias conductuales para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte según la información analizada.

7.7.3 Protocolo metodológico para el objetivo específico 3.

Incorporar en el proceso de selección actual las actividades e instrumentos definidos para la selección por competencias conductuales

Los pasos a aplicarse para incorporar competencias en el proceso de selección en CNEL EP deberán ser los siguientes:

- a) Identificar el proceso de selección actual.
- b) Incorporar las actividades que se incluya competencias en el proceso actual.
- c) Flujo-diagramar el proceso de selección incorporado las competencias conductuales.

7.7.4 Protocolo metodológico para el objetivo específico 4.

Establecer los indicadores de evaluación para proceso de selección de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

Se establecerán indicadores que midan la incidencia de las competencias en el proceso de selección, para lo cual se han determinado los siguientes:

- a) Ciclo del proceso de Selección
- b) Grado de adecuación persona puesto.
- c) Índice de Productividad.

8 RESULTADOS

8.1 Resultados del protocolo metodológico 1.

Aplicar los instrumentos recomendados para el levantamiento del perfil de competencias conductuales del Profesional de Movilización y Transporte.

En la aplicación de los diferentes instrumentos para el levantamiento del perfil de competencias conductuales del cargo de Profesional de Movilización y Transporte, se ha recopilado información relevante en el Panel de Expertos, Entrevista de Incidentes Críticos (BEI) y Cuestionario 360, detallándose a continuación sus resultados:

8.1.1.1 Panel de Expertos.

En el panel de expertos se contó con la participación del Líder Administrativo Encargado y Titular, Líder de Talento Humano, Líder de Adquisiciones, Directora Administrativa Financiera y Profesional de Movilización y Transporte, quienes a través de sus comentarios con respecto a las expectativas que tienen de los ocupantes del cargo, la revisión de las tarjetas conductuales entregadas para la determinación de competencias según la metodología de Lomminger y la experiencia adquirida con los diferentes servidores que han ocupado este cargo y que hayan presentado un resultado superior, determinaron las 5 competencias

principales y las 3 competencias complementarias, que esperan de los futuros ocupantes de este cargo, expresado en la Tabla 1.:

Tabla 1. Resultado obtenido del Panel de Expertos

Tipo de Competencia	Perfil	Líder Administrativa	Profesional del área	Ex Líder Administrativo	Directora DAF	Líder de Talento Humano	Líder de Adquisiciones	%
Gestión Personal	Integridad	1	1	1	1	1	1	13%
	Autocontrol	1			1			4%
	Identificación con la Compañía	1	1					4%
Pensamiento	Pensamiento Analítico	1		1	1	1	1	10%
	Búsqueda de Información			1				2%
Logro	Orientación al Logro		1	1		1	1	8%
	Preocupación por el Orden y la Calidad		1	1		1	1	8%
	Iniciativa	1		1		1		6%
Influencia	Orientación al Cliente	1		1	1	1	1	10%
	Comprensión de la Organización		1					2%
	Impacto e Influencia		1		1			4%
Gestión del Equipo	Liderazgo				1			2%
	Dirección de Personas		1		1		1	6%
	Desarrollo de Personas	1				1	1	6%
	Trabajo en Equipo	1	1	1	1	1	1	13%
Total de Competencias		8	8	8	8	8	8	100%

Como se puede visualizar en la Figura 8, la competencia de Trabajo en Equipo e Integridad fueron señaladas por todos los participantes de forma unánime como principales, seguida de Orientación al Cliente y Pensamiento Analítico,

además también se identifica la dispersión de la información obtenida en la aplicación de esta técnica.

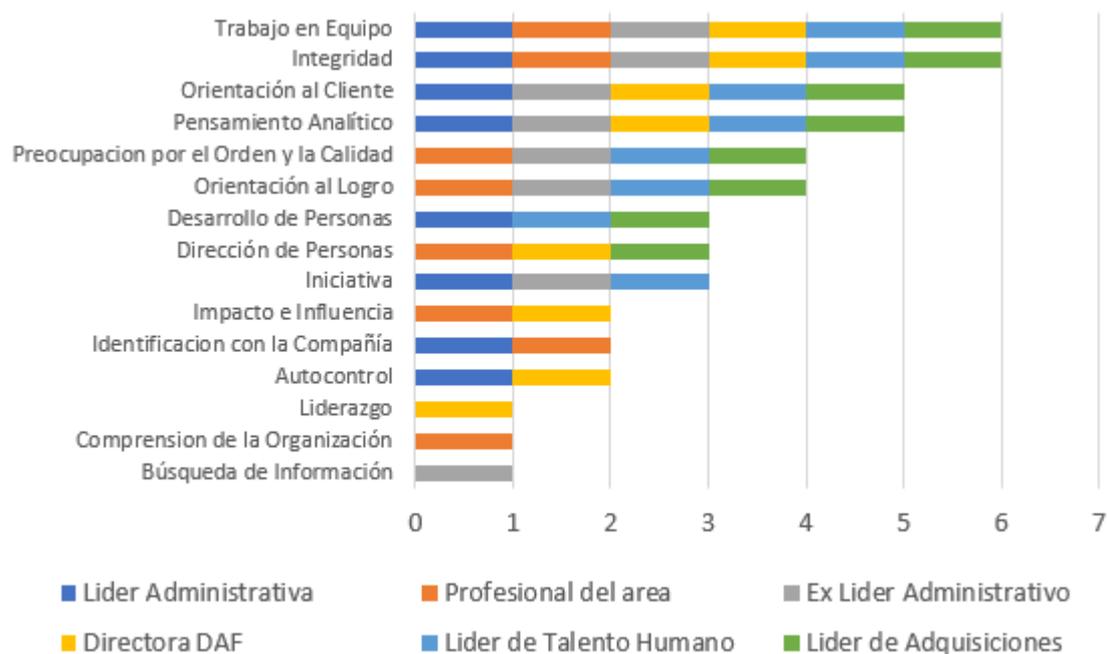


Figura 9. Frecuencia de Competencias Panel de Expertos.

8.1.1.2 Cuestionario de Perfil de Competencias 360

En la ejecución del cuestionario del perfil competencias 360 detallado en la Tabla 2, se recopiló la información de los clientes internos, jefe, subordinado y pares, en el que detallaron las competencias observadas en el cargo de Profesional de Movilización y Transporte.

Tabla 2. Resultado obtenido del Cuestionario 360

Competencias	RESULTADOS			Nivel Conductual	%
	Jefe	Colateral	Subordinado		
Preocupación Orden y Calidad	3	3	3	3	94%
Autocontrol	3	3	4	3	93%
Orientación al Cliente	3	3	4	3	93%
Trabajo en Equipo	3	2	4	3	85%

Integridad	3	3	3	3	84%
Pensamiento Analítico	3	3	3	3	80%
Orientación al Logro	4	3	4	4	80%
Desarrollo de Personas	5	4	5	5	78%
Identificación con la Compañía	3	3	5	3	77%

De la información recopilada en el Cuestionario 360, se observa en la Figura 9, que la competencia más destacada y observada en el cargo de Profesional de Movilización y Transporte según los encuestados, es la Preocupación por el Orden y la Calidad teniendo una ponderación del 94%, seguido por el Autocontrol y Orientación al Cliente con un 93%.

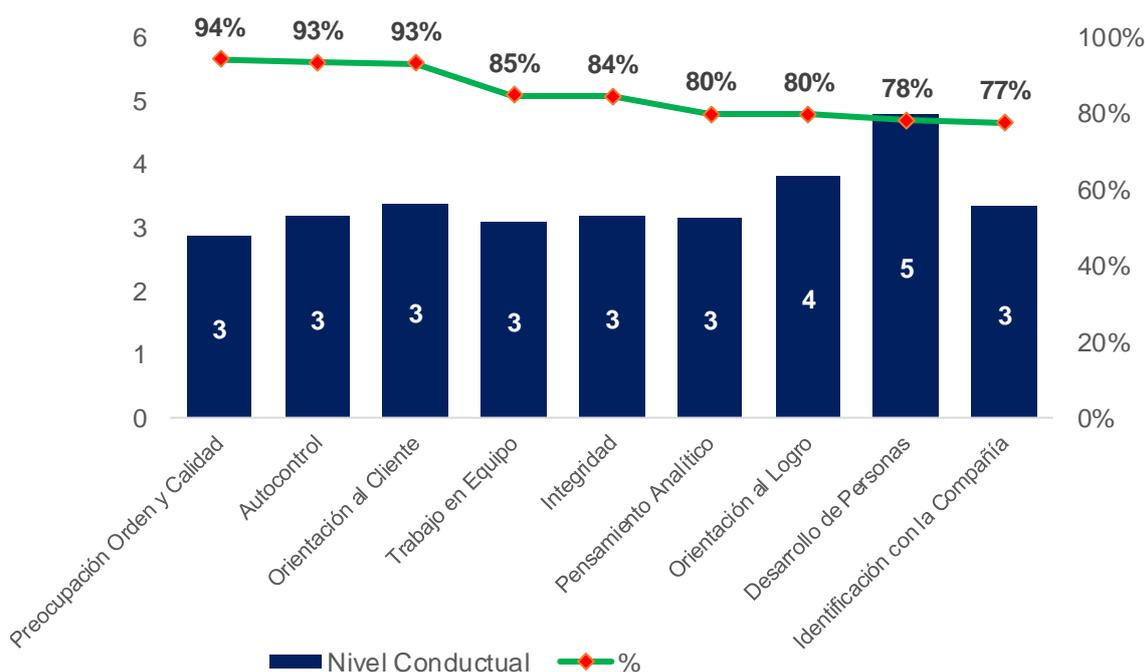


Figura 10. Ponderación del Cuestionario 360.

8.1.1.3 Entrevista de Incidentes Críticos.

En la Tabla 3, se detalla los resultados obtenidos en la entrevista de incidentes críticos ejecutado al Profesional de Movilización y Transporte y Ex Profesional

de Movilización y Transporte, con la que permitió identificar las conductas de los ocupantes del puesto.

Tabla 3. **Resultado obtenido de la Entrevista de Incidentes Críticos.**

Competencia	<i>Profesional de Movilización y Transporte</i>		<i>Ex Profesional de Movilización y Transporte</i>		Porcentaje Codificación	Nivel Conductual
	Total Codificado	Perfil del Candidato	Total Codificado	Perfil del Candidato		
Orientación al Logro	14	3	9	3	13%	3
Orientación al Cliente	5	2	10	4	8%	4
Integridad	5	3	9	3	8%	3
Trabajo en Equipo	10	2	4	2	8%	2
Pensamiento Conceptual	8	2	5	2	7%	2
Identificación con la Compañía	7	2	5	2	7%	2
Pensamiento Analítico	7	2	5	2	7%	2
Impacto e Influencia	8	4	2	3	6%	4
Flexibilidad	4	2	5	3	5%	3

Para la ponderación de las conductas de esta herramienta, se consideró todos los hallazgos detectados en la entrevista de incidentes críticos por competencia en cada uno de los servidores, como se observa en la Figura 10, permitiendo de esta forma determinar las nueve más relevantes de las diecisiete competencias detectadas en los Profesionales de Movilización y Transporte.

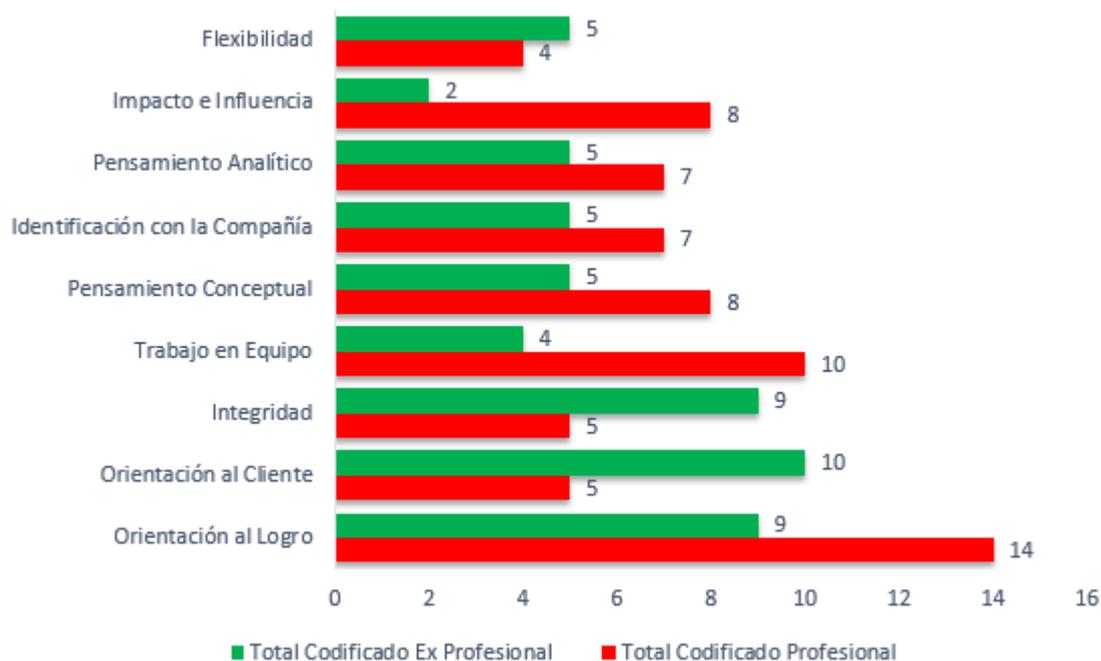


Figura 11. Competencias del Profesional y Ex Profesional de Movilización y Transporte.

8.2 Resultados del protocolo metodológico 2.

Definir el perfil de competencias para el Profesional de Movilización y Transporte de CNEL EP Santo Domingo.

De los resultados obtenidos en el Panel de Expertos, Cuestionario 360 y Entrevista de Incidentes Críticos, se realizará el levantamiento del perfil de competencias conductuales para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, mismo que será contrastado con el perfil conductual referente establecido en el Manual de Funciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

Es importante indicar que en el Manual de Funciones de CNEL EP se establecen únicamente cinco competencias corporativas, siendo estas Iniciativa, Flexibilidad, Orientación al Logro, Orientación al Cliente y Trabajo en Equipo.

En la Tabla 4 se detallan los resultados alcanzados por competencia de cada una de las herramientas aplicadas, resaltando aquellas que tuvieron mayor ponderación:

Tabla 4. Resultado de Competencias de las herramientas aplicadas.

COMPETENCIAS	Cuestionario 360	BEI	Panel de Expertos	Perfil CNEL EP
Flexibilidad	72%	5%	0%	1
Integridad	84%	8%	13%	
Identificación con la Compañía	77%	7%	4%	
Pensamiento Analítico	80%	7%	10%	
Pensamiento Conceptual	63%	7%	0%	
Orientación al Logro	80%	13%	8%	1
Iniciativa	67%	5%	6%	1
Orientación al Cliente	93%	8%	10%	1
Impacto e influencia	47%	6%	4%	
Desarrollo de Personas	78%	2%	6%	
Dirección de Personas	58%	0%	6%	
Trabajo en Equipo	85%	8%	13%	1
Preocupación Orden y Calidad	94%	5%	8%	
Autocontrol	93%	2%	4%	

De la información conductual recopilada de cada una de las herramientas aplicadas, en la Tabla 5 se detalla el nivel conductual que alcanzo cada una de las competencias, siendo necesario indicar que las conductas que tienen nivel cero (0) corresponde a conductas no observadas por los participantes, señalado además que CNEL EP en su Manual de Funciones no tiene establecido Nivel Conductual de Competencias.

Tabla 5. Resultado de Nivel de Competencia de las herramientas aplicadas.

COMPETENCIAS	Cuestionario 360	BEI	Panel de Expertos	Perfil CNEL EP
Flexibilidad	3	3	0	1
Integridad	3	3	4	
Identificación con la Compañía	3	2	2	

Pensamiento Analítico	3	2	3	
Pensamiento Conceptual	3	2	0	
Orientación al Logro	5	3	4	1
Iniciativa	3	2	2	1
Orientación al Cliente	4	4	4	1
Impacto e influencia	3	4	4	
Desarrollo de Personas	4	2	4	
Dirección de Personas	3	0	2	
Trabajo en Equipo	3	2	3	1
Preocupación Orden y Calidad	4	3	4	
Autocontrol	3	2	2	

Una vez establecido las competencias conductuales que tienen mayor peso y que han sido observadas por los participantes en cada herramienta aplicada, se seleccionó las cinco competencias más importantes (principales) y las 3 competencias importantes (complementarias) que deberá poseer el Profesional de Movilización y Transporte con su respectivo nivel conductual (Figura 11), obteniendo el siguiente perfil de competencias:



Figura 12. Perfil de Competencias del Profesional de Movilización y Transporte

8.3 Resultados del protocolo metodológico 3.

Incorporar en el proceso de selección actual las actividades e instrumentos definidos para la selección por competencias conductuales.

Una vez procesada las herramientas para la identificación del perfil conductual y con base en la información científica y documental obtenida, en la Figura 12, se observa la incorporación en el actual proceso de selección que posee CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, las actividades y herramientas necesarias para la ejecución de un proceso de selección por competencias.

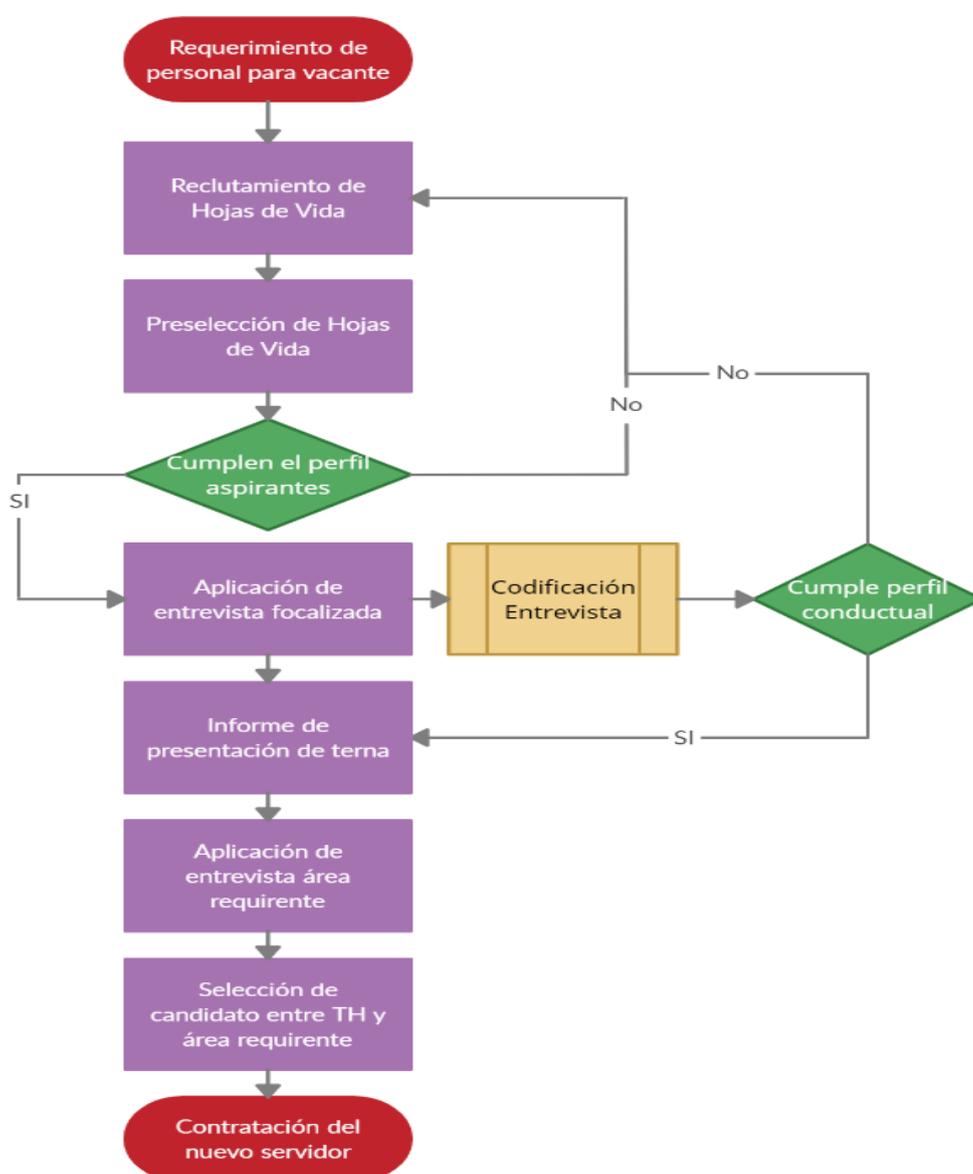


Figura 13. Flujograma de selección de personal por competencia

- ✓ En la Tabla 6 se presenta el modelo de la entrevista de incidentes críticos focalizada, la cual será ejecutada a los postulantes para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, según el siguiente protocolo:

Tabla 6. **Protocolo de Entrevista Focalizada**

Protocolo de Entrevista Focalizada para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte	
Fase 1: Introducción.	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Explicación al candidato de la estructura de la entrevista y la intervención que se realizará</i> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Trayectoria académica y profesional. ✓ Puesto actual del ocupante. ✓ Preguntas BEI focalizadas al perfil del puesto • <i>Informar al candidato de la confidencialidad de la información.</i> • <i>Solicitud de autorización para tomar notas y grabar la información.</i> 	
Fase 2: Trayectoria académica y profesional.	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Solicitar al candidato que narre su perfil académico y su trayectoria profesional desde la primera experiencia laboral sea formal o informal.</i> 	
Fase 3: Descripción del puesto actual del ocupante.	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Detalle del puesto actual.</i> • <i>Posición en el organigrama del puesto actual</i> • <i>Detalle de principales responsabilidades y porcentaje del tiempo ocupado en el desarrollo de las actividades.</i> 	
Fase 4: Entrevista Focalizada para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte.	
<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en Equipo. <p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas cooperado con personas de otros departamentos o áreas de la organización.</i></p> <p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas solicitado opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Integridad <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas dicho las cosas, aunque puedan molestar a un viejo amigo.</p> <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas dicho o hecho cosas, aunque esto le suponga alguna complicación.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación al Cliente. <p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas hecho más de lo que normalmente el cliente espera.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Pensamiento Analítico <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas desglosado un problema complejo en varias partes.</p>

<p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas buscado información sobre las verdaderas necesidades del cliente yendo más allá de las inicialmente esperadas.</i></p> <p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas tratado de adaptar el proyecto o producto a las necesidades del cliente.</i></p>	<p>Cuéntame alguna situación en la que hayas reconocido varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos.</p> <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas analizado las relaciones entre distintas partes de un problema o situación.</p> <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas anticipado los obstáculos y planifica los siguientes pasos.</p>
<p>• Orientación al Logo</p> <p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas fijado y conseguido objetivos retadores, los cuales son complicados, pero se pueden conseguir.</i></p> <p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas realizado comparaciones de los objetivos obtenidos en el pasado vs sus resultados actuales.</i></p>	<p>• Preocupación Orden y Calidad</p> <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas vigilado el proceso de un proyecto respecto a sus fases y plazos.</p> <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas realizado un seguimiento de la información, detectado y suplido lagunas o errores y buscado información para mantener el orden.</p>
<p>• Desarrollo de Personas</p> <p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas dado “feedback” positivo o mixto como estrategia de desarrollo.</i></p> <p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas animado y motivado a los demás después de un contratiempo o revés.</i></p> <p><i>Cuéntame alguna situación en la que hayas dado “feedback” negativo en términos de comportamiento concreto y sin desacreditar personalmente, y hayas expresado su confianza en que se mejorará en el futuro.</i></p>	<p>• Identificación con la Organización</p> <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas actuado en favor de la misión y los objetivos de la organización.</p> <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas tomado decisiones y ajustado sus prioridades a las necesidades de la organización.</p> <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas cooperado con los demás en el logro de los objetivos organizativos.</p> <p>Cuéntame alguna situación en la que hayas realizado tareas que van más allá de sus funciones o en lo requerido por su superior jerárquico.</p>
<p>Fase 5: Cierre de la Entrevista</p>	

Adaptado por: Jahaira Vintimilla de HAY GROUP, Montalvo, 2020.

8.4 Resultados del protocolo metodológico 4.

Establecer los indicadores de evaluación para proceso de selección de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo

En el presente proyecto se establecen los siguientes indicadores de gestión que nos permitirán medir la eficacia, eficiencia y efectividad del proceso de selección de personal por competencias realizado por el departamento de Talento Humano de la Unidad de Negocio Santo Domingo.

➤ **Indicador 1: Grado de adecuación persona / puesto.**

El indicador grado de adecuación persona / puesto presentado en la Tabla 7, nos permitirá determinar si el proceso de selección de personal por competencia fue eficiente, y; se seleccionó a la persona más idónea para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte.

Tabla 7. **Indicador: Grado adecuación persona / puesto.**

HOJA DE CARACTERIZACION DE INDICADORES			
PROCESO	SELECCIÓN DE PERSONAL		
Indicador	Grado de adecuación persona / puesto	META	90%
Definición	Determinar el ajuste existente entre el puesto de trabajo de la Organización y la persona que lo ocupa		
Propósito	Medir la adaptación de los nuevos servidores seleccionados en los puestos vacantes		
Formula De Calculo	$(\% \text{ de cumplimiento de perfil duro} * 55\%) + (\% \text{ de cumplimiento de competencias} * 45\%)$		
Fuente de Información	Manual de funciones, Perfil de Competencias		
Frecuencia de Medición	Mensual		
Responsable	Líder de Talento Humano		
Niveles De Reporte	Gerencia Comercial, Gerencia de Distribución, Gerencia Administrativa Financiera, Administración		

➤ **Indicador 2: Índice de Productividad.**

El indicador Índice de productividad, establecido en la Tabla 8, permitirá medir la efectividad del proceso de selección de personal por competencias realizado por Talento Humano, al verificar si la persona seleccionada aporta a los indicadores de gestión establecidos en CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

Tabla 8. **Indicador: Índice de Productividad.**

HOJA DE CARACTERIZACION DE INDICADORES			
PROCESO	SELECCIÓN DE PERSONAL		
Indicador	Índice de Productividad	META	70%
Definición	Obtener el porcentaje de productividad de los servidores seleccionados en el proceso de selección de personal por competencia		
Propósito	Medir la productividad de los servidores seleccionados por Talento Humano y el aporte a los objetivos organizacionales		
Fórmula de Cálculo	(% de cumplimiento de Objetivos Cuantitativos * 60%) + (% de cumplimiento de Objetivos Cualitativos * 40%)		
Fuente de Información	Indicadores de Gestión, GPR, Ejecución Presupuestaria		
Frecuencia De Medición	Anual		
Responsable	Líder de Talento Humano		
Niveles De Reporte	Gerencia Comercial, Gerencia de Distribución, Gerencia Administrativa Financiera, Administración		

➤ **Indicador 3: Tiempo de Duración del Proceso de Selección:**

En la Tabla 9, se presenta el indicador tiempo de duración del proceso de selección, este indicador nos ayudará a identificar los tiempos de respuesta en el proceso de selección desde la solicitud realizada por el área requirente hasta la incorporación del nuevo servidor, permitiendo minimizar la subjetividad en el proceso de selección, al establecer los tiempos más adecuados en la realización de la selección por competencias.

Tabla 9. **Indicador: Tiempo de duración del Proceso de Selección.**

HOJA DE CARACTERIZACION DE INDICADORES		
PROCESO	SELECCIÓN DE PERSONAL	
Indicador	Tiempo de duración del proceso de selección	META 20 días cargos operativos – administrativos 30 días cargos directivos
Definición	Obtiene el tiempo de duración del proceso de selección desde la solicitud del área requirente hasta la incorporación del nuevo servidor a la Organización.	
Propósito	Medir la eficacia del proceso de selección de personal por parte de Talento Humano	
Fórmula de Calculo	# de días desde el requerimiento hasta el día del ingreso del candidato	
Fuente de Información	Informes, Proceso de Contratación	
Frecuencia de Medición	Mensual	
Responsable	Líder de Talento Humano	
Niveles De Reporte	Gerencia de Desarrollo Corporativo	

9 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA IDENTIFICADO.

Con los resultados obtenidos se ha podido identificar que, para tener un correcto proceso de selección de personal por competencias, es necesario realizar el levantamiento del perfil conductual de cada uno de los cargos que se establecen en un Manual de Funciones, si bien es cierto CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, tiene un modelo de gestión por competencias, con del desarrollo de la investigación se ha evidenciado que este no se encuentra implantado a totalidad.

Para la correcta ejecución en el levantamiento conductual a través de las herramientas establecidas en la presente investigación, es necesario que se defina la utilización del Diccionario por Competencias que tiene CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, verificando si este se adapta a las necesidades

reales de la Organización, y que el mismo sea socializado tanto en su estructura como en su correcta utilización, a fin de que las servidoras responsables del proceso puedan ejecutar correctamente el proceso de selección.

Una de las herramientas más confiables para la identificación del perfil conductual es la entrevista de incidentes críticos, sea realizada de forma abierta o focalizada, este instrumento permitirá que se reduzca la subjetividad del proceso de selección de personal, permitiendo que los profesionales a cargo puedan seleccionar al personal más idóneo que aporte a los objetivos organizacionales.

Uno factor identificado en el problema de esta investigación, es que los servidores seleccionados no se adaptan fácilmente a los puestos de trabajo, lo que índice en el desempeño laboral, por lo que establecer el indicador de Adecuación Persona – Puesto, permitirá identificar si el proceso de selección fue realizado eficientemente, y; obteniendo un feedback de mejora continua, con mejores profesionales en los puestos de trabajo.

Finalmente se puede indicar que esta propuesta plantea implantar una propuesta que permita integrar competencias al proceso de selección que actualmente tiene CNEP Unidad de Negocio Santo Domingo, y que puede ser ampliado a los demás cargos establecidos en el Manual de Funciones, esto permitirá cambiar el esquema de una selección tradicional por una selección por competencias conductuales, permitiendo que la persona seleccionada se adapte al puesto de trabajo, sea más productiva en el logro de resultados, reduciendo la subjetividad en el proceso, aplicando un Diccionario que se adapte a las necesidades de la Organización, y permitiendo un mayor aporte de Talento Humano a los resultados corporativos, con servidores eficientes y eficaces.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

10.1 Conclusiones y recomendaciones relacionadas a resultados del objetivo 1.

Con la aplicación de la herramienta Panel de Expertos permitió obtener de los conocedores del puesto, las conductas esperadas del profesional de Movilización y Transporte, de acuerdo a la experiencia obtenida de los diferentes ocupantes del puesto, con el Cuestionario 360 se evaluó en base a los criterios del Líder Administrativo, Pares y Subordinado las conductas observadas en el puesto de trabajo desde una perspectiva directa (jefe y subordinado) e indirecta (pares y cliente interno).

La entrevista de incidentes críticos al ser una herramienta que tiene una fiabilidad del 0.48 – 0.61, se debe identificar en conjunto con las líneas de supervisión, a los servidores que tienen un rendimiento superior y promedio para el levantamiento directo del perfil conductual.

Para implementar Panel de Expertos, Cuestionario 360 y Entrevista de Incidentes Críticos, será necesario entrenar al Líder de Talento Humano, Profesional de Administración de Personal y Profesional de Desarrollo de Personal en la correcta utilización de los instrumentos para la identificación de las competencias, dándole un enfoque primordial a la herramienta BEI por la complejidad de su aplicación, a fin de levantar competencias de los cargos establecidos en el Manual de Funciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

10.2 Conclusiones y recomendaciones relacionadas a resultados del objetivo 2

La aplicación de las herramientas como: panel de expertos, cuestionario 360 y entrevista de incidentes críticos, permite realizar el levantamiento del perfil conductual, reduciendo sesgos por parte de los participantes, obteniendo las

competencias conductuales para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, lo cual permitirá el logro de los resultados organizacionales.

Con el procesamiento de la información obtenida luego de aplicar las tres herramientas, se pudo observar que únicamente tres de las cinco competencias que CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo señala según su Manual de Funciones como requeridas para el puesto, fueron consideradas en el perfil levantado para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte.

Se deberá realizar una actualización en el Manual de Funciones de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo, con la información que se recopile al realizar el levantamiento de las competencias de los cargos administrativos, operativos y directivos, para lo cual corresponderá establecer el Diccionario de Competencias que se adapte a las necesidades institucionales.

10.3 Conclusiones y recomendaciones relacionadas a resultados del objetivo 3

El flujograma de proceso es de gran importancia para la correcta aplicación del proceso de selección, de esta manera permite establecer las acciones a realizar en el momento de ejecutar una actividad, mitigando los reprocesos e identificando posibles cuellos de botella.

El actual proceso de selección de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo no se encuentra alineado a una selección por competencias, al no aplicar herramientas que permitan la identificación del perfil conductual.

Talento Humano de la Unidad de Negocio Santo Domingo deberá gestionar con la Gerencia de Desarrollo Corporativo un plan de capacitaciones a los servidores encargados del proceso de selección, señalando la importancia de identificar las competencias en el proceso de selección, y la correcta utilización de la Entrevista de Incidentes Críticos abierta y focalizada.

La Líder de Talento Humano y los servidores encargados del proceso de selección deberán capacitar a los Líderes de la Unidad de Negocio Santo Domingo en temas relacionados con las competencias, además de involucrarse en el proceso de selección a fin de disminuir la subjetividad en la evaluación del aspirante a los puestos vacantes.

10.4 Conclusiones y recomendaciones relacionadas a resultados del objetivo 4.

La implementación de indicadores de gestión, permite identificar las oportunidades de mejora en el proceso de selección, además de medir el aporte que realiza Talento Humano a los objetivos institucionales al cambiar de un proceso de selección tradicional por un proceso basado en competencias.

Estableciendo competencias en el proceso de selección que tiene actualmente CNELEP Unidad de Negocio Santo Domingo (7 días), se incrementará el tiempo de duración en la selección de personal, al realizar la codificación de las entrevistas de incidentes críticos (BEI) ejecutadas a los postulantes y seleccionar los mejores candidatos que cumplan con el perfil requerido para el cargo.

Se deberá aplicar indicadores de gestión al Proceso de Selección de Personal por Competencias, que permitan medir la productividad del proceso e identificar la incidencia de la aplicación del perfil conductual en la obtención de los resultados organizacionales.

11 REFERENCIAS

- ASCM. (2020). ¿Qué es Assessment Center? Recuperado 6 de septiembre de 2020, de Assessment Center México website: <https://assessmentcenter.com.mx/que-es-assessment-center/>
- Bienzobas, C. G., & Valiente Barderas, A. (2010). Competencias profesionales. *Educación química*, 21(1), 28-32.
- Castillero, O. (2017, marzo 15). Entrevista de Incidentes Críticos (BEI): ¿qué es? Recuperado 6 de septiembre de 2020, de <https://psicologiyamente.com/organizaciones/entrevista-incidentes-criticos>
- CNEL EP. (2017). *Plan Estratégico de CNEL EP 2017-2021*.
- CNEL EP. (2020). *Indicadores de Gestión Unidad de Negocio Santo Domingo* (Indicador N.º Diciembre 2020; p. 20). Santo Domingo de los Tsachilas: CNEL EP UN STD.
- Cook, M. (2016). *Personnel Selection: Adding Value Through People - a Changing Picture*. New York, UNITED KINGDOM: John Wiley & Sons, Incorporated. Recuperado de <http://ebookcentral.proquest.com/lib/udlap/detail.action?docID=4418740>
- Corral, F. (2007). *Reclutamiento y Selección por Competencias*. 56.
- Deloitte. (2018). *Gestión de Recursos Humanos en la empresa*. 12.
- Fundipe. (2007). CUADRO DE MANDO E INDICADORES PARA LA GESTIÓN DE PERSONAS - Publicaciones | Fundipe.es | Fundación para el desarrollo de la Función de Recursos Humanos. Recuperado 4 de septiembre de 2020, de <http://www.fundipe.es/publicaciones.html>

- Gan, F., & Triginé, J. (2012). Selección de Personal. Recuperado 4 de septiembre de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/udla/62722>
- HAY, G. (2008). Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de gestión por competencias. *HAY SELECCION*, 64.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Pilar Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill.
- Lora Urrea, J. C. (2019, abril 11). Competencias para una Buena Selección. Recuperado 25 de marzo de 2021, de Revista Empresarial y Laboral website: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/competencias-para-una-buena-seleccion/>
- McClelland, D. C. (19730101). Testing for competence rather than for. *American Psychologist*, 28(1), 1. <https://doi.org/10.1037/h0034092>
- Oltra, V., Curós, P., Díaz, C., Teba, R., Tejero, J., & Rodríguez, J. (2013). Desarrollo del factor humano. Recuperado 4 de septiembre de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/udla/56325>
- Pereda, S., Berrocal, F., & Lopez, M. (1999). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS POR COMPETENCIAS Y GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.
- Pereira, F., Gutierrez, S., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV, 38.
- PWC, A. E. C. L. (2016). *Implantación de la Estructura Organizacional en 11 Unidades de Negocio de la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP - Diccionario de Competencia*.

- Rodríguez, C. (2011). Manual: Selección de Personal. Recuperado 4 de septiembre de 2020, de <https://elibro.net/es/ereader/udla/50715>
- Salgado, J., & Moscoso, S. (2008). SELECCIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS. Recuperado 4 de septiembre de 2020, de <http://www.papelesdelpsicologo.es/contenido?num=1126>
- Saracho, J. M., & Mertens, L. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias: Modelos y metodologías para la identificación y construcción de competencias*. Santiago de Chile: Ril Editores.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. Nueva York: Wiley & Sons.
- Ulrich, D. (2005). *La Propuesta de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de RR.HH.* 14.
- Ulrich, D., Brockbank, W., Johnson, D., & Younger, J. (2007). Human resource competencies: Responding to increased expectations. *Employment Relations Today*, 34(3), 1-12. <https://doi.org/10.1002/ert.20159>

12 ANEXOS

ANEXO 1.

Diccionario de Competencias de HayMcBer

<p>Sección II: Competencias genéricas</p> <p>1. FLEXIBILIDAD (FLX)</p> <p>Pregunta clave: <i>¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?</i></p> <p>Flexibilidad es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Acepta la necesidad de ser flexible. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás. 2. Aplica las normas con flexibilidad. Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales de la organización o su Unidad. 3. Adapta su comportamiento a la situación. Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. (Evaluado con el nivel 2 si no queda claro que la persona realiza cambios significativos basados en la situación). 4. Adapta su estrategia a la situación. Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en la organización para adaptarse a las necesidades de una situación específica. 	<p>2. AUTOCONFIANZA (ANZ)</p> <p>Pregunta clave: <i>¿Aborda la persona empeños arriesgados o retadores y se encuentra segura de sí misma?</i></p> <p>Positivo: <i>Actúa con iniciativa y se enfrenta con firmeza en asuntos importantes.</i> Negativo: <i>Si no actúa con buen criterio o en el momento adecuado, puede parecer arrogante o provocar que la gente desconfíe. No codificar si supone un juicio equivocado.</i></p> <p>Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).</p> <p>Notas para la codificación: Los niveles 4 y 5 se utilizarán principalmente para el propio jefe o superior pero no para los subordinados o colegas.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Se muestra seguro de sí mismo. Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás. 2. Actúa con independencia. Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar aun cuando no estén sus superiores o en situaciones en las cuales no puede acceder a la autoridad formal. 3. Expresa seguridad en sus capacidades. Se define como un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Evidentemente manifiesta su confianza en su propio juicio. (No valorar con este nivel si dicha confianza no está basada en actuaciones pasadas). 4. Busca retos o desafíos. Dificulta con los conocidos desafíos. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad. 5. Escoge retos con un alto riesgo. Se ofrece para misiones o proyectos extraordinariamente desafiantes (especialmente muy arriesgados). "Me dicen que era un suicidio profesional, pero podía con el trabajo y, de todas formas, lo acepté". Se enfrenta a sus superiores o clientes de forma contundente, firme o brusca. 	<p>3. INTEGRIDAD (DAD)</p> <p>Pregunta clave: <i>¿Actúa la persona rectamente aun en situaciones adversas?</i></p> <p>Integridad es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abiertamente y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p> <p>Notas para la codificación: Los sentimientos expresados deben ser importantes para el desarrollo del puesto. No codificar simples quejas o sentimientos relacionados con las personas (simpatías, antipatías, falta de respeto, etc.). Cualquier ejemplo de ocultar información o no cumplir compromisos se podrá codificar negativamente (-1). Por tanto, en esta competencia, las frecuencias podrán ser negativas e indicarán el número de veces que se ha faltado a la integridad.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es abierto y honesto en situaciones de trabajo. Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse. 2. Actúa rectamente. Está orgulloso de ser honrado: "sabían que yo no permitiría eso". Es honesto en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa o con el cliente. Da a todos un trato equitativo. 3. Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Dice las cosas, aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre hablamos sólo compañeros, pero la oficina necesitaba esos cambios" o actúa "como debe haber" aunque eso le suponga complicaciones. 4. Rechaza ofertas poco éticas. Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores: "no me dejé sobornar". Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.
<p>4. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN (IDE)</p> <p>Pregunta clave: <i>¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?</i></p> <p>Identificación con la organización es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigán los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.</p> <p>Notas para la codificación: La identificación o apoyo la organización debe estar presente para codificar IDE. En ausencia de ello las acciones pueden considerarse como esfuerzos en pro de los propios intereses u objetivos.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intenta encajar en la organización. Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en la organización. Se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera. "Intento llevar el uniforme limpio y cuidado". 2. Es leal con la organización. Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con la organización o preocupación acerca de la imagen de ésta. Si es necesario lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él (E); se queda hasta más tarde. 3. Apoya a la organización. Actúa en favor de la misión y los objetivos de la organización. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades de la organización. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia de la organización. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su superior jerárquico. 4. Hace concesiones profesionales o personales en favor de la organización. Pone las necesidades de la organización por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.). O bien apoya las decisiones que benefician a toda la Entidad, aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo o puedan resultar impopulares. 	<p>5. PENSAMIENTO ANALÍTICO (ANA)</p> <p>Pregunta clave: <i>¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?</i></p> <p>Pensamiento Analítico es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desglosa los problemas. Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados. 2. Identifica relaciones básicas. Descompone los problemas en partes. Establece misiones causales sencillas (A causa B), o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia. 3. Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Realiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos (Codificar con el nivel 2 si no se está seguro de la complejidad del problema o de la situación). 4. Realiza planes o análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que los componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas. (Este nivel es más que la simple descomposición de problemas del nivel 3. Codificar con este nivel 4 cuando las relaciones causales múltiples tengan más de una posible solución). 	<p>6. PENSAMIENTO CONCEPTUAL (CON)</p> <p>Preguntas clave: <i>¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos? ¿Consigue hacer un todo de las distintas partes? ¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?</i></p> <p>Pensamiento Conceptual es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Utiliza reglas básicas. Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada. 2. Reconoce modelos o pautas. Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado. 3. Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos lógicos o adquiridos con la experiencia. Utiliza y adapta adecuadamente los conceptos o principios complejos aprendidos, por ejemplo, el control de procesos estadísticos, los análisis demográficos, TOM, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un patrón de reconocimiento más sofisticado. 4. Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes. (El codificador deberá buscar evidencia de la habilidad de ver una pauta sencilla dentro de una información muy compleja). 5. Creación de nuevos conceptos. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás. (Para codificar con el nivel 5, se deberá estar convencido de que el concepto es nuevo y tener evidencia de ello).
<p>7. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BUS)</p> <p>Pregunta clave: <i>¿Va la persona más allá de lo obvio y busca información activamente?</i></p> <p>Búsqueda de Información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el "escarbar" o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.</p> <p>Notas para la codificación: Los niveles 1,2 y 5 deben hacerse personalmente. Los niveles 3 y 4 pueden delegarse y aun así codificarse para el personal con mando.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pregunta. Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone concen la situación. Utiliza la información que está a mano o consulta las fuentes de información disponibles. 2. Indaga personalmente. Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema, aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?". 3. Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron. 4. Investiga. Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia. 5. Usa sistemas de información propios. Ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual ("management by walking around", reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.) que hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen. 	<p>8. ORIENTACIÓN AL LOGRO (LOG)</p> <p>Preguntas clave: <i>¿Se esfuerza la persona por alcanzar o sobrepasar unos objetivos? ¿Se fija objetivos para obtener beneficio concreto?</i></p> <p>Orientación al Logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o sobrepasar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Quiere hacer bien el trabajo. Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la pérdida de tiempo (por ejemplo, lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas. 2. Creación de sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la organización). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos (aunque no se codifica). (Codificar especialmente por el interés espontáneo por medir sus resultados de trabajo). 3. Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejores en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo, encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (La mejora debe ser notable y medible. Codificar con este nivel, aunque el resultado no se conozca aún, o aunque sea menos exitoso de lo deseado). Puede realizar algún novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Pero evita una o dos cosas que no se proponen. 4. Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos. Ambiciosos objetivos que hay un 50% de posibilidades de alcanzar el objetivo, lo cual es difícil pero no imposible. O bien, realiza comparaciones de su rendimiento actual con otros planes (que siempre "cuando me fui cargo de esta, la eficiencia era del 25%, actualmente es de un 85%"). (Los objetivos que no sean a su vez retos y alcanzables deberán codificarse como nivel 2, como evidencia de que se preciosa por superar un estándar. Si se codifica con nivel 4, no codificar con nivel 3 las acciones o actividades dentro de la misma historia). 5. Realiza análisis coste-beneficio. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos apoyándose "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace conclusiones referentes al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Dedica tiempo para seguir recurriendo a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, región. (Para codificar con este nivel, la persona debe: (1) hacer mención específica de los costes, (2) de los beneficios y (3) de una decisión en base a la comparación de ambos). 6. Assume riesgos empresariales calculados. Comprueba recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos, ambiciosos, etc. (Para codificar con este nivel tiene que haber evidencia de los niveles anteriores, para recoger la riqueza y profundidad de esta competencia). 	<p>9. INICIATIVA (INI)</p> <p>Pregunta clave: <i>¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?</i></p> <p>Iniciativa se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluida la elaboración de planes o presupuestos anuales).</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aborda oportunidades o problemas presentes. Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días. 2. Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola. (por ejemplo: ante un cliente molesto encontrar una rápida solución). 3. Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor a 1 mes. 4. Se anticipa a medio plazo. Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al año. 5. Se anticipa a largo plazo. Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

10. ORIENTACIÓN AL CLIENTE (CL)

Pregunta clave: ¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo?

Orientación al Cliente implica un deseo de ayudar o servir a los clientes, de satisfacer sus necesidades. Significa centrarse en descubrir o satisfacer las necesidades de los clientes internos o externos.

Notas para la codificación: Cliente ha de entenderse en sentido amplio: clientes finales, distribuidores o clientes internos. Del nivel 1 al 3 la persona actúa reactivamente ante el cliente. El nivel 4 se refiere a conductas proactivas.

Esta persona:

- 1. Lleva un seguimiento, responde a las preguntas, quejas o problemas que el cliente le plantea y le mantiene informado sobre el avance de sus proyectos, de sus cuentas... (pero no investiga sobre los problemas subyacentes del cliente). Deixa servir al cliente.
2. Mantiene una comunicación fluida. Mantiene una comunicación permanente con el cliente para conocer sus necesidades y su nivel de satisfacción. Ofrece al cliente información útil (condiciones del producto/soldado, funcionamiento de la tarjeta...).
3. Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin prestar excusas.
4. Se preocupa por el cliente y aborda las necesidades de fondo. Hace más de lo que normalmente el cliente espera. Conoce el negocio o las necesidades del cliente y/o busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialmente expresadas. Trata de adaptar el proyecto o producto a las necesidades del cliente (por ejemplo, trata de hacer una combinación de productos y operaciones que finalmente sean más ventajosas para el cliente o le reporten mayor valor).

13. IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)

Pregunta clave: ¿Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros?

Impacto e Influencia implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propuestos. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Notas para la codificación: Los niveles 2 y 3 se refieren a medidas de persuasión poco sofisticadas (el mismo comentario se puede hacer a otros niveles en una situación de discusión o presentación en lugar de adoptar los argumentos al nivel 2 o las intenciones de su interlocutor (por ejemplo, hace referencias a razones, datos, sus motivaciones personales, una estrategia concreta, gráficos, demostraciones, etc.).
En los niveles 4 y 6 los argumentos se adaptan a las situaciones concretas, e implican cierta comprensión interpersonal y/o conocimiento organizativo. Una o ambas pueden codificarse también si hay suficiente evidencia. Si una persona utiliza distintos enfoques para un mismo problema, codificar con el nivel 5 o 6. Las destrezas actúan como componen el nivel 5 o 6 no se codifican por separado sino una sola vez.

Esta persona:

- 1. Demuestra la intención, aunque no actúa. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás, muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.
2. Utiliza una única acción para persuadir. Utiliza directamente una presentación o una discusión o presentación en lugar de adoptar los argumentos al nivel 2 o las intenciones de su interlocutor (por ejemplo, hace referencias a razones, datos, sus motivaciones personales, una estrategia concreta, gráficos, demostraciones, etc.).
3. Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, hace un llamado a la acción o una intención de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de datos para una presentación o una intención de su interlocutor.
4. Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto que una acción o un comentario tendrá en los demás. Utiliza un lenguaje persuasivo y utiliza acciones intencionales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. De antemano y se prepara para las reacciones de los demás.
5. Utiliza influencias indirectas. Usa canales de influencia indirectos: Con A va obediencia B. El nos llevará a C, etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, efectuando cada acción el interlocutor implicado. Utiliza expertos u otras personas para influir.
6. Utiliza estrategias de influencia complejas. Formula condiciones para apoyar ideas, consigue apoyo "entre bastidores", o se refiere información para crear el efecto deseado. Efectiva, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas.

16. DIRECCIÓN DE PERSONAS (DIR)

Pregunta clave: ¿Establece la persona firmes estándares de comportamiento y se los exige a los demás?

Dirección de Personas implica la intención de hacer que otras personas actúen según nuestros deseos utilizando apropiada y adecuadamente el poder personal o la autoridad que el puesto nos confiere. Incluye el "decir a los demás lo que tienen que hacer".

El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directo hasta exigente o incluso amancebado. El líder razonar, persuadir o convencer a los demás para que hagan algo es Impacto e Influencia (IMP), no Dirección de Personas.

Esta persona:

- 1. Da instrucciones. Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y asignando. Dialoga pacíficamente tareas rutinarias para poder dedicar tiempo a asuntos de mayor consideración.
2. Establece límites. Puede manejar situaciones para limitar las acciones de los demás o fortalecer a que proporcionen los recursos deseados. Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables.
3. Exige alto rendimiento. Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
4. Lleva un seguimiento del rendimiento exigido. Establece unilateralmente estándares, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.
5. Publicita los niveles de rendimiento alcanzados. Compara públicamente los objetivos individuales alcanzados con los establecidos (por ejemplo, resultados de ventas u objetivos individuales, señalando en rojo las discrepancias, o establece un ranking de ventas).
6. Responsabiliza a las personas de su rendimiento. Compara sistemáticamente el rendimiento o los objetivos individuales con los estándares establecidos (El resultado de venta vs. objetivos individuales...). Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean.

11. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (COM)

Pregunta clave: ¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan, aunque no lo digan?

Comprensión Interpersonal implica querer entender a los demás. Es la habilidad para escuchar, entender correctamente los pensamientos, sentimientos o preocupaciones de los demás, aunque no se expresen verbalmente o se expresen parcialmente. Esta competencia mide la creciente complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad intercultural.

Esta persona:

- 1. Entiende los sentimientos o su razón. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
2. Entiende los sentimientos y su razón. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
3. Entiende los propósitos. Entiende el sentido o el porqué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
4. Comprende las razones de fondo. Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más allá de los demás. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.

14. DESARROLLO DE INTERRELACIONES (INT)

Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?

Desarrollo de Interrelaciones consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.

Notas para la codificación: En el caso de directivos de grandes compañías, habrá que valorar también las relaciones internas como complemento de los procedimientos de trabajo formales. Para ventas, alta tecnología y organizaciones de investigación, se observará esta competencia sobre todo en situaciones externas a la compañía.

Esta persona:

- 1. Mantiene contactos informales. Mantiene contactos informales con los demás además de los contactos requeridos por razones de trabajo. Incluye charlas amistosas sobre el trabajo, los hijos, deportes, noticias, etc.
2. Entabla frecuentemente relaciones informales. Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubs, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.
3. Fomenta contactos sociales útiles. Toma la iniciativa para mejorar y fortalecer sus relaciones personales con colegas o clientes fuera del ámbito de la organización, con una finalidad profesional. Reconoce que un amplio le proporciona información o un contacto que le sirvió para alcanzar un objetivo de negocio.
4. Hace sólidas amistades. Establece sólidas amistades como se demuestra por el hecho de que un amigo testifica en su favor, le ayuda o le ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado.

17. LIDERAZGO (LID)

Pregunta clave: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficazmente?

Liderazgo supone la intención de asumir el rol de líder de un grupo o equipo de trabajo. Implica el deseo de guiar a los demás. El liderazgo suele estar, pero no lo está siempre, asociado a posiciones que tienen una autoridad formal. El "equipo" debe considerarse en sentido amplio como cualquier grupo en el que la persona asume el papel de líder. (Debe contrastarse con la competencia de "Trabajo en Equipo y Cooperación").

Notas para la codificación: El "liderazgo" es similar al estilo de dirección "orientativo". Los niveles 1 y 2 reflejan el rol típico de jefe. Los niveles 3 y superiores suponen el asumir un papel de liderazgo mucho más fuerte y vigoroso.

Esta persona:

- 1. Lidera bien las reuniones. Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, agenda los turnos de palabra, etc.
2. Mantiene a las personas informadas. En un papel de líder, mantiene informadas a las personas que pueden verse afectadas por una decisión, aunque no sea necesario dar la información. Se asegura que el grupo dispone de toda la información necesaria. Puede explicar las razones que han llevado a tomar una decisión.
3. Cuida del grupo. Protege al grupo y defiende su reputación. Se asegura que las necesidades del grupo están cubiertas (obtiene los recursos, el personal o la información, que el grupo necesita).
4. Promueve la eficacia del equipo. Utiliza estrategias complejas para que el equipo trabaje eficientemente, para mantener alta la motivación del grupo y para alcanzar buenos niveles de productividad (delega responsabilidades, asignación de trabajo al equipo, formación, etc.). Puede codificar el "cuidar ideas de los demás si se expresan claramente la intención de promover la afinidad del grupo" o el "promover". Puede incluir acciones para fomentar el espíritu de equipo ("Ver 'Liderazgo y Comunicación') y así aumentar su efectividad.
5. Comunica una visión de futuro convincente. Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, política. Actúa como modelo, se sigue por los demás. Transmite ilusión y compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Es un líder con credibilidad y un clima genuino.

12. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ORG)

Pregunta clave: ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?

Conocimiento Organizativo es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas áreas que pueden influir sobre los anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

Notas para la codificación: Los niveles 3 y 4 se refieren a la comprensión de cómo la organización piensa y se comporta. El nivel 5 se refiere a por qué las organizaciones se comportan de una manera determinada en función tanto de influencias internas como externas. Cuando aparecen niveles muy altos de impacto e influencia referidos a una organización, hay suficiente evidencia para codificar por ORG también.

Esta persona:

- 1. Comprende la estructura formal. Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
2. Comprende la estructura informal. Comprende o utiliza las estructuras informales (identificar a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones...). Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debería.
3. Comprende el clima y la cultura. Identifica (o utiliza) las limitaciones organizativas no explícitas lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtiene la mejor respuesta.
4. Entiende las relaciones de influencia dentro de la empresa. Comprende, describe, o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (relaciones, rivalidades) con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
5. Comprende asuntos de fondo de la empresa. Comprende (y aborda) también las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o riesgos que afectan a la empresa o a la industria (por ejemplo, tendencias del mercado, cambios demográficos, políticas ambientales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades de mercado).

15. DESARROLLO DE PERSONAS (DES)

Pregunta clave: ¿Trabaja la persona para desarrollar las destrezas y capacidades (no sólo las habilidades) a largo plazo de los demás?

Desarrollo de Personas implica un esfuerzo constante por mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás a partir de un apropiado análisis de sus necesidades y de la organización. Se centra en el interés por desarrollar a las personas, no en el de proporcionar formación.

Notas para la codificación: La intención de desarrollar a las personas debe ser clara. Esto es muy importante para los niveles bajos de DES; que se codifican si no confundirse con los niveles más bajos de Dirección de Personas (DIR). La intención de desarrollar es lo que diferencia e ambas.

Esta persona:

- 1. Expresa expectativas positivas. Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Se refiere a las habilidades actuales y futuras y/o el potencial para aprender, indicar o hacer críticas. Cree que las personas crecen y pueden aprender para mejorar su rendimiento.
2. Da instrucciones detalladas. Destina tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarlos.
3. Da explicaciones/ ofrece ayuda. Da instrucciones o demostraciones, junto con las subinstrucciones, como estrategia de aprendizaje. Ofrece la colaboración, ayuda práctica o instrumentos que los faciliten el trabajo (por ejemplo, recursos adicionales, formación, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, plantea o fomenta o utiliza medidas para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones e instrucciones.
4. Da "feedback". Da "feedback" positivo o más como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un comportamiento o reactiva. Da feedback negativo en términos de comportamiento concreto y/o de desarrollo personal, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.
5. Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo. Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirven para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darsela simplemente la respuesta. Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque están establecidos. Puede incluir detectar necesidades de formación y establecer programas de formación y materiales de aprendizaje satisfactorios.

18. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TRA)

Pregunta clave: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del que es parte?

Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como equipo o hacerlo individual o complementariamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funciona como un equipo. "Equipo" como en el caso de "Liderazgo", se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en conjunto, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.

Notas para la codificación: Aquí debe valorarse el trabajo como miembro de un grupo y no como líder del mismo. Por ejemplo, el nivel 4 indica la labor de apoyo de un colaborador al grupo, no como líder, sino como miembro del mismo.

Esta persona:

- 1. Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que le afectan (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
2. Expresa expectativas positivas del grupo. Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aptitudes, etc. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros (incluidos los colaterales) y personas a su cargo.
3. Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Cooperar habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la organización. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.
4. Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se pueden producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve la cooperación entre departamentos dentro de la organización.

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (ORD)

Pregunta clave: ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?

¿Es cuidadoso en su trabajo?

Preocupación por el Orden y la Calidad se refleja en la preocupación continua para reducir la incertidumbre del medio que nos rodea. Se expresa en formas como el seguimiento y la revisión del trabajo y la información, y en la insistencia en la claridad de los roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.

Esta persona:

- 1. Muestra preocupación por el orden y la claridad. Se esfuerza en conseguir claridad. Quiere que el espacio de trabajo, los roles, las expectativas, las tareas y los datos estén claros, correctos (y a menudo por escrito).
2. Comprueba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores.
3. Realiza un seguimiento del trabajo de los demás. Vigila la calidad del trabajo de los demás para asegurarse de que se siguen los procedimientos establecidos. O bien lleva un registro detallado de las actividades propias o de los demás.
4. Realiza un seguimiento de datos o proyectos. Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus fases y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detecta y suelta lagunas o errores, y busca información para mantener el orden.

AUTOCONTROL (AUT)

Pregunta clave: ¿Tiene la persona sentimientos fuertes y evita manifestarlos?

Autocontrol es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.

Esta persona:

- 1. No se deja llevar por impulsos emocionales. Siente un impulso de hacer algo inapropiado y resiste la tentación. No cae en la tentación de actuar sin pensar, pero no llega a actuar positivamente, o bien siente emociones fuertes (tales como ira, alta frustración o fuerte estrés) y consigue controlarlas. No hace más que dominar sus sentimientos (no actúa para mejorar las cosas). Puede abandonar el lugar o apartarse del desencadenante de las emociones para controlarlas.
2. Responde manteniendo la calma. Aunque sienta emociones fuertes tales como enfado, frustración extrema o estrés elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa su actividad o conversación.
3. Controla el estrés sostenido con efectividad. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el estrés sostenido; sigue funcionando bien o responde constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones.

ANEXO 2.

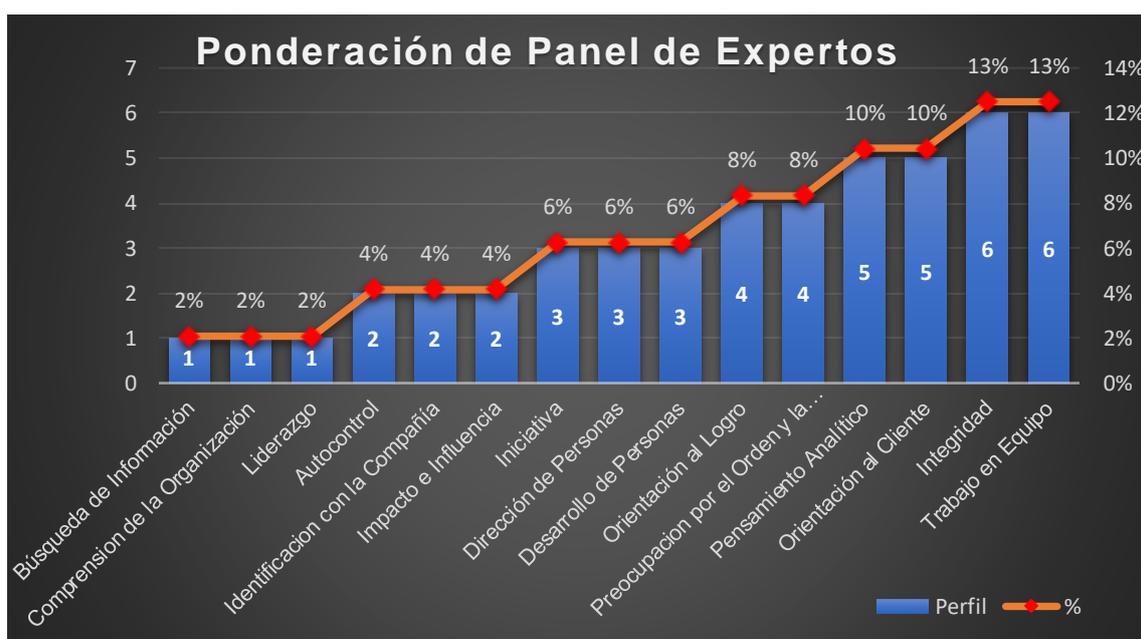
Formato Panel de Expertos para levantamiento de Perfil de Profesional de Movilización y Transporte.

PANEL DE EXPERTOS:	
Integrantes	
Ing. Vanessa Medina – Líder Administrativa	Ing. Verónica Merchán – Directora Administrativa – Financiera
Ing. Viviana Benítez – Líder de Talento Humano	Ing. Tanya Campos – Líder de Adquisiciones
Ing. Jimi Hidalgo – Ex Líder Administrativo	Ing. Jaime Chiriboga – Profesional de Movilización y Transporte.
Objetivo del Panel: Levantamiento del Perfil de Competencias del Profesional de Movilización y Transporte.	
1. En base a la experiencia adquirida con los diversos profesionales que han ocupado el puesto de Profesional de Movilización y Transporte, indiquen cuales son los objetivos que deberá cumplir el servidor en este puesto.	
2. Qué expectativas tienen del servidor que ocupe el puesto de Profesional de Movilización y Transporte.	
3. Cuáles son las barreras que hayan podido observar en los servidores que han ocupado el puesto de Profesional de Movilización y Transporte.	
4. Que desafíos se deben enfrentar el Profesional de Movilización y Transporte.	
5. De acuerdo al Manual de Funciones cuales son las funciones principales que debe cumplir el profesional de Movilización y Transporte.	
6. De las tarjetas entregadas, indicar cuáles son las conductas que ha podido observar de algún Profesional de Movilización y Transporte que hayan sido diferenciadoras y obtenido resultado superiores a los esperados. Indicar 5 muy importantes y 3 importantes.	

ANEXO 3.

Procesamiento de información recopilada del Panel de Expertos para levantamiento de Perfil de Profesional de Movilización y Transporte.

Tipo de Competencia	Perfil	Lider Administrativa	Profesional del area	Ex Lider Administrativo	Directora DAF	Lider de Talento	Lider de Adquisiciones	Perfil	%	Nivel
Gestión Personal	Flexibilidad							0	0%	0
	Integridad	1	1	1	1	1	1	6	13%	4
	Autoconfianza							0	0%	0
	Autocontrol	1			1			2	4%	2
	Identificación con la Compañía	1	1					2	4%	2
Pensamiento	Pensamiento Analítico	1		1	1	1	1	5	10%	3
	Pensamiento Conceptual							0	0%	0
	Búsqueda de Información			1				1	2%	4
Logro	Orientación al Logro		1	1		1	1	4	8%	4
	Preocupación Orden y Calidad		1	1		1	1	4	8%	4
	Iniciativa	1		1		1		3	6%	2
Influencia	Orientación al Cliente	1		1	1	1	1	5	10%	4
	Comprensión Interpersonal							0	0%	0
	Comprensión de la Organización		1					1	2%	4
	Impacto e Influencia		1		1			2	4%	4
	Desarrollo de Interrelaciones							0	0%	0
Gestión del Equipo	Liderazgo				1			1	2%	2
	Dirección de Personas		1		1		1	3	6%	2
	Desarrollo de Personas	1				1	1	3	6%	4
	Trabajo en Equipo	1	1	1	1	1	1	6	13%	3
Total de Competencias		8	8	8	8	8	8	48	100%	



ANEXO 4.

Cuestionario de preguntas del 360 para levantamiento de Perfil de Profesional de Movilización y Transporte.

Cuestionario de cualidades y capacidades del Profesional de Movilización y Transporte						
	Objetivo:	El siguiente cuestionario permitirá conocer las competencias requeridas para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, además esto favorecerá al departamento Administrativo en la selección de futuros profesionales en esta area. Es importante indicar que sus respuestas deben ser con total honestidad, no existen respuestas erróneas.				
	Instrucciones:	Por favor marque con una (X) en el recuadro en el que mejor describa la capacidad del cargo del Profesional de Movilización y Transporte, que va desde Siempre hasta No Observable.				
		Siempre	Con frecuencia	A veces	Casi Nunca	No Observable
5	Comprende los puntos de vista de los demás y está dispuesto a cambiar sus ideas o sus planes.					
12	Aplica los procedimientos con flexibilidad ante un cambio en la situación con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.					
22	Es flexible al aplicar los procedimientos, reglas, normas, etc., adaptándolos a las necesidades de la Organización en un momento determinado, con el objetivo de					
7	Toma decisiones y cambia su comportamiento para adaptarse a situaciones de personas específicas.					
24	Adapta su comportamiento dependiendo de la persona con la que está tratando					
39	Ajusta su plan a la situación.					
10	Realiza cambios pequeños o temporales en las Unidades para adaptarse a las necesidades de una situación específica					
43	Confía en que es capaz de realizar una función y muestra seguridad ante los demás.					
51	Actúa con independencia sin necesidad de recurrir a sus superiores.					
19	Toma decisiones con seguridad, inclusive cuando no está el Gerente de Agencia					

Cuestionario de cualidades y capacidades del Profesional de Movilización y Transporte						
	Objetivo:	El siguiente cuestionario permitirá conocer las competencias requeridas para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, además esto favorecerá al departamento Administrativo en la selección de futuros profesionales en esta area. Es importante indicar que sus respuestas deben ser con total honestidad, no existen respuestas erróneas.				
	Instrucciones:	Por favor marque con una (X) en el recuadro en el que mejor describa la capacidad del cargo del Profesional de Movilización y Transporte, que va desde Siempre hasta No Observable.				
		Siempre	Con frecuencia	A veces	Casi Nunca	No Observable
53	Abiertamente manifiesta su confianza en sus criterios personales basándose en experiencias pasadas.					
74	Expresa sus desacuerdos frente a personas de posiciones superiores, lo hace de manera clara, educada y con seguridad.		X			
35	Busca nuevas responsabilidades o desafíos basándose en la confianza que tiene en sus propias capacidades.	X				
79	Escoge proyectos desafiantes que suponen un alto riesgo personal.					0
96	Admite sus errores y expresa lo que piensa en situaciones de trabajo aunque sea más sencillo callarse.		X			
15	Trata confidencialmente la información relacionada con los clientes o con la Organización.	X				
72	Es abierto y honesto al reconocer sus propios errores o dudas		X			
94	Actúa con integridad aunque eso le cause inconvenientes o dificultades dentro del ámbito profesional.		X			
13	Dice o hace las cosas aunque eso pueda causarle complicaciones en el ámbito profesional o personal.			X		
70	Trabaja íntegramente aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas	X				

Cuestionario de cualidades y capacidades del Profesional de Movilización y Transporte						
	Objetivo:	El siguiente cuestionario permitirá conocer las competencias requeridas para el cargo de Profesional de Movilización y Transporte, además esto favorecerá al departamento Administrativo en la selección de futuros profesionales en esta area. Es importante indicar que sus respuestas deben ser con total honestidad, no existen respuestas erróneas.				
	Instrucciones:	Por favor marque con una (X) en el recuadro en el que mejor describa la capacidad del cargo del Profesional de Movilización y Transporte, que va desde Siempre hasta No Observable.				
		Siempre	Con frecuencia	A veces	Casi Nunca	No Observable
93	Intenta encajar bien o adaptarse a la Organización, se viste adecuadamente, respeta los horarios, las formas en que se hacen las cosas, etc.			X		
4	Se adapta a las costumbres y formas de hacer de la Organización en intenta encajar e integrarse en su cultura			X		
65	Muestra respeto por lo que la autoridad considera importante.	X				
91	Se ofrece y muestra disponibilidad cuando la Organización requiere esfuerzos adicionales.		X			
3	Apoya a los demás en la consecución de los objetivos organizativos.		X			
64	Actúa abiertamente para beneficiar la consecución de los objetivos de la Organización.			X		
90	Pone las necesidades de la Organización por delante de las suyas.			X		
2	Apoya las decisiones que benefician a la Organización, aunque vayan en contra de su trabajo y/o de su equipo.				X	
87	Es capaz de desglosar los problemas o situaciones sin asignarles un orden de prioridad (ej.: hace una lista de tareas a realizar, analiza los posibles problemas que le pueden surgir, etc.)		X			

ANEXO 5.

Procesamiento del Cuestionario 360 para levantamiento de Perfil de Profesional de Movilización y Transporte.

Competencias	Resultados						
	Autoeval.	Jefe	Colateral	Subordinado	Valor	Perfil de la Persona (%)	Desviación
Flexibilidad	3	3	3	3	3	72%	0.27
Autoconfianza	3	3	3	4	3	63%	0.53
Integridad	4	3	3	4	3	84%	0.82
Identificación con la Compañía	3	3	2	4	3	77%	0.62
Pensamiento Analítico	3	3	3	3	3	80%	0.28
Pensamiento Conceptual	4	3	3	3	3	63%	0.38
Búsqueda de Información	4	4	3	4	4	76%	0.74
Orientación al Logro	4	5	4	5	5	80%	0.53
Iniciativa	4	3	3	5	3	67%	0.71
Orientación al Cliente	4	4	3	4	4	93%	0.69
Comprensión Interpersonal	2	3	2	2	2	59%	0.36
Comprensión de la Organización	3	3	3	4	3	68%	0.73
Impacto e influencia	3	3	2	4	3	47%	0.47
Desarrollo de Interrelaciones	2	2	2	2	2	44%	0.35
Desarrollo de Personas	4	4	2	5	4	78%	1.10
Dirección de Personas	5	4	4	3	3	58%	0.60
Liderazgo	4	4	3	2	3	56%	0.63
Trabajo en Equipo	4	4	3	4	3	85%	0.48
Preocupación Orden y Calidad	4	4	3	4	4	94%	0.52
Autocontrol	3	3	2	3	3	93%	0.60

ANEXO 6.

Procesamiento Frecuencia Entrevista de Incidentes Críticos para levantamiento de Perfil de Profesional de Movilización y Transporte.

Competencia	Profesional de Movilización y Transporte		Ex Profesional de Movilización y Transporte		Total Codificado de Participantes	Porcentaje Codificación	Perfil del Profesional de Movilización y Transporte
	Total Codificado	Perfil del Candidato	Total Codificado	Perfil del Candidato			
Orientación al Logro	14	3	9	3	23	13%	3
Orientación al Cliente	5	2	10	4	15	8%	4
Integridad	5	3	9	3	14	8%	3
Trabajo en Equipo	10	2	4	2	14	8%	2
Pensamiento Conceptual	8	2	5	2	13	7%	2
Identificación con la Compañía	7	2	5	2	12	7%	2
Pensamiento Analítico	7	2	5	2	12	7%	2
Impacto e Influencia	8	4	2	3	10	6%	4
Flexibilidad	4	2	5	3	9	5%	3
Iniciativa	6	2	3	2	9	5%	2
Preocupación Orden y Calidad	4	3	5	3	9	5%	3
Autoconfianza	5	3	3	3	8	5%	3
Búsqueda de Información	3	3	5	4	8	5%	4
Comprensión de la Organización	4	3	4	3	8	5%	3
Comprensión Interpersonal	0	0	6	2	6	3%	2
Desarrollo de Personas	3	2	1	2	4	2%	2
Autocontrol	1	2	2	2	3	2%	2
Desarrollo de Interrelaciones	0	0	0	0	0	0%	0
Liderazgo	0	0	0	0	0	0%	0
Dirección de Personas	0	0	0	0	0	0%	0

ANEXO 7.

Levantamiento de Perfil y Nivel Conductual de Profesional de Movilización y Transporte.

COMPETENCIAS	Cuestionario 360	BEI	Panel de Expertos	Perfil CNEL EP
Flexibilidad	72%	5%	0%	1
Autoconfianza	63%	5%	0%	
Integridad	84%	8%	13%	
Identificación con la Compañía	77%	7%	4%	
Pensamiento Analítico	80%	7%	10%	
Pensamiento Conceptual	63%	7%	0%	
Búsqueda de Información	76%	5%	2%	
Orientación al Logro	80%	13%	8%	1
Iniciativa	67%	5%	6%	1
Orientación al Cliente	93%	8%	10%	1
Comprensión Interpersonal	59%	3%	0%	
Comprensión de la Organización	68%	5%	2%	
Impacto e influencia	47%	6%	4%	
Desarrollo de Interrelaciones	44%	0%	0%	
Desarrollo de Personas	78%	2%	6%	
Dirección de Personas	58%	0%	6%	
Liderazgo	56%	0%	2%	
Trabajo en Equipo	85%	8%	13%	1
Preocupación Orden y Calidad	94%	5%	8%	
Autocontrol	93%	2%	4%	

COMPETENCIAS	Cuestionario 360	BEI	Panel de Expertos	Perfil CNEL EP
Flexibilidad	3	3	0	1
Autoconfianza	3	3	0	
Integridad	3	3	4	
Identificación con la Compañía	3	2	2	
Pensamiento Analítico	3	2	3	
Pensamiento Conceptual	3	2	0	
Búsqueda de Información	4	4	4	
Orientación al Logro	5	3	4	1
Iniciativa	3	2	2	1
Orientación al Cliente	4	4	4	1
Comprensión Interpersonal	2	2	0	
Comprensión de la Organización	3	3	4	
Impacto e influencia	3	4	4	
Desarrollo de Interrelaciones	2	0	0	
Desarrollo de Personas	4	2	4	
Dirección de Personas	3	0	2	
Liderazgo	3	0	2	
Trabajo en Equipo	3	2	3	1
Preocupación Orden y Calidad	4	3	4	
Autocontrol	3	2	2	

ANEXO 8.

Formatos establecidos en el Proceso de Selección de CNEL EP Unidad de Negocio Santo Domingo.

FORMATO 1: Entrevista por Competencias

		ENTREVISTA POR COMPETENCIAS	
DATOS PERSONALES			
Nombre y Apellido:			
Estudios y/o Profesión:			
Cargo al que aspira:			
Área:			
Entrevistador:			
EVALUACIÓN			
1. ¿Posee los conocimientos técnicos necesarios para el cargo?			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
2. ¿Tiene experiencia técnica laboral en otros cargos similares al requerido?			
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
3. Señale las características personales identificadas en el candidato:			
<input type="checkbox"/> Liderazgo	<input type="checkbox"/> Autocontrol	<input type="checkbox"/> Audaz	<input type="checkbox"/> Creativo
<input type="checkbox"/> Comunicación	<input type="checkbox"/> Seguridad	<input type="checkbox"/> Delegador	<input type="checkbox"/> Dinamismo
<input type="checkbox"/> Reflexivo	<input type="checkbox"/> Presto a escuchar	<input type="checkbox"/> Sensible	<input type="checkbox"/> Integro
<input type="checkbox"/> Diplomático	<input type="checkbox"/> Organizado	<input type="checkbox"/> Tolerante	<input type="checkbox"/> Imparcial
<input type="checkbox"/> Motivación	<input type="checkbox"/> Meticuloso	<input type="checkbox"/> Tenaz	<input type="checkbox"/> Sociable
4. Indique los conocimientos que requiere para su cargo			
Califica para el cargo:		Recomienda para otro cargo:	
<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No			
Observaciones:			
FIRMA DEL ENTREVISTADOR: _____			

FORMATO 2: Entrevista Conductual

	ENTREVISTA CONDUCTUAL			
DATOS GENERALES				
Aspirante:				
Cargo solicitado:				
IMPACTO				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
Impacto General				
Imagen				
Aspecto físico				
COMUNICACIÓN NO VERBAL				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
Contacto visual				
Forma de dar la mano				
Gesticulación facial				
Sonrisa				
Postura				
Gesticulación manos y brazos				
COMUNICACIÓN VERBAL				
ASPECTOS A CONSIDERAR	CALIFICACIÓN			
	EXC	MB	SAT	DEF
Fluidez verbal				
Riqueza de vocabulario				
Precisión				
Empatía				
HABILIDADES CONDUCTUALES				
¿Cómo emplea el tiempo libre? ¿Qué pasatiempo tiene?				
Muchas gracias por preferir a nuestra organización. ¿Qué lo llevó a seleccionarlo?				
¿Se encuentra dispuesto a viajar?				
¿Qué motivos lo llevaron a escoger su actividad (o profesión actual)?				
¿Conoce usted los productos y servicios de nuestra organización?				
¿Cuáles han sido sus cargos favoritos? ¿por qué?				
¿Cómo describirá sus objetivos profesionales?				
¿Qué otras actividades remuneradas desempeña actualmente?				
¿Cuáles cree que son los puntos débiles que dificultan su mejor desempeño en el trabajo?				
¿Querría especializarse o ser totalmente competente en un área específica?				
¿Qué le gustaría hacer en los próximos dos años en la organización, si pudiera decidirlo?				
Firma del entrevistador:	_____			

ANEXO 9.

Plan Estratégico de la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP.



Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP Plan Estratégico



3. La Organización

3.1 Descripción general de la Organización

La empresa Corporación Nacional de Electricidad CNEL S.A. se constituyó mediante escritura pública de fusión otorgada el 15 de diciembre de 2008, ante el Dr. Humberto Moya Flores, Notario Trigésimo Octavo del cantón Guayaquil, debidamente inscrita en el Registro Mercantil del mismo cantón el 16 de enero del 2009, por medio de la cual se fusionaron las Empresas de Distribución Bolívar S.A., Regional El Oro S.A., Regional Esmeraldas S.A., Regional Guayas-Los Ríos S.A., Manabí S.A., Milagro C.A., Los Ríos S.A., Santo Domingo S.A., Península de Santa Elena S.A. y Regional Sucumbios S.A., disueltas por efectos de la fusión llevada a cabo, cuyo objeto social es la generación, distribución y comercialización de energía eléctrica, el 100% del paquete accionario corresponde al sector público siendo el único accionista, según los registros del Libro de Acciones y Accionistas, el Ministerio de Electricidad y Energía Renovable MEER.

Con fecha 13 de marzo de 2013, se expidió el Decreto Ejecutivo No. 1459, mediante el cual creó la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad, CNEL EP. En el cual se determina que el capital inicial de la CNEL EP, constituye la suma de las cuentas que conforman el patrimonio de CNEL Corporación Nacional de Electricidad S.A., subrogándose sus activos, pasivos, derechos y obligaciones.

El Directorio del CONELEC, mediante Resolución No. 013/13, adoptada en sesión de 21 de mayo de 2013, autorizó al Director Ejecutivo del CONELEC para que suscriba el Título Habilitante a favor de la Empresa Eléctrica Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad CNEL EP, con el objeto de regularizar la situación operativa de la prestación de los servicios públicos de distribución y comercialización de energía eléctrica y alumbrado público general, y actividades de generación en el área de prestación de servicios asignada.

El 17 de septiembre de 2014, en atención a la Disposición Presidencial dada en el Taller de Empresas Públicas del 4 de junio de 2013, se concretó la fusión por absorción de la Empresa Eléctrica Pública de Guayaquil EP, hacia la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad. CNEL EP con el objetivo de crear una institución pública fortalecida que permita brindar a la ciudadanía un servicio público de energía eléctrica seguro, confiable, de calidad y calidez, con una gestión eficaz y eficiente, como medio que permita contribuir a alcanzar el buen vivir para todos los ecuatorianos.



5.1.2 Matriz Boston Consulting (BCG)

Se realizó la siguiente relación entre los productos y servicios de CNEL EP, y las categorías propuestas por la matriz BCG:

Figura 10: Alineación Matriz BCG - Servicios CNEL EP



Fuente: Dirección de Planificación Estratégica
Elaborado por: Dirección de Planificación Estratégica

5.1.3 Misión

Se construyó democráticamente nuestra razón de ser como CNEL EP:

"Planificar, ejecutar y controlar de manera integral la compra, distribución y comercialización de energía, así como gestionar la expansión de la cobertura de servicios, en un marco de sustentabilidad económica y financiera, considerando aspectos técnicos, valor social, y cuidado del medio ambiente"

5.1.4 Visión

La visión de CNEL EP en el largo plazo corresponde a:

"Hasta el año 2021 ser la empresa referente en América Latina en creación y puesta en marcha de modelos de negocios y servicios de distribución energética con una visión integral del ser humano, la sostenibilidad y la eficiencia empresarial"



5.1.5 Valores Corporativos

Los valores que rigen el día a día de CNEL EP son:

V1. INTEGRIDAD

Proceder y actuar con coherencia entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace, cultivando la honestidad y el respeto a la verdad

V2. TRANSPARENCIA

Acción que permite que las personas y las organizaciones se comporten de forma clara, precisa y veraz, a fin de que la ciudadanía ejerza sus derechos y obligaciones, principalmente la contraloría social.

V3. RESPONSABILIDAD

Cumplimiento de las tareas encomendadas de manera oportuna en el tiempo establecido, con empeño y afán, mediante la toma de decisiones de manera consciente, garantizando el bien común y sujetas a los procesos institucionales.

V4. EFECTIVIDAD

Lograr resultados con calidad a partir del cumplimiento eficiente y eficaz de los objetivos y metas propuestas en su ámbito laboral.

V5. LEALTAD

Confianza y defensa de los valores, principios y objetivos de la entidad, garantizando los derechos individuales y colectivos.

