



FACULTAD DE POSTGRADOS

PROCESO DE CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN BASADO EN
COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL PROFESIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA
EPMAPS, QUITO – 2021

AUTOR

Andrea Verónica Sarango Pesántez

Año

2021



FACULTAD DE POSTGRADOS

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

**PROCESO DE CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN BASADO EN
COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL PROFESIONAL DEL
DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO DE LA
EPMAPS, QUITO - 2021**

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos
establecidos para optar por el título de Magíster en Gestión del Talento
Humano, mención Desarrollo Organizacional.

Profesor Guía

Daniel Montalvo Figueroa

Autor

Andrea Verónica Sarango Pesantez

2021

Resumen

La presente propuesta sobre el proceso de concursos de méritos y oposición basado en competencias conductuales, soportó su desarrollo en una metodología de aplicación práctica de herramientas destinadas a la Selección del Personal como: la entrevista BEI, Panel de Expertos, Encuesta 360, las cuales, facilitaron la definición del perfil de competencias requerido para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS.

La implementación de las mencionadas herramientas determina ocho competencias para la selección del personal. El procesamiento de datos sobre la base de la frecuencia, análisis de competencias y aporte de los profesionales de talento humano han permitido contar con una información real a la gestión de talento humano. Por ende, se valida la afectación del desempeño de personal en función de la competencia acorde a lo establecido por McClelland.

Las preguntas asociadas a las ocho competencias conductuales establecidas (orientación al logro, pensamiento analítico, preocupación por orden y calidad, comprensión de la organización, pensamiento conceptual, dirección de personas, liderazgo y trabajo en equipo) constituyen un modelo para la ejecución de la entrevista BEI focalizada acorde a los requerimientos de la organización.

Adicionalmente, se considera la existencia de indicadores de gestión destinados a monitorear la efectividad del enfoque del proceso del concurso de méritos y oposición sobre un potencial profesional a laborar en el desarrollo del talento humano de la EPMAPS.

Finalmente, la determinación del proceso es considerada una mejora en la gestión de talento humano y en condiciones de ser incorporada en la estructura ISO 9001: 2015.

Abstract

The present proposal on the process of merit and opposition competitions based on behavioral competencies supported its development in a methodology of the practical application of tools aimed at Personnel Selection such as the BEI interview, Panel of Experts, Survey 360, which. They facilitated the definition of the competency profile required for the professional of the EPMAPS Human Talent Development Department.

The implementation of the aforementioned tools determines eight competencies for the selection of personnel. The processing of data based on the frequency, analysis of competencies and, the contribution of Human Talent professionals have allowed Human Talent Management to have real information. Therefore, the impact on the performance of personnel based on competencies is validated according to what is established by McClelland.

The questions associated with the eight established behavioral competencies (achievement orientation, analytical thinking, concern for order and quality, understanding of the organization, conceptual thinking, people management, leadership and, teamwork) constitute a model for the execution of the interview EIB focused according to the organization's requirements.

Additionally, the existence of management indicators designed to monitor the effectiveness of the approach of the process of the merit and opposition contest on a professional potential to work in the development of human talent of the EPMAPS is considered.

Finally, the determination of the process is considered an improvement in the management of human talent and in a position to be incorporated into the ISO 9001: 2015 structure.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	1
2. REVISIÓN DE LITERATURA RELACIONADA AL PROBLEMA	3
2.1. PROCESO DE SELECCIÓN.....	3
2.2. SELECCIÓN POR COMPETENCIAS	6
2.2.1. <i>Diccionario de competencias</i>	8
2.3. CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN	12
2.4. MECANISMO DE EVALUACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN. INDICADORES.....	14
2.5. HERRAMIENTAS	16
2.5.1. <i>Evaluación 360</i>	16
2.5.2. <i>Entrevista BEI</i>	16
2.5.3. <i>Panel de expertos</i>	16
2.6. EMPRESA PÚBLICA METROPOLITANA DE AGUA POTABLE Y SANEAMIENTO DE QUITO (EPMAPS)	17
2.6.1. <i>Reseña</i>	17
2.6.2. <i>Misión</i>	18
2.6.3. <i>Visión</i>	19
2.6.4. <i>Valores</i>	19
2.6.5. <i>Políticas de talento humano de la EPMAPS</i>	19
2.6.6. <i>Proceso de Selección EPMAPS</i>	20
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	24
3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
3.2. ANÁLISIS CAUSA-EFECTO.....	26
3.3. ESCENARIOS	27
4. OBJETIVO GENERAL.....	28
5. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
6. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.	29
6.1. NIVEL DE ESTUDIO	29
6.2. MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN	30

6.3. MÉTODO	31
6.4. POBLACIÓN Y MUESTRA	32
6.5. SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN Y JUSTIFICACIÓN.....	33
6.6. PROCESAMIENTO DE DATOS.....	33
7. PROTOCOLOS METODOLÓGICOS	34
7.1. PROTOCOLO METODOLÓGICO PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 1	34
7.1.1. <i>Cuestionario 360</i>	34
7.1.2. <i>Panel de Expertos</i>	34
7.1.3. <i>Entrevista BEI</i>	35
7.2. PROTOCOLO METODOLÓGICO PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 2	35
7.3. PROTOCOLO METODOLÓGICO PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 3	35
7.4. PROTOCOLO METODOLÓGICO PARA EL OBJETIVO ESPECÍFICO 4.	36
8. RESULTADOS	37
8.1. RESULTADOS DEL PROTOCOLO METODOLÓGICO 1	37
8.1.1 <i>Cuestionario 360</i>	37
8.1.2. <i>Panel de Expertos</i>	38
8.1.3. <i>Entrevista BEI</i>	41
8.2. RESULTADOS DEL PROTOCOLO METODOLÓGICO 2	43
8.2.1 <i>Resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas...</i>	43
8.2.2. <i>Documentación de las competencias conductuales</i>	45
8.3. RESULTADOS DEL PROTOCOLO METODOLÓGICO 3	46
8.3.1. <i>Desarrollo de resultados</i>	46
8.4 RESULTADOS DEL PROTOCOLO METODOLÓGICO 4	52
9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	54
10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
10.1. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROTOCOLO METODOLÓGICO 1 .	56
10.2. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROTOCOLO METODOLÓGICO 2 .	58
10.3. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROTOCOLO METODOLÓGICO 3 .	59
10.4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL PROTOCOLO METODOLÓGICO 4 .	60
11. REFERENCIAS.....	62

ÍNDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Evolución de la EPMAPS, 1535-2020.....</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 2. Resultado de competencia de la Encuesta 360.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 3. Resultado del Panel de Expertos.....</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 4. Resultado entrevista BEI.....</i>	<i>41</i>
<i>Tabla 5. Matriz de Resultado.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 6. Competencias Profesional de Desarrollo.....</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 7. Formato Informe de Frecuencias.....</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 8. Formato Informe de Candidato.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 9. Indicadores para proceso de Méritos y Oposición.....</i>	<i>53</i>

ÍNDICE DE FIGURAS

<i>Figura 1. Fases del proceso de selección de personal</i>	<i>4</i>
<i>Figura 2. Pasos para levantar competencias</i>	<i>10</i>
<i>Figura 3. Fases del Concurso de Méritos y Oposición</i>	<i>13</i>
<i>Figura 4. Valores EPMAPS</i>	<i>19</i>
<i>Figura 6. Principios de Selección del personal de la EPMAPS</i>	<i>21</i>
<i>Figura 7. Flujograma de proceso de Concurso de Méritos y Oposición</i>	<i>22</i>
<i>Figura 8. Flujograma de proceso de Concurso de Méritos y Oposición</i>	<i>26</i>
<i>Figura 9. Competencias en función de la Encuesta 360</i>	<i>38</i>
<i>Figura 10. Competencias panel de expertos</i>	<i>40</i>
<i>Figura 11. Competencias BEI</i>	<i>42</i>
<i>Figura 12. Competencias identificadas en el Panel de Expertos-360-Entrevista BEI</i>	<i>44</i>
<i>Figura 13. Competencias del profesional de desarrollo</i>	<i>45</i>

ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 1. Diccionario de Competencias Hay/McBer</i>	<i>66</i>
<i>Anexo 2. Formato de cuestionario 360 implementado</i>	<i>68</i>
<i>Anexo 3. Resultados del cuestionario 360</i>	<i>69</i>
<i>Anexo 4. Formato del panel de expertos.....</i>	<i>70</i>
<i>Anexo 5. Resultados del panel de expertos</i>	<i>71</i>
<i>Anexo 6. Resumen de las respuestas del panel de expertos.....</i>	<i>72</i>
<i>Anexo 7. Informe de frecuencias de la entrevista BEI 1</i>	<i>74</i>
<i>Anexo 8. Informe de frecuencias de la entrevista BEI 2</i>	<i>75</i>
<i>Anexo 9. Matriz de informe de la herramienta BEI 1 y 2</i>	<i>76</i>
<i>Anexo 10. Resumen de resultados</i>	<i>77</i>
<i>Anexo 11. Competencias de HAY/MCBER.....</i>	<i>78</i>
<i>Anexo 12. Matriz SIPOC del proceso de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales</i>	<i>81</i>
<i>Anexo 13. Preguntas asociadas a las competencias</i>	<i>82</i>
<i>Anexo 14. Formato de estructura del protocolo.....</i>	<i>83</i>

1. Introducción

Las empresas han cambiado la forma de gestionar el talento humano en los últimos tiempos como consecuencia de factores tales como: la recesión económica, las innovaciones tecnológicas y fundamentalmente, por la concepción y expectativas de los trabajadores sobre su potencial fuente laboral.

En la última década, dentro de la gestión de talento humano existía como principal desafío, la planificación del eventual cambio de personas y el suministro de habilidades a los líderes para viabilizar su éxito. Sin embargo, en la actualidad, se impone la tendencia que los denominados empleadores identifican el gran desafío de contar con trabajadores calificados, en consecuencia, se impone incluso disponer de un ámbito de bienestar para los empleados. Este particular se traduce de diferentes maneras, entre las cuales, se tiene la existencia en la empresa de planes de crecimiento, planes de retribución, horarios flexibles, entre otros.

Entre las tendencias que se imponen en la época presente sobre la gestión de talento humano, se identifican acciones como la socialización, beneficios para los trabajadores en función de su desempeño, retroalimentación con el personal con el fin de conocer potenciales soluciones a los problemas en camino de formar un ente proactivo y finalmente, se hace presente la identificación de decisiones en función de un análisis sobre los datos que generan las acciones del personal.

La gestión del talento humano en las organizaciones públicas y/o privadas están sujetas de una constante mejora en función de las herramientas que se generan por medio de la tecnología, en consecuencia, los participantes conocen de primera mano las tendencias de los procesos para actuar sobre los objetivos empresariales.

A inicio del 2000, es marcado el nacimiento de herramientas técnicas y tecnológicas orientadas a impulsar la búsqueda y selección del personal idóneo para los diferentes cargos. En este sentido, se han generado pruebas psicológicas, psicotécnicas, encuestas BEI, entre otras. Este particular se

soporta con una serie de herramientas informativas como por ejemplo las bases de datos que agrupan a candidatos de múltiple formación. Sin embargo, en el Ecuador es latente un elevado índice de rotación del personal dentro de las instituciones.

La selección del personal se considera un procedimiento relevante en la gestión del proceso de talento humano que mantienen las organizaciones y es independiente de la actividad económica que se desarrolla. Se debe tener presente que, la selección de los trabajadores responde a los requerimientos de los puestos vacantes de la empresa. De manera complementaria, es importante que se identifique a las personas idóneas a ocupar los diferentes cargos existentes dentro del establecimiento.

Para los entes públicos, el Concurso de Méritos y Oposición tiene relación al nivel de cumplimiento de una normativa legal vigente que regula el Ministerio de Trabajo (2020), el cual, dispone de un Manual de Proceso denominado “Selección de personal por Concurso de Méritos y Oposición en cumplimiento de la Norma para la aplicación de la disposición transitoria undécima”, documento vigente a partir del mes de julio del 2019.

En función de las exigencias y constantes cambios del entorno competitivo de las empresas públicas y/o privadas, es imprescindible que las organizaciones establezcan, controlen y mejoren sus procesos operativos y administrativos. En el caso presente, la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento de Quito, EPMAPS, dispone de la determinación e implementación de un proceso de selección de personas que se asocia al denominado Concurso de Méritos y Oposición, el cual, es característico de las entidades públicas y, se caracteriza por disponer de un soporte sobre las competencias conductuales para identificar a los candidatos en base al perfil adecuado y que responde a lo requerido por la organización. Por otro lado, la gestión de la EPMAPS se desarrolla dentro de un modelo que tiene su soporte en el Mandato Constitucional, la Planificación Territorial del DMQ y además, tiene relación directa con la Planificación Estratégica, Técnica y Financiera de la organización.

En consecuencia, el disponer e implementar un proceso aplicado, en este caso al personal que es parte de desarrollo de talento humano, constituye un medio que disminuye el potencial costo asociado a temas de capacitación de los trabajadores pues, se entiende que los candidatos se encuentran alineados a la competencia y técnicas de trabajo y de manera complementaria, se pretende controlar la rotación del personal y potencializar el desempeño de los trabajadores.

Con el antecedente arriba descrito, en este apartado, se efectúa una revisión de la literatura relevante conforme a los procesos relacionados al objeto de estudio y de manera particular, se trata sobre las características del proceso denominado Concurso de Méritos y Oposición enfocado en la selección del personal por competencias conductuales.

2. Revisión de literatura relacionada al problema

2.1. Proceso de selección

La decisión del denominado empleador en la selección de los empleados es fundamental en el desempeño de las organizaciones y de sus partes interesadas. Es decir, se debe contar con un efectivo proceso de selección de personas que soporte el propósito de la empresa (Mallo, et al., 2012). En este punto, se identifica al proceso de selección como un procedimiento que permite escoger personas idóneas para el desarrollo de una situación particular y que sea de necesidad de la empresa (Wayne & Noe, 2014).

Por otro lado “el proceso de selección contiene una evaluación real de las fortalezas y debilidades de los interesados a un cargo y se complementa con la identificación del candidato potencial con vistas a un desempeño positivo en su cargo” (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015, p. 78). En el criterio de Aguelo y Coma (2016), la selección contiene una metodología para agrupar información sobre una persona y que determine si ese individuo debe o no ser contratado. En consecuencia, el proceso de selección es la ubicación sistemática de

personas idóneas en puestos de trabajo y el resultado, se refleja en resultados positivos en las funciones asignadas.

La selección del personal inicia con una entrevista preliminar; luego, los aspirantes documentan la solicitud de empleo, son parte de pruebas de selección, entrevistas, y verificaciones de las referencias y de antecedentes. Posteriormente, la persona seleccionada requiere un examen médico y es incorporado, siempre y cuando los resultados sean satisfactorios (Aguelo & Coma, 2016).

Las etapas que son parte del proceso de selección del personal se determinan en la Figura 1. En este sentido, en opinión de Hinojosa (2017), no se necesita que las empresas implementen los pasos descritos y más bien, es importante seguir los requisitos y estándares empresariales, los cuales, se encuentran asociados a los trabajadores y su perfil:

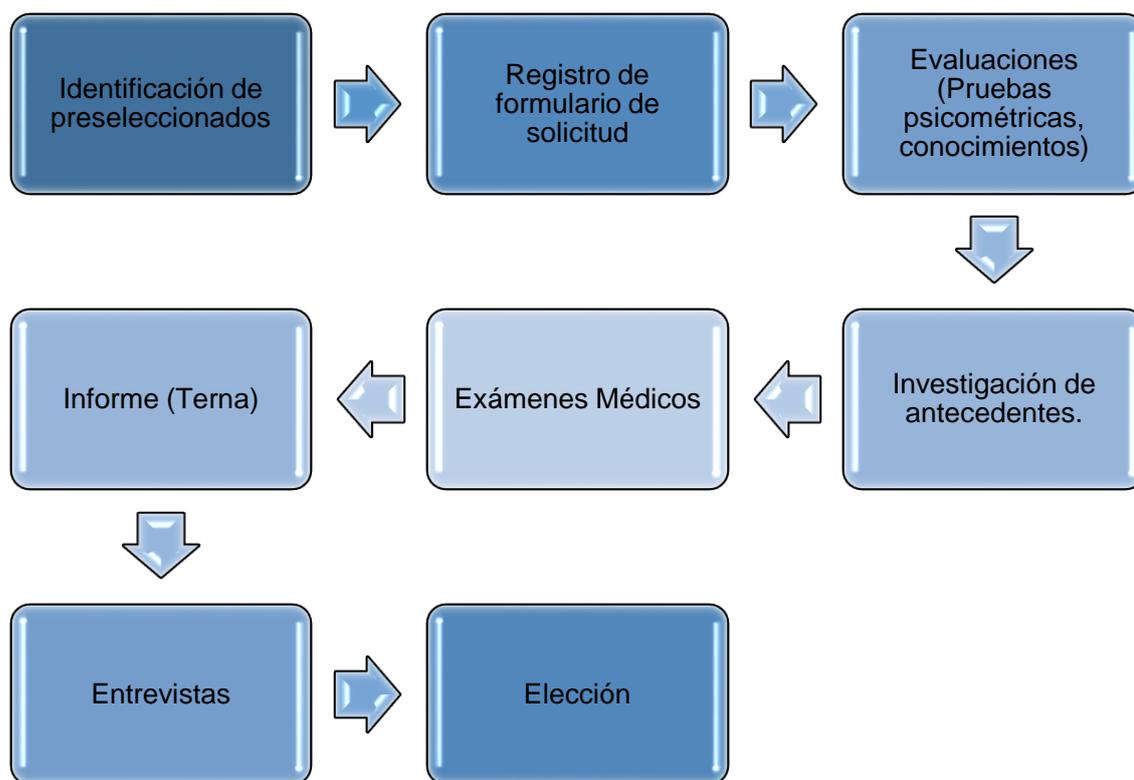


Figura 1. Proceso de selección de personal

Fuente: AGUELO&COMA. La persona en el centro del desarrollo organizacional. 2016.

Las técnicas y herramientas que son parte de la selección del personal se caracterizan desde métodos que se encuentran expresados por medio de entrevistas, solicitudes y referencias (Dobronich, 2015), mientras las técnicas modernas que determinan la disposición de datos personales, rasgos de aptitudes, evaluaciones, test psicológicos, entre otros (González, 2015).

En este sentido, Bohlander y Snell (2016) establecen que el proceso de selección de personal requiere el levantamiento de datos de las personas previo a determinar la idoneidad en el cargo. La mencionada información recopilada se resume en métodos de selección que son los siguientes:

- Entrevista.
- Prueba de personalidad.
- Datos personales.
- Test de capacidad cognitiva.
- Test físicos.
- Autoevaluación.
- Actividades ejecutadas mediante entes especialistas en la evaluación y selección del personal.

Es necesario considerar que los diferentes métodos de selección agrupan ventajas y desventajas, es decir, el comparar las afirmaciones que se contraponen requiere comparar el mérito y las propiedades psicométricas de cada uno de ellos. El nivel que una técnica de selección es eficaz, se determina por su fiabilidad y validez a lo largo de todo el proceso de selección (Jiménez, 2014).

En el caso concreto de la EPMAPS, el proceso de Selección del Personal dispone de mecanismos, resoluciones y leyes - Ley Orgánica del Servicio Público, LOSEP, y la Ley Orgánica de Empresas Públicas (LOEP)- que “sustentan el aspecto legal y jurídico sobre la selección y contratación de personal, se establecen concursos de méritos y oposición de participación libre que permiten establecer requisitos para ocupar un cargo” (Municipio de Quito, 2020). En este sentido, se aclara que la EPMAPS no dispone de un manual o

documento formal que determine los parámetros de contratación y únicamente cuenta con una normativa regulatoria para el proceso de selección.

En consecuencia, la selección de personal se reconoce como un proceso que identifica características de un puesto de trabajo y mediante técnicas, se escoge al trabajador idóneo para desempeñar dicho cargo en función de aspectos de intelectualidad y profesionalismo, además de la presencia de habilidades y conocimientos. La mencionada estructura de selección proporciona fiabilidad sobre los resultados del proceso de selección del personal, pues, posibilita exceder los niveles de subjetividad que son inherentes al puesto.

2.2. Selección por competencias

Según Ulrich (2017), las competencias permiten descubrir las habilidades innatas de un potencial candidato a un puesto. Dentro de estas características, se identifica como fundamental los rasgos de liderazgo de las personas que incluso se asocian a un medio para sobresalir de los trabajadores. Sin embargo, el tema de las capacitaciones es un puntal en la formación y que repercute en lo largo de su trayectoria.

Entre las múltiples definiciones de competencias, se tiene que la competencia es “Una configuración psicológica compleja que integra en su estructura y funcionamiento motivacionales, cognitivas y recursos persono lógicos que se manifiestan en la calidad de la actuación profesional del sujeto, y que garantizan un desempeño profesional responsable y eficiente” (González, 2002, p. 4).

Para Lombardo (2017), la gestión por competencias apunta a generar ventajas y los consecuentes beneficios sobre los subsistemas que son parte del talento humano. En este sentido, incluso se aporta en la identificación y formación de líderes que permitan el efectivo desarrollo de los objetivos estratégicos empresariales, adicionalmente, se permite un control y mejora de los tiempos.

En el criterio de McClelland (2018), se considera a las competencias como un grupo de características asociadas a las personas y que inciden en los comportamientos del ser humano y por ende, sobre el desempeño de una

actividad profesional y que es independiente del tipo de función que desarrolla la empresa.

La selección y contratación del personal permite que el empleador incluya el grupo de competencias y habilidades requeridas para efectuar el trabajo requerido, es decir, el interesado que se acerque a las habilidades requeridas tiene la potencial oportunidad de ser seleccionado para una entrevista de trabajo Díaz (2016). En este aspecto, es adecuado tener presente que no existe un estándar de competencias debido a que este particular pasa a ser inherente a los requisitos específicos del cargo.

Al disponer la selección basado en las competencias laborales, “las empresas inducen que estos procesos requieren de un modelo estructurado por una guía, la cual, es concebida por el área de talento humano y que determina la habilidad, el conocimiento y los comportamiento particulares que sustentan un trabajo efectivo” (Hernández, 2013, p. 173).

En el caso de Spencer y Spencer (1993), se determina que el modelo de selección por competencias establece un potencial éxito en el desempeño del trabajador, por ende, las competencias son de aplicación sobre la gestión del talento humano y su consecuente formación y evaluación del desempeño en plazos estimados.

Se vincula el éxito en el desempeño a empresas que disponen de modelos por competencia, es decir, su implementación beneficia a las empresas al establecer una dirección específica en el desempeño de las labores alineados con objetivos organizacionales. Adicionalmente, el área de talento humano comprende las competencias y habilidades de los trabajadores e identifica la importancia del aprendizaje y desarrollo; facilita que “los trabajadores se apersonen de habilidades y actitudes necesarias para sus actividades; permite que la organización desarrolle un seguimiento en las habilidades de los empleados; y genera un sistema de medición real y práctico sobre la evaluación del desempeño” (Ortiz, Sarsosa, Uribe, López, & Arenas, 2013, p. 133).

De manera particular, el modelo de competencias agrupa las características combinadas del personal para formar un modelo de candidato ideal destinado a determinado un plan, y por ende, se conocen las habilidades para potencializar la exigencia y mejorar el desempeño.

Adicionalmente, la ejecución de un proceso de selección por competencias necesita un diccionario de competencias que contenga las necesidades en los procesos que son parte de la empresa. Por ende, el diccionario cuenta con características específicas que se adaptan a los requerimientos de la empresa y se elabora en función de sus estrategias y de la cultura innata del establecimiento (López, 2015).

2.2.1. Diccionario de competencias

Esta herramienta permite la división en categorías para entender la información que se incluye y son 3, las relevantes para el criterio de Ojeda y Hernández (2014):

- a. **Competencias básicas o genéricas:** Agrupa las habilidades básicas necesarias y requeridas por la empresa para sus trabajadores. Este particular varía para cada empresa y depende de los valores, objetivos organizacionales e incluye habilidades de comunicación o incluso el trabajo en equipo.
- b. **Competencias funcionales:** Constituyen habilidades y comportamientos específicos del trabajo inherentes a cada función, y debe describir los comportamientos o habilidades que el empleado necesita para un rendimiento elevado en su cargo.
- c. **Competencias de liderazgo:** Se aplican en funciones asociadas con la supervisión y la gestión, son aplicables a cualquier puesto de trabajo que requiera del liderazgo de un empleador. Además, incluye rasgos de liderazgo y comportamiento, además de la toma de decisiones.

En el criterio de López (2015), se debe tener presente que el diccionario de competencias es aplicable como un lineamiento de referencia para el talento humano, siempre y cuando, se logre que su descripción sea un facilitador para

los empleados y que sustente un trabajo excelente mediante los conocimientos, competencias y actitudes apropiadas.

De manera complementaria y relevante, se dispone del criterio de Hay/McBer, el cual, vincula a las denominadas Competencias Genéricas y a las Suplementarias.

El diccionario de Competencias Hay/McBer actualizado en 1998 es el documento de su clase más concienzudamente elaborado del mundo. Hay/McBer lo ha desarrollado en base a sus investigaciones sobre competencias a lo largo de más de 20 años y lo ha validado a través de numerosos modelos de competencias, en los que se han examinado desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo. (Hay/McBer, 1998, p.2)

En este sentido, se establecen veinte competencias a utilizarse por los codificadores que han sido certificados por Hay/McBer y que, de ser necesario, deben ser modificados acorde a las necesidades de la empresa. Sin embargo, debe tenerse presente que las suplementarias son válidas al margen que aparecen con menor frecuencia en el análisis. Consecuentemente y debido a que el diccionario de Hay/McBer, constituye un documento adaptado a las necesidades de las empresas ecuatorianas, en la presente investigación, será una herramienta esencial para el desarrollo de la misma. (Ver Anexo 1).

Por otro lado, los modelos de gestión por competencias son estables durante un período de tiempo y se asocian a sus resultados, es decir, se adaptan a las condiciones presentes del mercado (Dessler, 2013) y permiten crear un entorno de trabajo cohesionado, pues los trabajadores con una habilidad que abarca su experiencia y su capacidad tiene probabilidad de adaptarse rápido en su nuevo medio laboral (Sagi-Vela, 2014).

En el desarrollo de un proceso para levantar competencias se requiere una serie de pasos consistentes en:



Figura 2. Pasos para levantar competencias

Fuente: Pereda & Berrocal. Dirección y gestión de recursos humanos por competencias, 2011.

- a. **Determinar el tipo de proceso.**- Requiere tener un lineamiento de investigación para beneficio de la organización y se basa en conocer las competencias claves en el funcionamiento positivo de la empresa (Pereda & Berrocal, 2011).
- b. **Investigar la información disponible.** El desarrollo de competencias requiere que las competencias deben identificar e implementar documentos relacionados, antecedentes y las competencias relevantes de la empresa (Pereda & Berrocal, 2011).
- c. **Entrevista a la unidad de negocio y ejecutivos responsables.** La entrevista con las partes interesadas genera la información para la competencia requerida del puesto. Los responsables proporcionan las competencias claves de la organización que reflejan los valores y los objetivos organizacionales. Consecuentemente, la entrevista identifica las habilidades y comportamientos para el efectivo desempeño del empleado (Pereda & Berrocal, 2011).
- d. **Establecer las competencias básicas.** Reflejan los comportamientos básicos y las habilidades necesarias para la empresa y responden a la

pregunta: ¿cómo debe actuar y contribuir el empleado como parte de la organización para que pueda integrarse en la cultura y filosofía de la organización? (Pereda & Berrocal, 2011).

- e. **Establecer las competencias específicas.** Refleja las habilidades y los comportamientos de roles descritos por los responsables, y responde de la pregunta: ¿qué necesita saber y hacer las personas para desempeñar de manera efectiva su función? (Pereda & Berrocal, 2011).
- f. **Establecer competencias de liderazgo.** En casos que sea necesario establecer competencias en la gestión, se debe asumir que la persona está familiarizada con las competencias mínimas que requiere la organización (Pereda & Berrocal, 2011).
- g. **Finalizar la lista de competencias.** Se debe organizar los hallazgos con un enfoque real y práctico de las competencias, este particular permite contar con un número apropiado de candidatos al puesto (Pereda & Berrocal, 2011).
- h. **Validar las competencias.** Se efectúa con las partes interesadas y participantes en el proceso en función de aprobar las competencias que satisfagan garantizar los requerimientos de la empresa (Pereda & Berrocal, 2011).

El enfoque que se basa en competencias busca disponer de un proceso sistémico. El método de aplicación deseado es la entrevista múltiple efectuada por profesionales con formación y sustenta el determinar si los trabajadores disponen de competencias mínimas para resultados positivos. Este tema requiere muestras de trabajo de solicitantes con experiencia que respalda su actuar en historiales laborales (Mejía, Bravo, & Montoya, 2013).

Es válido tener presente la definición de la competencia, la cual, se constituye en “Una característica subyacente de un individuo que está casualmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo definido en términos de criterios” (Spencer y Spencer, 1993, p.122).

Por otro lado, los métodos de selección basados en competencias deben proporcionar información relevante sobre aquellas competencias críticas para el desempeño del trabajo, por lo que, es factible contar con una evaluación de competencias de trabajos anteriores (Rodríguez, 2013). Los métodos de selección por competencias se asocian con la evaluación de la capacidad de la persona para desempeñar sus funciones.

Finalmente, dentro de un proceso de evaluación de competencias es necesario contar con las denominadas escalas que son parte de la evaluación de los participantes, en este sentido Hay/McBer, (1998) determina que: “Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación” (p.2). Además “Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones” (Hay/McBer, 1998, p.2).

2.3. Concurso de Méritos y Oposición

El Concurso de Méritos y Oposición se considera como un proceso que involucra una secuencia de pasos orientados para analizar, verificar y medir las competencias del potencial empleado (a) que se requiere en una convocatoria en particular. Bajo ese particular, la persona contratada reúne los requisitos del perfil del puesto para posteriormente ser parte de un nombramiento permanente una vez que supere el período de prueba (Trabajo, Ministerio, 2020).

Dentro del concurso de méritos y oposición según el Ministerio de Trabajo, (2020) se identifica básicamente las siguientes etapas para su desarrollo:

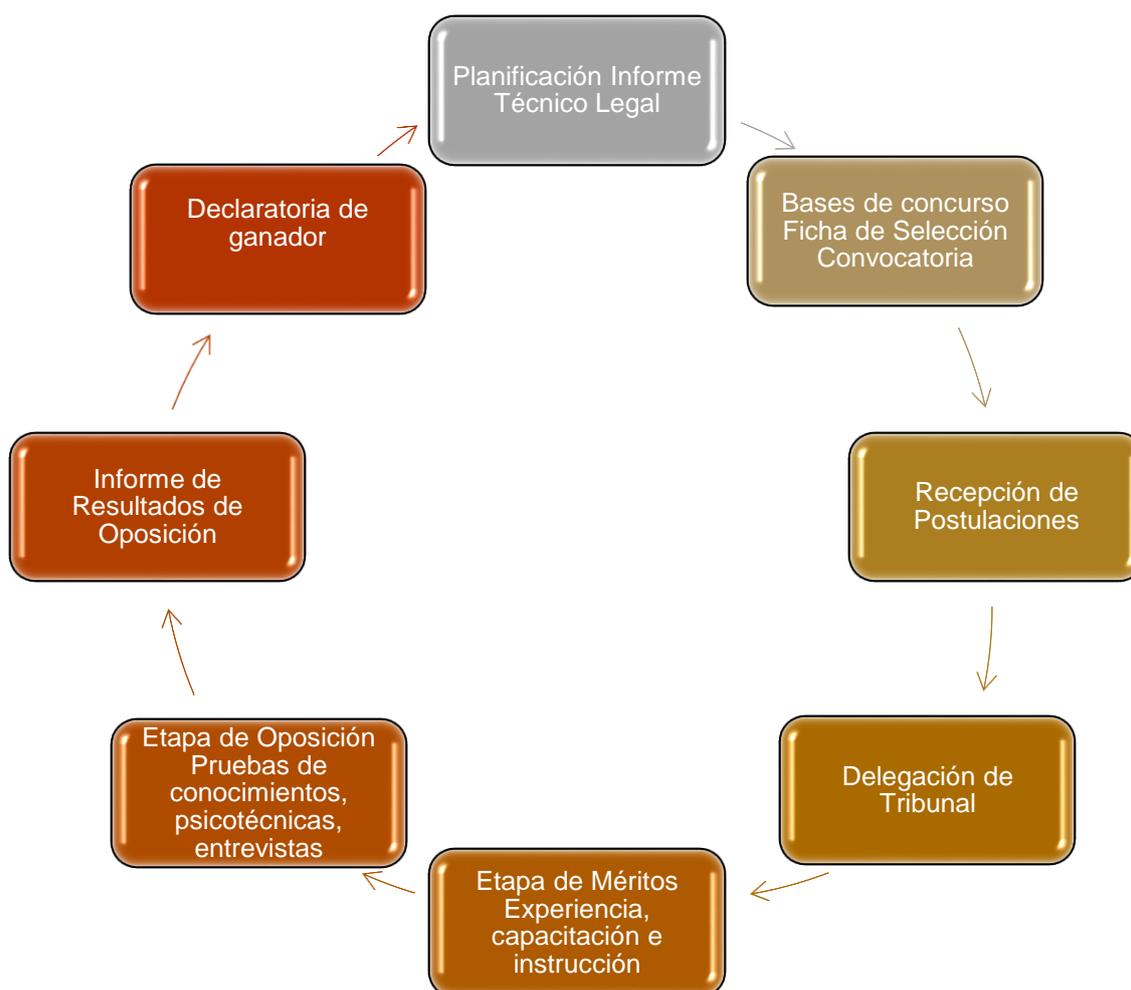


Figura 3. Fases del Concurso de Méritos y Oposición

Fuente: EPMAPS, Proceso de Selección, 2016.

En el ámbito de las empresas públicas, las etapas que son parte de los concursos de méritos y oposición se caracterizan por ser documentadas y constituyen el soporte dentro de un proceso de auditoría interno y/o externo del cual, son sujetas por parte de entidades de control como por ejemplo la Contraloría General del Estado, CGE.

Las vacantes en entidades públicas se caracterizan por ser gestionadas a través de los Concursos de Méritos y Oposición, sin embargo, a nivel de las entidades privadas no se maneja mayormente este tipo de gestión con el personal humano que sea requerido en sus diferentes procesos.

2.4. Mecanismo de evaluación del proceso de selección. Indicadores

Un indicador de talento humano (KPI¹) es un número sujeto de medición que permite efectuar un seguimiento a los objetivos de la organización predefinidos (Hinostroza, 2017). Por ende, el área de talento humano de la organización utiliza los KPI para optimizar las contrataciones, selección del personal, compromiso de los trabajadores, rotación de los trabajadores, planes de capacitación, entre otros (Rubió, 2016).

Entre los KPI que son parte de la gestión del talento humano, se tiene:

- a. **Ausentismo:** Determina el porcentaje de ausentismo como porcentaje del total de días laborales entre los trabajadores. Se considera como un parámetro subjetivo del compromiso del empleado con su patrono (Madero & Peña, 2013).
- b. **Productividad:** Desarrolla un seguimiento sobre la eficacia de los trabajadores. Debe considerar los factores que inciden en la disponibilidad, cantidad de tiempo de trabajo real, rendimiento y calidad del trabajo entregado en el tiempo (Rubió, 2016).
- c. **Evaluación:** Evalúa el cumplimiento de los empleados en sus funciones en un período de tiempo (Madero & Peña, 2013).
- d. **Rotación:** Mide en un promedio el tiempo que un empleado permanece en la empresa (Madero & Peña, 2013).
- e. **Satisfacción de los empleados:** Es una medición del clima laboral mediante la aplicación de una encuesta, este enfoque identifica problemas y busca la implementación de mejoras (Madero & Peña, 2013).
- f. **Ausentismo:** Establece el grado de ausencia de los trabajadores en un lapso de tiempo (Madero & Peña, 2013).

En el criterio de Rubio (2016), existen indicadores que contribuyen con la evaluación del proceso de selección del personal, se tiene lo siguiente:

¹ Del inglés: Key Performance Indicator.

- a. **Conversión de la contratación:** Determina los métodos ideales para seleccionar al candidato idóneo para el puesto de interés. Los datos comparan y optimizan el proceso de contratación con el fin de reducir los costos (Rubió, 2016).
- b. **Gastos de selección:** Establece el monto de inversión de la empresa, en consecuencia, identifica los recursos para la incorporación de un nuevo empleado, los cuales, se resumen en valores de publicidad, suscripción a portales de empleo y costos de los materiales (Rubió, 2016).
- c. **Tiempo de contratación:** Son los días que pasan desde que se anuncia la vacante de un puesto de trabajo hasta que se vincula el nuevo empleado. En función del perfil requerido algunas vacantes son difíciles de cubrir y se requiere una muestra de personal grande (Rubió, 2016).
- d. **Calidad de selección/contratación:** Determina conocimientos sobre el proceso y este indicador relaciona los datos de rendimiento, productividad y permanencia de empleados (Rubió, 2016).
- e. **Eficiencia del canal fuente de candidatos:** El canal utilizado dentro del proceso de selección revela en función de la cantidad de interesados, la efectividad de su uso con los potenciales candidatos. Si existen candidatos excelentes que ingresan al proceso por medio de un determinado medio, es necesario revisar por qué las publicaciones en otro canal no atraen a los candidatos adecuados (Rubió, 2016).
- f. **Impacto adverso del proceso de selección:** Es un efecto negativo en el proceso de selección que induce por ejemplo a las personas con discapacidad, siendo una medida de talento humano importante y que se asocia al cumplimiento de términos legales que debe cumplir una organización (Rubió, 2016).
- g. **Experiencia y/o valoración del candidato:** Este particular abarca el hecho de cómo los candidatos identifican un cargo, desarrollan interés, participan en el puesto, son parte de una entrevista y reciben una respuesta de la empresa (Rubió, 2016).

2.5. Herramientas

2.5.1. Evaluación 360

Constituye un instrumento que apunta a identificar las potenciales habilidades de las personas que ocupan determinado cargo, en este sentido, se determina la medición que se incrementa en función del desarrollo de las habilidades y que se complementa con el aprovechamiento de oportunidades asociadas a los comportamientos y/o conductas (Bohlander & Snell, 2016).

Como es característico de las herramientas de gestión se determinan ventajas y desventajas en su implementación, pues se reciben datos generados desde todas las perspectivas que tienen los participantes incluido el trabajador sujeto de la evaluación. Sin embargo, la medición del desempeño del personal es un factor clave que sustenta la toma de decisiones y por ende, detectar las fortalezas y debilidades que son parte de la plantilla de una organización (Alonso, Moscoso, & Cuadrado, 2015).

2.5.2. Entrevista BEI

Es una herramienta que permite conocer las habilidades y aptitudes del trabajador para la realización de determinada tarea e incluso, relacionar este puesto de trabajo con las mencionadas características laborales de la persona que se encuentra en análisis (Cuesta, 2013).

En el fondo, la entrevista BEI es un lineamiento que trabajado de manera efectiva por el entrevistador, se enfoca en conocer experiencias laborales recientes del potencial empleado y a partir de ese particular, se obtienen comportamientos específicos que se traducen en competencias (Dessler, 2013).

2.5.3. Panel de expertos

Este particular, constituye una técnica en la que participan una serie de profesionales que no necesariamente son parte de la organización pero que sí disponen de conocimiento significativo en el aspecto laboral que se encuentra en análisis. En el caso de ser personas que integran la empresa, estos individuos ejercen cargos jerárquicos superiores al que está en discusión (Díaz, 2016).

El panel de expertos basa su accionar en una investigación de carácter cualitativo y se fundamenta en establecer las opiniones de personas que disponen de conocimiento en el tema de interés, es decir, no solo estas personas conocen ampliamente del tema sino que también pueden ser partícipes del mismo (Hinojosa, 2017).

2.6. Empresa Pública Metropolitana de Agua Potable y Saneamiento de Quito (EPMAPS)

2.6.1. Reseña

La organización de la EPMAPS ha atravesado cambios significativos a lo largo de su gestión, lo cual, se resume de la siguiente manera:

Tabla 1.

Evolución de la EPMAPS, 1535-2020.

Período	Descripción
1535	El Cabildo de Quito legisla el uso del líquido vital que en esa época descendía del Pichincha. En esa época, las aguas eran sujetas de un embalse en las lagunas cercanas con el objeto que no sean utilizadas por los dueños de las haciendas cercanas.
1887	La ciudad de Quito ya dispuso de un sistema de conducción de agua nativa del volcán Atacazo, la cual, era más bien, las denominadas acequias que con el paso del tiempo se denominó Camal Municipal. Las aguas eran conducidas a fuentes públicas para que los aguateros la trasladan a las casas por medio del uso de ollas de barro.
1900	El Congreso de la República arranca con la construcción de obras requeridas para abastecer de agua potable. Para la época, se estableció un valor de 5 centavos sobre el consumo de aguardiente y adicionalmente, 2 centavos por cada kilo de cuero de venta, con lo cual, se logran financiar el estudio requerido para aprovisionar de agua y canalización a Quito.
1906	Durante el Gobierno del Gral. Eloy Alfaro se declara de carácter prioritario la distribución del agua potable y la correspondiente

	canalización de las aguas servidas que generaban los habitantes de esa época.
1915	Se estructura la 1era. Junta de Agua Potable y Canalización de Quito, la cual, se encarga de ejecutar los proyectos relativos a la generación de servicios de agua y alcantarillado hasta finales de noviembre de 1915. A fines del 1915, el Congreso decreta que la administración del agua en la ciudad de Quito pasa a ser parte de la responsabilidad del Municipio.
1913	Como parte de la gestión de la consolidada Junta de Agua, se edifica la construcción de la Planta de Purificación denominada “El Placer”, misma que entro en normal desarrollo y funcionamiento en el transcurso del año 1913.
1925 / 1940	La ciudad crece y consecuentemente, el requerimiento de agua potable se incrementa de manera significativa y la empresa busca alternativas para aumentar el caudal de agua registrado en la Planta de El Placer
1947	Durante 1947, se construye el canal de Lloa y se brinda una solución parcial a lo requerido.
1960	Nace la Empresa Municipal de Agua Potable y se logra la implementación de obras tales como: Sistema Pita- Tambo. Proyecto la Mica – Quito Sur. Sistema Integrado Papallacta.
2020	La EPMAPS entrega un servicio de agua potable al 98,53% de la comunidad del DMQ mientras el 92,73% dispone de alcantarillado. La empresa pública dispone de más de 2000 trabajadores dentro del área operativa y administrativa. Dentro de los procesos que se desarrollan dentro de la EPMAPS es la descontaminación de las aguas residuales.

Fuente: Página Web EPMAPS, 2020.

2.6.2. Misión

La misión de la EPMAPS se establece por: “Proveer servicios de agua potable y saneamiento con eficiencia y responsabilidad social empresarial” (EPMAPS, 2019, p. 15).

2.6.3. Visión

La visión de la EPMAPS se establece por: “Ser empresa líder en gestión sostenible e innovadora de servicios públicos en la región” (EPMAPS, 2019, p. 15).

2.6.4. Valores

Internamente, la organización de la EPMAPS se caracteriza por disponer del siguiente contenido de valores:

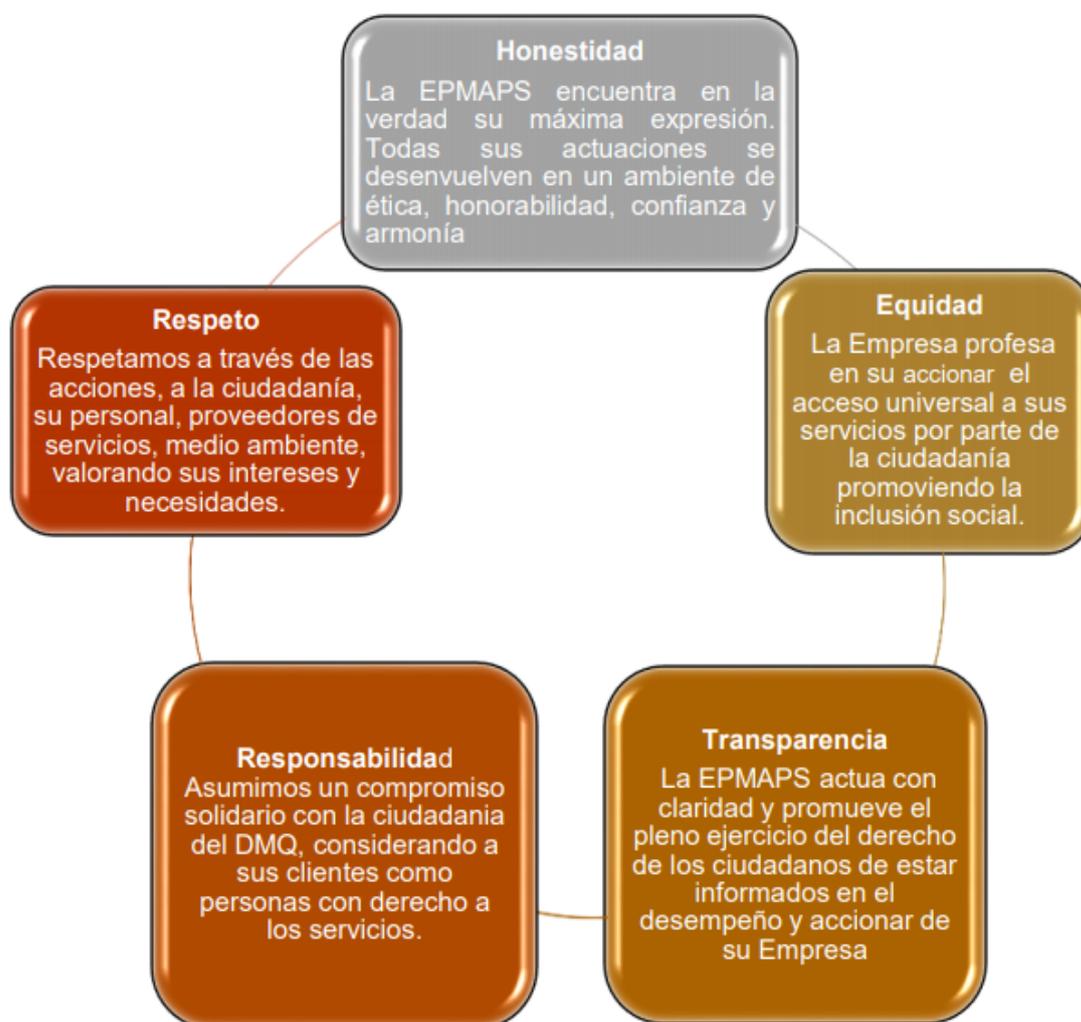


Figura 4. Valores EPMAPS

Fuente: EPMAPS, Código de ética, 2019.

2.6.5. Políticas de talento humano de la EPMAPS

Los principios que orientan la administración del talento humano son:

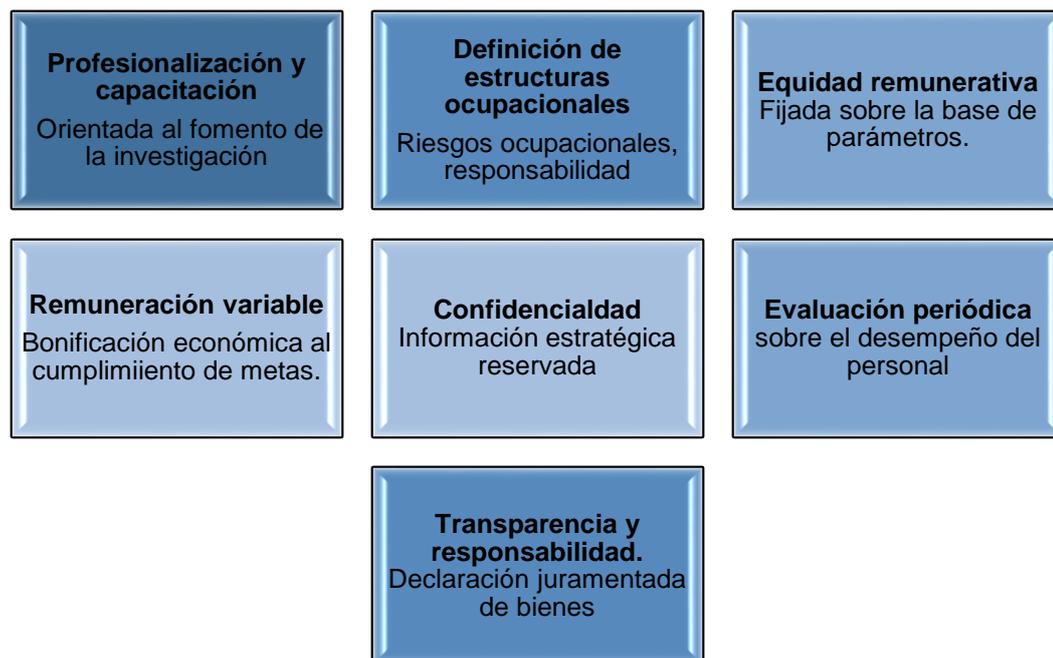


Figura 5. Principios de talento humano de la EPMAPS

Fuente: EPMAPS, Reglamento interno, 2019.

2.6.6. Proceso de Selección EPMAPS

El Sistema Integrado de gestión del talento humano cuenta con documentos a nivel de instructivos y que permiten diferenciar técnicamente las funciones administrativas de las operativas de los trabajadores. Dentro del subsistema de Selección de Personal de la EPMAPS, se determina el aspirante calificado como idóneo y que cumple los requisitos que han sido establecidos dentro del procedimiento de Selección. Adicionalmente, se identifica la obligación de la empresa de contratar personas con capacidades especiales o enfermedades catastróficas en un porcentaje del 4 % del total de servidores (EPMAPS, 2019).

La preselección del personal del ente público constituye el proceso que capta la mayor cantidad de candidatos idóneos que requiere la empresa y que es función de las necesidades de sus procesos. En este sentido, se han identificado clases de preselección del personal y que orientan a cumplir con los requisitos que se establecen dentro de las bases del concurso (EPMAPS, 2019).

En lo que tiene que ver con el ingreso de servidores de carrera, la EPMAPS dispone de procesos técnicos que identifican al aspirante idóneo en función del

perfil de cargo y que es parte de los procesos de selección, de esta manera, se garantiza el libre acceso de los trabajadores y este punto, es de conformidad con el Procedimiento de Reclutamiento y Selección del Personal de la empresa (EPMAPS, 2016)

Actualmente, los Principios de Selección del Personal que aplica la EPMAPS, son los siguientes:

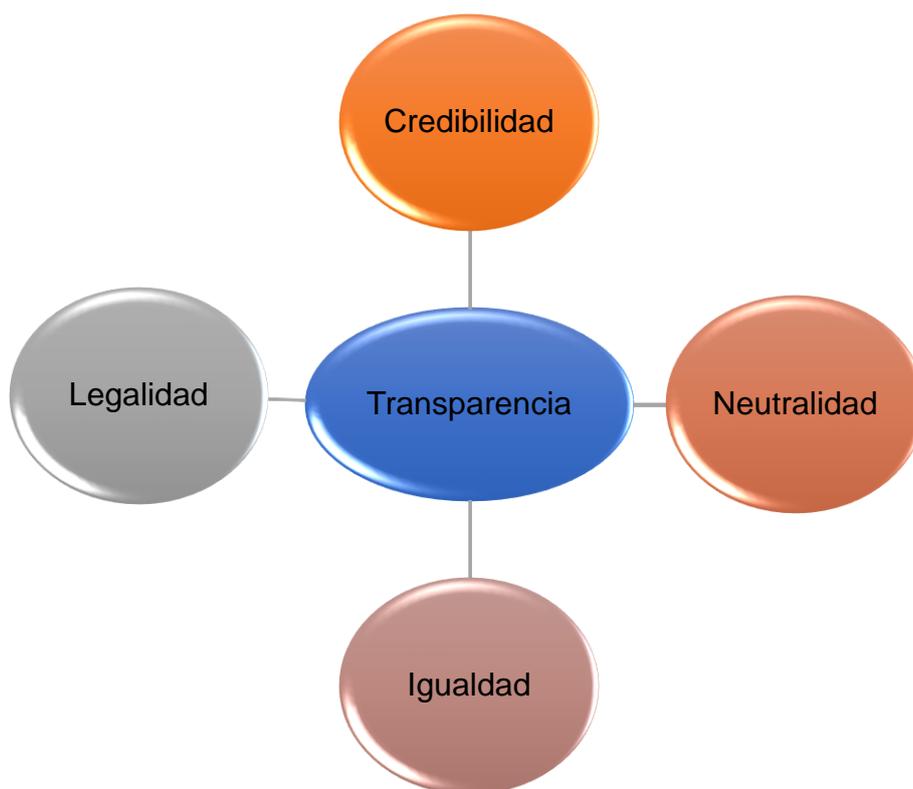


Figura 6. Principios de Selección del personal de la EPMAPS

Fuente: EPMAPS, Proceso de Selección, 2016.

Con lo arriba indicado, la presente propuesta se relaciona a la determinación del proceso requerido sobre el concurso de méritos y oposición basada en competencias conductuales para el profesional del departamento de desarrollo del talento humano que es parte de la EPMAPS. Como tal, el proceso a mejorar requiere la estructuración de controles debidamente documentados y que se reflejen por medio de indicadores de gestión.

En este sentido, tomando en cuenta que la EPMAPS es un ente público que dispone de certificación ISO 9001:2015, se identifica la necesidad de revisar el

contenido del actual proceso de talento humano con la finalidad de evaluar el desempeño que se ha logrado con su implementación sobre los requisitos que son propios de un Concurso de Méritos y Oposición. La secuencia de acciones que son parte de un proceso de Concurso de Méritos y Oposición dispone del siguiente flujograma:

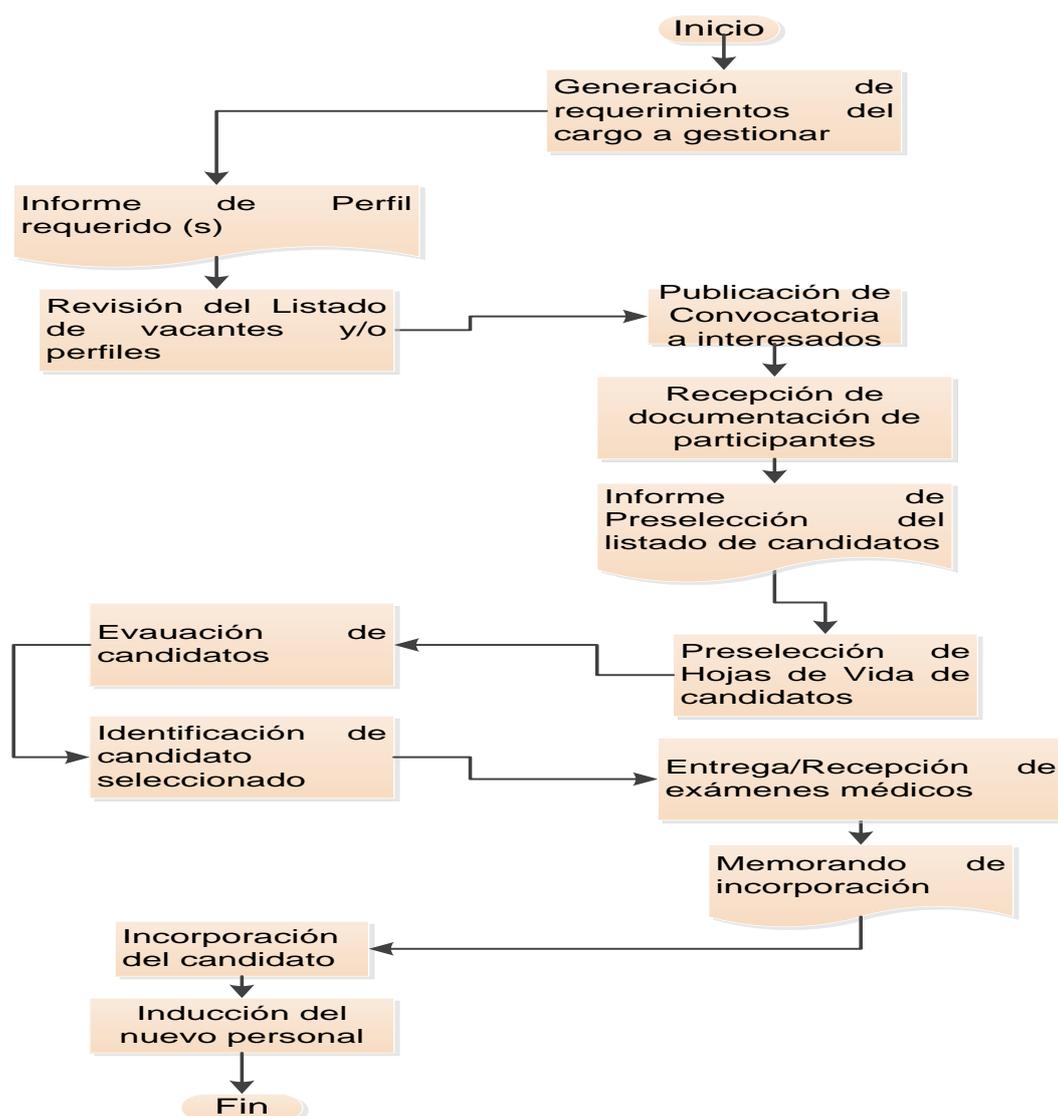


Figura 7. Flujograma de proceso de Concurso de Méritos y Oposición

Fuente: EPMAPS. Proceso de Selección, 2016.

Por otro lado, es necesario tener presente a manera de antecedente que la ISO 9001:2015 plantea dentro de sus cláusulas auditables el Mejoramiento Continuo, el cual, debe ser sujeto de aplicación en cualesquiera de los procesos que son parte de la organización. Es decir, este particular no depende del

alcance de certificación y más bien, representa una aplicación práctica de la evolución del SGC, por ende, el presente trabajo se encasilla en un ámbito de mejora e incluso su orientación debe responder a potenciales hallazgos que han sido resultado de procesos de auditoría.

Con el antecedente mencionado, es válida la revisión y mejora del proceso para el concurso de méritos y oposición basada en competencias conductuales para el profesional del departamento de desarrollo del talento humano que es parte de la EPMAPS y que se asocia a un aspecto de mejoramiento de la organización.

El desarrollo del nuevo proceso que se pretende implementar debe ser parte activa dentro de los lineamientos que son parte del SGC certificado ISO 9001:2015. Es decir, es de suma importancia considerar el enfoque de procesos aplicado de inicio en el área de talento Humano para que sea la herramienta de información básica que suministre información de la condición actual dentro del proceso que se vincula a la Selección del Personal. De manera complementaria, se pretende que la implementación del nuevo proceso sea parte del proceso de auditorías efectuado por el ente externo y por lo tanto, debe demostrar su efectividad en el corto y mediano plazo.

Dentro del enfoque que se va a utilizar en la propuesta, se identifica como relevante el Enfoque de Procesos y su consecuente análisis, control y mejora de la gestión hasta el momento efectuada. Es decir, la solución apunta a una vía de aplicación que se base en el esquema de trabajo que se dispone y sobre el cual, existe determinados hallazgos que no necesariamente han sido resultado de una auditoría. Por ende, se pretende trabajar en un proceso alineado al direccionamiento estratégico que es parte de la EPMAPS y que cumpla los requerimientos de las partes involucradas en el logro de un impacto positivo dentro de sus actividades acorde a los objetivos de la institución.

Finalmente, es necesario recalcar que la propuesta se concibe como un mecanismo de proceso a ser integrado en el engranaje ya existente de la ISO

9001:2015, y no como una acción estrictamente documental que sea carente de resultados beneficiosos para la organización.

3. Identificación del objeto de estudio

El presente proyecto se enfoca en un objeto de estudio de índole teórico y en uno de carácter práctico. En este sentido, se determina que las competencias y el proceso de selección del personal, que son parte del proceso de concurso de méritos y oposición para el profesional del departamento de desarrollo de talento humano, forman parte de la naturaleza teórica; mientras tanto, a nivel práctico se identifica la existencia de la Empresa Pública Municipal de Agua Potable y Saneamiento de Quito, EPMAPS, como el sitio de aplicación. De manera complementaria, se pretende establecer el control y mejora continua de las diferentes fases que son parte del Concurso de Méritos y Oposición en función directa del cumplimiento de objetivos organizacionales de la EPMAPS.

3.1. Planteamiento del problema

La EPMAPS, no dispone en la actualidad del denominado Concurso de Méritos y Oposición basado en Competencias Conductuales, este particular se tiene presente al margen que la organización dispone de acreditaciones que vinculan dentro de su gestión a la Selección del Personal. Sin embargo, las mencionadas acreditaciones no identifican como requisito puntual el disponer e implementar del denominado “Proceso de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS, de Quito”. Con este antecedente, se plantea la pregunta fundamental dentro de la investigación de la siguiente manera: ¿Cómo diseño un proceso para concursos de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS: Quito 2021?

Se debe tener presente que el proceso de selección actual de la EPMAPS cuenta con un Reglamento ya establecido para la contratación, sin que, exista la evidencia de un manual descriptivo de cargos basado en un modelo de gestión por competencias, lo que impide tener una referencia de aptitudes

únicas para los puestos de trabajo, así como requerimientos mínimos de competencias y habilidades a considerarse para desempeñar las funciones de manera óptima.

Lo arriba mencionado, es parte de la formación y crecimiento del personal de la EPMAPS que se asocia a aspectos vinculados a la gestión del talento humano y por ende, se visualiza la necesidad de disponer con un proceso que sustente el Concurso de Méritos y Oposición requerido para el cumplimiento de la normativa vigente de control establecida por el Ministerio de Trabajo en los entes públicos.

Como consecuencia de esta situación, la EPMAPS, enfrenta una potencial caída en los resultados de desempeño del talento humano y en elevados índices de rotación laboral, lo que, a su vez, afecta su productividad y rentabilidad, ya que, si las nuevas personas contratadas no son idóneas para ocupar de forma oportuna sus puestos de trabajo, o no se adecuan a la cultura organizacional establecida en la empresa, esto es un factor que incide en los niveles de efectividad de la organización.

Por consiguiente, resulta imperioso desarrollar una propuesta consistente sobre un modelo de gestión por competencias, a fin de facilitar a la EPMAPS disponer de un proceso del concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo de Talento Humano, que cumpla con los requerimientos de contratación del personal idóneo para realizar funciones que luego afectan directamente en la gestión global de los trabajadores.

3.2. Análisis Causa-Efecto

La Figura 8, expresa el contenido de la causa- efecto que origina el problema del Concurso de Méritos y Oposición.

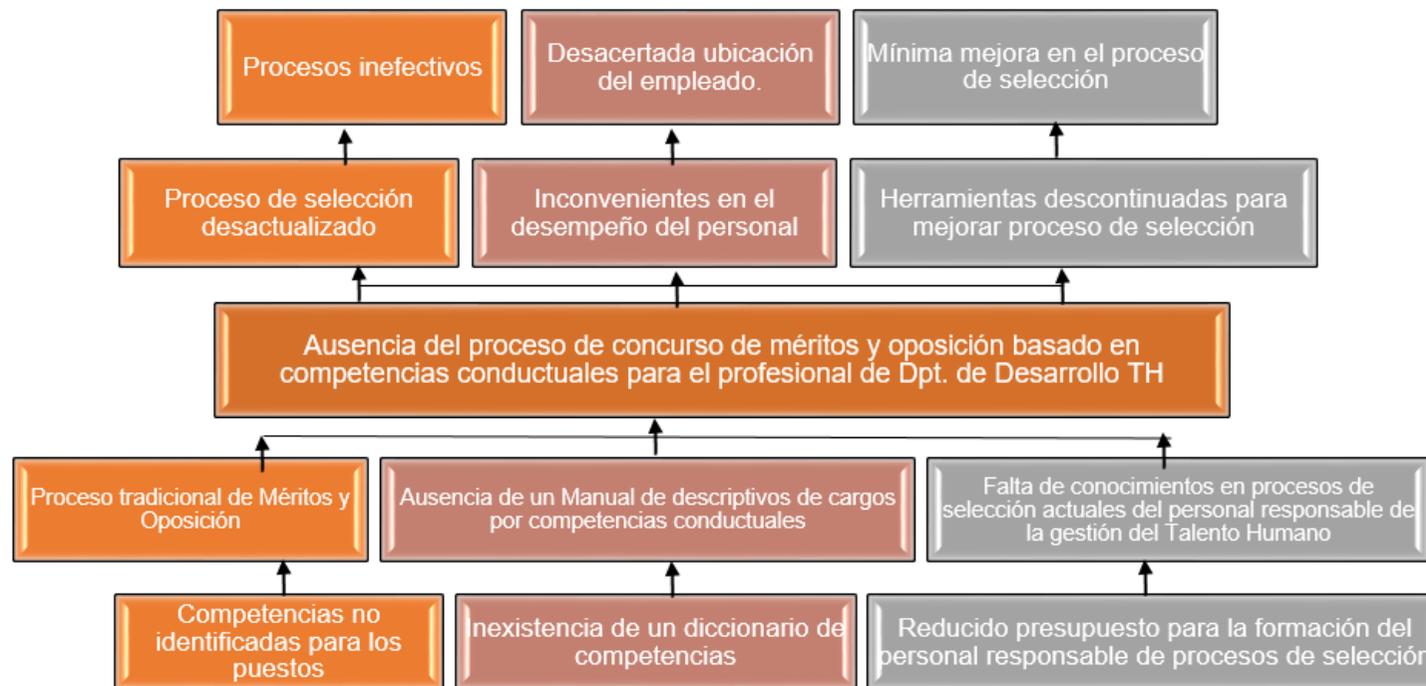


Figura 8. Causa – Efecto de Concurso de Méritos y Oposición EPMAPS 2021.

Adaptado por Andrea Sarango, 2021.

Es válido indicar que la Figura 8, determina en la parte inferior las causas mientras en la parte superior se ubican los efectos que motivan el problema en análisis y es el razonamiento fundamental para la estructura de la potencial solución al problema planteado.

3.3. Escenarios

La ISO (2015) a nivel de procesos administrativos y operativos requiere del denominado mejoramiento continuo en función de controlar y mejorar el desempeño de la organización. Este aspecto es parte de la cláusula 10 de la normativa vigente de calidad. Por ende, para la EPMAPS se presenta la oportunidad de trabajar en el ámbito de un Concurso de Méritos y Oposición que contribuya en el desarrollo de la empresa y que sea un fiel reflejo de la evolución de su Sistema de Gestión de Calidad certificado y que debidamente documentado sea un soporte dentro de un proceso de auditoría interna y/o externa.

Es importante notar el contenido de la implementación del proceso de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS, en este sentido, se pretende lograr un grado de incidencia en el desempeño de las áreas operativas y administrativas que son parte vigente en el Organigrama de la Organización, por lo tanto, se plantea aspectos de impacto positivo en los siguientes puntos:

- ✓ Enfoque de Procesos, se identifica las áreas parte de la EPMAPS que requieren de una actualización de la documentación que son parte de sus labores. Por ende, el impacto se estima alto por ser una herramienta de gestión que abarca un control sobre el personal que ingresa a la organización.
- ✓ Capacitación, las estrategias aplicables dentro de la competencia del personal conlleva a que el recurso humano se convierta en un actor dinámico dentro de la cultura de la EPMAPS.
- ✓ A nivel gerencial, se determina un alineamiento del personal con los objetivos que han sido establecidos por la organización.

Dentro de los escenarios negativos se identifica aspectos tales como:

- ✓ Existe una afectación al Enfoque de Procesos, pues si bien es cierto, se han identificado los procesos y sus interacciones, no es menos cierto la falta de un control estandarizado sobre el personal que es parte del Desarrollo de Talento Humano de la entidad.
- ✓ Potencial distorsión en el ambiente laboral de la EPMAPS debido a la percepción que llegan a tener los trabajadores que no se adecuan a su puesto laboral y en referencia a las funciones que deben realizar, por la falta de competencias adecuadas para sus funciones.
- ✓ Falta de empatía del personal de Desarrollo de Talento Humano con sus funciones y en consecuencia, se genera afectación sobre el desarrollo de los objetivos y metas organizacionales afectando la productividad que plantean anualmente como parte de las aspiraciones de la institución.
- ✓ Descontrol en el uso de los recursos (económicos, infraestructura) destinados a la vinculación del personal que es parte de la institución.

4. Objetivo general

Definir el proceso para el concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS, de Quito.

5. Objetivos específicos

- ✓ Aplicar los instrumentos identificados para el levantamiento del perfil de competencias del puesto, para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS.
- ✓ Definir el perfil de competencias para el concurso de méritos y oposición conforme a competencias conductuales requeridas para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS.
- ✓ Incorporar herramientas para identificar competencias conductuales requeridas en el proceso de concurso de méritos y oposición para el

profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS.

- ✓ Identificar indicadores de gestión sobre el proceso del concurso de méritos y oposición conforme a competencias conductuales requeridas para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS.

6. Justificación y aplicación de la metodología.

La presente investigación constituye una propuesta de aplicación real en el área administrativa del área de Talento Humano de la EPMAPS, específicamente para el profesional del Departamento de Desarrollo. Es válido indicar que la respuesta al problema presente se identifica como el Concurso de Méritos y Oposición basado en competencias conductuales de los trabajadores que son parte del mencionado proceso. De manera complementaria, se tiene presente que la modalidad que requiere la investigación se identifica como un proyecto en desarrollo.

Bajo el mencionado lineamiento de trabajo, se pretende facilitar a la organización el proceso de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales que posteriormente tiene injerencia directa en llevar a cabo los diferentes procesos de contratación de trabajadores que son requeridos dentro de las actividades operativas y administrativas de la EPMAPS. Este particular, impulsa el efectivo desarrollo del desempeño del personal en sus tareas y por ende, se establece un nivel efectivo en las funciones encomendadas, el cual, se refleja en la satisfacción del cliente de la organización. De manera complementaria, la propuesta incluye como respuesta a los objetivos planteados, el desarrollo de documentos y formatos que son parte de la herramienta de trabajo.

6.1. Nivel de estudio

El enfoque exploratorio a desarrollarse en la gestión de talento humano de la EPMAPS se fundamenta en abordar un aspecto que anteriormente no ha sido

sujeto de análisis internamente en la organización y que en el corto plazo, pretende ser base para priorizar las necesidades que tenga el establecimiento.

Es descriptivo por cuanto permite la especificación de propiedades y características importantes que son parte del proceso de selección del personal y consecuentemente, requiere de la presencia de información que es parte del proceso de talento humano.

6.2. Modalidad de investigación

En el desarrollo del presente trabajo se considera la existencia de una investigación de campo complementada de un ámbito documental. Es decir, se tiene presente que la investigación pretende levantar datos reales también denominados primarios que estén asociados al tema de estudio y cuyas variables de interés no sean sujetas de ninguna modificación. De manera complementaria, se sostiene que por la naturaleza del comportamiento del ser humano este tipo de investigación es el apropiado para generar datos propios de la gestión del talento humano que es parte del área de Desarrollo de la EPMAPS. Sin embargo, en este tipo de trabajo también es factible se documenten datos de carácter secundario que en esta oportunidad, se suministren a partir de la experiencia de la persona responsable del estudio y que labora en la propia organización.

Por otra parte, se requiere de una investigación de carácter documental con el fin de obtener materiales físicos que aporte en el propósito de estudio. Es decir, se tiene el desarrollo de un proceso que se sustenta en la recuperación, análisis e interpretación de datos de índole secundario que en el caso presente, constituyen los documentos que son parte propia de la gestión que hasta el momento a efectuado la EPMAPS como parte de la selección del personal. En este punto, se determina un carácter real en la obtención de la información debido a que participa dentro del proceso de talento humano la persona responsable del proyecto.

El proyecto en desarrollo se orienta a la determinación de un proceso sobre el Concurso de Méritos y Oposición basado en competencias conductuales para

el profesional del departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS. En este sentido, es necesario el planteamiento característico de un proceso que requiere de la presencia efectiva de las entradas, salidas, recursos, controles e indicadores. Sin embargo, siendo una herramienta de gestión, la propuesta se enfoca de manera particular en el perfil del profesional identificado como significativo dentro del área de talento humano. Adicionalmente, la propuesta busca responder la problemática planteada que identifica la ausencia de este tipo de proceso dentro de los concursos de méritos y oposición de la EPMAPS.

6.3. Método

A nivel de investigación, con base en la gestión documental que es parte de la EPMAPS se identifica como válido el método inductivo y el deductivo, no sin antes tener presente una investigación analítica enfocada al objeto de estudio para conocer el contenido del proceso de talento humano como situación inicial que incide en las labores de la organización. En este sentido, es relevante la interacción del Mapa de Procesos y su consecuente mejora funcional y económica.

Por otro lado, el método inductivo buscará mediante la observación de los hechos actuales una clasificación y estudio que fundamente una generalidad y contraste de los procesos en análisis y que son parte del problema de investigación. Dentro del margen de aplicación del método inductivo es importante llevar a cabo la secuencia correcta que agrupa la observación, clasificación y estudio previo a llegar a la generalización y consecuente contraste de los hechos.

De manera complementaria, el método deductivo permitirá a partir de datos generales obtener una conclusión particular, en este punto, es relevante la revisión de la estructura documental que es parte de la ISO 9001:2015 y que constituye una fuente de retroalimentación para conocer el desempeño de lo actuado hasta el momento dentro de los procesos de concursos de méritos y oposición.

Así mismo, en el análisis se requiere de un enfoque sintético con la finalidad de extraer los datos más importantes que se han generado dentro del estudio. En este sentido, es necesario, la revisión íntegra de lo recopilado para posteriormente comprender y generar una interpretación de lo documentado.

Finalmente, el método analítico se basa en la descomposición del problema que se investiga con el objetivo de identificar las causas y los efectos que son parte del objeto de estudio. Con este enfoque, se tiene que la observación y el examen de los hechos permiten el desarrollo de lo que se investiga.

6.4. Población y muestra

Dada la naturaleza de la investigación, no se requiere de cálculo de una muestra para el estudio. Es decir, la estructura del proceso de talento humano de la EPMAPS, específicamente del Departamento de Desarrollo de Talento Humano permite aplicar las herramientas de investigación, sobre el número global de los integrantes. Este punto es relevante pues, se considera como criterio válido que las personas pertenecientes a la Gerencia del Talento Humano aporten con su percepción sobre los procesos de concursos de méritos y oposición que a su debido momento fueron sujetos, por ende, se controla y elimina un potencial sesgo en el levantamiento de la información.

En el caso de la Evaluación de 360 se establece como criterio la identificación de las personas que están en contacto con el profesional del departamento de Desarrollo como lo son: Asesor Experto, Jefe Departamental, Profesional del Departamento, par del Profesional en evaluación y dos asistentes departamentales.

Para las Entrevistas BEI, se contará con el aporte de dos profesionales que ocupan los cargos pertinentes en el Departamento de Desarrollo.

Finalmente, para el desarrollo del Panel de Expertos se cuenta con la presencia del Asesor Experto, los tres Jefes de Área de la Gerencia del Talento Humano (Desarrollo, Administración del Talento, Nómina y Remuneraciones) además de un profesional del Departamento, ocupando el puesto en mención.

6.5. Selección de instrumentos de investigación y justificación

- a) Observación directa mediante panel de expertos: La intervención del denominado panel de expertos es relevante por su conocimiento y experiencia en el tema de interés, lo que, sumado a su condición de independencia del sector en análisis permite conocer opiniones certeras sobre el manejo del proceso.
- b) Encuesta de competencias: La encuesta se considera como una herramienta útil para conocer el estado del proceso de selección del personal y por ende, identificar ventajas y desventajas de lo trabajado en el área de Desarrollo.
- c) Entrevista de incidentes críticos: Es un medio relevante para conocer de las personas sus reacciones de respuesta ante situaciones reales que han atravesado en el ámbito laboral y que son identificadas significativas para el puesto a desempeñar.
- d) Análisis de documentos (procesos de la empresa): La revisión de la documentación asociada a la contratación de personal permite visualizar el desempeño del proceso de contratación en función de soportar el ámbito de una Mejora Continua.

6.6. Procesamiento de datos

Los datos que se generen dentro de la investigación pretenden ser procesados mediante el uso del sistema denominado Microsoft Office, básicamente se requiere el uso de la aplicación de Word para el contenido propio del proyecto, reportes finales, sin embargo, también se usarán alternativas como la herramienta de Excel para la generación de tablas y gráficos que son parte de la encuesta y de ser necesario, el uso de Visio en la elaboración de figuras y/o flujogramas. Por otro lado, se hará uso de la plataforma Zoom para poder realizar las entrevistas. Finalmente, para la exposición del proyecto se usará diapositivas en Power Point con el contenido relevante que permita conocer el objetivo del proyecto.

7. Protocolos metodológicos

7.1. Protocolo metodológico para el objetivo específico 1

Para la aplicación de los instrumentos en el levantamiento del perfil de competencias del puesto sobre el profesional del departamento de desarrollo del talento humano de la EPMAPS, se procederá de la siguiente manera:

7.1.1. Cuestionario 360

- a) Revisión de diccionario de competencias de Hay/McBer.
- b) Establecer las preguntas y escala del cuestionario.
- c) Elaboración de la invitación y envío del cuestionario mediante correo electrónico a la población establecida: Asesor Experto, Jefe Departamental, Profesional del Departamento, par del Profesional en evaluación, analista y asistente departamental.
- d) Recopilación de cuestionarios realizados.
- e) Procesamiento de los cuestionarios recibidos.

7.1.2. Panel de Expertos

- a) Identificar el objetivo del panel de expertos.
- b) Establecer las preguntas que ayuden a levantar las competencias necesarias para el perfil del profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano.
- c) Envío mediante correo electrónico, el cuestionario para identificar las ocho competencias más importantes del profesional, con base al diccionario seleccionado de Hay/McBer.
- d) Definir los parámetros: tiempo, moderador, fechas, participantes, entre otros.
- e) Coordinar la hora, el día y el lugar para realizar el panel de expertos.
- f) Elaborar y enviar la invitación para los participantes establecidos como población: Asesor Experto, Jefes de Área de la Gerencia del Talento Humano (Desarrollo, Administración del Talento, Nómina y Remuneraciones) además de un profesional del Departamento, ocupando el puesto en mención.

- g) Ejecución del panel de expertos
- h) Recopilación de los datos obtenidos.
- i) Procesamiento de datos.

7.1.3. Entrevista BEI

- a) Determinar el protocolo de la entrevista BEI.
- b) Coordinar la hora, el día y el lugar para la ejecución de la entrevista.
- c) Elaborar y enviar la invitación para los participantes establecidos como población.
- d) Ejecución de entrevista BEI
- e) Recopilación de los datos obtenidos.
- f) Procesamiento de datos.

7.2. Protocolo metodológico para el objetivo específico 2

Para definir el perfil sobre el concurso de méritos y oposición conforme a competencias conductuales requeridas para el Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS se toma en consideración lo siguiente:

- a) Integración de resultados obtenidos mediante las herramientas aplicadas: seis encuestas 360, un panel de expertos con cinco participantes, dos entrevistas BEI.
- b) Establecer las competencias conductuales necesarias para un profesional del Departamento del Talento Humano.
- c) Documentar las competencias conductuales.

7.3. Protocolo metodológico para el objetivo específico 3

Para incorporar las competencias conductuales en el proceso de concurso de méritos y oposición para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS, se requiere lo siguiente:

- a) Plantear el proceso de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de

Desarrollo del Talento Humano, considerando la información obtenida durante la ejecución de los protocolos 1, 2 y 3.

- b) Establecer las preguntas a ser utilizadas en el cuestionario de la Entrevista BEI, conforme al perfil de puesto levantado, a implementarse durante el proceso para el concurso de méritos y oposición para el profesional del Departamento de Desarrollo.
- c) Establecer protocolo de la Entrevista BEI focalizada, conforme a las competencias levantadas.
- d) Codificación.
- e) Reporte de frecuencia

7.4. Protocolo metodológico para el objetivo específico 4.

Para identificar los indicadores de gestión aplicables en el proceso del concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS, se toma en cuenta las siguientes consideraciones:

- a) Crear indicadores sobre las acciones propias del proceso del concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo.
- b) Definir las variables de interés asociadas a la evolución del proceso de Méritos y Oposición.
- c) Validar la denominación de cada indicador establecido.
- d) Validar la fórmula del cálculo detallada para cada indicador.
- e) Identificar al responsable de medir el proceso.
- f) Establecer la frecuencia de la medición
- g) Desarrollar la Matriz de indicadores sobre el proceso de Méritos y Oposición.

8. Resultados

8.1. Resultados del protocolo metodológico 1

8.1.1 Cuestionario 360

a) Para obtener los resultados de la aplicación de la herramienta 360, se procedió a cumplir a lo establecido en el punto 7.1.1. referente a la ejecución del protocolo metodológico 1. Se identificaron las preguntas que serían parte de la herramienta la misma que fue aplicada a los seis participantes seleccionados, siendo estos:

- Coordinador de Talento Humano (superior).
- Jefe del Departamento de Desarrollo del Talento Humano (superior).
- Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano (par).
- Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano (Autoevaluación).
- Analista del Departamento del Talento Humano (Subordinada).
- Asistente del Departamento del Talento Humano (Subordinada).

b) Resultado

Tabla 2.

Resultado de competencia de la Encuesta 360.

Competencias ENCUESTA 360	Jefe	Colateral	Subordinado	Nivel Conductual	%
Orientación al Logro	3	3	3	3	83%
Pensamiento Analítico	4	4	3	3	82%
Preocupación Orden y Calidad	3	3	3	3	81%
Comprensión de la Organización	3	3	2	3	80%
Pensamiento Conceptual	3	3	3	3	80%
Dirección de Personas	4	4	4	4	79%
Liderazgo	4	4	4	4	79%
Trabajo en Equipo	5	5	5	5	78%
Integridad	4	4	4	4	78%
Búsqueda de Información	3	3	2	3	78%
Autocontrol	3	3	3	3	78%

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, Encuesta 360 en EPMAPS, 2021.

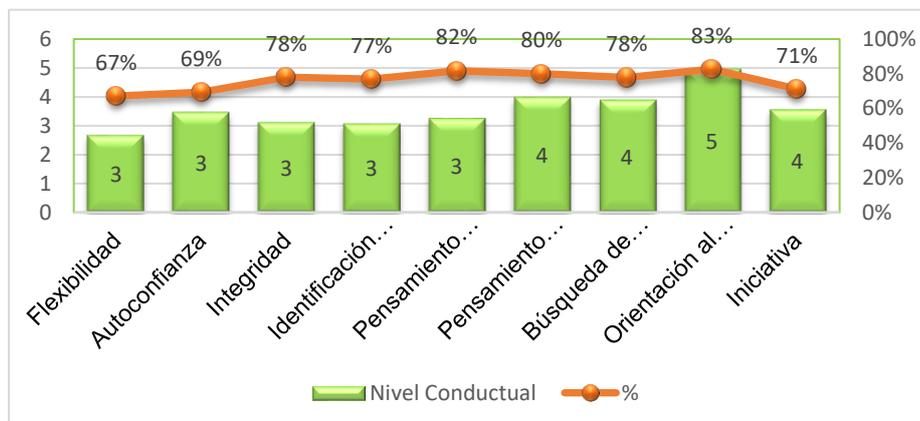


Figura 9. Competencias en función de la Encuesta 360

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango. Encuesta 360 en EPMAPS, 2021.

Una vez procesadas las respuestas obtenidas mediante la ejecución del cuestionario 360 compuesto de 157 preguntas, se pudieron identificar siete principales competencias, de las veinte cuestionadas, que formarían parte del perfil del profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, siendo éstas en orden: orientación al logro, pensamiento analítico, preocupación por el orden y la calidad, comprensión de la organización, pensamiento conceptual, dirección de personas y liderazgo.

De igual manera, a fin de poder analizar la información obtenida con las otras herramientas, se procedió a identificar las siguientes cuatro competencias, las mismas que obtuvieron un mismo porcentaje: trabajo en equipo, integridad, búsqueda de la información y autocontrol.

8.1.2. Panel de Expertos

- a) Para obtener los resultados del panel de expertos, se procedió a cumplir a lo establecido en el punto 7.1.2. referente a la ejecución del protocolo metodológico 1. Se identificaron las preguntas que serían parte de la herramienta, las mismas que fueron discutidas durante la sesión por los cinco participantes: siendo estos:
 - Coordinador de Talento Humano.
 - Jefe del Departamento de Desarrollo Talento Humano.

- Jefe del Departamento de Administración del Talento Humano.
- Jefe del Departamento de Nómina y Remuneraciones.
- Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano.

b) Resultado

Tabla 3.

Resultado del Panel de Expertos

Competencias Panel de Expertos		Experto- Coordinador GTH	Jefe Desarrollo	Jefe Administración	Jefe Nómina y remuneraciones	Profesional	%
Gestión personal	Flexibilidad	1	1	1	1	1	10%
	Autoconfianza			1		1	4%
	Integridad	1	1	1	1	1	10%
	Identificación con la Compañía					1	2%
Pensamiento	Análítico	1	1		1		6%
	Búsqueda de Información	1	1				4%
Logro	Orientación a Resultados	1	1	1		1	8%
	Iniciativa	1	1		1		6%
Influencia	Orientación al Cliente		1	1	1	1	8%
	Comprensión interpersonal	1		1		1	6%
	Impacto e Influencia	1			1		4%
Gestión de equipo	Desarrollo de personas		1	1	1		6%
	Dirección de Personas				1		2%
	Trabajo en Equipo	1	1	1	1	1	10%
Suplementarias	Preocupación por el Orden y la Calidad	1	1	1	1	1	10%
	Autocontrol			1		1	4%
TOTAL		10	10	10	10	10	100%

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, Panel de Expertos en EPMAPS, 2021.



Figura 10. Competencias panel de expertos

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, competencias del panel de expertos desarrollado en EPMAPS, 2021

Luego de procesar la información obtenida mediante la ejecución del panel de expertos, se identificaron seis principales competencias, de las veinte cuestionadas, que formarían parte del perfil del profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, siendo éstas: flexibilidad, integridad, trabajo en equipo, preocupación por el orden y la calidad, orientación por resultados, y orientación al cliente,

Así mismo, a fin de poder analizar la información obtenida con las otras herramientas, se procedió a identificar las siguientes 4 competencias, las mismas que son: Pensamiento analítico, Iniciativa, comprensión interpersonal, y desarrollo de personas.

Analizando esta información levantada conjuntamente con la de la encuesta 360, podemos darnos cuenta que tanto orientación por resultados como preocupación por el orden y la calidad coinciden como competencias relevantes para el perfil del profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano.

8.1.3. Entrevista BEI

- a) En el proceso para la obtención de resultados mediante la ejecución de las dos entrevistas BEI, se procedió a cumplir con lo establecido en el punto 7.1.3. referente a la ejecución del protocolo metodológico 1, el mismo que detallaba establecer el protocolo de la entrevista, así como la coordinación con las dos participantes profesionales del departamento de Desarrollo del Talento Humano.
- b) Resultado: Los resultados de las entrevistas BEI se determinan en la Tabla 4.

Tabla 4.

Resultado entrevista BEI

Competencia	Resultados entrevista BEI		
	Ponderación	Nivel	%
Flexibilidad	9	3	5%
Autoconfianza	22	3	12%
Integridad	3	2	2%
Identificación con la Compañía	5	1,5	3%
Pensamiento Analítico	8	2	4%
Pensamiento Conceptual	4	2	2%
Búsqueda de Información	4	2	2%
Orientación al logro	22	3	12%
Iniciativa	16	3	9%
Orientación al Cliente	9	3	5%
Comprensión Interpersonal	6	3	3%
Comprensión de la Organización	4	3,25	2%
Impacto e Influencia	13	2,25	7%
Desarrollo de Interrelaciones	2	1,75	1%
Desarrollo de personas	3	1	2%
Dirección de Personas	2	1	1%
Liderazgo	4	1	2%
Trabajo en Equipo	22	3	12%
Preocupación por el Orden y calidad	13	2,75	7%
Autocontrol	8	2	4%
Total	179		100%

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, Entrevistas BEI 1 y 2 en EPMAPS, 2021.

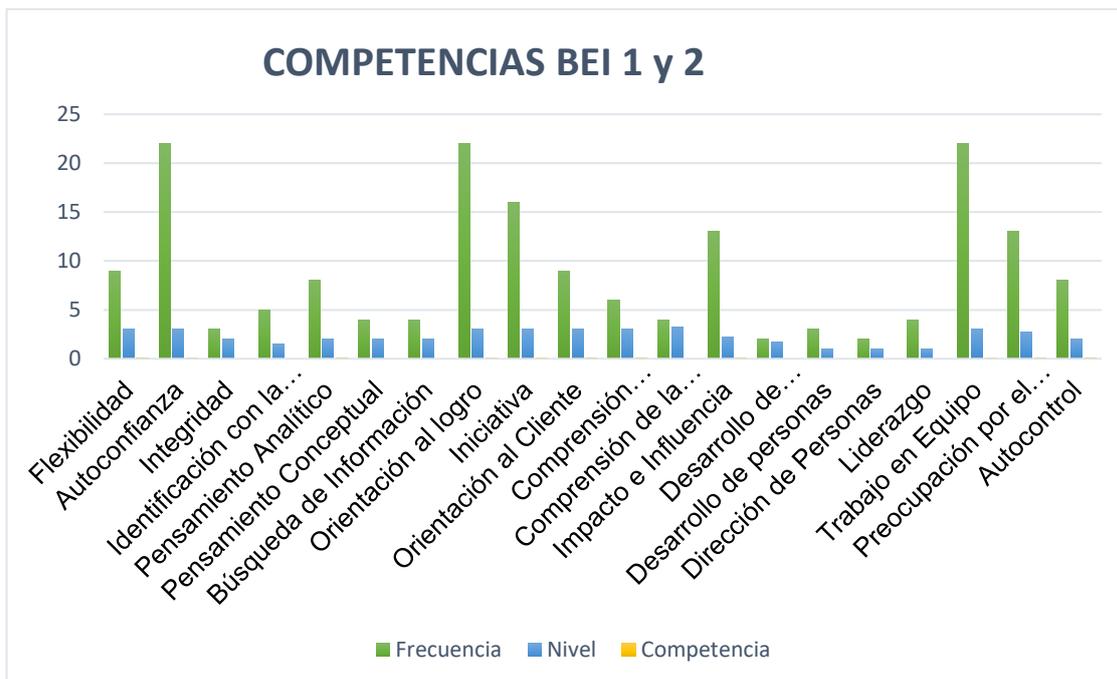


Figura 11. Competencias BEI

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, Entrevistas BEI 1 y 2 en EPMAPS, 2021.

Luego de procesar la información obtenida mediante la ejecución de las entrevistas BEI, se identificaron seis principales competencias, de las veinte cuestionadas, que formarían parte del perfil del profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, siendo éstas: autoconfianza, orientación por resultados, trabajo en equipo, iniciativa, impacto e influencia, preocupación por el orden y calidad

Así mismo, a fin de poder analizar la información obtenida con las otras herramientas, se procedió a identificar las siguientes cuatro competencias, las mismas que son: flexibilidad, orientación al cliente, pensamiento analítico y autocontrol.

8.2. Resultados del protocolo metodológico 2

8.2.1 Resultados obtenidos mediante la aplicación de las herramientas.

Tabla 5.

Matriz de Resultado

TIPO DE COMPETENCIAS	COMPETENCIAS	PANEL DE EXPERTOS	ENTREVISTA	ENCUESTA 360	RESULTADOS	
					NIVEL	%
Gestión personal	Flexibilidad	10%	5%	67%	3	27%
	Autoconfianza	4%	12%	69%	3	29%
	Integridad	10%	2%	78%	3	30%
	Identificación con la Compañía	2%	3%	77%	2	27%
Pensamiento	Pensamiento Analítico	6%	4%	82%	3	31%
	Pensamiento Conceptual		2%	80%	3	27%
	Búsqueda de Información	4%	2%	78%	3	28%
Logro	Orientación al logro	8%	12%	83%	4	34%
	Iniciativa	6%	9%	71%	3	29%
Influencia	Orientación al Cliente	8%	5%	74%	3	29%
	Comprensión Interpersonal	6%	3%	74%	3	28%
	Comprensión de la Organización		2%	80%	4	27%
	Impacto e Influencia	4%	7%	73%	3	28%
	Desarrollo de Interrelaciones		1%	77%	2	26%
Gestión de equipo	Desarrollo de personas	6%	2%	75%	2	27%
	Dirección de Personas	2%	1%	79%	3	27%
	Liderazgo		2%	79%	2	27%
	Trabajo en Equipo	10%	12%	78%	3	34%
Suplementarias	Preocupación por el Orden y calidad	10%	7%	81%	3	33%
	Autocontrol	4%	4%	78%	2	29%

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, panel de expertos, encuesta 360 – entrevista BEI en EPMAPS, 2021.

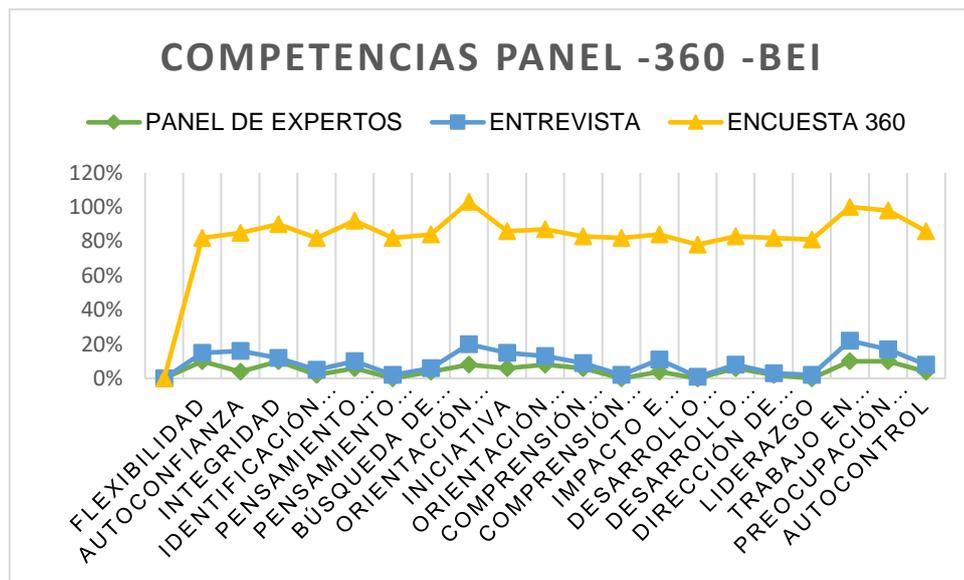


Figura 12. Competencias identificadas en el Panel de Expertos-360-Entrevista BEI

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, Competencias identificadas en el panel de expertos-360-entrevista BEI, en EPMAPS, 2021

Una vez procesada la información obtenida mediante las herramientas de cuestionario 360, panel de expertos y entrevistas BEI, se lograron identificar las ocho competencias, de las veinte cuestionadas, que formarían parte del resultado final para el levantamiento de las competencias del perfil del profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano.

En ese sentido, las competencias conductuales y sus niveles que fueron identificadas en función de la frecuencia y relevancia, por cada una de las herramientas de levantamiento de la información, las ocho competencias para el profesional de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS son:

Tabla 6.

Competencias Profesional de Desarrollo

TIPO COMPETENCIA	COMPETENCIAS	RESULTADOS	
		NIVEL	%
Gestión personal	Integridad	3	30%
Pensamiento	Pensamiento Analítico	3	31%
Logro	Orientación al logro	4	34%
	Iniciativa	3	29%
Influencia	Orientación al Cliente	3	29%
Gestión del Equipo	Trabajo en Equipo	3	34%
Suplementarias	Preocupación por el Orden y calidad	3	33%
	Autocontrol	2	29%

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, Encuesta 360, Entrevista BEI, Panel de expertos, en EPMAPS, 2021.

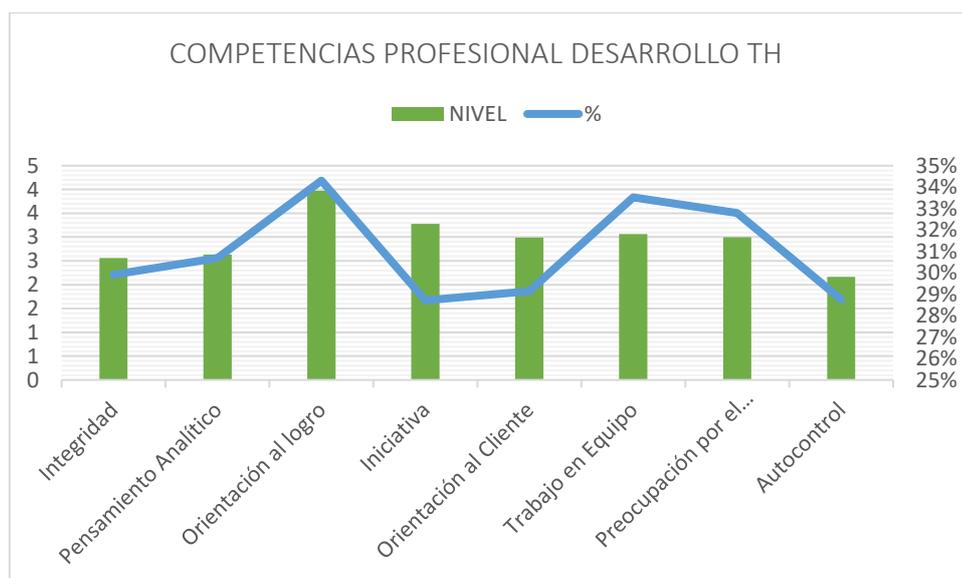


Figura 13. Competencias del profesional de desarrollo

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, Encuesta 360, entrevista BEI, panel de expertos en EPMAPS, 2021.

8.2.2. Documentación de las competencias conductuales

La determinación del contenido y el nivel requerido de cada una de las competencias identificadas para el perfil del profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano se determina en el Anexo 11.

8.3. Resultados del protocolo metodológico 3

8.3.1. Desarrollo de resultados

Para obtener los resultados del protocolo metodológico 3, referente a la incorporación de las competencias conductuales en el proceso de concurso de méritos y oposición para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS, se ha establecido lo siguiente:

- a)** Planteamiento de proceso de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, mediante matriz SIPOC. (Ver Anexo 12).

b) Flujograma

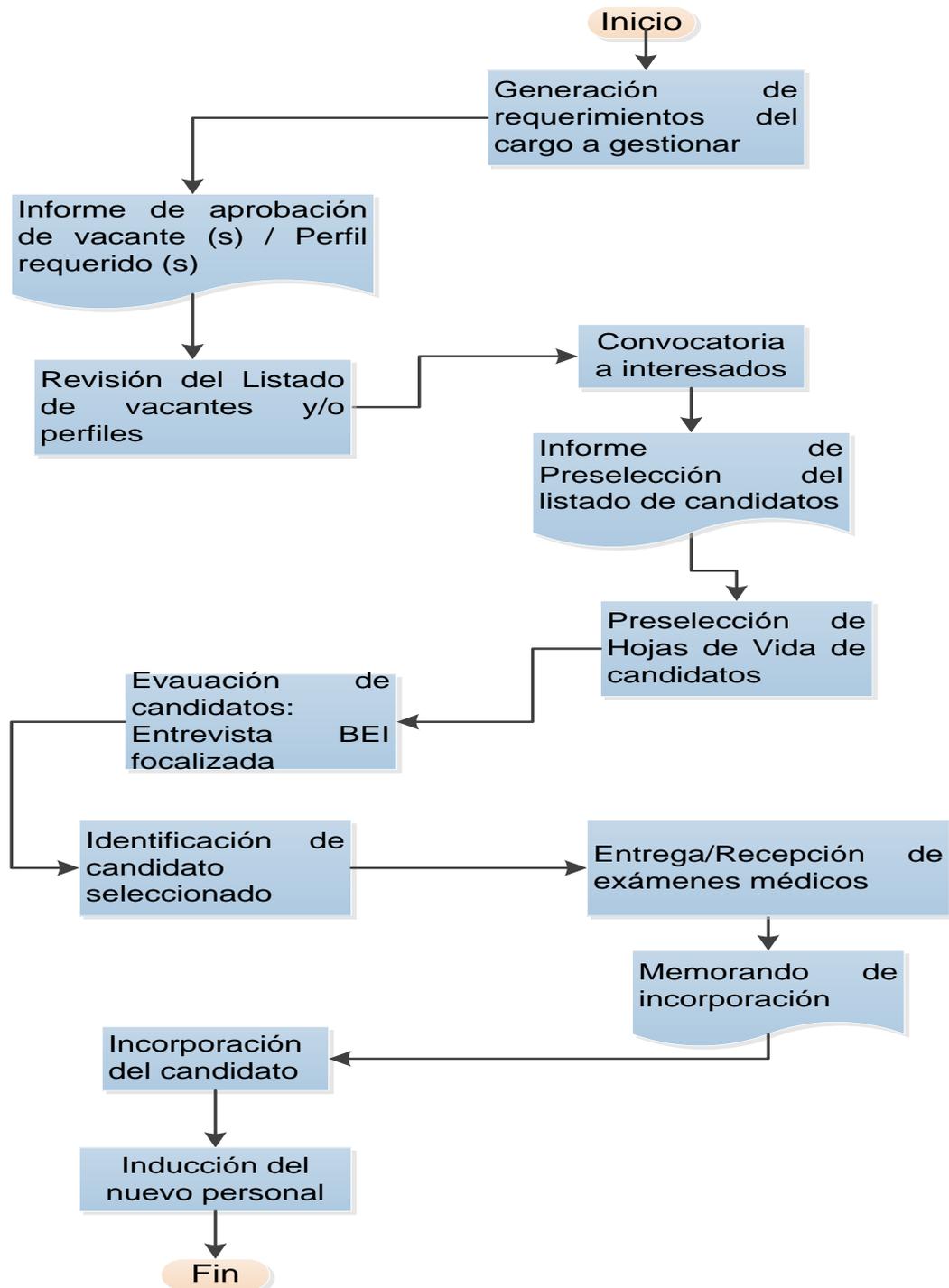


Figura 14. Flujograma del Proceso de Concurso de Méritos y Oposición por Competencias Conductuales

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, Proceso de concurso de méritos y oposición de la EPMAPS, 2021.

c) Definición de las preguntas para la entrevista BEI focalizada
(Ver Anexo 13).

d) Protocolo de la Entrevista BEI focalizada, conforme a las competencias levantadas.

Conforme a las competencias levantadas para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano y con base en el protocolo de Hay Group, se adapta el siguiente protocolo para la entrevista BEI focalizada que formará parte del proceso de concurso de Méritos y Oposición para el profesional del Departamento del Talento Humano. (Ver Anexo 14).

e) Proceso de Codificación.

Para la codificación de la entrevista BEI focalizada ejecutada durante un proceso de concurso de méritos y oposición basada en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, se procederá a realizar la transcripción de la información y se tomará en consideración la norma de codificación establecida por Hay Group, la misma que resalta lo siguiente:



Figura 15. Reglas principales de codificación.

f) Informe de frecuencia

- Una vez identificadas las competencias y su nivel, se procederá a realizar el informe de frecuencia de acuerdo al formato establecido.
- Se colocará en cada casillero de las competencias identificadas, el número de frecuencias y el nivel al que corresponde.
- Formato:

Tabla 7.

Formato Informe de Frecuencias

INFORME DE FRECUENCIAS DE CANDIDATO								
PROCESO DE CONCURSO DE MÉRITOS Y OPOSICIÓN								
Nombre y apellidos:								
Puesto actual:								
Fecha entrevista:								
Entrevistador:								
	Niveles						Total	Perfil del Candidato
	1	2	3	4	5	6		
<i>Flexibilidad</i>							0	
<i>Autoconfianza</i>							0	
<i>Integridad</i>							0	
<i>Identificación con la Compañía</i>							0	
<i>Pensamiento Analítico</i>							0	
<i>Pensamiento Conceptual</i>							0	
<i>Búsqueda de Información</i>							0	
<i>Orientación a Resultados</i>							0	
<i>Iniciativa</i>							0	
<i>Orientación al Cliente</i>							0	
<i>Empatía</i>							0	
<i>Comprensión de la organización</i>							0	
<i>Impacto e Influencia</i>							0	
<i>Desarrollo de interrelaciones</i>							0	
<i>Desarrollo de personas</i>							0	
<i>Liderazgo</i>							0	
<i>Dirección de Personas</i>							0	
<i>Trabajo en Equipo</i>							0	
<i>Preocupación por el Orden y la Calidad</i>							0	
<i>Autocontrol</i>							0	
Total	0							

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango, de Hay Group.

g) Informe del perfil del candidato.

- A partir del informe de frecuencias, se procederá a colocar en un nuevo formato establecido, únicamente las competencias identificadas para el perfil del profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano.
- Se colocará el nivel para cada una de las ocho competencias identificadas, tanto el mínimo como el óptimo y se procederá a semaforizar de acuerdo a la leyenda establecida.
- La semaforización ayudará a interpretar si el candidato al proceso en mención cumple o no con el perfil establecido para el Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano,

así como la brecha de aquellas competencias que requerirían ser desarrolladas para un desenvolvimiento efectivo y esperado por el candidato.

- Formato: Informe sobre los candidatos participantes

Tabla 8.

Formato Informe de Candidato

INFORME DE CANDIDATO					
PERFIL PROFESIONAL DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO					
NOMBRE Y APELLIDOS:				Legenda No alcanza el nivel mínimo requerido	
PUESTO ACTUAL:				Alcanza el nivel mínimo requerido	
FECHA ENTREVISTA:				Alcanza o supera el nivel óptimo requerido	
ENTREVISTADOR:				Está entre el nivel mínimo y el óptimo	
		PERFIL DEL PUESTO		PERFIL DEL CANDIDATO	
		Niveles		NIVELES	
		Mínimo	Óptimo		
Gestión Personal	Integridad	2	3		
Pensamiento	Pensamiento	2	3		
Logro	Orientación a Resultados	3	4		
	Iniciativa	2	3		
Influencia	Orientación al cliente	2	3		
Gestión de Equipo	Trabajo en Equipo	3	3		
Suplementarias	Orden y calidad	2	3		
	Autocontrol	2	2		
COMENTARIOS ADICIONALES					
RECOMIENDA AL CANDIDATO PARA EL PUESTO					
Si		No			

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango de Hay Group.

8.4 Resultados del protocolo metodológico 4

Dentro del proceso de selección de personal por competencias conductuales para el proceso de méritos y oposición para el Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, se identifica como variables de interés, aspectos tales como:

- Índice de rotación.
- Adecuación puesto / persona.
- Calidad de la selección por competencias.

Las variantes mencionadas, permiten la determinación de los indicadores de gestión en el alcance planteado, con lo cual, es necesario establecer puntos adicionales como constituyen el objetivo, la fórmula de cálculo, metas, responsables de generación de datos, períodos de reporte y la unidad de medida.

Tabla 9.

Indicadores para proceso de Méritos y Oposición

ÍNDICE DE ROTACIÓN				
Objetivo	Identificar el nivel de rotación existente en los procesos de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales con el fin de mejorar el proceso y sus herramientas.			
Fórmula de Cálculo	Responsable	Frecuencia Reporte	Unidad Medida	Meta
# total de colaboradores que renuncian a nombramientos / Head Count	Departamento de Administración de Talento Humano	Semestral	% de rotación	< 5%
GRADO DE ADECUACIÓN PERSONA / PUESTO				
Objetivo	Conocer el porcentaje de adecuación de los colaboradores, seleccionados mediante el proceso de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales, al puesto			
Fórmula de Cálculo	Responsable	Frecuencia Reporte	Unidad Medida	Meta
(% de cumplimiento de perfil duro * 55%) + (% de cumplimiento de competencias * 45%)	Departamento de Administración de Talento Humano	Trimestral	% de cumplimiento	90%
CALIDAD DE LA SELECCIÓN POR COMPETENCIAS				
Objetivo	Conocer el porcentaje de procesos de concurso de méritos y oposición que superan el período de prueba			
Fórmula de Cálculo	Responsable	Frecuencia Reporte	Unidad Medida	Meta
# de procesos de concursos de méritos y oposición superado el período de prueba / Total de procesos de concursos de méritos y oposición	Departamento de Administración de Talento Humano	Anual	% cumplimiento	90%

Fuente: Adaptado por Andrea Sarango.

9. Discusión de los resultados y propuesta de solución

En referencia a las ocho competencias conductuales identificadas a través de la implementación de las herramientas (Entrevista BEI, Panel de Expertos, Encuesta 360), han sido debidamente sustentadas en su desarrollo por medio de la participación de personas que son parte de la organización y que además, disponen de experiencia en la gestión del Talento Humano.

Sobre esta base, cada una de las herramientas arrojó información que tuvo que ser sometida al respectivo análisis para llegar al consenso de las mismas. Por mencionar, mediante la encuesta 360 se pudieron identificar de manera importante las dos competencias consideradas como suplementarias: preocupación por el orden y la calidad, así como el autocontrol, dando a entender en primera instancia que, al contrario de lo que se menciona en el diccionario de competencias de Hay McBer, son competencias de variada frecuencia y no solo para puestos de contribuidores individuales ya que el profesional del Departamento de Desarrollo, debido a sus funciones y enfocado netamente en el cliente interno, le corresponde trabajar de manera conjunta con su grupo de interés.

En esa misma línea, otro de las competencias identificadas como principales en la encuesta 360, fueron dirección de personas y liderazgo las mismas que concuerdan con la proximidad que tiene un profesional del Departamento de Desarrollo a ejercer funciones de Jefe Departamental. Sin embargo, una vez analizado de manera conjunta con las otras herramientas podemos darnos cuenta que, a pesar de ser competencias importantes para este perfil, éstas pierden su relevancia ante las demás habilidades. Por el contrario, el trabajo en equipo, parte también del conjunto de habilidades de Gestión del Equipo, esta competencia desde un principio del análisis, demostró notabilidad en cada una de las herramientas, para el levantamiento de la información.

De igual manera que trabajo en equipo, la competencia de orientación al logro, desde un principio, demostró relevancia en cada una de las herramientas ejecutadas, facilitando así, el cumplimiento del objetivo 2, planteado en el presente proyecto.

Las competencias de flexibilidad, pensamiento conceptual y comprensión de la organización son competencias que a pesar de haber sobresalido individualmente en alguna de las herramientas aplicadas, luego del análisis conjunto perdieron relevancia y no llegaron a formar parte de las competencias finales.

Por otra parte, luego del análisis transversal, la habilidad de autoconfianza resultó ser considerada dentro de las nueve principales competencias para el perfil, sin embargo, en vista de que la orientación al logro inmiscuye el cumplir con metas que uno mismo se propone y se esfuerza por conseguirlas demuestran autoconfianza en el accionar, por lo que, esta competencia fue descartada.

En el caso de la competencia de integridad, tanto en panel como en la encuesta 360, fue identificada claramente entre las principales competencias para el profesional en estudio, pero en las entrevistas BEI aplicadas, no existieron situaciones concretas y relevantes que corroboren directamente esta afirmación. No obstante, a pesar de este particular, luego del análisis correspondiente y el resultado del número de frecuencias, la integridad forma parte del resultado final.

En el caso del pensamiento analítico, esta competencia llega a ser parte del resultado final puesto que en la encuesta 360 arrojó ser altamente relevante, mientras que en el panel de expertos y entrevistas BEI llegó a ser identificada como mediadamente relevante. Por el contrario, la habilidad del pensamiento conceptual a pesar de su relevancia en la encuesta 360, en las otras herramientas aplicadas apenas y fue considerada para un análisis.

En el caso de búsqueda de información, esta competencia fue notoria gracias a los resultados de la encuesta 360, y, además por la suma de las frecuencias de las otras dos herramientas; sin embargo, no llegó a estar dentro de las primeras ocho competencias que se buscaban identificar.

La habilidad de desarrollar personas obtuvo importancia únicamente en el panel de expertos y mediadamente en la encuesta 360, lo que podemos concluir que los profesionales como expertos participantes del panel, tienen una gran

expectativa y relacionan el perfil netamente con las funciones del Departamento de Desarrollo. No obstante, los profesionales del puesto que participaron de las entrevistas BEI, no demostraron situaciones que validen esta competencia desarrollada para esforzarse constantemente y mejorar el aprendizaje o el desarrollo de los demás, evitando así, el proporcionar simplemente información.

Cabe mencionar que, en el caso de la comprensión interpersonal que es considerada una competencia muy importante para el perfil y así se lo demostró especialmente en el panel de expertos, seguido de la encuesta 360, esta competencia fue descartada debido a que, al igual que orientación al cliente e impacto e influencia forman parte del mismo grupo de habilidades. Éstas últimas, si obtuvieron mayor frecuencia y están consideradas dentro de las ocho competencias identificadas para el perfil.

En cuanto a las competencias que, a pesar de no haber sobresalido inmediatamente, luego del análisis correspondiente y por la sumatoria del número de frecuencias, fueron consideradas fácilmente son: iniciativa, orientación al cliente y autocontrol.

Por el contrario, las competencias que pasaron desapercibidas en este análisis por su casi nulo número de frecuencias son: desarrollo de interrelaciones e identificación con la compañía, por lo que fueron descartadas inmediatamente.

10. Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Conclusiones y recomendaciones del protocolo metodológico 1

El diccionario de competencias de Hay McBer es una herramienta de carácter genérica en su aplicación, por ende, es adaptable a la realidad de la selección del personal de una organización pública y/o privada, y a su vez, es independiente de la actividad económica de una empresa. Sin embargo, se recomienda trabajar en el levantamiento de un diccionario de competencias propio de la empresa a fin de que su personal, se alinee con el cumplimiento de los objetivos empresariales y con su cultura institucional.

La contribución de las personas que son parte del proceso de talento humano ha permitido disponer de diferentes ópticas de información para el levantamiento del perfil del profesional que se requiere. Este particular, ha sido gestionado a pesar de los inconvenientes propios de la crisis sanitaria que se mantiene en el país. En este sentido, se recomienda que los procesos de levantamiento de información relacionados al talento humano continúen ejecutándose mediante el involucramiento de varios profesionales de la empresa.

La competencia y experiencia de los profesionales que son parte de la EPMAPS y su compromiso de trabajo con la empresa, se determinan como un sustento sólido en la identificación y estructura del denominado “Panel de Expertos” que ha sido parte del proceso metodológico 1. Sobre esta base, se recomienda desarrollar con el personal de talento humano, la capacidad de gestionar y liderar paneles de expertos necesarios en el levantamiento de información en los diferentes procesos.

El uso de las herramientas tecnológicas de comunicación ampliamente utilizadas en la época presente como son los correos electrónicos, reuniones de zoom, grabaciones digitales, entre otras, ha sido un valioso elemento de apoyo para la retroalimentación entre los participantes de los requerimientos del proyecto. En este sentido, es recomendable capacitar al personal y dar mayor relevancia a la innovación tecnológica dentro de la empresa para contribuir en la implementación de los procesos de selección.

La implementación de las herramientas como la encuesta 360, entrevistas BEI y panel de expertos contribuyeron de manera fundamental en la identificación de las ocho competencias, las mismas que han sido sustentadas en su desarrollo gracias a la participación y experiencia de profesionales de talento humano. Por lo que se recomienda, de manera oportuna, revisar, analizar y mejorar cada una de estas herramientas y mantenerlas enfocadas a la realidad de la empresa.

10.2. Conclusiones y recomendaciones del protocolo metodológico 2

En consideración a las ocho competencias conductuales ligadas al cargo en estudio, se debe tener presente que las mismas son el resultado de 20 competencias conductuales que han sido identificadas mediante la ejecución de las herramientas establecidas para la investigación. En este sentido, el procesamiento de los datos obtenidos, se obtuvo en base a la frecuencia y análisis de cada competencia y herramienta. Consecuentemente, se recomienda la adaptación de estas competencias al perfil del profesional del departamento de desarrollo, no solo como parte de un proceso de selección sino como una guía para el desarrollo y desempeño de los profesionales que ocupan actualmente el cargo.

El procesamiento de datos de forma agrupada, denotan que los resultados arrojados por las herramientas conocidas como Entrevistas BEI, Encuesta 360, Panel de Expertos, fueron complementados por cada una de ellas; en este sentido, las diferentes experiencias de los participantes han permitido contar con una información apegada a la realidad de la gestión de talento humano por lo que se recomienda que, para un levantamiento de un perfil de competencias conductuales se implementen estas herramientas de manera conjunta, a fin de realizar un análisis objetivo y con un error no significativo.

En el ámbito de la identificación de las ocho competencias conductuales finales, ha sido importante tener presente el ámbito de trabajo sobre el cual, se desarrolla el cargo en estudio. Es decir, este particular ha sido un complemento a las frecuencias que se determinaron en el procesamiento de datos, de manera que las competencias conductuales tienen un enfoque global. Por ende, se recomienda considerar estas competencias dentro del proceso de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales para el profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano de la EPMAPS.

10.3. Conclusiones y recomendaciones del protocolo metodológico 3

Los pasos establecidos en el proceso de selección para el profesional de desarrollo, se fundamentaron en la matriz SIPOC, lo que ha permitido validar la entrevista BEI focalizada como herramienta esencial para el cumplimiento de la selección basada en competencias conductuales. En consecuencia, se recomienda incorporar esta herramienta dentro de la normativa establecida en los procesos de concursos de méritos y oposición de la EPMAPS, así como su revisión y/o actualización anual.

La información documentada, se sugiere sea utilizada como parte de un proyecto de mejora dentro de los requisitos de talento humano que actualmente gestiona la organización en la certificación ISO 9001. Es recomendable que el material documentado sea sujeto de revisión y/o aprobación por parte de los responsables del proceso.

Las preguntas ligadas a cada una de las ocho competencias conductuales establecidas, constituyen un modelo a seguir para la ejecución de la entrevista BEI focalizada, por lo tanto, durante la implementación del proceso de concurso de méritos y oposición por competencias, las mismas son un lineamiento básico a tener presente. En este punto, se recomienda que la entrevista del candidato, enfatice las preguntas de las ocho competencias identificadas.

Cada uno de los cuestionamientos identificados pasa a ser parte del desarrollo de una entrevista y debe respaldarse en la experiencia de la persona que ejecuta la acción. De esa manera, el proceso de selección se torna en una acción proactiva y de provecho para la organización.

La naturaleza de las actividades de una empresa pública sujeta a cambios en su estructura por los momentos políticos que vive el país, induce a la incertidumbre del personal y afecta el clima organizacional en su conjunto y no solamente a personas que disponen de un contrato temporal; por lo tanto, es recomendable que los procesos de concurso de méritos y oposición se asocien a las competencias conductuales, que garanticen y faciliten la adecuación del

candidato ganador al puesto, de manera que se contribuya al cumplimiento de sus funciones de manera eficaz mediante la contratación de una persona idónea para ocupar el cargo.

La propuesta documentada es una referencia para levantar el perfil de competencias de otros puestos de la organización y están en condiciones de contribuir con los procesos de selección ejecutados actualmente, además que consideran las competencias conductuales en función de eliminar la subjetividad y atraer personal eficiente y calificado.

10.4. Conclusiones y recomendaciones del protocolo metodológico 4

Los valores que se generen de los indicadores establecidos en el presente proyecto son una herramienta de control en el monitoreo del desempeño del proceso de méritos y oposición. En este ámbito, es recomendable que estos indicadores sean sujetos de seguimiento para mantener la eficacia del proceso de selección.

La validación de la propuesta del presente trabajo es un medio que se sustenta en el impacto significativo de los indicadores propuestos, por ende, se recomienda un período de prueba, el cual, permita conocer la tendencia de los datos y así obtener resultados congruentes en el análisis del proceso establecido.

Por otro lado, la efectividad de los indicadores es función directa de la selección de parámetros fundamentales, entre los cuales, se tiene: el objetivo, la frecuencia de medición, el responsable de generar los datos, la meta asociada a los valores, el análisis de datos, la fórmula de evaluación, entre otros. Es recomendable que, el sentido de los indicadores planteados sea parte de un plan piloto que determine valores encaminados a efectuar un análisis comparativo con los datos que generan los indicadores tradicionales de talento humano.

Es importante comprender la importancia de la medición como factor de cumplimiento de los objetivos planteados en la presente investigación y que los indicadores a implementarse en cada proceso de selección, se enfoquen de

adecuadamente, ya que son instrumentos que identifican el grado de adecuación de las personas al puesto, así como la calidad del proceso de selección y el índice de rotación, variables necesarias en un proceso de selección.

11. Referencias

- Acedo Sánchez, J. (2014). *Control avanzado de Procesos*. Madrid.
- Aguelo, A., & Coma, T. (2016). *La persona en el centro del desarrollo organizacional*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Alonso, P., Moscoso, S., & Cuadrado, D. (2015). Procedimientos de selección de personal en pequeñas y medianas empresas españolas. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 31(2), 79-89.
- Alvear, C. (2014). *Calidad Total II , Aseguramiento y mejora continua*. Bogota: Limusa.
- Bohlander , G., & Snell, S. (2016). *Administración de Recursos Humanos* (Décimo Cuarta ed.). México D.F.: Thomson Learning.
- Cid, D. (2013). *Fundamentos de investigación*. Mexico.
- Cuesta, A. (2013). *Gestión por competencias* (Cuarta ed.). La Habana: Academia.
- De Vega, L. A. (2010). *Administracion por calidad*. .
- Dessler, G. (2013). *Administración del personal* (Segunda ed.). Madrid: Pirámide.
- Díaz, O. (2016). *Análisis comparativo de gestión por competencias*. Barcelona: EAE Editorial.
- Dobronich, V. (2015). *Búsqueda y selección de los recursos humanos: manual teórico y práctico*. Buenos Aires: Valletta Ediciones.
- EPMAPS. (2018). *Código de Ética*. EPMAPS.
- EPMAPS. (2016). *Proceso interno de selección*. Quito: EPMAPS.
- EPMAPS. (2016). *Informe de Buen Gobierno Corporativo*. Quito: EPMAPS-Agua de Quito.
- EPMAPS. (2019, Enero 4). *EPMAPS-Agua de Quito*. Retrieved from <https://www.aguaquito.gob.ec/mision-y-vision/>
- EPMAPS. (2019). *Memoria de sostenibilidad*. Quito: EPMAPS-Agua de Quito.
- González, V. (2002). Qué significa ser un profesional competente. *Revista Iberoamericana de Educación* (ISSN: 1681-5653)
- Hay/McBer. (1998). *Diccionario de Competencias Hay/McBer*. Quito: Hay/McBer.

- Hernández, B. (2013). La selección del personal: algunas consideraciones frente a sus prácticas. *Semestre Económico*, 15(31), 173-186.
- Hinostroza, M. (2017). *Recursos Humanos en redes y organizaciones: Algunas reflexiones y desafíos*. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- ISO. (2015). *ISO 9000*. Obtenido de <http://www.iso.com>
- Jiménez, D. (2014). *Manual de recursos humanos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Lombardo, M. (2017). *Gestión por Competencias*. Mar del Plata: Alfa.
- López, M. (2015). *Gestión de Recursos Humanos basada en Competencias*. Madrid: ICADE Business School.
- Madero, S., & Peña, H. (2013). Análisis de los procesos de recursos humanos y su influencia en los bonos y prestaciones. *Cuadernos de Administración*, 28(48), 25-36.
- Mallo, P., D'Amico, F., Artola, M., Galante, M., García, M., Pascual, M., & Martínez, D. (2012). *El valor del capital humano*. Mar del Plata: Universidad Nacional de Mar del Plata.
- McClelland, D. (2018). *Competencias*. New York: Alpha.
- Mejía, A., Bravo, M., & Montoya, A. (2013). El factor del talento humano en las organizaciones. *Ingeniería Industrial*, 34(1), 2-11.
- Municipio de Quito. (2020, Junio 30). *Convocatorias de Concursos de Mérito y Oposición*. Retrieved from Municipio de Quito: <https://www.quito.gob.ec/index.php/municipio/convocatoria>
- Ojeda, A., & Hernández, J. (2014). Las competencias laborales: una construcción recíproca entre lo individual y lo grupal. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 17(1), 171-187.
- Ortiz, J., Rendón, M., & Atehortúa, J. (2013). *Score de competencias: cómo transformar el modelo de competencias de su empresa en un sistema de scores asociado a los procesos clave de su negocio*. Bloomington: Palibrio.
- Ortiz, V., Sarsosa, K., Uribe, A., López, C., & Arenas, F. (2013). Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. *Psicología desde el Caribe*(28), 133-165.

- Pereda, S., & Berrocal, F. (2011). *Dirección y gestión de recursos humanos por competencias*. Barcelona: Editorial Universitaria Ramon Areces.
- Pérez, J. A. (2015). *Gestión por Procesos*. Mexico.
- Rábago, E. (2017). *Gestión por competencias*. La Coruña: Netbiblo.
- Rodríguez, J. (2013). *El modelo de gestión de recursos humanos*. Barcelona: Editorial UOC.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: Dirección y gestión de personas en las organizaciones*. Barcelona: Ediciones Octaedro.
- Russell, J. P. (2005). *Guía de Técnicas de Auditorías de Procesos*. México.
- Sagi-Vela, L. (2014). *Gestión por competencias: el reto compartido del crecimiento personal y organizacional* (Séptima ed.). Madrid: ESIC Editorial.
- Spencer, L.M. y Spencer, S.M. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons.
- Thompson Hay Group & Aranzadi . (2020). *Recursos humanos*. México: Limusa.
- Trabajo, Ministerio. (2020). www.trabajo.gob.ec. Obtenido de <http://www.trabajo.gob.ec/concursos-de-meritos-y-oposicion/>
- Ulrich. (2017). *Competencia y liderazgo basado en resultados*. Soler.
- Wayne, M., & Noe, R. (2014). *Administración de Recursos Humanos* (Duodécima ed.). México D.F.: Prentice Hall.

ANEXOS

Anexo 1. Diccionario de Competencias Hay/McBer

Sección II: Competencias genéricas	Competencias genéricas	Competencias genéricas
<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, adaptándose para alcanzar los objetivos globales del Banco 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. (Evaluación 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 el Banco 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></p> <p>Negativo: <i>Si no actúa con buen criterio o en el momento adecuado, puede parecer arrogante o provocar que la gente desconecte. No codificar si supone un juicio equivocado.</i></p> <p>Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir enfáticamente su confianza en su propio 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 colaterales.</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. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio trabajo. (No valorar con este nivel si dicha confianza no está basada en actuaciones pasadas). 4. Busca retos o desafíos. Disfruta con los desafíos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad. 5. Escoge retos con un alto riesgo. Se ofrece para misiones o proyectos extremadamente desafiantes (personalmente muy exigidos). "Me dicen que era un sueldo profesional", pero podía con el trabajo y, de todas formas, lo aceptó". 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 (ampliadas, 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 fallado a la integridad.</p> <p>La 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 honesto: "hablar 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 molestiar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre habíamos sido compañeros, pero la sinceridad necesitaba esos cambios" o actúa "como debe hacerse" aunque eso le suponga complicaciones. 4. Rechaza ofertas poco éticas. Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contratos a sus valores: "no me dejé sobornar". Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Irta a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.
<p>4. IDENTIFICACIÓN CON EL BANCO (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 el Banco es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.</p> <p>Notas para la codificación: La identificación o apoyo al Banco debe estar presente para codificar IDE. En ausencia de ello las acciones pueden considerarse como esfuerzos en pro de los propios intereses u objetivos.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Intenta encajar en el Banco. Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en el Banco. Se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera. "Intento llevar el uniforme limpio y cuidado". 2. Es leal con el Banco. Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con el Banco o preocupación acerca de la imagen de éste. Si es necesario lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él (Ej: se queda hasta más tarde). 3. Apoya al Banco. Actúa en favor de la misión y los objetivos del Banco. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades del Banco. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia del Banco. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su superior jerárquico. 4. Hace concesiones profesionales o personales en favor del Banco. Pone las necesidades del Banco por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.). O bien apoya las decisiones que benefician a toda la Entidad, aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo o puedan resultar impopulares. 	<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 relaciones causales sencillas (A causa B) o, identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia. 3. Identifica relaciones múltiples. Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos. (Codificar con el nivel 2 si no se está seguro de la complejidad del problema o de la situación). 4. Realiza planes o análisis complejos. Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas. (Este nivel es más que la simple descomposición de problemas del nivel 3. Codificar con este nivel 4 cuando las relaciones causales múltiples tengan más de una posible solución). 	<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 técnicos 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, TQM, el análisis de riesgos empresarial, etc. Esto evidencia un cambio de reconocimiento más sofisticado. 4. Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra datos, datos clave y observaciones, presentando de forma clara y útil. Resuelve en una forma más sencilla los conocimientos o los datos complejos. (El codificador deberá buscar evidencia de la habilidad de ser una pauta derivada de una información muy compleja). 5. crea nuevas conexiones. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) 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 conocen 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 ocurren. 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.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y 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 un 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 ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas. 2. crea sus propios estándares en el trabajo. Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por el Banco). Puede emplear nuevas métricas o formas de medir los objetivos impuestos por la empresa (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 propias medidas de trabajo para conseguir mejoras 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 menor esfuerzo de lo deseado). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso. 4. Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos. Ambicioso significa 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 pasados (por ejemplo: "cuando me hice cargo de esto, la eficacia era del 20%, actualmente es de un 80%"). (Los objetivos que no sean a su vez racionales y alcanzables deberán codificarse como nivel 2, como evidencia de que se preocupa 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 costo-beneficio. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos, especialmente "recursos utilizados" vs "resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis costo-beneficio. Dedica tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo o Agencia. (Para codificar con este nivel, la persona debe: (1) Hacer mención específica de los costos, (2) de los beneficios y (3) de una decisión en base a la comparación de ambos). 6. Asume riesgos empresariales calculados. Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc. (Para codificar con este nivel debe 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 limitar 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 o 2 días. 2. Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápido y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí solo. (por ejemplo: ante un cliente indolente 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.

<p>10. ORIENTACIÓN AL CLIENTE (CJ)</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>Pregunta clave: ¿Actúa la persona en beneficio del cliente interno o externo?</p> <p>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.</p> <p>Nota para la codificación: Cliente ha de entenderse en sentido amplio: clientes finales, distribuidores o clientes internos. Del nivel 1 a 3 la persona actúa realmente ante el cliente. El nivel 4 se refiere a conductas proactivas.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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). Desea servir al cliente. 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 solicitado, funcionamiento de la Nueva...). Da servicio al cliente de forma cordial. Se compromete personalmente. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de solucionarlo. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas. 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 busca información sobre sus verdaderas necesidades yendo más allá de las inicialidades expresadas. Trata de adaptar el producto o producido a las necesidades del cliente (por ejemplo, trata de hacer una combinación de productos y operaciones que realmente sean más ventajosas para el cliente de lo que el reportar mayor interés). 	<p>11. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (COM)</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>Pregunta clave: ¿Es consciente esta persona de lo que los demás sienten y piensan, aunque no lo digan?</p> <p>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 creencia complejidad y profundidad que supone entender a los demás; puede también incluir la sensibilidad inter-cultural.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> Entiende los sentimientos o su razón. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas. Entiende los sentimientos y su razón. Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita. Entiende los porqués. 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. Comprende las razones de fondo. Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otros personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás. 	<p>12. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ORG)</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>Pregunta clave: ¿Es la persona sensible a la realidad de las tramas informales y la estructura formal de la organización?</p> <p>Conocimiento Organizativo es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (dentros, proveedores, etc.). Eso implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.</p> <p>Nota 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.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. 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. Comprende el clima y la cultura. Identifica (o utiliza) las implicaciones organizativas no explícitas que se piden o no hacen según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtendrá la mejor respuesta. Entiende las relaciones de influencia dentro de la empresa. Comprende, describe, o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alanzas, rivalidades) con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización. Comprende asuntos de fondo de la empresa. Comprende (o aborda) las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la compañía (por ejemplo, tendencias actuales del mercado, cambios demográficos, políticas sindicales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades de mercado).
<p>13. IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>Pregunta clave: ¿Utiliza la persona estrategias o tácticas de influencia para convencer a otros?</p> <p>Impacto e Influencia implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. 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.</p> <p>Nota para la codificación: Los niveles 2 y 3 se refieren a medidas de persuasión poco sofisticadas (el mismo comentario se puede hacer a otra persona en una situación similar). En los niveles 4 a 6 los argumentos se adaptan a las situaciones concretas, e implican cierta comprensión interpersonal y conocimiento Organizativo. Unos o ambos pueden codificarse también si hay suficiente evidencia. Si una persona utiliza distintos enfoques para un mismo problema, codificar con el nivel 6 ó 6. Las distintas acciones que componen el nivel 6 ó 6 no se codifican por separado sino una sola vez.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> Demuestra la intención, aunque no actúa. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás sin intención de producirlo, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta. Utiliza una única acción para persuadir. Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor (por ejemplo, hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.). Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, sin tener en consideración el nivel o los intereses de su interlocutor. Incluye la preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de dos o más argumentos en una presentación o discusión. Calcula el impacto de los 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 cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Utiliza o sabe acciones sutiles o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás. Utiliza influencias indirectas. Utiliza estrategias de influencia indirecta. Con A o mediante B. No levanta a C, etc. Utiliza una cadena formada por diferentes y sucesivos actores para influir en los demás, incluyendo como acción al interlocutor implicado. Utiliza expertos o líderes por personas para influir. Utiliza estrategias de influencia complejas. Fomenta coaliciones para apoyar ideas, consigue apoyo "entre bastidores", da o refiere información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas. 	<p>14. DESARROLLO DE INTERRELACIONES (INT)</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>Pregunta clave: ¿Se esfuerza la persona por entablar y mantener relaciones personales?</p> <p>Desarrollo de Interrelaciones consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas o redes de contacto con distintas personas.</p> <p>Nota 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.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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. Entabla frecuentemente relaciones informales. Entabla relaciones con un amplio círculo de amigos y conocidos. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes o otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc. Fomenta contactos sociales. 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 amigo le proporcionará información o un contacto que le sirva para alcanzar un objetivo de negocio. Hace sólidas amistades. Establece sólidas amistades como se demuestra por el hecho de que un amigo testifica en su favor, le apoya o le ayuda a alcanzar un objetivo de negocio determinado. 	<p>15. DESARROLLO DE PERSONAS (DES)</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>Pregunta clave: ¿Trabaja la persona para desarrollar las destrezas y capacidades (no sólo las habilidades) a largo plazo de los demás?</p> <p>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.</p> <p>Nota 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 podrían si no confundirse con los niveles más altos de Dirección de Personas (DIR). La intención de desarrollar es la que diferencia a ambas.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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, incluso en casos difíciles. Cree que las personas quegen y pueden aprender para mejorar su rendimiento. Da instrucciones detalladas. Dedica tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarlos. Da explicaciones/ ofrece ayuda. Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece o las colaboraciones ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas o tests o utiliza métodos para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones. Da "feedback". Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin descalificar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar. 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 darles simplemente la respuesta. Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque está establecido. Puede incluir detección de necesidades de formación y establecer cursos, sesiones o materiales que satisficieran.
<p>16. DIRECCIÓN DE PERSONAS (DIR)</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>Pregunta clave: ¿Establece la persona firmes estándares de comportamiento y se los exige a los demás?</p> <p>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".</p> <p>El estilo varía según lo requieran las circunstancias o las personas, desde firme y directivo hasta exigente o incluso amenazante. El intencional: persuadir o convencer a los demás para que hagan algo es impacto e influencia (IMP), no Dirección de Personas.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> Da instrucciones. Da a las personas las instrucciones adecuadas, dejando razonablemente claras las necesidades y exigencias. Delega explícitamente tareas rutinarias para poder dedicarle tiempo a asuntos de mayor consideración. Establece límites. Puede manejar situaciones para limitar las opciones de los demás o forzarlos a que proporcionen los recursos deseados. Delimita el ámbito de responsabilidad de sus colaboradores estableciendo límites a su comportamiento o denegando peticiones no razonables. Exige alto rendimiento. Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas. 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. Publica los niveles de rendimiento alcanzados. Comparte públicamente los objetivos individuales alcanzados con los establecidos (por ejemplo: resultados de ventas vs. objetivos individuales, señalando en rojo las discrepancias, o establece un ranking de ventas). Responsabiliza a las personas de su rendimiento. Compara sistemáticamente el rendimiento de los objetivos individuales con los estándares establecidos (E) resultados de ventas vs. objetivos individuales...). Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean. 	<p>17. LIDERAZGO (LID)</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>Pregunta clave: ¿Dirige la persona a un grupo de gente de forma que trabajen juntos eficientemente?</p> <p>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).</p> <p>Nota 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.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> Lidera bien las reuniones. Establece el orden del día y los objetivos de las reuniones, controla el tiempo, asigna los turnos de palabra, etc. 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. 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 necesite). Promueve la eficacia del equipo. Utiliza estrategias complejas para el equipo trabajo 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 codificarse el obtener ideas de los demás si se expresa claramente la intención de promover la eficacia del grupo o el proceso. Puede incluir acciones para fomentar el espíritu de equipo (Ver "Liderazgo y Comunicador") y así aumentar su efectividad. Comunica una visión de futuro convincente. Se asegura de que los demás participan de sus objetivos, misión, clima, políticas. Actúa como modelo a seguir por los demás. Transmite fealdad y compromiso con el proyecto o la misión del grupo. Es un líder con credibilidad y un carácter genuino. 	<p>18. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TRA)</p> <p>Competencias genéricas</p> <p>Pregunta clave: ¿Actúa la persona para facilitar el funcionamiento del grupo del que es parte?</p> <p>Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaborar y cooperar con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como equipo a haberlo individual o competitivamente. 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 funcione como un equipo "Equipo", como en el caso de "Liderazgo", se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.</p> <p>Nota 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.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> Coopera. 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 les afectan (proyectos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil. Expresa expectativas positivas del equipo. Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, 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 colaboradores y personas a su cargo). Anima la cooperación entre distintos áreas o departamentos. Cooperaba habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas del Banco o de su Agencia. Solicita opiniones o ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes. Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Ayuda a resolver 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 del Banco.
<p>PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (ORD)</p> <p>Competencias suplementarias</p> <p>Pregunta clave: ¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza? ¿Es cuidadoso en su trabajo?</p> <p>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 sus roles y funciones asignadas, el asegurarse de que no existen errores en el trabajo o en la información.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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). Comproba su propio trabajo. Repasa y comprueba la exactitud de la información o el trabajo, para asegurarse de que no existen errores. 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. Realiza un seguimiento de datos o proyectos. Vigila el progreso de un proyecto respecto a sus tareas y plazos. Realiza un seguimiento de la información, detalles y sigue las pautas o errores, y busca información para mantener el orden. 	<p>AUTOCONTROL (AUT)</p> <p>Competencias suplementarias</p> <p>Pregunta clave: ¿Tiene la persona sentimientos fuertes y evita manifestarlos?</p> <p>Autocontrol es la capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros cuando se trabaja en condiciones de estrés. Asimismo, implica la resistencia en condiciones constantes de estrés.</p> <p>Esta persona:</p> <ol style="list-style-type: none"> 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 muestra emociones fuertes (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 desenvolvimiento de las emociones para controlárselas. Responde manteniendo la calma. Aunque sienta emociones fuertes (tales como enfado, frustración o ansiedad) o se siente elevado, las controla y continúa hablando, actuando o trabajando con calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado y continúa el actiuvamiento o comunicación. Controla el estrés sostenido con efectividad. Evita las manifestaciones de las emociones fuertes o el deterioramiento que se producen al estar o responder constructivamente a pesar del estrés. Puede utilizar técnicas o planificar actividades para controlar el estrés y las emociones. 	

Anexo 2. Formato de cuestionario 360 implementado

Objetivo:		El siguiente cuestionario permitirá conocer las competencias requeridas para el cargo de Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano EP MAPS , además esto favorecerá al departamento de Administración del Talento Humano en los procesos para Concursos de Méritos y Oposición para futuros profesionales en esta línea. 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 del Departamento de Desarrollo del Talento Humano, que va desde siempre hasta No Observable.				
Nro.	CAPACIDADES	PONDERACION				
		Siempre	Con frecuencia	A veces	Casi Nunca	No Observable
1	Analiza los obstáculos con los que se puede encontrar y planifica los siguientes pasos a realizar.		x			
2	Apoya las decisiones que benefician a la Organización, aunque vayan en contra de su trabajo y/o de su equipo.		x			
3	Apoya a los demás en la consecución de los objetivos organizativos.	x				
4	Se adapta a las costumbres y formas de hacer de la Organización en intenta encajar e integrarse en su cultura	x				
5	Comprende los puntos de vista de los demás y está dispuesto a cambiar sus ideas o sus planes.			x		
6	Convence a determinadas personas porque sabe que pueden influir en otros para de esa manera conseguir la aceptación de una propuesta.	x				
7	Toma decisiones y cambia su comportamiento para adaptarse a situaciones o personas específicas.			x		
8	Utiliza estrategias de influencia complejas consiguiendo el apoyo de un grupo de personas (ej.: consigue el apoyo de otros gerentes de la Organización para llevar a cabo su objetivo).		x			
9	Promueve acuerdos previos para respaldar sus ideas y persuadir o convencer para que contribuyan a alcanzar sus objetivos.		x			
10	Realiza cambios pequeños o temporales en las Unidades para adaptarse a las necesidades de una situación específica				x	
11	Mantiene contactos y charlas informales de temas variados, con distintas personas externas a la Organización con las cuales tiene relaciones de trabajo.		x			
12	Aplica los procedimientos con flexibilidad ante un cambio en la situación con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.		x			
13	Dice o hace las cosas aunque eso pueda causarle complicaciones en el ámbito profesional o personal.					x
14	Establece relaciones amistosas recíprocas con clientes, asociados y otras personas que participan en clubes, asociaciones, etc. (ej. Se asegura de desarrollar una relación armoniosa con las personas o instituciones de interés para la Organización, les envía artículos promocionales, etc.)		x			
15	Trata confidencialmente la información relacionada con los clientes o con la Organización.	x				
16	Establece límites para conseguir que los demás le proporcionen los recursos solicitados o para limitar sus opciones. (ej. Da directrices a las personas a su cargo poniendo límites en tiempo de ejecución de un proceso o el cumplimiento de objetivos etc.)		x			
17	Ante un problema o situación que se le presente en el trabajo, busca a las personas más cercanas a dicha situación o busca alternativas que normalmente no se haría.	x				
18	Establece límites en el ámbito de responsabilidad y comportamientos de su equipo. (ej. Establece límites de precios en cuanto a la negociación de tasas de su equipo, dejando claro las restricciones en cuanto a condiciones que podrían presentarse, o niega peticiones no acordes con las normas de la organización, etc)				x	
19	Toma decisiones con seguridad, inclusive cuando no está el Gerente de Área o no se encuentra.		x			
20	Promueve contactos sociales útiles con una finalidad profesional. (ej. Invita a almorzar a un amigo que sabe le podrá apoyar para la consolidación de un proyecto, etc)		x			

Anexo 3. Resultados del cuestionario 360

Competencias	Jefe	Colateral	Subordinado	Nivel Conductual	%
Flexibilidad	3	3	3	3	67%
Autoconfianza	4	4	3	3	69%
Integridad	3	3	3	3	78%
Identificación con la Compañía	3	3	2	3	77%
Pensamiento Analítico	3	3	3	3	82%
Pensamiento Conceptual	4	4	4	4	80%
Búsqueda de Información	4	4	4	4	78%
Orientación al Logro	5	5	5	5	83%
Iniciativa	4	4	4	4	71%
Orientación al Cliente	3	3	2	3	74%
Comprensión Interpersonal	3	3	3	3	74%
Comprensión de la Organización	4	4	4	4	80%
Impacto e influencia	5	4	4	4	73%
Desarrollo de Interrelaciones	3	3	2	3	77%
Desarrollo de Personas	4	4	3	4	75%
Dirección de Personas	5	5	5	5	79%
Liderazgo	4	4	4	4	79%
Trabajo en Equipo	3	3	3	3	78%
Preocupación Orden y Calidad	3	3	3	3	81%
Autocontrol	3	2	2	2	78%

Anexo 4. Formato del panel de expertos

Objetivo: El presente panel de expertos tiene como objetivo el levantamiento del Perfil de Competencias del Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano EPMAPS, a fin de poder incluir dentro del proceso de selección que manejado actualmente por la EPMAPS, herramientas confiables que permitan una mejora continua.

Preguntas

1. De las siguientes veinte competencias debemos escoger las ocho más importantes, siete medianamente importante y las cinco menos importante y hablaremos el por qué.
2. De acuerdo a su experiencia y conocimiento de los profesionales que han ocupado el puesto como Profesional del Departamento de Desarrollo de Talento Humano, ¿Cuáles son los **objetivos que debería cumplir** el servidor en este puesto?
3. Por favor, indique, ¿cuáles son las **funciones principales** que debe cumplir el Profesional del Departamento de Desarrollo Talento Humano?
4. ¿Cuáles son los **principales desafíos** que tiene el profesional del Departamento de Desarrollo de Talento Humano?
5. Por favor, indique, ¿Cuáles son **los obstáculos** que el Profesional del Departamento ha tenido que atravesar?
6. ¿Qué le **diferencia** a un Profesional de Desarrollo de Talento Humano de los demás profesionales de los otros departamentos de la Gerencia TH?

Anexo 5. Resultados del panel de expertos

Competencias		Experto-Coordinador GTH	Jefe Desarrollo	Jefe Administración TH	Jefe Nómina y remuneraciones	Profesional	Ponderación	%
Gestión personal	Flexibilidad	1	1	1	1	1	5	10%
	Autoconfianza			1		1	2	4%
	Integridad	1	1	1	1	1	5	10%
	Identificación con la Compañía					1	1	2%
Pensamiento	Analítico	1	1		1		3	6%
	Búsqueda de Información	1	1				2	4%
Logro	Orientación a Resultados	1	1	1		1	4	8%
	Iniciativa	1	1		1		3	6%
Influencia	Orientación al Cliente		1	1	1	1	4	8%
	Comprensión interpersonal	1		1		1	3	6%
	Impacto e Influencia	1			1		2	4%
Gestión de equipo	Desarrollo de personas		1	1	1		3	6%
	Dirección de Personas				1		1	2%
	Trabajo en Equipo	1	1	1	1	1	5	10%
Suplementarias	Preocupación por el Orden y la Calidad	1	1	1	1	1	5	10%
	Autocontrol			1		1	2	4%
TOTAL		10	10	10	10	10	50	100%

Anexo 6. Resumen de las respuestas del panel de expertos

Objetivos
Promover la gestión óptima en el control y mejora del desempeño del personal mediante la capacitación, formación y desarrollo del talento humano de la organización.
Atraer, desarrollar, motivar y retener el Talento Humano competente requerido para un impacto positivo en los planes empresariales.
Proponer metodologías innovadoras para el desarrollo del talento humano de la empresa.

Funciones
Proponer metodologías de impacto en el desempeño del personal en temas asociados a la evaluación de los trabajadores y clima laboral
Efectuar programas de formación, capacitación y desarrollo del talento humano en función de brechas técnicas entre la persona y el puesto, mediante la evaluación del desempeño.
Revisar las estrategias que fomente el desarrollo de la cultura organizacional basada en los valores institucionales y en la protección del capital de conocimiento.
Apoyar de manera proactiva en el seguimiento al cumplimiento de los diferentes planes de acción que se contemplan en el departamento
Otras funciones que la organización requiera para mantener su nivel operativo y administrativo

Desafíos
Manejar asertivamente el impacto que pueda provocar el cambio organizacional en las tareas asignadas a su persona
Investigar metodologías innovadoras que permitan desarrollar el nivel de competencia y motivación del personal de la empresa en función de su productividad
Mantener la flexibilidad necesaria en la ejecución de programas y proyectos de alto impacto asociados a la disponibilidad de recursos.

Obstáculos
Reducida capacitación en el manejo de las herramientas informáticas requeridas para la gestión del Talento Humano.
Bajo presupuesto que afecta la innovación de las herramientas tecnológicas, app, equipos de última generación destinadas a Talento Humano
Enfrentamiento con la cultura empresarial anticuada y consecuente personal que presenta resistencias al cambio.
Cambios en la organización de índole política, económica y de decisiones que retrasan el desarrollo de los procesos asociados a Talento Humano.
Características de un profesional de Talento Humano
Gestión dentro del ámbito de su competencia de las necesidades del talento humano de la empresa, el cual, constituye el recurso más importante de una organización.
El profesional de desarrollo del TH se maneja en un ambiente más creativo e innovador; sin perder la parte técnica al ejecutar programas que beneficien el desarrollo del personal de la empresa.
El profesional de Desarrollo del Talento Humano debe ser versátil y creativo para solventar problemas en función de escoger la mejor alternativa, pues los resultados y los grupos ocupacionales son siempre diferentes dentro de la organización y por tanto, las necesidades individuales y colectivas son diversas.
El enfoque hacia el desarrollo y motivación de las personas, las competencias deben estar enfocadas a servicio al cliente, excelentes relaciones interpersonales y ser un agente de cambio para lograr los objetivos de la institución.

Anexo 7. Informe de frecuencias de la entrevista BEI 1

<p style="text-align: center;">INFORME DE FRECUENCIAS DE CANDIDATO PROCESO CONCURSO MERITOS Y OPOSICIÓN</p> 								
NOMBRE Y APELLIDOS:	Nancy Rodríguez							
PUESTO ACTUAL:	Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano							
FECHA ENTREVISTA:	19-abr-21							
ENTREVISTADOR:	Andrea Sarango , Responsable del proceso							
	Niveles						Total	Perfil del Candidato
	1	2	3	4	5	6		
Flexibilidad		1	2				3	3
Autoconfianza	2	5	6	1			14	3
Integridad	1	1					2	2
Identificación con la Compañía	1	3	1				5	2
Pensamiento Analítico	1	3	2				6	2
Pensamiento Conceptual	1	1					2	2
Búsqueda de Información	1	1					2	2
Orientación a Resultados	3	3	6				12	3
Iniciativa	3	3	4				10	3
Orientación al Cliente		1	3				4	3
Empatía		1	1				2	3
Comprensión de la organización			1				1	3
Impacto e Influencia	2	4					6	2
Desarrollo de Interrelaciones		1					1	2
Desarrollo de personas	1						1	1
Liderazgo	1						1	1
Dirección de Personas	3						3	1
Trabajo en Equipo	2	4	6				12	3
Preocupación por el Orden y la Calidad	2	3	4				9	3
Autocontrol	2	5					7	2
Total	19	27	30	1	0	0	103	

Anexo 8. Informe de frecuencias de la entrevista BEI 2

INFORME DE FRECUENCIAS DE CANDIDATO PROCESO CONCURSO MERITOS Y OPOSICIÓN		EPMAPS AGUA DE QUITO <small>grande. agua. vivo</small>						
NOMBRE Y APELLIDOS:	Paola Rodríguez							
PUESTO ACTUAL:	Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano							
FECHA ENTREVISTA:	16-abr-21							
ENTREVISTADOR:	Andrea Sarango , Responsable del proceso							
	Niveles						Total	Perfil del Candidato
	1	2	3	4	5	6		
Flexibilidad		2	4	4			6	3
Autoconfianza	1	3	4				8	3
Integridad		1					1	2
Identificación con la Compañía							0	0
Pensamiento Analítico	1	1					2	2
Pensamiento Conceptual		2					2	2
Búsqueda de Información		2					2	2
Orientación a Resultados	3	2	5				10	3
Iniciativa	2	1	3				6	3
Orientación al Cliente		2	3				5	3
Empatía	1	1	2				4	3
Comprensión de la organización			1	2			3	4
Impacto e Influencia		2	2	3			7	3
Desarrollo de interrelaciones	1						1	1
Desarrollo de personas	1	1					2	1
Liderazgo	1						1	1
Dirección de Personas	1						1	1
Trabajo en Equipo	1	4	5				10	3
Preocupación por el Orden y la Calidad	1	3					4	2
Autocontrol		1					1	2
Total	11	22	28	3	0	0	76	

Anexo 9. Matriz de informe de la herramienta BEI 1 y 2

Competencia	Entrevista BEI 1		Entrevista BEI 2		Resultados Entrevista BEI		
	Frecuencia	Nivel	Frecuencia	Nivel	Ponderación	Nivel	%
Flexibilidad	3	3	6	3	9	3	5%
Autoconfianza	14	3	8	3	22	3	12%
Integridad	2	2	1	2	3	2	2%
Identificación con la Compañía	5	2	0	0	5	1	3%
Pensamiento Analítico	6	2	2	2	8	2	4%
Pensamiento Conceptual	2	2	2	2	4	2	2%
Búsqueda de Información	2	2	2	2	4	2	2%
Orientación al logro	12	3	10	3	22	3	12%
Iniciativa	10	3	6	3	16	3	9%
Orientación al Cliente	4	3	5	3	9	3	5%
Comprensión Interpersonal	2	3	4	3	6	3	3%
Comprensión de la Organización	1	3	3	4	4	3,5	2%
Impacto e Influencia	6	2	7	3	13	2,5	7%
Desarrollo de Interrelaciones	1	2	1	1	2	1,5	1%
Desarrollo de personas	1	1	2	1	3	1	2%
Dirección de Personas	1	1	1	1	2	1	1%
Liderazgo	3	1	1	1	4	1	2%
Trabajo en Equipo	12	3	10	3	22	3	12%
Ocupación por el Orden y el Control	9	3	4	2	13	2,5	7%
Autocontrol	7	2	1	2	8	2	4%
TOTAL	103		76	44	179		100%

Anexo 10. Resumen de resultados

COMPETENCIAS	PANEL DE EXPERTOS	ENTREVISTA BEI		ENCUESTA 360		RESULTADOS	
		NIVEL	%	NIVEL	%	NIVEL	%
Flexibilidad	10%	3	5%	3	67%	3	27%
Autoconfianza	4%	3	12%	3	69%	3	29%
Integridad	10%	2	2%	3	78%	3	30%
Identificación con la Compañía	2%	1,5	3%	3	77%	2	27%
Pensamiento Analítico	6%	2	4%	3	82%	3	31%
Pensamiento Conceptual		2	2%	4	80%	3	27%
Búsqueda de Información	4%	2	2%	4	78%	3	28%
Orientación al logro	8%	3	12%	5	83%	4	34%
Iniciativa	6%	3	9%	4	71%	3	29%
Orientación al Cliente	8%	3	5%	3	74%	3	29%
Comprensión Interpersonal	6%	3	3%	3	74%	3	28%
Comprensión de la Organización		3,25	2%	4	80%	4	27%
Impacto e Influencia	4%	2,25	7%	4	73%	3	28%
Desarrollo de Interrelaciones		1,75	1%	3	77%	2	26%
Desarrollo de personas	6%	1	2%	4	75%	2	27%
Dirección de Personas	2%	1	1%	5	79%	3	27%
Liderazgo		1	2%	4	79%	2	27%
Trabajo en Equipo	10%	3	12%	3	78%	3	34%
Preocupación por el Orden y calidad	10%	2,75	7%	3	81%	3	33%
Autocontrol	4%	2	4%	2	78%	2	29%

Anexo 11. Competencias de HAY/MCBER.

Competencia Utilizada	<p><u>Integridad</u></p> <p>Es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.</p> <p>Nivel requerido 3</p> <p>3. Actúa rectamente, aunque no sea fácil. Dice las cosas, aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre habíamos sido compañeros, pero la sucursal necesitaba esos cambios" o actúa "como debe hacerlo" aunque eso le suponga complicaciones.</p>
Competencia Utilizada	<p><u>Orientación al logro</u></p> <p>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>Nivel requerido 4:</p> <p>Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.</p> <p>Ambiciosos significa 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 pasados.</p>
Competencia Utilizada	<p><u>Iniciativa</u></p> <p>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.</p> <p>Nivel requerido 3</p> <p>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</p>

<p>Competencia Utilizada</p>	<p><u>Orientación al cliente</u></p> <p>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.</p> <p>Nivel requerido 3</p> <p>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 presentar excusas.</p>
<p>Competencia Utilizada</p>	<p><u>Trabajo en equipo</u></p> <p>Implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente.</p> <p>El nivel requerido es el 3:</p> <p>3. Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Coopera 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.</p>
<p>Competencia Utilizada</p>	<p><u>Preocupación por el orden y la calidad</u></p> <p>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.</p> <p>Nivel requerido 3</p> <p>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.</p>

Competencia Utilizada	<u>Autocontrol</u> 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. Nivel requerido 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.
------------------------------	--

Anexo 12. Matriz SIPOC del proceso de concurso de méritos y oposición basado en competencias conductuales

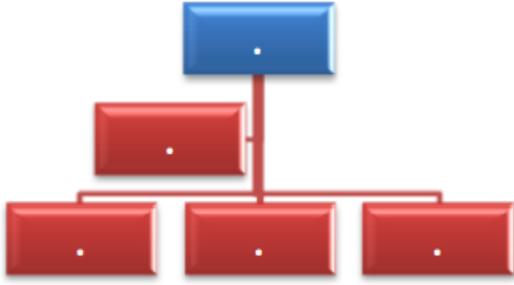
EPHAPS Sistema de Gestión Caracterización de Procesos / SIPOC		Versión			
		Vigente desde			
1. Proceso	Concurso de Méritos y Oposición basado en competencias conductuales para el Profesional del Departamento de Desarrollo del Talento Humano	2. Propósito del Modelo	TO -BE		
3. Responsable	Líder de Talento Humano				
4. Objetivo / Descripción	Seleccionar al mejor talento con base en el perfil conductual requerido para el puesto				
5. Criterios y métodos					
Documentos Internos		Documentos Externos			
Política de Selección		Constitución			
Reglamento Interno de		Código de trabajo			
Procedimiento de Vinculaciones		Ley Orgánica de Empresas Públicas			
Demás documentos legales vigentes					
Proceso Proveedor	6. Entradas	7. Actividades	8. Controles / Registros	9. Salidas	Proceso / Cliente
Área requiriente (Departamento de Desarrollo del Talento Humano)	Formato de Requerimientos y / o Renuncia del Trabajador	Levantar o revisar perfil y/o vacante	Partida presupuestaria disponible Diccionario de competencias Manual de funciones Mapa de puestos	Informe aprobación de vacante Listado de vacantes Perfil de puesto actualizado Ficha de selección de personal	Gerentes y posibles candidatos
Talento Humano	Informe para contratación Perfil del puesto actualizado Partida Presupuestaria aprobada Ficha de selección de personal	Convocar candidatos	Aprobación del Gerente General Fecha máxima de postulación Informe de reclutamiento Registro en canales de comunicación internos de la Empresa (Cartelera, correo, intranet) Registro en páginas laborales	Solicitud para concurso Hojas de vida de postulantes Informe del listado de candidatos	Talento Humano
Talento humano	Hojas de vida de postulantes Informe del listado de candidatos	Preseleccionar candidatos	Impedimento para laborar en sector público Perfil de puesto Registro y evaluación de desempeño de años anteriores Solicitud de concurso	Hojas de vida y documentos de respaldo de candidatos pre seleccionados	Talento Humano
Talento Humano	Hojas de vida y documentos de respaldo de candidatos pre seleccionados Cuestionario de conocimientos otorgado por jefe del Departamento en sobre cerrado Protocolo de Entrevista BEI Focalizada	Evaluar a los candidatos pre seleccionados (Méritos y Oposición)	Resultado de evaluación conocimiento Resultado de pruebas psicotécnicas Resultado de documentos de mérito Resultado de Entrevista BEI focalizada	Informe tema final	Departamento de Desarrollo del Talento Humano
Área requiriente (Departamento de Desarrollo del Talento Humano)	Informe tema final	Analizar y evaluar la tema	Entrevista del jefe directo Criterio del responsable Identificación de referencias	Candidato seleccionado	Talento Humano
Talento Humano	Candidato seleccionado	Contratar	Documentación del candidato seleccionado Exámenes médicos Documentación legal institucional	Memorando de incorporación de candidato seleccionado	Talento Humano y Departamento de Desarrollo
Talento Humano y Departamento de Desarrollo	Memorando de incorporación de candidato seleccionado	Inducción	Formulario de incorporación	Incorporación del candidato al puesto	Jefe del departamento de Desarrollo

Anexo 13. Preguntas asociadas a las competencias

Competencia Utilizada	Integridad (Nivel 3)
Modelo de pregunta	1.- Coménteme una situación en la que actuó con integridad aunque eso le podía causar inconvenientes en el ámbito laboral. 2.- Coménteme una situación en la que dijo o hizo las cosas sabiendo que eso podía causar problemas en su ámbito profesional.
Competencia Utilizada	Pensamiento analítico (Nivel 3)
Modelo de preguntas	1.- Coménteme una situación en la que analizó los problemas que encontraría y planificó los pasos a realizar. 2.-Coménteme una situación en la que reconoció las posibles causas de un hecho o acontecimiento.
Competencia Utilizada	Orientación al logro (Nivel 4)
Modelo de Pregunta	1.- Coménteme una situación en la que se fijó y consiguió objetivos retadores, que fueron complicados pero logró conseguir. 2.- Coménteme una situación en la que realizó comparativos de objetivos pasados vs los resultados de la actualidad
Competencia Utilizada	Iniciativa (Nivel 3)
Modelo de pregunta	1.-Cuénteme una situación en la cual se haya anticipado a algún inconveniente que podría suceder en las consecuentes 4 semanas y actuó oportunamente para prevenirlo. 2.-Cuénteme una situación en la que detecto oportunidades inminentes, anticipándose mínimo un mes y actuó en consecuencia.
Competencia Utilizada	Orientación al cliente (Nivel 3)
Modelo de pregunta	1.- Coménteme una situación en la que se responsabilizó personalmente con el cliente para solucionar una situación. 2.- Coménteme una situación en la que resolvió problemas del cliente, de manera rápida, sin excusas, y con absoluta apertura.
Competencia Utilizada	Trabajo en equipo (Nivel 3)
Modelo de pregunta	1.-Coménteme una situación en la que colaboró con personas de otros procesos en la suma de ideas para mejorar o innovar los procesos. 2.-Coméntame una situación en la que solicitó la opinión de sus compañeros del mismo u otro equipo antes de tomar una decisiones
Competencia Utilizada	Preocupación por el orden y calidad (Nivel 3)
Modelo de pregunta	1.- Coménteme una situación en la que llevó un registro de las actividades que debía realizar con el propósito de establecer un trabajo de calidad. 2.- Coménteme una situación en la que cuidó de la calidad del trabajo de su proceso para cumplir los estándares de los productos o servicios de la Empresa.
Competencia Utilizada	Autocontrol (Nivel 2)
Modelo de pregunta	1.- Coménteme una situación en la que mantuvo bajo control sus emociones y trabajó con calma los instantes posteriores. 2.- Coménteme una situación en la que respondió con calma provocaciones e incluso agresiones, lográndose mantener con buena disposición.

Anexo 14. Formato de estructura del protocolo.

PROTOCOLO ENTREVISTA DE INCIDENTES CRÍTICOS FOCALIZADA PARA EL PROFESIONAL DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO		
Entrevistado: Entrevistador: Fecha:		
Puntos a cubrir	Ejemplo	
Crear una atmósfera agradable	Hola, soy ...	
Presentación	Responsable de...	
Pequeña charla	¿Tuvo problemas en llegar a esta reunión?	
Explicar al entrevistado el objetivo	Evaluación	
	Levantamiento de perfil	
	Otro...	
Explicar el contenido de la entrevista al entrevistado y su rol en la misma	Es apropiado efectuar unos minutos al contenido de la entrevista.	
1. Trayectoria (5min)		
2. Cargo actual (15 min)	1ero es un repaso a su C.V., en aspectos significativos. Hablaremos de su puesto actual. Charlamos sobre ejemplos de situaciones pasadas en el último año / 18 meses (en su trabajo actual o actividades anteriores).	
3. Ejms de situaciones (2 horas)		
Solicitar permiso para desarrollar notas y la grabación	Tomaré notas y grabación para no perder el contenido de la reunión. Esta información es confidencial	
Mencionar la confidencialidad		

I.C.V. TRAYECTORIA PROFESIONAL (5 Min)		
<i>Puntos a cubrir</i>		<i>Ejemplo</i>
Pedir al candidato que comente sobre su C.V. y su trayectoria profesional, muy brevemente.		Bien, haremos un repaso de su C.V. y de su trayectoria. Va a ser un repaso muy rápido, en el que solo necesito una especie de guión de lo que haya hecho antes de llegar al puesto que ocupa actualmente
Anotar aspectos que posteriormente pueda ser fuente de incidentes.		
Enseñar al candidato a centrarse en datos específicos		
Trayectoria profesional		
Formación:		
Empresa	Puesto	Año
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
II. PUESTO ACTUAL (15 Min)		
Puesto actual:		
Cargo:		
Lugar en el que desempeña su trabajo		
<p>Posición del organigrama</p>  <pre> graph TD A[] --- B[] B --- C[] B --- D[] B --- E[] </pre>		
No. de subordinados totales	% tiempo que ocupan	
No. de subordinados directos		
Principales responsabilidades:		
1.		
2.		
3.		
Otras magnitudes de interés		

III. TRANSICIÓN A LOS INCIDENTES	
<i>Puntos a cubrir</i>	<i>Ejemplo</i>
<p>Explicar que es una situación. Situación reciente del último año/18 meses.</p> <p>Si el candidato no recuerda o no tiene ninguna situación relacionada con el ámbito laboral, pueden ser situaciones en otros ámbitos: ocio, universidad, amigos etc).</p> <p>Apoyarse en la descripción de funciones para buscar situaciones</p>	<p>académica (y profesional), me gustaría hablar de situaciones concretas en su trabajo.</p> <p>Para que le resulte más fácil y recuerde mejor los detalles, vamos a centrarnos en situaciones recientes que hayan ocurrido en el último año/18 meses'.</p> <p>Por situación entendemos una historia en la que haya sido protagonista o haya tenido un papel importante (porque ahora estamos estudiando los puestos como el tuyo) que tenga un principio, un nudo y un desenlace.</p>
Estructura de la situación	<p>Para cada situación, deme primero una vision general de la misma en un par de minutos.</p> <p>Cuénteme quiénes estaban implicados, cuál fue el resultado.</p> <p>Cuando finalice contando la situación, le pediré que vuelva al principio y me cuente la situación paso a paso con mayor grado de detalle.</p>
Centrarse en el papel que jugó el candidato	Lo que más me interesa, es el papel que jugó usted. Qué es lo que hizo, que dijo, que pensó y que sintió en esa situación. Intente hablar en primera persona del singular. Imagínese que se va a producir una película con esa situación, y se la está contando al guionista para que escriba su papel.
Interrupciones	Probablemente tendré que interrumpir algunas veces para que me dé más detalles de la situación que está contando

Situación X: Cuénteme una situación en la que... Primero una visión general	
Visión general	
RESUMEN	
Título	
Subtítulo	
Duración	
Comenzó	
Terminó	
Personas que intervinieron (nombre y cargo)	
Momentos principales de su intervención	
Fechas:	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Resultado:	
Pasamos al detalle...	
Antecedentes	Vamos un poquito para atrás. ¿Cómo surge...?

the fact that the *de novo* synthesis of the *hprt* gene is not inhibited by the presence of the *hprt* gene product (Gray 1987).

It is clear that the *hprt* gene is not a simple structural gene, but that it has a complex structure and function.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.

The *hprt* gene is a member of the *hprt* gene family, which includes the *hprt* gene and the *hprt* gene.