



FACULTAD DE POSTGRADOS

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

**PROPUESTA DE UN PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS
CONDUCTUALES PARA EJECUTIVOS COMERCIALES DE EQUIVIDA S.A.
A NIVEL NACIONAL - 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

Elena Gisella Méndez Vega

2021

RESUMEN EJECUTIVO

El objetivo del presente proyecto es el diseño de un proceso de selección por competencias para el cargo de ejecutivos comerciales a partir de la definición del perfil por competencias, cuya aplicación contribuiría a la disminución de la rotación y adecuación persona/puesto, lo que estaría relacionado directamente con el desempeño; según investigaciones en cargos de ventas se puede evidenciar que una selección por competencias contribuye al aumento de la productividad en un rango del 19% al 78% y un porcentaje de hasta el 90% en disminución de la rotación.

Para el desarrollo de esta propuesta se utilizaron tres herramientas técnicas tanto cuantitativas como cualitativas que son: encuesta de competencias de Hay desarrollada a través de su diccionario, encuesta de motivos personales de Hay basada en la teoría de motivación de David McClelland, entrevistas de incidentes críticos y panel de expertos; aplicadas a una población de treinta y siete ejecutivos comerciales de seguros de vida con desempeño superior y promedio.

A partir del análisis de los resultados de estas herramientas, se levantó el perfil por competencias y posteriormente el diseño del proceso de selección e indicadores de evaluación.

ABSTRACT

The purpose of this project is to design a selection process by competencies for commercial executives' positions based on the definition of the competency profile for the job. The implementation of this selection process would assist companies to lower their employee turnover rate, while increasing the adequacy ratio between the person and position. Directly related to the productivity results in a company, research shows that a competence-based selection process aids to increase productivity by a 19% to 78% range and decreasing its turnover rate up to a 90%.

The development of this proposal uses the data collected by three technical tools, qualitative and quantitative. The information is gathered through Hay's competency surveys, which were developed through his dictionary, Hay's personal motives surveys based on David McClelland's motivation theory, critical incident interviews and a panel of experts. The studies were conducted on thirty-seven life insurance business executives with superior and average performances.

In conclusion, due to the analysis of the information obtained through these tools, it was feasible to determine a technical competency-based profile, design the selection process centered on competencies and to establish its evaluation indicators.

INDICE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA	3
2.1. Selección de Personal	3
2.1.1. Indicadores en recursos humanos.....	4
2.2. Selección por competencias.....	5
2.3. Encuesta.....	10
2.4. Encuesta Motivos Personales	12
2.5. Panel de Expertos	13
2.6. EQUIVIDA S.A.	14
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	14
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	15
5. OBJETIVO GENERAL	15
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	15
7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA	16
7.1. Nivel de estudio.....	16
7.2. Modalidad de investigación.....	16
7.3. Método.....	16
7.4. Población y muestra.....	17
7.5. Selección de instrumentos de investigación y justificación ..	17
7.6. Procesamiento de Datos.....	18
7.7. Protocolos metodológicos.....	18
7.7.1. Protocolo metodológico para el objetivo 1: Definir el perfil de competencias	18

7.7.2. Protocolo metodológico para el objetivo 2: Diseñar el proceso de selección basado en competencias	22
7.7.3. Protocolo metodológico para el objetivo 3: Identificar los Indicadores de evaluación del proceso de selección	23
8. RESULTADOS.....	24
8.1. Resultados del proceso metodológico 1: Definir el perfil de competencias	24
8.2. Resultados del proceso metodológico 2: Diseñar el proceso de selección basado en competencias.....	31
8.3. Resultados del proceso metodológico 3: Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección.....	35
9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	36
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
REFERENCIAS	44

INDICE TABLAS

Tabla 1: Indica los Tipos de Evaluación.....	11
Tabla 2: Indica población de ejecutivos con desempeño superior	24
Tabla 3: Perfil de competencias entrevistas BEI.....	25
Tabla 4: Indica población total de ejecutivos	26
Tabla 5: Perfil de competencias encuesta 90º	27
Tabla 6. Perfil de competencias panel de expertos.....	29
Tabla 7. Perfil de competencias ejecutivo comercial.....	30
Tabla 8. Guía entrevista BEI focalizada	32
Tabla 9. Indicadores del proceso de selección	35

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Indicadores	5
Figura 2. Proceso entrevistas BEI	18
Figura 3. Proceso codificación entrevistas BEI.....	19
Figura 4. Proceso aplicación encuesta motivos personales	19
Figura 5. Proceso aplicación encuesta 90°.....	20
Figura 6. Proceso tabulación de resultados encuesta 90°	20
Figura 7. Proceso para realizar panel de expertos	21
Figura 8. Fórmula aplicada para obtener resultado final del perfil	22
Figura 9. Componentes diseño proceso de selección	23
Figura 10. Indica el motivador de los ejecutivos	29
Figura 11. Flujograma proceso de selección ejecutivo comercial	31
Figura 12. Formato perfil de competencias del candidato	34

INTRODUCCIÓN

La gestión de Talento Humano ha tomado mayor importancia en los últimos años, debido a que se ha enfrentado a un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), una de las maneras en que se ha logrado sobrellevar este nuevo entorno ha sido mediante una transformación de objetivos, enfocándose primordialmente en ser un socio estratégico de la Organización y no un apoyo operativo. Cuando Recursos Humanos logra convertirse en un socio estratégico de la empresa puede contribuir fundamentalmente de tres maneras: 1) adaptación al cambio; 2) adaptación de políticas y prácticas para la atención del cliente tanto interno como externo; y 3) manejo financiero adecuado mediante la buena ejecución de la estrategia (Ulrich, 2006).

Tomando en cuenta esta transformación que deben tener las empresas y áreas de gestión del talento humano, el subsistema de selección también tiene que contribuir al mismo objetivo y una de las formas en que se lo puede lograr es mediante la implementación de competencias en su proceso de selección. De acuerdo con Spencer & Spencer y McClelland (1994) citados en Guerrero, Valverde, & Gorjup (2013) “el proceso de selección basado en competencias puede incrementar el desempeño en un rango del 19% al 78% y disminuir la rotación hasta un 90%” (pág. 261). De esta manera su contribución estaría directamente relacionada con el manejo financiero de la Organización, y la consecución de los objetivos estratégicos al mejorar el desempeño de los colaboradores.

El concepto de competencias no es reciente, se pueden encontrar muchas investigaciones en donde los autores han tratado de desarrollar un significado y aplicación que genere una transformación organizacional; una de las investigaciones de competencias realizadas por David McClelland en los años 70, empezó a llamar la atención en Europa sobre todo por la poca asertividad de los test psicológicos y pruebas de conocimiento para medir desempeño, de igual manera en Estados Unidos en donde incluso se pudieron identificar cinco grupos de competencias y en América Latina se centraron principalmente en diseñar

políticas que faciliten la capacitación y mejoren la efectividad laboral (Pacheco, 2006).

En Ecuador muy pocas empresas tienen conocimiento de la importancia de un proceso de selección basado en competencias y cómo una adecuada gestión en la contratación del personal puede contribuir significativamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales; en esta investigación encontrará cómo se puede realizar un proceso de selección por competencias para el área comercial.

2. REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA

2.1. Selección de Personal

La selección de personal pertenece a la rama de la psicología laboral y una parte de su historia empieza con el reclutamiento de soldados que se realizó durante la primera guerra mundial, en donde se utilizaron los servicios de los psicólogos laborales para realizar su proceso de selección, como se menciona a continuación: “Debido al gran número de soldados que debieron ser asignados a varias unidades dentro de las fuerzas armadas, los psicólogos I/O fueron empleados para examinar a los reclutas y después colocarlos en puestos adecuados” (Aamodt, 2010, pág. 6).

La selección de personal se realizaba con el análisis del aspecto físico y con pruebas psicológicas muy básicas basadas en la capacidad de leer; a través del tiempo la psicología laboral fue implementando otras pruebas de comportamiento a través de los estudios de la época, por ejemplo, las investigaciones de estímulo – respuesta de Skinner hasta la realización de entrevistas estructuradas.

Actualmente el proceso de selección de personal pertenece al área de Talento Humano, como lo han señalado Fincowsky, Krieger, & B (2011) “una organización aplica uno o más métodos con el fin de evaluar a los individuos y decidir sobre la posibilidad de integrarlos a ella, concretamente para realizar determinadas tareas” (pág. 82). Dichos métodos se conocen como baterías psicológicas y entrevistas.

Baterías Psicológicas: La creación de estas pruebas o baterías psicológicas también se las conoce desde la selección de soldados, en esa época se desarrollaron pruebas llamadas Alfa y Beta, aplicadas a personas según su capacidad de lectura; después se desarrollaron pruebas basadas en el comportamiento por ejemplo las motrices y perceptuales creadas por Watson. Existen en la actualidad evaluaciones a través de plataformas digitales en donde se valoran diferentes aspectos como por ejemplo coeficiente intelectual,

inteligencia emocional, habilidad verbal, espacial, numérica, personalidad (proyectivas), habilidades de liderazgo y aspectos específicos para cargos comerciales y administrativos; dependiendo la posición que se esté buscando se pueden combinar más de tres baterías y de esta manera tener una apreciación más amplia de los candidatos (Aamodt, 2010).

Entrevistas: Las entrevistas pertenecen al proceso de selección, las cuales tienen el fin de conocer a los candidatos de una manera personal y profesional, como lo dice el siguiente enunciado: “Consiste en uno o dos encuentros donde se trata de indagar cómo es la personalidad del individuo, cómo trabaja, cómo piensa, cuáles son sus antecedentes laborales, cómo se adapta a los cambios, cómo reacciona frente a diferentes situaciones, etcétera” (Fincowsky, Krieger, & B, 2011, pág. 85). Dichas entrevistas pueden ser estructuradas, es decir con un formato preestablecido de preguntas y no estructuradas, la cual tendría más improvisación y quizás se dejen de lado preguntas importantes. El realizar las entrevistas nos ayuda a tener una visión adicional a las baterías psicológicas de los candidatos, y de esta manera poder comparar los resultados obteniendo un perfil más objetivo.

2.1.1. Indicadores en recursos humanos

Los indicadores son parámetros de métricas que evalúan el cumplimiento o no de un objetivo, algunos indicadores son puestos al azar sin un análisis previo de su utilidad es por ello que para fijarse indicadores se debe tener claro su razón de ser, tomando en cuenta lo siguiente: “Lo que hace relevante la medición es que los objetivos reflejen la contribución que las políticas y prácticas de RR.HH. realizan a los resultados de la empresa” (Serlavós, 2013, pág. 46).

Para que Talento Humano pueda llegar a ser un socio estratégico se debe plantear objetivos medibles y de esta manera comprobar que puede contribuir al crecimiento económico de la Compañía. A continuación, se mostrarán algunos ejemplos de Indicadores planteados por la consultora PricewaterhouseCoopers relacionados con el subsistema de selección:

Indicador	Cálculo
Rotación	#de bajas no deseadas dentro de los 12 primeros meses
Movilidad interna	#de colaboradores con posibilidad de ocupar otras posiciones
Selección	Plantilla actual vs plantilla necesaria para la ejecución del negocio
	Tiempo medio de permanencia en el puesto
	Tiempo de duración de los procesos de selección
	Gastos de selección externa
	#de colaboradores con más de 3 años en la empresa

Figura 1. Indicadores

Nota: Adaptado de (Pricewaterhousecoopers, S.F)

Como se puede observar en la figura, podemos encontrar indicadores de productividad (insumos + producción) relacionados directamente con la eficiencia implicada para cumplir con el objetivo, e indicadores de calidad que tienen su impacto con el nivel de servicio; dichos indicadores deben ser colocados en un formato en donde se establezca el tiempo de medición y responsable de su ejecución.

El análisis y aplicación de cada indicador dependerá de los objetivos planteados en cada área, es importante recordar que lo que no se mide no se gestiona.

2.2. Selección por competencias

En la actualidad se busca que el área de Talento Humano se convierta en un socio estratégico de la empresa, esto quiere decir que aporte al crecimiento económico y reconocimiento social mediante la alineación de su gestión con los objetivos estratégicos de la empresa, logrando convertirse en un sistema de alto rendimiento, como a continuación se menciona:

En un Sistema de Alto Rendimiento, cada elemento del sistema de RRHH está diseñado para maximizar la calidad del capital humano en la

organización. Para crear y mantener un capital humano con talento, el STAR realiza lo siguiente: vincula sus decisiones de selección y promoción laboral con modelos validados de competencia (*Becker, Huselid, & Ulrich, 2001, pág. 33*).

A partir de esta teoría se puede considerar a las competencias como la base para su crecimiento, por lo cual el subsistema de selección para convertirse en un socio estratégico debe cambiar su tradicional manera de llevar un proceso de seleccionar por la implementación de competencias. Es importante primero identificar qué significa competencia, y a continuación se pueden evidenciar los siguientes conceptos:

1.- A partir de las investigaciones de David McClelland, Hay (2008) define a las competencias como “Una competencia es un patrón de conducta (individual, estable e intencional) causalmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto y/o Organización” (pág. 30).

2.- Las competencias individuales revelan lo que las personas son capaces de realizar, y se puede evidenciar características que permiten tener un desempeño superior (Boyatzis, 1982).

3.- Se conoce también el modelo del iceberg de Spencer & Spencer en donde menciona que las personas tenemos una parte fácilmente visible en donde se encuentran nuestros conocimientos y habilidades; por otra parte tenemos lo no visible como son la autoimagen, rasgos de carácter, rol social y motivos que se pueden llegar a conocer a través de competencias, de esta manera la definición de los autores es: “competencia es una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad o una performance superior en un trabajo o situación” (Ortiz, Rendon, & Atehortúa, 2012, pág. 56).

A partir de estos conceptos se puede concluir que las competencias son un conjunto de conductas, relacionados directamente con un alto desempeño; en el

ámbito laboral se evidencia un rendimiento superior del resto que ocupa la misma posición.

Según palabras de Saracho (2005). Existen tres modelos de competencias cuya aplicación depende del nivel jerárquico y a la utilización que se dará a dichas competencias; los modelos a los cuales se refiere son:

Modelo de Competencias Distintivas: Basada en la teoría de David McClelland, en donde se puede comprender a una competencia como el conjunto de características o comportamientos individuales que podrían diferenciar a las personas de otras, mediante un desempeño más eficiente (Saracho, 2005).

Modelo de Competencias Genéricas: Este modelo se basa en los comportamientos generales que se espera tenga la persona que va a ocupar dicho cargo o formar parte de una Organización, generalmente estas competencias son establecidas dentro del marco filosófico y se desea que todas las personas que pertenecen a la empresa las tengan, para facilitar de alguna manera el acoplamiento a la cultura organizacional; y también son consideradas en los descriptivos de puestos para generalizar las competencias que el cargo requiere comparados con posiciones iguales en el mismo sector laboral.

Modelo de Competencias Funcionales: Lo que importa en este modelo es la productividad que cada rol logra, en donde prevalece la calidad para realizar las funciones, puede ser considerado el menos humano de los tres modelos, porque se compara a las personas con máquinas.

A partir de la implementación del modelo de gestión dentro de la Organización se puede realizar una selección por competencias que se refiere a la incorporación de un perfil de competencias del puesto que se va a cubrir durante la evaluación del candidato.

Los métodos para realizar un levantamiento de perfil por competencias según Leboyer (2000). Son tres instrumentos que se consideran como no estructurados:

Observación: Se la utiliza para realizar el análisis de competencias de puestos operativos, el cual se basa en la observación de las actividades que realiza una persona en su puesto de trabajo.

Este método no es muy recomendable debido a que se pueden evidenciar determinados sesgos por parte de los observadores, y tampoco es aplicable a posiciones de alto nivel, solamente podría utilizarse en cargos operativos.

Entrevista: Consiste en realizar una reunión con la persona que ocupa el puesto, en el caso de que sean algunas, se debe tomar en cuenta que tengan el mismo nivel de banda salarial; durante la entrevista que puede ser previamente elaborada los colaboradores redactan sus funciones y complejidades que encuentren en su cumplimiento.

Entrevista de Incidentes Críticos o BEI (Behavioral Event Interview): Tiene la premisa de que comportamiento de éxito pasado predice comportamiento de éxito futuro, y mediante una entrevista basada en situaciones reales se conocen cuáles fueron esos comportamientos.

Uno de los pioneros del descubrimiento de las entrevistas BEI fue David McClelland, quien a través de sus estudios sobre la conducta de las personas le surgió la duda de por qué algunos tenían mejor desempeño que otros, llegando a cuestionar los métodos tradicionales como la formación académica, a partir de lo cual realizó investigaciones en muestras de vendedores y otros cargos administrativos cuyo resultado fue que el diferenciador potencial son las competencias que presenta una persona (Ortiz, Rendon, & Atehortúa, 2012).

Según Cripe (2016). Las entrevistas de incidentes críticos pueden seguir una secuencia como la siguiente:

1.- Presentación formal del entrevistador: El entrevistador deberá presentarse de una manera formal, dando a conocer su cargo y el área a la cual pertenece.

2.- Generar rapport: Crear un ambiente de confianza con el entrevistado.

3.- Explicación: Consiste en explicarle a la persona que va a ser entrevistada el objetivo de la reunión, mencionar que ha tenido un desempeño superior y por eso se requiere conocer sus competencias en el cargo que se encuentra actualmente, recalcar la confidencialidad de la reunión y pedir autorización para grabar la entrevista. También se le explica el orden en el cual se va a desarrollar la entrevista, primero empezar con la formación académica, posteriormente con la experiencia laboral y al final con las situaciones.

4.- Descripción de actividades: En esta parte el entrevistado debe nombrar cinco funciones principales de su posición y el porcentaje del tiempo invertido en realizarlo, a continuación, se hablará brevemente de su experiencia laboral previa a la actual.

5.- Primer evento conductual: A partir de la descripción de funciones, se puede guiar de una en particular que haya sido relevante y hacer que el entrevistado le cuente como una historia en primera persona, respondiendo las siguientes preguntas: dónde fue, cuándo, qué pensaste, sentiste, dijiste en ese momento, etcétera.

Otra manera de comenzar, puede ser preguntándole sobre una situación cuyo resultado haya sido negativo y luego una positiva, en el caso de que ya se tenga levantado el perfil por competencias se puede realizar una entrevista focalizada, es decir mediante preguntas diseñadas que nos lleven a identificar la competencia que necesitamos.

Es importante mencionar que todas las situaciones deben estar enmarcadas en el tiempo de un año o un año y medio, porque es el rango en el cual se desarrolla una competencia.

6.- Otros eventos conductuales: Al ir avanzando con la entrevista, se deben tomar otras experiencias y profundizarlas, si el entrevistado llegase a bloquearse se necesita buscar más alternativas de preguntas. Lo importante es saber cómo la persona reaccionó en determinado momento.

7.- Características: Se pregunta las habilidades que el entrevistado considera que se debe tener para realizar su trabajo de una manera eficiente.

8.- Análisis y Redacción: Al finalizar la entrevista es importante que el entrevistador se tome un tiempo para revisar lo escrito y anotar su percepción de la entrevista.

Una vez terminada la entrevista se procede a la codificación, en donde se utiliza el diccionario de competencias para identificar los niveles encontrados, es importante recalcar que se deben obtener mínimo cuarenta y cinco eventos conductuales, porque las competencias son comportamientos relativamente estables y debe aparecer más de una ocasión.

Es importante mencionar que el conocimiento y las habilidades son un complemento con las competencias, no se puede asegurar el éxito a una persona que solamente utiliza sus conocimientos porque va a necesitar de un motivador para sobresalir y llegar a ser el mejor, pero sobre todo saber aprovechar las oportunidades que se le presentan, como se menciona en el libro Fuera de Serie: “el sentido de posibilidad, tan necesaria para el éxito, no viene solamente de nosotros o de nuestros padres. Viene de nuestro tiempo: de las oportunidades particulares que se nos presentan en nuestro lugar particular en la historia” (Gladwell, 2009, pág. 144).

2.3. Encuesta

La encuesta es un método utilizado para la recopilación de datos aplicada a una determinada muestra, cuya función principal según Kuznik, Hurtado, & Espinal (2010). Es la recopilación de datos que nos interesen a través de un cuestionario con preguntas diseñadas y enfocadas a la línea de investigación; esta técnica comparada con otras como por ejemplo observación, es la más acertada porque nos permite visualizar datos estadísticos con la investigación cuantitativa y no cualitativa, y de esta manera eliminar subjetividades en los resultados finales.

En la construcción del cuestionario a aplicarse se debe tomar en cuenta la escala con la cual va a ser medida o calificada, en este caso la escala que se aplicó fue la del modelo de Likert, que se utiliza con la finalidad de:

Para medir motivaciones se utiliza una escala actitudinal más compleja que se denomina Escala de Likert. Este instrumento aborda un conjunto de afirmaciones o proposiciones ante los cuales se pide la reacción de las personas. Se presenta cada afirmación y se solicita al entrevistado que exprese su grado de acuerdo o desacuerdo, eligiendo uno de los puntos de la escala (*Manucci, 2017, pág. 6*).

Ejemplo de escala de Likert:

Siempre	Casi Siempre	A veces	Casi Nunca	Nunca	No Aplica
---------	--------------	---------	------------	-------	-----------

Es importante colocar la opción de “no aplica”, porque puede darse el caso que el evaluador no se encuentre de acuerdo con las anteriores opciones, de esta manera sus respuestas serán lo más objetivas posibles, la definición de quienes serán los evaluadores se deberá realizar de acuerdo con la necesidad del investigador, en relación con los siguientes parámetros:

Tabla 1: *Indica los Tipos de Evaluación*

TIPO DE EVALUACIÓN	EVALUADORES
360°	Jefe-Subordinados-Pares-Clientes/Proveedores- Autoevaluación
270°	Jefe-Subordinados-Pares – Autoevaluación
180°	Jefe- Pares- Autoevaluación
90°	Jefe- Autoevaluación

El tipo de evaluación que se va a aplicar dependerá en mayor peso de la naturaleza de la posición, debido a que en algunas situaciones no tendrán gente a cargo. Es recomendable en esos casos utilizar la evaluación de 180° para evitar

cualquier tipo de sesgos que se podrían presentar con la aplicación de una evaluación de 90°.

2.4. Encuesta Motivos Personales

El estudio de las motivaciones comienza con el interés de saber por qué los seres humanos tienen un comportamiento específico ante una determinada situación, dichos estudios comenzaron desde la década de 1920 la cual empezó con estudios de impulsos motrices, y en palabras de Naranjo (2009). A partir de la década de 1970 la motivación ha estado basada en estudios de base cognitiva, siendo esta de mucha utilidad porque se puede relacionar la conducta con el desempeño, actualmente tenemos tres perspectivas de teorías que son: conductista, humanista y cognitiva.

Dentro de la perspectiva humanista se encuentra la teoría de motivación de David McClelland, quien menciona tres motivadores que pueden regir el comportamiento de una persona, los cuales son:

- **Necesidad de logro:** Se basa en la premisa de que una persona siente la necesidad de superación alcanzando objetivos, tratando de hacer mejor su trabajo para conseguir resultados más eficaces, estas personas disfrutan de retroalimentaciones positivas acerca de su trabajo y prefieren retos que le generen una satisfacción por haber mejorado.
- **Necesidad de poder:** Las personas basan sus acciones en conseguir poder, en tener la posibilidad de mandar, las características que se pueden observar son: analizan sus propios argumentos o defensas para no perder la autoridad que les corresponde, tratan de conseguir puestos de trabajo que les brinde un estatus importante y temen que los desautoricen sus subordinados.
- **Necesidad de afiliación:** A este grupo pertenecen las personas a quienes les preocupa mantener sus contactos sociales, se interesan por la calidad de sus relaciones y trabajan para apoyar a sus allegados en cualquier requerimiento que les pidan.

A partir de este resultado se puede llegar a conocer cuál es la motivación del ejecutivo comercial, hacia donde se enfoca su necesidad; es por este motivo que se incluyó la encuesta diseñada por Hay a partir de los postulados de McClelland, con la finalidad de entender que la motivación en un vendedor es fundamental para poder guiarlo a cumplir con sus objetivos, demostrando que “la motivación, entonces, implica la comprensión de las necesidades y sentimientos de cada vendedor y vendedora, y la consiguiente aplicación de estímulos que producirán como resultado hombres y mujeres deseosos de emplear toda sus capacidad en el trabajo” (Lidstone, 2003, pág. 12).

2.5. Panel de Expertos

Es una técnica que consiste en invitar a personas que se consideren expertos para argumentar según sus conocimientos sobre un tema propuesto, como lo menciona Uribe & Cujíño (2015). Dicho panel tiene la finalidad de reunir varias y mejores conclusiones que lleguen a un consenso mediante la aplicación de preguntas.

Uno de los métodos utilizados para realizar este tipo de intervención es el método Delphi, el cual se realiza según Reguant-Álvarez & Torrado-Fonseca (2016). Con la aplicación de distintos cuestionarios de manera individual, a partir de las respuestas anónimas reciben retroalimentación grupal en donde se genera un debate cuyo resultado final que se busca es el consenso de todos los participantes a partir de lo escuchado. Está conformado por los siguientes pasos:

1. A partir del problema a tratar, se define el objetivo
2. Seleccionar a los expertos que participarán en el panel
3. Elaborar o diseñar los cuestionarios
4. Obtener resultados a partir del debate generado

El beneficio de dicho método al ser las respuestas anónimas es que permite disminuir los sesgos que se podrían generar al escuchar la opinión de otro.

2.6. EQUIVIDA S.A.

Equivida S.A. es una empresa ecuatoriana cuyo giro de negocios es la comercialización de seguros de vida, con presencia de 26 años en el país, pertenece al Grupo Futuro que es uno de los grupos financieros más importantes del Ecuador. Actualmente está conformada por 532 empleados tanto del área administrativa y comercial en las ciudades de Quito, Guayaquil, Ibarra, Ambato, Cuenca, Machala y Manta siendo su oficina matriz en Quito. La empresa tiene convenios con reaseguradoras internacionales que le permiten responder con credibilidad a sus clientes (Equivida, 2021).

El marco filosófico de la empresa es el siguiente:

Tabla 2:
Marco filosófico Equivida S.A.

Misión	La razón de ser de Equivida S.A. es descubrir las incertidumbres de nuestros clientes y del mercado y ofrecer soluciones de protección y respaldo que sean consideradas valiosas.
Visión	Ser tu elección de respaldo de una vida plena.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> • Excelencia del desempeño • Respeto • Compromiso con el cliente • Integridad • Eficiencia e Innovación

Nota: Fuente: (Equivida, 2021)

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

En la presente investigación se puede identificar como objetos de estudio teórico al proceso de selección por competencias, y por otra parte a los ejecutivos comerciales de Equivida S.A. el lugar en donde se realizó la investigación como objeto de estudio práctico.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

- **Pregunta de Investigación:** ¿Cómo plantear un proceso de selección por competencias conductuales para ejecutivos comerciales de Equivida S.A. a nivel nacional – 2021?
- **Efectos del problema:** El efecto principal que se puede evidenciar es el índice de rotación anual que supera el 50% y bajo desempeño en ejecutivos comerciales, lo cual genera pérdidas económicas por salidas antes del periodo de prueba o dentro del primer año.
- **Causas del problema:** Se identifica carencia en el manejo de una selección por competencias y bajo porcentaje de adecuación persona/puesto.
- **Escenarios del problema:** De seguirse manteniendo el problema sin alternativa de solución, la Organización puede aumentar su impacto económico con el mismo ritmo de rotación en perjuicio de los clientes, proveedores y socios estratégicos; por el contrario, si se logra implementar un proceso de selección basado en competencias se podría disminuir los niveles de rotación lo cual contribuiría positivamente al objetivo estratégico de la empresa.

5. OBJETIVO GENERAL

Definir el proceso de selección por competencias conductuales para ejecutivos comerciales de Equivida S.A. a nivel nacional – 2021.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1.- Definir el perfil de competencias
- 2.- Diseñar el proceso de selección basado en competencias
- 3.- Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1. Nivel de estudio

El nivel de estudio planteado es exploratorio porque no se tiene en Equivida S.A. un perfil de competencias y se lo va a diseñar mediante la aplicación de herramientas en colaboradores de la empresa, y descriptivo porque se pretende levantar un perfil y plantear un nuevo proceso de selección por competencias.

7.2. Modalidad de investigación

Investigación de campo: Los datos para la investigación se los va a obtener de los ejecutivos comerciales con desempeño promedio y superior que actualmente laboran en la empresa.

Investigación documental: Para esta investigación se va a utilizar formatos preestablecidos de protocolo de entrevistas BEI, cuestionario de competencias y cuestionario de motivos personales de Hay.

Investigación proyecto de desarrollo: El levantamiento del perfil de competencias es un instrumento útil para el área de selección que se podría llegar a implementar, y analizar su permanencia en el tiempo.

7.3. Método

El método que se va a utilizar es inductivo-deductivo porque a partir del planteamiento de un problema se aplicarán instrumentos metodológicos cuyos resultados van a permitir el levantamiento de un perfil por competencias y proponer un proceso de selección basado en competencias; así como también un método analítico – sintético porque se descompuso el proceso de selección actual para poder analizarlo, aplicar instrumentos que permitan su mejora y sintetizar el trabajo en un nuevo proceso.

7.4. Población y muestra

La población total con la que se va a trabajar son 37 ejecutivos comerciales a nivel nacional, a quienes se va a aplicar los instrumentos seleccionados de la siguiente manera:

- Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI): 21 personas con desempeño superior
- Encuestas de Competencias: evaluación de 90 grados, aplicada a los 37 ejecutivos y sus jefes directos
- Encuesta de Motivos Personales: Aplicada a los 37 ejecutivos comerciales
- Panel de expertos: realizado con 7 jefes comerciales

7.5. Selección de instrumentos de investigación y justificación

- Entrevistas de Incidentes Críticos: Se siguió el protocolo de entrevistas de incidentes críticos para identificar competencias en 21 ejecutivos comerciales con desempeño superior, cuyo resultado permitirá el levantamiento del perfil de competencias.
- Encuestas de Competencias: Se aplicó una encuesta de 90° basada en el diccionario de Hay a los 37 ejecutivos comerciales y sus jefaturas, con la finalidad de obtener las competencias diferenciadoras entre las personas con desempeño superior y promedio para el levantamiento del perfil de competencias.
- Encuesta de Motivos Personales: La encuesta de motivos personales de Hay basada en los estudios de McClelland sobre la motivación humana fue aplicada a los 37 ejecutivos comerciales, con la finalidad de identificar cual es el motivador principal y de acuerdo con las características de dicho motivador contribuir al perfil y futuros planes de desarrollo.
- Panel de expertos: Se realizó un taller con 7 jefes comerciales para levantar el perfil de competencias del ejecutivo comercial, mediante sus respuestas a preguntas específicas y clasificación de las competencias con sus niveles.

7.6. Procesamiento de Datos

- Microsoft Word: Presentación de información de texto y elaboración de flujograma
- Microsoft Excel: Procesamiento datos de encuestas
- Canva: Diseños de invitaciones
- Power Point: Presentaciones
- Microsoft Teams: Entrevistas de incidentes críticos y panel de expertos
- Google Forms: Creación de encuestas

7.7. Protocolos metodológicos

7.7.1. Protocolo metodológico para el objetivo 1: Definir el perfil de competencias

Para definir el perfil de competencias se utilizaron los siguientes instrumentos:

1) Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI)

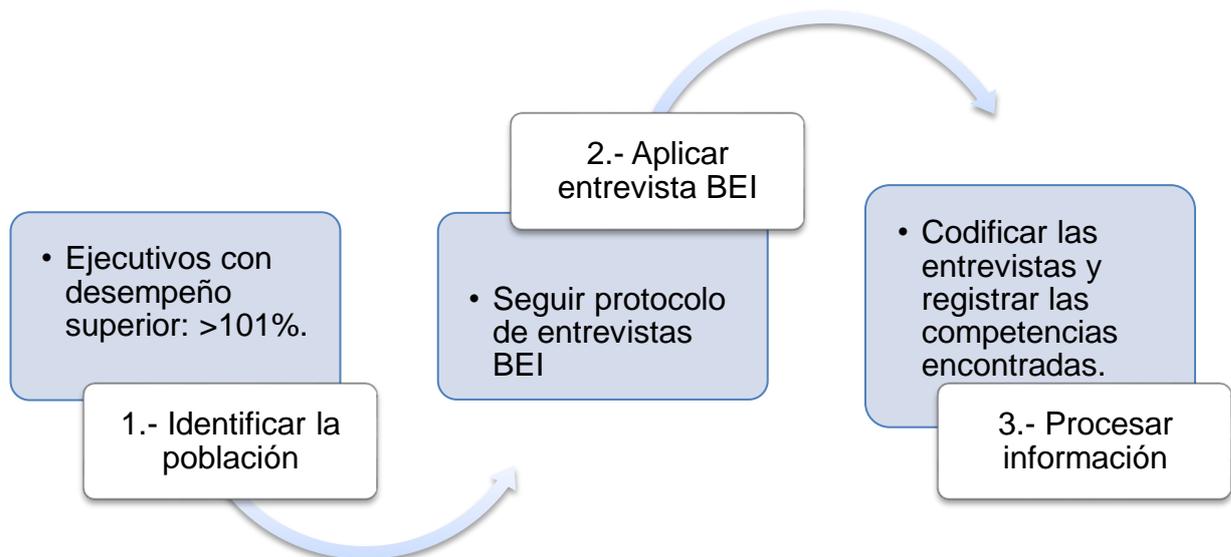


Figura 2. Proceso entrevistas BEI

A partir de la aplicación de las entrevistas BEI con los ejecutivos comerciales de desempeño superior, se debe escuchar las grabaciones y realizar los siguientes pasos para codificar las entrevistas:

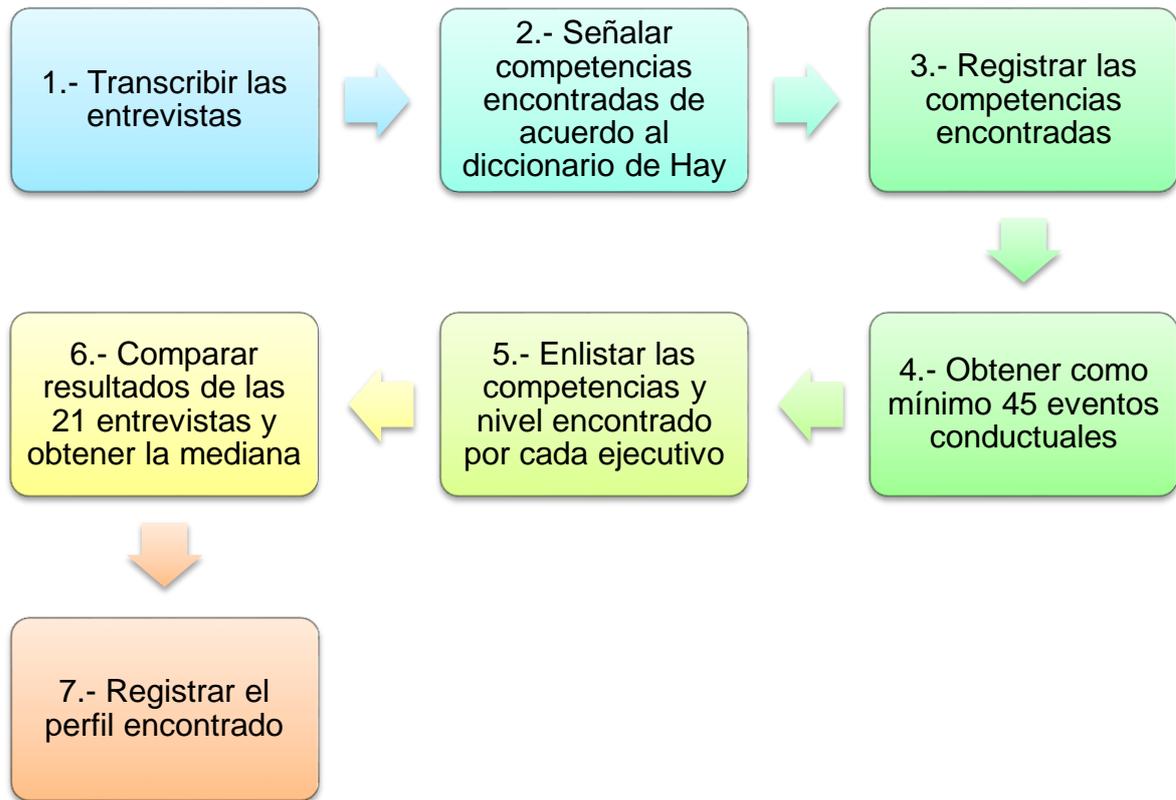


Figura 3. *Proceso codificación entrevistas BEI*

2) Encuesta motivos personales

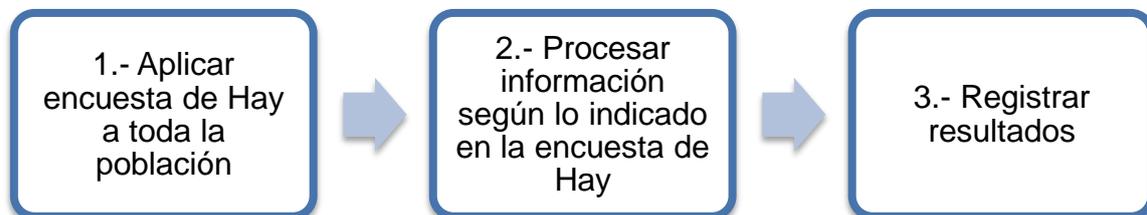


Figura 4. *Proceso aplicación encuesta motivos personales*

3) Encuesta de competencias 90º

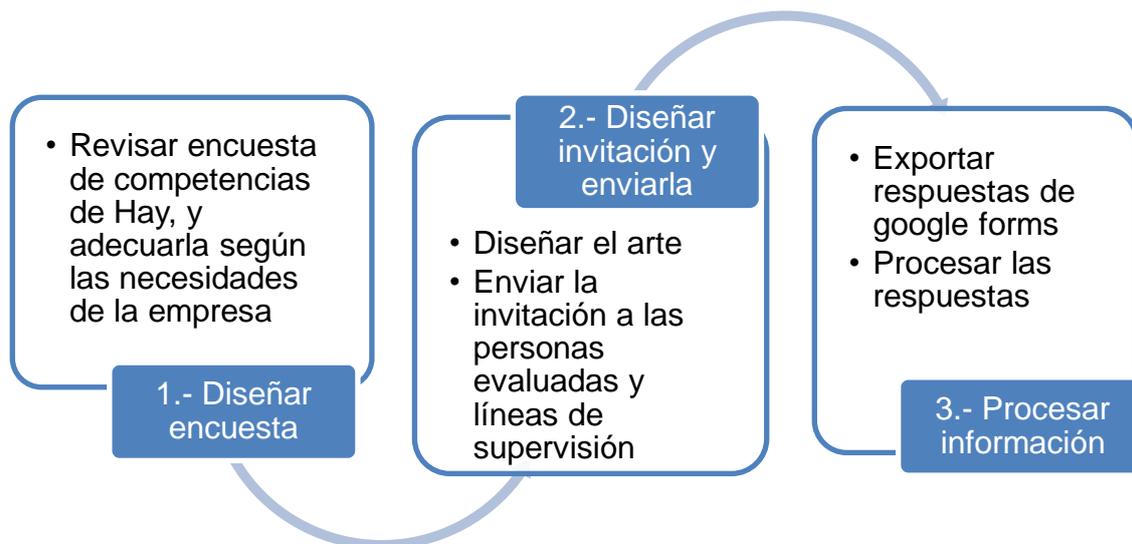


Figura 5. Proceso aplicación encuesta 90º

Tabulación de resultados encuestas de competencias 90º:

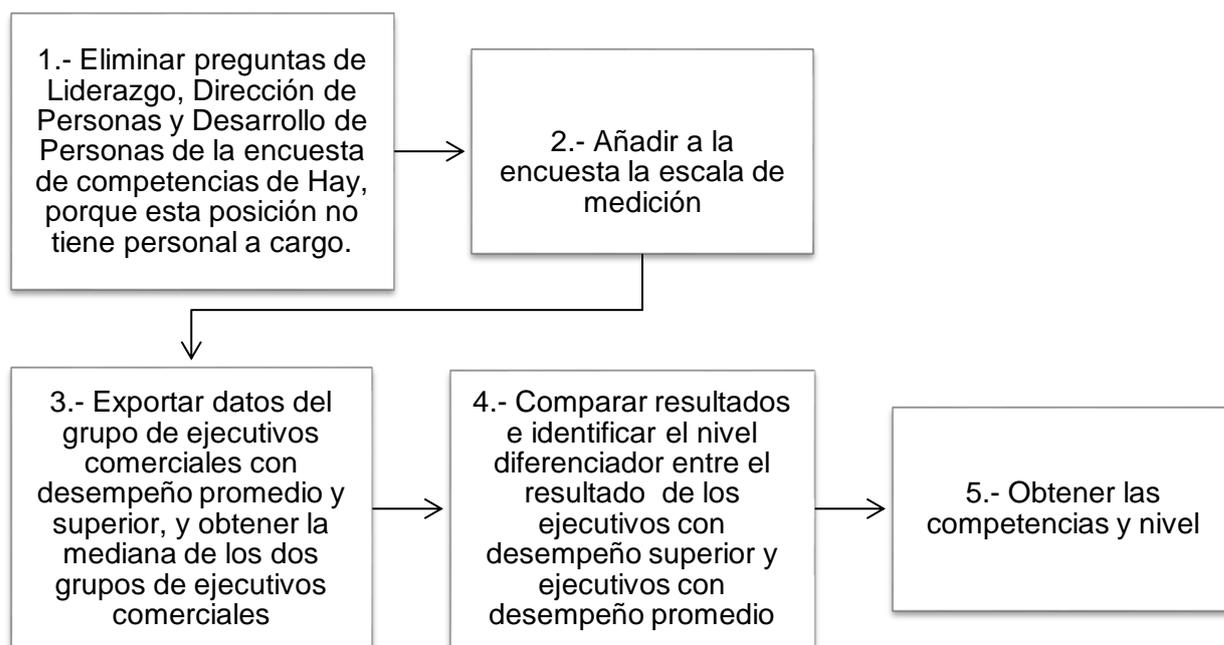


Figura 6. Proceso tabulación de resultados encuesta 90º

4) Panel de expertos

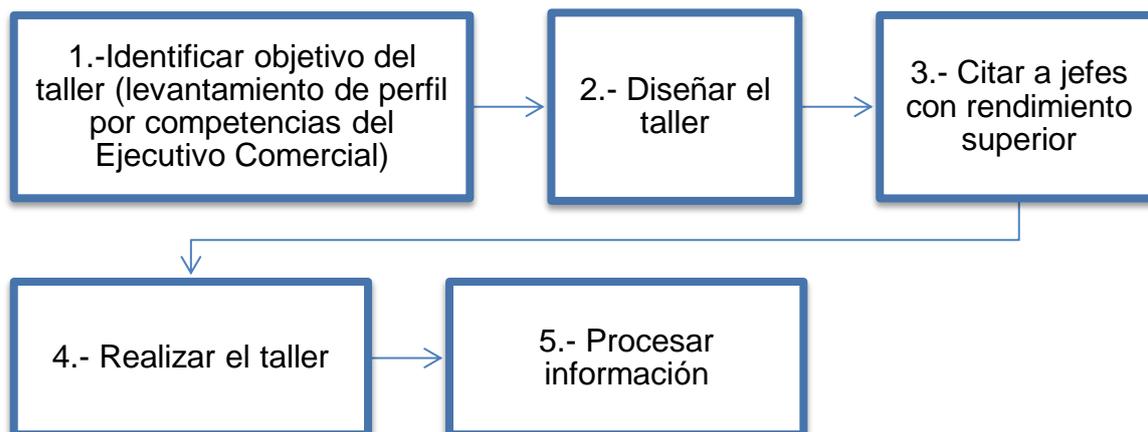


Figura 7. Proceso para realizar panel de expertos

Composición del panel de expertos:

- Dinámica rompehielos
- Presentar el objetivo del taller
- Resumen de lo que significa una gestión por competencias
- Evaluación de conocimientos con juego de kahoot en línea
- Discusión grupal de cuatro preguntas fundamentales para centrarse en la posición
- Resumen del significado de un diccionario de competencias
- Actividad individual para clasificar las 17 competencias de Hay en orden de importancia, y seleccionar 8 fundamentales en la posición
- Actividad grupal para escoger los niveles de las 8 competencias
- Discusión grupal
- Resultado final de competencias y niveles

5) Diccionario de Competencias:

Las empresas suelen tener diseñado su propio diccionario de competencias que lo utilizarían para el levantamiento de perfil, en este caso se trabajó con el diccionario de Hay el cual consta de 22 competencias, las cuales se utilizan de acuerdo con la necesidad de la empresa.

Estas competencias nos ayudan para la creación del cuestionario de competencias y también para el levantamiento del perfil.

6) Análisis de resultados para obtener el perfil de competencias y nivel:

- Enlistar resultado final de la encuesta de competencias 90°, entrevistas BEI y panel de expertos, para comparar las competencias y niveles encontrados. De esa manera se puede visualizar cuales son las competencias con mayor relevancia en la posición.
- Definir pesos de porcentaje en cada uno de los resultados: 40% panel de expertos, 40% entrevistas BEI, 20% a la encuesta de competencias 90° (el motivo por el cual se colocó una puntuación menor al cuestionario de 90° fue porque los resultados no fueron objetivos).

Nº	COMPETENCIA	PANEL 40%	90° 20%	BEI 40%	RESULTADO
1	FLEXIBILIDAD	3	4		$=((D4*\$D\$3)+(E4*\$E\$3)+(F4*\$F\$3))$
2	TRABAJO EN EQUIPO	1	2	2	1,6
3	PENSAMIENTO CONCEPTUAL	2	4	2	2,4
4	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	3	4	4	3,6
5	ORIENTACIÓN AL LOGRO	3	5	3	3,4
6	IMPACTO E INFLUENCIA	3	5	2	3
7	BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN	2	4	2	2,4
8	PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD	2	1	2	1,8

Figura 8. Fórmula aplicada para obtener resultado final del perfil

En la figura se puede observar las competencias obtenidas en cada una de las herramientas con su nivel, a partir del cual se aplicó una fórmula con los pesos destinados a cada herramienta.

7.7.2. Protocolo metodológico para el objetivo 2: Diseñar el proceso de selección basado en competencias

A partir del resultado de los instrumentos anteriores, se procede al diseño del proceso de selección por competencias a través del planteamiento de formatos:

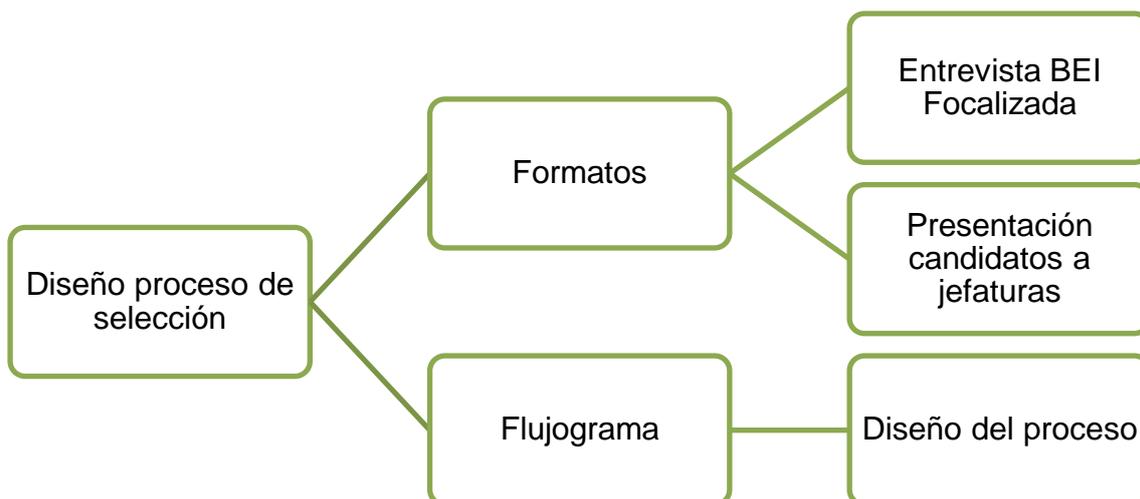


Figura 9. Componentes diseño proceso de selección

7.7.3. Protocolo metodológico para el objetivo 3: Identificar los Indicadores de evaluación del proceso de selección

Plantear un indicador de productividad y calidad en el proceso de selección por competencias con tiempos de medición y responsables, con la finalidad de medir la validez del proceso de selección, para que pueda mantenerse en el tiempo y ser estandarizado a otros cargos.

8. RESULTADOS

8.1. Resultados del proceso metodológico 1: Definir el perfil de competencias

1) Entrevistas de Incidentes Críticos (BEI)

- Población: Ejecutivos con desempeño superior (mayor al 101%) en el último trimestre 2019 hasta el primer semestre 2020.

Tabla 2:

Indica población de ejecutivos con desempeño superior

EJECUTIVOS	CUMPLIMIENTO	CIUDAD	ANTIGUEDAD
EJECUTIVO 1	105,90%	QUITO	1 año, 3 meses
EJECUTIVO 2	155,80%	QUITO	1 año, 6 meses
EJECUTIVO 3	151,7%	QUITO	10 años, 9 meses
EJECUTIVO 4	151,3%	QUITO	2 años
EJECUTIVO 5	114,7%	QUITO	1 año, 1 mes
EJECUTIVO 6	105,1%	QUITO	1 año, 4 meses
EJECUTIVO 7	122,5%	QUITO	8 años, 10 meses
EJECUTIVO 8	122,6%	QUITO	5 años, 11 meses
EJECUTIVO 9	120,40%	GUAYAQUIL	1 año, 5 meses
EJECUTIVO 10	133%	GUAYAQUIL	1 año, 3 meses
EJECUTIVO 11	221,7%	GUAYAQUIL	2 años, 3 meses
EJECUTIVO 12	138,9%	GUAYAQUIL	2 años, 3 meses
EJECUTIVO 13	146,1%	GUAYAQUIL	1 año, 2 meses
EJECUTIVO 14	144,9%	GUAYAQUIL	2 años, 2 meses
EJECUTIVO 15	102,5%	GUAYAQUIL	2 años, 6 meses
EJECUTIVO 16	180,30%	MANTA	1 año, 9 meses
EJECUTIVO 17	103%	MACHALA	1 año, 5 meses
EJECUTIVO 18	133,10%	IBARRA	4 años, 11 meses
EJECUTIVO 19	125,90%	IBARRA	1 año
EJECUTIVO 20	148,20%	IBARRA	1 año, 4 meses
EJECUTIVO 21	131,8%	CUENCA	3 años, 6 mese

- Perfil de competencias a partir de la codificación de las entrevistas BEI

Tabla 3:*Perfil de competencias entrevistas BEI*

N°	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Orientación al Cliente	4
2	Flexibilidad	3
3	Pensamiento Conceptual	2
4	Búsqueda de Información	2
5	Orientación al Logro	3
6	Impacto e influencia	2
7	Desarrollo de Interrelaciones	3
9	Identificación con la Compañía	2
10	Pensamiento Analítico	2
11	Comprensión Interpersonal	2
12	Trabajo en Equipo	2
13	Preocupación por el Orden y Calidad	2
14	Autocontrol	2

En la tabla de las competencias y niveles encontrados en las entrevistas de incidentes críticos, se puede evidenciar que las competencias con un nivel de 4 y 3 son: Orientación al Cliente, Flexibilidad, Desarrollo de Interrelaciones y Orientación al Logro; siendo estas cuatro competencias consideradas como las más relevantes en la posición de ejecutivo comercial.

2) Encuesta de Competencias 90°

- Población: Ejecutivos con desempeño superior (mayor al 101%) y desempeño promedio (80% al 100%), durante el último trimestre 2019 hasta el primer semestre 2020

Tabla 4:
Indica población total de ejecutivos

EJECUTIVOS	CUMPLIMIENTO	CIUDAD	ANTIGUEDAD
EJECUTIVO 1	105,90%	QUITO	1 año, 3 meses
EJECUTIVO 2	155,80%	QUITO	1 año, 6 meses
EJECUTIVO 3	151,7%	QUITO	10 años, 9 meses
EJECUTIVO 4	151,3%	QUITO	2 años
EJECUTIVO 5	114,7%	QUITO	1 año, 1 mes
EJECUTIVO 6	105,1%	QUITO	1 año, 4 meses
EJECUTIVO 7	122,5%	QUITO	8 años, 10 meses
EJECUTIVO 8	122,6%	QUITO	5 años, 11 meses
EJECUTIVO 9	120,40%	GUAYAQUIL	1 año, 5 meses
EJECUTIVO 10	133%	GUAYAQUIL	1 año, 3 meses
EJECUTIVO 11	221,7%	GUAYAQUIL	2 años, 3 meses
EJECUTIVO 12	138,9%	GUAYAQUIL	2 años, 3 meses
EJECUTIVO 13	146,1%	GUAYAQUIL	1 año, 2 meses
EJECUTIVO 14	144,9%	GUAYAQUIL	2 años, 2 meses
EJECUTIVO 15	102,5%	GUAYAQUIL	2 años, 6 meses
EJECUTIVO 16	180,30%	MANTA	1 año, 9 meses
EJECUTIVO 17	103%	MACHALA	1 año, 5 meses
EJECUTIVO 18	133,10%	IBARRA	4 años, 11 meses
EJECUTIVO 19	125,90%	IBARRA	1 año
EJECUTIVO 20	148,20%	IBARRA	1 año, 4 meses
EJECUTIVO 21	131.8%	CUENCA	3 años, 6 meses
EJECUTIVO 22	81%	QUITO	1 año, 10 meses
EJECUTIVO 23	89%	QUITO	4 años
EJECUTIVO 24	95%	QUITO	3 años, 2 meses
EJECUTIVO 25	95%	QUITO	2 años, 8 meses
EJECUTIVO 26	85%	QUITO	6 años, 7 meses
EJECUTIVO 27	84%	QUITO	3 años, 2 meses

EJECUTIVO 28	86%	QUITO	4 años, 10 meses
EJECUTIVO 29	95%	QUITO	9 años, 11 meses
EJECUTIVO 30	96.20%	QUITO	1 año, 4 meses
EJECUTIVO 31	99.50%	QUITO	1 año, 6 meses
EJECUTIVO 32	93.40%	GUAYAQUIL	1 año, 5 meses
EJECUTIVO 33	96.10%	GUAYAQUIL	1 año
EJECUTIVO 34	99.90%	MANTA	2 años
EJECUTIVO 35	99.50%	AMBATO	2 años, 4 meses
EJECUTIVO 36	88.40%	AMBATO	1 año, 2 meses
EJECUTIVO 37	82.40%	MACHALA	1 año, 4 meses

- Perfil de competencias a partir de los resultados de la encuesta de competencias 90°:

Tabla 5:

Perfil de competencias encuesta 90°

N °	COMPETENCIA	NIVEL
1	Impacto e influencia	5
2	Flexibilidad	4
3	Autoconfianza	4
4	Integridad	4
5	Identificación con la Compañía	4
6	Pensamiento Conceptual	4
7	Comprensión Interpersonal	4
8	Orientación al Cliente	4
9	Comprensión de la Organización	4
10	Pensamiento Analítico	3
11	Búsqueda de Información	4
12	Orientación al Logro	5
13	Iniciativa	3

14	Desarrollo de Interrelaciones	3
15	Trabajo en Equipo	2
16	Preocupación Orden y Calidad	1
17	Autocontrol	2

En la tabla de las competencias y niveles encontrados en la encuesta de competencias de 90^o, se puede evidenciar que las competencias con un nivel de 5 y 4 son: Impacto e Influencia, Flexibilidad, Autoconfianza, Integridad, Identificación con la Compañía, Pensamiento Conceptual, Comprensión Interpersonal, Orientación al Cliente, Comprensión de la Organización, Búsqueda de Información y Orientación al Logro, siendo estas 11 competencias consideradas como las más importantes en la posición de ejecutivo comercial. Sin embargo, durante la tabulación de los resultados se pudo observar que hubo un sesgo por parte de los jefes al responder las preguntas, dando como resultado que los niveles de las competencias tengan el puntaje más alto, por lo que se dio un peso menor que fue del 20% a los resultados de la presente herramienta al momento de definir el perfil de competencias final.

Es importante mencionar que las competencias encontradas como diferenciadores de éxito entre los ejecutivos de desempeño superior y promedio fueron: Pensamiento Conceptual, Orientación al Logro, Impacto e Influencia y Trabajo en Equipo.

3) Encuesta motivos personales:

Orden Motivador	Total
Logro, Afiliación, Poder	25
Logro, Poder, Afiliación	12
Total ejecutivos	37

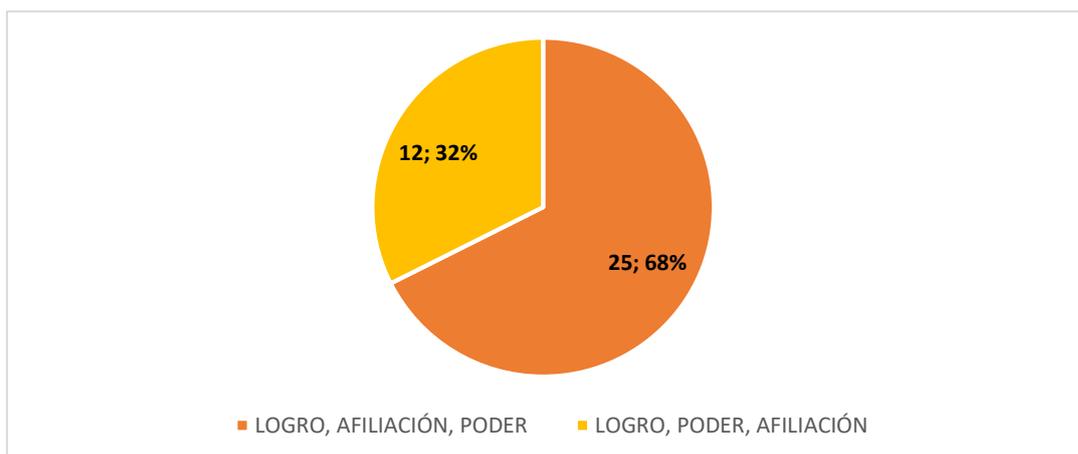


Figura 10. Indica el motivador de los ejecutivos

La encuesta de motivos personales permite identificar cual es el orden de motivadores de las personas, en este gráfico se puede observar que el 68% presenta un orden de motivación de “logro, afiliación y poder” y el 32% de “logro, poder y afiliación”; con lo cual se concluye que un perfil comercial al 100% tiene como motivador principal el logro que se lo podría relacionar con el cumplimiento de objetivos.

4) Panel de expertos

Tabla 6.

Perfil de competencias panel de expertos

N °	COMPETENCIAS	NIVEL
1	Flexibilidad	3
2	Orientación al Logro	3
3	Orientación al Cliente	3
4	Impacto e influencia	3
5	Pensamiento Conceptual	2
6	Búsqueda de Información	2
7	Preocupación por el Orden y Calidad	2
8	Trabajo en Equipo	1

En la tabla anterior se pueden evidenciar los resultados del panel de expertos, en donde se identificaron a ocho competencias como las más importantes en el cargo de ejecutivo comercial, las mismas fueron escogidas a partir de la identificación del objetivo estratégico de la posición, permitiendo a las líneas de supervisión ser lo más objetivos posible.

5) Resultado perfil de competencias

A partir de los resultados de los tres instrumentos anteriores, se definió el siguiente perfil de competencias:

Tabla 7.
Perfil de competencias ejecutivo comercial

N °	COMPETENCIA	NIVEL
1	Orientación al Cliente	4
2	Flexibilidad	3
3	Búsqueda de Información	3
4	Orientación al Logro	3
5	Impacto e influencia	3
6	Pensamiento Conceptual	2
7	Trabajo en Equipo	2
8	Preocupación por el Orden y Calidad	2

El perfil de competencias del ejecutivo comercial está compuesto por ocho competencias que son: Orientación al Cliente, Flexibilidad, Búsqueda de Información, Orientación al Logro, Impacto e Influencia, Pensamiento Conceptual, Trabajo en Equipo y Preocupación por el Orden y Calidad. El nivel más alto de competencias es Orientación al Cliente, debido a que por la naturaleza del producto deben tener un compromiso fuerte con los clientes y armar un servicio de acuerdo con sus necesidades. También es importante mencionar que se debe tomar en cuenta que el motivador principal del ejecutivo comercial sea el logro.

8.2. Resultados del proceso metodológico 2: Diseñar el proceso de selección basado en competencias

Elaboración de flujograma con el proceso propuesto:

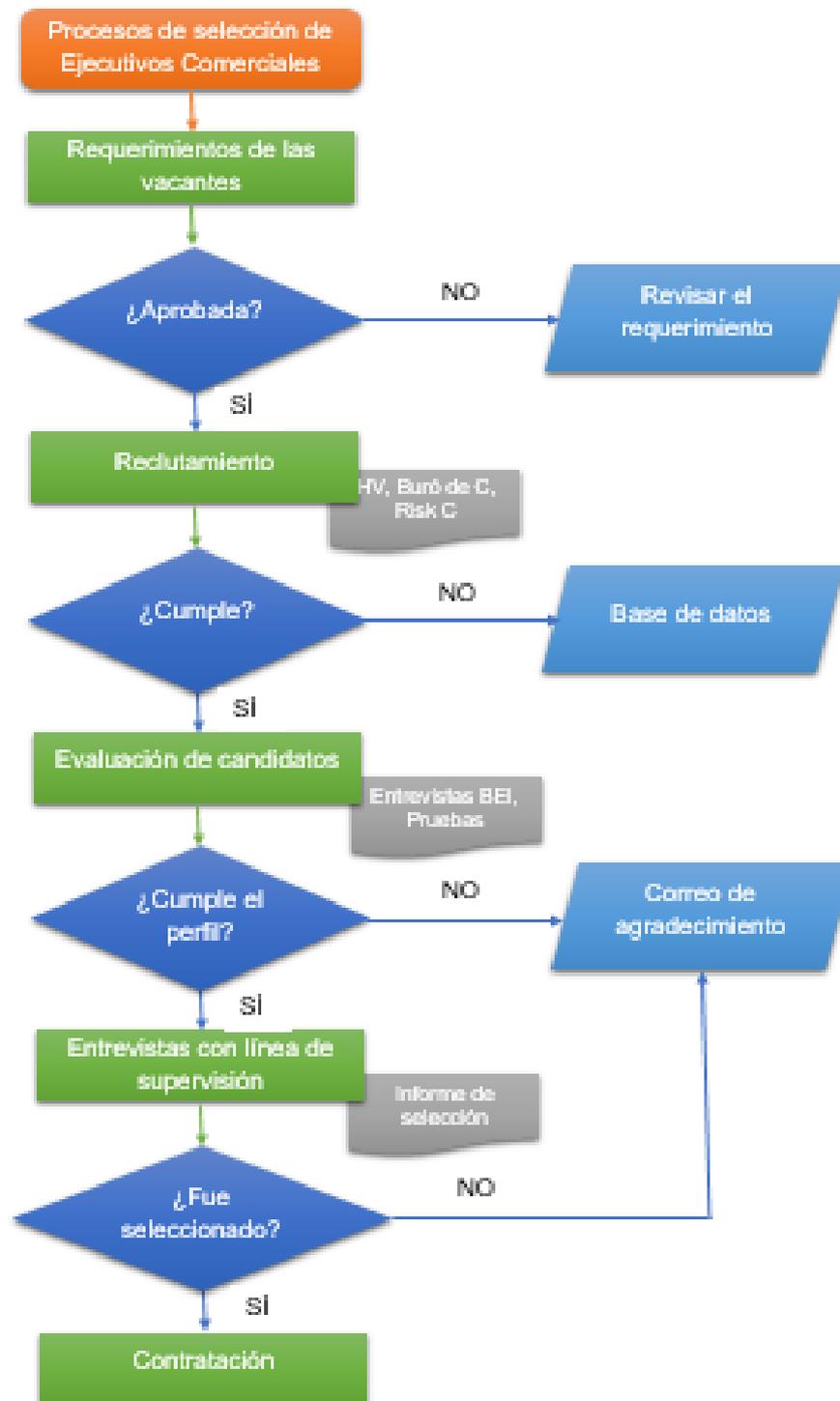


Figura 11. Flujograma proceso de selección ejecutivo comercial

Elaboración de nuevos formatos propuestos:

- Formato de entrevista con preguntas preestablecidas para realizar una entrevista de incidentes críticos focalizada:

Tabla 8.
Guía entrevista BEI focalizada

Nº	COMPETENCIA	NIVEL	PREGUNTA
1	Flexibilidad	3	Adapta su comportamiento a la situación: ¿Cuéntame una experiencia en donde hayas tomado una decisión basándote en la situación que se estaba presentando?
2	Pensamiento Conceptual	2	Reconoce modelos o pautas: *¿Cuéntame una situación en donde hayas podido notar lagunas o falta de información en algún dato que has manejado? *¿Cuéntame una situación en donde hayas podido identificar similitudes entre una situación y algo que ocurrió en el pasado?
3	Búsqueda de Información	3	Profundiza en el tema: *¿Cuéntame una situación en donde hayas tenido que hacer preguntas a profundidad para llegar a la raíz de un problema? *¿Cuéntame una situación en donde hayas tenido que recurrir a terceras personas para conocer sus opiniones, etc.? *¿Cuéntame una situación en donde no te hayas conformado con la primera respuesta que recibiste y buscaste más?
4	Orientación al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo *¿Cuéntame una situación en donde hayas propuesto un cambio en tu método de trabajo para mejorar tu rendimiento? *¿Has tenido la oportunidad de crear algo novedoso o diferente en tu puesto de trabajo para mejorar el rendimiento? *¿Cuéntame una situación en donde no te hayas dado por vencido fácilmente?

5	Orientación al Cliente	4	Se preocupa por el cliente, aborda las necesidades de fondo: *¿Cuéntame una situación en donde hayas hecho más de lo que el cliente te pedía? *¿Cuéntame una situación en donde hayas indagado más a fondo las necesidades del cliente? *¿Cuéntame una situación en donde hayas adaptado el servicio o producto a las necesidades del cliente?
6	Impacto e influencia	3	Utiliza acciones múltiples para persuadir: *¿Cuéntame una situación en donde hayas elaborado varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión?
7	Trabajo en Equipo	2	Expresa expectativas positivas del equipo: *¿Cuéntame una situación en donde hayas realizado un trabajo en equipo? *¿Cuéntame una situación en donde hayas aprendido de otros miembros de tu equipo?
8	Preocupación por el Orden y Calidad	2	Comprueba su propio trabajo: *¿Cuéntame una situación en donde hayas tenido que comprobar una y otra vez la información para asegurarte de que no haya errores?

Nota: Adaptado de: (Montalvo, 2018)

- Formato para presentación de candidatos a jefaturas:

 PERFIL COMPETENCIAS DEL CANDIDATO		
Nombre:	Fecha:	Cargo:
Motivador principal:		
Características de la persona, según el motivador:		
1.-		
2.-		
Competencia	Nivel Requerido	Nivel Presente
1.- Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none"> Adapta su comportamiento a la situación 	Grado de adecuación
2.- Pensamiento Conceptual	<ul style="list-style-type: none"> Reconoce modelos o pautas 	Grado de adecuación
3.- Búsqueda de Información	<ul style="list-style-type: none"> Profundiza en el tema para llegar a la raíz de una situación 	Grado de adecuación
4.- Orientación al Logro	<ul style="list-style-type: none"> Mejora el rendimiento, es proactivo para mejorar su rendimiento 	Grado de adecuación
5.- Orientación al Cliente	<ul style="list-style-type: none"> Se preocupa por el cliente, aborda las necesidades de fondo 	Grado de adecuación
6.- Impacto e Influencia	<ul style="list-style-type: none"> Utiliza acciones múltiples para persuadir, elaborando argumentos o puntos de vista para una presentación 	Grado de adecuación
7.- Trabajo en Equipo	<ul style="list-style-type: none"> Expresa expectativas positivas del equipo 	Grado de adecuación
8.- Preocupación por el Orden y la Calidad	<ul style="list-style-type: none"> Comprueba su propio trabajo 	Grado de adecuación
Recomendaciones:		

Figura 12. Formato perfil de competencias del candidato

Nota: Adaptado de: (Montalvo, 2018)

8.3. Resultados del proceso metodológico 3: Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección

El diseño del proceso de selección se complementa con indicadores que validen su efectividad y de esta manera poder permanecer en el tiempo, pero sobre todo estandarizarse a otros procesos de selección con las mismas características.

Los indicadores de medición propuestos para este proceso de selección son:

- Indicador de Calidad (calidad de selección): Permite identificar la cantidad de ejecutivos comerciales que superan el periodo de prueba, lo cual nos ayuda a evaluar la calidad del servicio que brinda selección al área cliente.
- Indicador de Productividad (adecuación persona/puesto): Permite conocer el ajuste entre el perfil requerido y la persona contratada, lo cual nos indica la eficiencia del recurso contratado, y de esta manera reducir gastos en los procesos de selección.

Tabla 9.
Indicadores del proceso de selección

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	TIEMPO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
Adecuación persona/puesto	Conocer el ajuste entre el perfil requerido y la persona	% de cumplimiento en perfil duro + % de cumplimiento en competencias	Trimestral	Generalista de TH
Calidad de selección	Identificar el número de ejecutivos que superan periodo de prueba	(# de ejecutivos que superan los 3 meses / # de ingresos en el mes) *100	Trimestral	Generalista de TH

En la tabla precedente se puede observar los indicadores planteados, su forma de cálculo, tiempo de medición y la persona responsable del área de selección. Cumplir con la medición de estos indicadores es primordial para conocer la efectividad del proceso.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

La propuesta del desarrollo del presente proyecto surgió con el problema que actualmente la empresa tiene en el área de selección, que es un alto porcentaje de rotación en el cargo de ejecutivos comerciales de la línea de negocios individuales y según datos del año 2020 dicha rotación superó el 50%; por otro lado, también se tiene dificultades con el bajo porcentaje de una adecuación persona/puesto lo cual ha generado un mal desempeño y altos costos en liquidaciones por despidos intempestivos.

Para poder reformular el proceso de selección basado en competencias primero se debía levantar el perfil de competencias que actualmente no se lo tiene, para lo cual se utilizaron cuatro herramientas técnicas que fueron: entrevistas de incidentes críticos realizadas con 21 ejecutivos comerciales con desempeño superior, encuesta de competencias 90° aplicado a los 37 ejecutivos comerciales y sus jefaturas, encuesta de motivos personales de Hay basado en la teoría de motivación de McClelland aplicado a las 37 personas con la finalidad de conocer cuál es su principal motivador (logro, poder o afiliación) y panel de expertos desarrollado con la participación de 7 jefes comerciales para levantar el perfil de competencias a través de sus conocimientos en la posición.

Con la recopilación de los resultados de estas herramientas se pudo concluir que el perfil del ejecutivo comercial está compuesto por ocho competencias que son: Orientación al cliente, Flexibilidad, Búsqueda de Información, Orientación al Logro, Impacto e Influencia, Pensamiento conceptual, Trabajo en equipo y Preocupación por el Orden y la Calidad; durante el desarrollo del análisis del perfil final se pudo evidenciar que en el resultado de la encuesta de competencias 90° hubo un sesgo de calificación por parte de las jefaturas y al tener el peso del 100% los niveles encontrados fueron altos, ante lo cual se tuvo que colocar mayor peso en el resultado de entrevistas de incidentes críticos y panel de expertos del 40% en donde sí se pudo evidenciar un resultado más objetivo debido a que en las entrevistas se conoció de manera directa y con situaciones reales en la gestión comercial la aplicación de competencias, mientras que en el panel de expertos se utilizaron preguntas específicas que

permitieron a las jefaturas centrarse en la razón de ser de la posición y con sus conocimientos poder establecer las competencias y niveles que se requiere para cumplir con los indicadores establecidos.

A partir de la definición del perfil se diseñó el proceso de selección por competencias, en el cual comparado con el proceso actual hubieron cambios en la etapa de evaluación del candidato añadiendo una entrevista de incidentes críticos a través del uso de un formato de entrevista focalizada, el cual va a permitir identificar si los candidatos presentan la competencia y el nivel requerido, dichos resultados se van a presentar en un formato de competencias para las jefaturas que les va a permitir conocer el estado actual y plantearse estrategias para lograr un desarrollo de las competencias que han tenido un nivel inferior al requerido; el uso de estos formatos contribuirían para tener una visión mas amplia y objetiva de los nuevos colaboradores debido a que actualmente el peso más fuerte para las líneas de supervisión son los resultados en las pruebas psicotécnicas. Para lograr una aplicación de las entrevistas de incidentes críticos focalizada, los integrantes del área de selección deben prepararse en la manera correcta en cómo se debe seguir un protocolo de entrevista y posteriormente su codificación, lo cual tomará un día adicional al proceso de selección pero tendría un resultado mas efectivo en cumplir con los indicadores propuestos, debido a que contribuyen directamente con los problemas planteados que fueron la rotación y poca adecuación persona/puesto.

A través de los resultados de estas herramientas también se pueden obtener datos importantes del perfil de ejecutivo comercial por ejemplo aspectos del perfil duro, como es la educación y experiencia previa al puesto actual; con la encuesta de motivos personales de Hay se obtuvo el motivador principal de la persona y mediante estas características armar planes de desarrollo ligados a la motivación; la encuesta de competencias está basada en el diccionario de Hay y es recomendable aplicarla con una evaluación de 180° que nos permita conocer la perspectiva de los compañeros y de esta manera no darle el 100% del peso de la evaluación a los jefes, y finalmente involucrar a las líneas de

supervisión que son las personas con más conocimiento de la posición en actividades como el panel de expertos.

El tercer paso fue la creación de los indicadores de evaluación del proceso de selección basado en competencias, lo cual tendrá un impacto importante porque actualmente no se tienen indicadores que lo midan. Los dos indicadores que se plantearon fueron calidad de selección y adecuación persona/puesto, buscando medir calidad y efectividad de la selección aportando a la disminución de costos; cumplir con el tiempo de medición será indispensable para evidenciar su funcionalidad y contribución al objetivo estratégico de la Compañía.

Con el resultado obtenido en esta investigación se demostró que un proceso de selección por competencias puede contribuir directamente a la generación de soluciones para el problema planteado.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 1: Definir el perfil de competencias

Conclusiones:

- El aplicar la encuesta de competencias de 90° no tuvo un resultado objetivo, debido a que se pudo evidenciar un cierto sesgo en la calificación por parte de los jefes y al tener un peso del 100% en la tabulación de las encuestas, el resultado de las competencias fue en el nivel más alto entre el 5 y 4 en nueve de ellas, por lo cual se tuvo que dar una puntuación del 20% comparado con las otras herramientas para obtener el perfil final de competencias.
- El periodo de evaluación para clasificar a los colaboradores con desempeño superior y promedio fue tomado desde el último trimestre 2019 al primer semestre 2020, ante lo cual hubo casos en donde las personas con desempeño superior 2019 habían bajado su productividad durante la pandemia, porque no se han podido acostumbrar a ventas en línea y tampoco han buscado otro método para lograr sus objetivos, demostrando de esta manera que tienen un nivel de competencias inferior al requerido hoy en día en esta posición.
- El 14% del total de la muestra con desempeño superior durante el periodo evaluado no continúan con el mismo cumplimiento comparado con el año 2019, con lo cual se puede evidenciar que competencias como Flexibilidad y Orientación al Logro principalmente no se encuentran en el nivel requerido en la posición.
- En la encuesta de motivos personales de Hay, se pudo encontrar un sesgo en las respuestas de dos personas quienes obtuvieron una puntuación perfecta debido a la calificación alta que se otorgaron; lo cual se pudo dar por el poco interés o también porque no hubo una comunicación adecuada del motivo por el cual se estaba aplicando dicha encuesta.

- La participación de las jefaturas en el panel de expertos fue satisfactoria debido a que mantuvieron una participación activa y aportaron con sus conocimientos en la posición para identificar las competencias más acertadas y sus niveles, también se pudo evidenciar la diferencia de puntuación comparado con el método cuantitativo que fue la encuesta, porque en este taller expresaron con fundamentos objetivos el respaldo de sus respuestas.
- En la aplicación de las entrevistas BEI se pudo identificar componentes importantes que contribuirían también al perfil duro, por ejemplo: educación y experiencia previa, lo cual se complementa con las competencias identificadas a partir de las situaciones dentro de su gestión comercial.

Recomendaciones:

- Aplicar una encuesta de competencias de 180° es más conveniente porque se podría tabular las encuestas con un peso de 60% para jefatura y 40% pares. No se pueden realizar evaluaciones de 360° que sería más completa porque esta posición no tiene gente a cargo.
- La medición de la productividad de la población en la cual se va a aplicar el estudio debería ser considerada con el tiempo de un año completo, debido a que de esa manera se puede apreciar claramente cuál ha sido su desempeño real; sobre todo en la época actual en donde muchos ejecutivos comerciales han cambiado sus estrategias de ventas y otros no han logrado cumplir sus objetivos.
- Se recomienda aplicar una evaluación de competencias a todos los ejecutivos comerciales para identificar el nivel que mantienen actualmente y armar una estrategia de desarrollo.
- Se recomienda la implementación de la encuesta de motivos personales de Hay al proceso de selección, debido a que nos permite conocer cuál es el motivador principal de los ejecutivos y de esa manera saber cómo realizar un plan de desarrollo.

- La participación de las jefaturas en el levantamiento de perfil de competencias es fundamental debido a que son las personas que tienen más conocimiento en la posición, por lo cual se recomienda involucrarlos en otras actividades en donde se necesite el aporte de su conocimiento.
- A partir del levantamiento del perfil por competencias se diseña una entrevista BEI focalizada para nuevas contrataciones, con lo cual se pueden evidenciar de manera más clara la presencia de la competencia que se está buscando.

10.2 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 2: Diseñar el proceso de selección basado en competencias

Conclusiones:

- Durante el análisis de los resultados se pudo evidenciar que los ejecutivos han desarrollado un nivel más alto de competencias cumpliendo una gestión comercial dentro de la empresa debido a la naturaleza del servicio que venden, como fue el caso de Orientación al Cliente nivel cuatro.
- El diseño de un nuevo proceso de selección por competencias con un formato para presentar el perfil es fundamental para que las jefaturas conozcan la realidad actual del candidato y de qué manera lo pueden motivar para que logre un crecimiento mediante el desarrollo de competencias.
- El poder aplicar las herramientas para el diseño del proceso de selección en personas que se han destacado por su productividad, me brindó otra visión y entendimiento de la posición, porque conocí de manera más profunda cuales son esos comportamientos que les hacen diferentes del resto.
- La creación de un flujograma en donde se indique los pasos que se desarrollarán mediante el proceso de selección por competencias es un instrumento útil para que exista una alineación entre todas las personas que conforman el área de selección.

Recomendaciones:

- Contar con un perfil de competencias base para nuevos ejecutivos comerciales y diseñar un plan de desarrollo para que puedan alcanzar las competencias requeridas en la posición en el plazo de un año a un año y medio.
- Utilizar el formato de perfil de competencias del candidato con las jefaturas para que conozcan acerca de su nuevo colaborador y no se centren netamente en el perfil duro.
- Aplicar estas herramientas en otras posiciones tanto comerciales como administrativas para de esta manera identificar el perfil de competencias y replantear el proceso de selección.
- Estandarizar el flujograma del proceso de selección por competencias a las demás áreas de Talento Humano para que se cumpla y no se den ocasiones en donde se deben saltar pasos.

**10.3 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 3:
Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección****Conclusiones:**

- Contar con indicadores que midan la calidad y productividad del proceso de selección es fundamental para conocer la validez de estas herramientas y su permanencia en el tiempo.
- Los indicadores propuestos están directamente relacionados con el problema planteado, en donde actualmente se tiene el 50% de rotación anual y menor porcentaje de adecuación persona-puesto.
- Es fundamental plantear indicadores al proceso de selección y de esta manera el área tenga datos cuantitativos de la gestión que realiza.

Recomendación:

- Cumplir con los indicadores propuestos con sus respectivos tiempos de medición y persona responsable del cumplimiento.

- Con la medición mensual y trimestral de los indicadores se podrá realizar un análisis de su efectividad y de esta manera reducir el problema que actualmente se tiene.
- Estandarizar los indicadores para todos los procesos de selección en donde puedan medir tanto calidad como productividad.

REFERENCIAS

- Aamodt, M. (2010). *Psicología Industrial/ Organizacional* . México: Cengage Learning Editores.
- Becker, B., Huselid, M., & Ulrich, D. (2001). *Cuadro de mando de recursos humanos en la empresa*. Barcelona: Gestión 2000.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. Canadá: A wiley interscience publication. Obtenido de <https://n9.cl/cefb5>
- Cripe, E. (19 de noviembre de 2016). *Workitect website*. Obtenido de Workitect website: <https://www.linkedin.com/pulse/six-steps-conducting-behavioral-event-interview-edward-cripe/>
- Equivida. (24 de marzo de 2021). *Equivida*. Obtenido de Equivida: <https://www.equivida.com/que-nos-hace-diferentes>
- Fincowsky, F., Krieger, M., & B, E. (2011). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación.
- Gladwell, M. (2009). *Fuera de Serie*. Inglaterra: Taurus.
- Guerrero, C., Valverde, M., & Gorjup, M. (2013). Un análisis de la gestión por competencias en la empresa española. *Redalyc*, 261.
- HAY. (Abril de 2008). *IDOC PUB*. Obtenido de <https://idoc.pub/documents/competencias-de-hay-mcberpdf-en5kj6o601no>
- Kuznik, A., Hurtado, A., & Espinal, A. (2010). El uso de la encuesta de tipo social. *Redalyc*, 317.
- Leboyer, L. (2000). *Gestión de las Competencias*. Barcelona: Gestión 2000. Obtenido de <https://n9.cl/6tsu>

- Lidstone, J. (2003). *La motivación del equipo de ventas*. España: Deusto. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de <https://books.google.com.ec/books?id=DMqDbomRbXUC&pg=PA17&dq=teorias+de+la+motivacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjApqC4IsXvAhWDrVkkHYr1DMU4ChDoATAHegQIBBAC#v=onepage&q=teorias%20de%20la%20motivacion&f=false>
- Manucci, M. (SF de SF de 2017). *Evaluación Cualitativa. Ejemplos de escalas de medición*. SF, SF, Argentina: SF.
- McClelland, D. (1989). *Human Motivation*. (G. d. Solana, Trad.) Madrid: Narcea S.A. Recuperado el 22 de marzo de 2021, de <https://books.google.com.ec/books?id=3fKGr602DTcC&pg=PA620&dq=teorias+de+la+motivacion&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjzzJCisXvAhVMnFkKHQdeDvEQ6AEwCHoECAIQAg#v=onepage&q=teorias%20de%20la%20motivacion&f=false>
- Montalvo, D. (2018). *Diccionario de Competencias Hay/McBer*. Quito, Ecuador.
- Naranjo, M. L. (2009). Motivación: Perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo. *Redalyc*, 153-170.
- Ortiz, J., Rendon, M., & Atehortúa, J. (2012). *Score de Competencias*. Colombia: CCO Los Consultores. Recuperado el 23 de marzo de 2021, de <https://n9.cl/i6z6a>
- Pacheco, R. (2006). *Comunicación Organizacional*. Quito: Quipus.
- Pricewaterhousecoopers. (S.F de S.F de S.F). Cuadro de mando e indicadores para la gestión de personas. *Fundipe*, 5-59. Recuperado el 24 de marzo de 2021, de http://www.fundipe.es/archives/CUADRO_DE_MANDO_seguro.pdf
- Puchol, L. (2005). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid: Diaz D Santos.

- Reguant-Álvarez, M., & Torrado-Fonseca, M. (2016). El método Delphi. *d`Innovació i Recerca en Educació*, 87-102.
- Saracho, J. M. (2005). *Un modelo general de gestión por competencias*. Santiago de Chile: Ril editores. Obtenido de <https://n9.cl/5dc4b>
- Serlavós, R. (2013). *La métrica en la gestión de recursos humanos*. Barcelona: Observatorio. Obtenido de https://factorhuma.org/attachments_secure/article/10634/c405_la_metrica_en_la_gestion_de_recursos_humanos.pdf
- Ulrich, D. (2006). *Recursos Humanos Champions*. Buenos Aires: Granica.
- Uribe, M., & Cujíño, M. (2015). Aplicación de la técnica consenso de panel para la selección de dos organizaciones . *Clío América*, 122-134.