

*no/a.*

AUTOR

AÑO



**FACULTAD DE POSGRADOS**

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

**Diseño de un plan de selección por competencias conductuales para las  
posiciones de analista de nómina y analista contable de la empresa  
Sepronac- Quito 2021**

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

**Profesor Guía**

**Daniel Montalvo Figueroa**

**Autor**

**Mariela Stefanía Rojas Vélez**

**2021**

## Resumen

Dentro de este mundo cambiante, la selección del personal ha mantenido una trascendencia fundamental para el crecimiento de las organizaciones, ya que en la actualidad las personas que demuestran conductas diferenciadoras, han permitido que las empresas cumplan sus objetivos de manera eficiente, enfocándose siempre en la optimización de recursos, es por esto, que se debe realizar una selección por competencias conductuales buscando atraer, retener y mantener al mejor talento, siempre manteniéndose alineado a la estrategia organizacional.

Este proyecto se realiza con la finalidad de establecer un diseño de selección basado en competencias conductuales para el personal administrativo de la empresa Sepronac, el mismo que permitirá realizar una transformación al proceso tradicional que actualmente se lleva a cabo dentro de la organización, el objetivo es lograr que los porcentajes de rotación disminuyan y que exista una adecuación puesto-persona.

Las herramientas que se utilizaron para levantar los perfiles basados en competencias conductuales son la evaluación 360°, el panel de expertos, y la entrevista de incidentes críticos, con las cuales se obtuvo información de las conductas relevantes que mantienen los mejores para desempeñar su trabajo.

Al implementar una selección de personal basada en competencias conductuales, se podrá mantener claridad y considerar solo a los candidatos que cumplan efectivamente con el perfil requerido y así podremos considerar las características, rasgos y conductas que debe mantener cada colaborador, el cual posea un desempeño superior y permita una adecuación al puesto de trabajo mucho más efectiva.

Al mantener el diseño de un proceso de selección basado en competencias conductuales, se realizará la entrevista BEI a cada postulante con una visión directa al requerimiento que se mantiene, para de esta manera captar a los colaboradores que mayor desempeño tendrán en dicha posición.

## Abstrac

Within this changing world, staff selection has maintained a fundamental significance for the growth of organizations, since today people who demonstrate differentiating behaviors, have allowed companies to meet their objectives efficiently, always focusing on the optimization of resources, that is why a selection by behavioral competencies should be made seeking to attract, retain and maintain the best talent, always staying aligned to organizational strategy.

This project is carried out with the aim of establishing a selection design based on behavioral competencies for the administrative staff of the company Sepronac, the same that will allow to make a transformation to the traditional process that is currently carried out within the organization, the objective is to ensure that the percentages of rotation decrease and that there is a position-person adequacy.

The tools used to profile based on behavioral competencies are the 360-degree assessment, the expert panel, and the critical incident interview, which obtained information on the relevant behaviors that keep the best to perform their work.

By implementing a selection of personnel based on behavioral competencies, you can maintain clarity and consider only candidates who effectively meet the required profile so that we can consider the characteristics, traits and behaviors that each collaborator must maintain, which has superior performance and allows a much more effective workplace adequacy.

By maintaining the design of a selection process based on behavioral competencies, the BEI interview will be conducted to each applicant with a direct view to the requirement that is maintained, in order to capture the collaborators who will have the best performance in that position.

<b>Resumen .....</b>	<b>2</b>
<b>Índice de contenidos .....</b>	<b>4</b>
<b>Índice de Tablas .....</b>	<b>5</b>
<b>Índice de Figuras.....</b>	<b>6</b>
<b>1. Introducción.....</b>	<b>1</b>
<b>2. Revisión de literatura relacionada al problema .....</b>	<b>2</b>
<b>3. Identificación del objeto de estudio .....</b>	<b>16</b>
<b>5. Objetivo General.....</b>	<b>18</b>
<b>6. Objetivos Específicos .....</b>	<b>18</b>
<b>7. Justificación y aplicación de la Metodología .....</b>	<b>19</b>
1.1 Nivel de estudio.....	19
1.2 Modalidad de investigación .....	19
1.3 Método .....	19
1.4 Población y muestra .....	20
1.5 Selección de instrumentos de investigación y justificación .	20
1.6 Procesamiento de Datos .....	21
1.7 Protocolos metodológicos .....	21
<b>2. Resultados .....</b>	<b>26</b>
2.1 Resultados del protocolo para aplicar los instrumentos recomendados para definición de los perfiles de las posiciones de analista contable y analista de nómina. ....	26
2.2 Resultados del protocolo para definir los perfiles por competencias conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de la empresa Sepronac. ....	35
2.3 Resultados del protocolo para diseñar el proceso de selección basado en competencias conductuales para las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac.	

2.4 Resultados del protocolo para identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección por competencias conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac.....	38
<b>3. Discusión de resultados y propuesta de solución .</b>	<b>40</b>
<b>4. Conclusiones y Recomendaciones .....</b>	<b>42</b>
<b>5. Referencias .....</b>	<b>46</b>
<b>6. ANEXOS .....</b>	<b>48</b>

#### Índice de Tablas

TABLA 1 RESULTADO EVALUACIÓN 360° ANALISTA DE NÓMINA .....	26
TABLA 2 COMPETENCIAS CON MAYOR PORCENTAJE ANALISTA DE NÓMINA .....	27
TABLA 3 RESULTADO EVALUACIÓN 360° ANALISTA CONTABLE .....	28
TABLA 4 COMPETENCIAS CON MAYOR PORCENTAJE ANALISTA CONTABILIDAD .....	29
TABLA 5 CONSOLIDACIÓN PANEL DE EXPERTOS ANALISTA DE NÓMINA .....	29
TABLA 6 RESULTADOS PANEL DE EXPERTOS ANALISTA DE NÓMINA...	30
TABLA 7 CONSOLIDACIÓN PANEL DE EXPERTOS ANALISTA CONTABLE .....	31
TABLA 8 RESULTADOS PANEL DE EXPERTOS ANALISTA CONTABLE ....	31
TABLA 9 INFORME DE FRECUENCIA DE ANALISTA DE NÓMINA.....	32
TABLA 10 RESULTADO DE INFORME DE FRECUENCIA DE ANALISTA DE NÓMINA .....	33
TABLA 11 INFORME DE FRECUENCIA DE ANALISTA CONTABLE .....	33
TABLA 12 RESULTADO DE INFORME DE FRECUENCIA DE ANALISTA CONTABLE .....	34
TABLA 13 PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE ANALISTA DE NÓMINA .....	35

TABLA 14 PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS PARA EL PUESTO DE ANALISTA CONTABLE .....	36
--	----

Índice de Figuras

FIGURA 1 FLUJOGRAMA DEL PROCESO DE SELECCIÓN BASADO EN COMPETENCIAS CONDUCTUALES.....	37
---	----

## 1. Introducción

En la actualidad las empresas a nivel mundial han manteniendo un cambio acelerado por todos los impactos y tendencias que se van presentando, es por este motivo que el área de talento humano también debe ir de la mano con las actualizaciones y con el requerimiento del mercado, para poder ser socio estratégico dentro de las organizaciones, y de esta manera ser un área transcendental para el desarrollo y crecimiento de cada empresa.

En el sector empresarial el recurso humano es la parte vital para el cumplimiento de las metas propuestas, por esta razón en la actualidad el proceso de selección de personal se ha convertido en un factor fundamental para la captación de profesionales que mantengan las mejores competencias de acuerdo a cada requerimiento y posición que se encuentra dentro de las compañías.

El proceso de selección por competencias se lo viene efectuando a nivel mundial con la finalidad de captar al personal que mantiene conductas que los diferencian del personal promedio, estas personas, por sus cualidades desempeñarán cada proceso de manera efectiva y eficaz, lo cual les permitirá destacarse en el trabajo de un empleado con promedio regular, de esta manera se busca el cumplir las metas organizacionales optimizando recursos de la empresa, así como es el tiempo que se toma al capacitar a un nuevo empleado y el índice de rotación que se genera.

Dada la importancia que mantiene el proceso de selección para el crecimiento empresarial, podemos indicar que la empresa Sepronac no realiza un adecuado proceso de selección, ya que no cuenta con un levantamiento de perfiles basados en competencias conductuales del personal administrativo, es por este motivo que no se conserva un asertividad en las competencias que debe poseer el personal administrativo en cada puesto de trabajo, es decir no se sabe concretamente lo que se busca, generando un alto porcentaje de rotación, el mismo que perjudica las actividades de la organización.

## 2. Revisión de literatura relacionada al problema

Para obtener una alineación de los temas que se tratarán en este proyecto, es importante realizar una recopilación de conceptos y así mantener criterios adecuados que se basen a los conocimientos de expertos en selección, por lo que se procederá a enlistar algunos de ellos.

### Selección del personal

Toda empresa busca captar talentos, los cuales tengan un desenvolvimiento superior, para de esta manera brindar a sus clientes un servicio o producto de excelencia y adquirir un reconocimiento en el mercado o giro de negocio en el que se encuentra.

Las empresas de mayor éxito son aquellas que consideran su capital humano como recurso más valioso. Para ello, es de vital importancia que la función de RR.HH. en la organización, esté orientada a garantizar que la empresa cuente con el personal idóneo para realizar sus funciones, con las capacitaciones y conocimientos actualizados para aportar valor a la empresa, y además con la motivación adecuada para dar lo mejor de sí mismo en aras de lograr los objetivos empresariales propuestos. (Ribes Giner et al., 2018, p.3).

En el Proceso de selección de personal, se logra formar la estructura interna de cada departamento, conformado con trabajadores los cuales se encargarán de alcanzar las metas y objetivos que mantenga cada grupo empresarial.

“La selección de personal es un proceso dinámico, cuyo objetivo es encontrar la persona más adecuada (por sus características personales, aptitudes,

motivaciones...) para cubrir un puesto de trabajo en una empresa determinada” (M. J. N. López & Nebot, 1999, p.13).

El proceso de selección mantiene algunas características las cuales son:

- Es un proceso dinámico. - es un proceso flexible el cual se adapta a las necesidades que se vayan presentando.
- La finalidad es encontrar el candidato más adecuado, luego de evaluar las características de personalidad, aptitudes, formación, y experiencia.

“El objetivo de este proceso es encontrar al candidato que mejor se ajuste al puesto en cuestión y no al que más alto puntué en los test” (M. J. N. López & Nebot, 1999, p.13).

Toda organización considera al talento humano como parte fundamental para realizar las funciones y actividades internas, por lo que otro concepto de selección es el siguiente:

La selección, por otro lado, es el proceso de elegir, a partir de un grupo concreto de solicitantes, al individuo que mejor se adapte tanto a un puesto en particular, como a la organización. El acoplamiento adecuado de las personas con los puestos de trabajo y con la organización es la meta del proceso de selección, hay muchas formas de mejorar la productividad pero ninguna de ellas es más poderosa que tomar una decisión correcta de contratación. Una mala contratación puede implicar pérdidas de tiempo, de productividad y por tanto de dinero muy elevadas. (Ribes Giner et al., 2018, p. 6).

Como nos indica Vértice (2007) “esta selección no está dirigida a la obtención del “mejor” candidato, entendiendo por éste el más dotado en términos generales, sino a la búsqueda del aspirante cuyas características se adecuen más al perfil del puesto que se pretende cumplir” (p.2).

### Proceso de selección

Al mantener los conceptos de selección definidos, se puede concluir que todas las empresas buscan captar siempre al mejor candidato, por lo que debemos tener claridad de cómo se realizará el proceso de selección, el cual debe encontrarse flujo diagramado, y permita alcanzar la contratación esperada, por lo que en este proyecto se continua con la descripción de cuál es el proceso de selección y algunas clases de selección.

Para que la búsqueda de este nuevo trabajador sea efectiva, es fundamental tener analizado y descrito el puesto que va a ocupar. De este modo, sabremos a priori cuales son las características, aptitudes y actitudes que debe tener el candidato idóneo para desempeñar dicho puesto. Una vez que tenemos bien definido el perfil comenzamos la búsqueda y el reclutamiento del candidato adecuado. Para ello se pueden utilizar diferentes medios: anuncios, oficinas de empleo, centros de formación, promoción interna, etc. (Rodríguez', 2010, p. 87).

Al mantener las carpetas de cada candidato se deberá verificar que cada uno cumplan con el perfil solicitado, de esta manera se conseguirá el depurar todas las hojas de vida recibidas para cubrir la vacante con los postulantes que más se adapten al requerimiento.

Hecha la verificación de las hojas de vida, se procede a tomar a los postulantes pruebas de evaluaciones ya sean estas psicométricas, de personalidad, pruebas

técnicas, las cuales nos permitan dar una conceptualización de las características que mantiene el candidato.

Toda la información que se obtenga de las pruebas y entrevistas de selección debe quedar recopilada en el informe final. Estos datos correctamente analizados permiten realizar un juicio más objetivo sobre los candidatos y ayudan a tomar la decisión final sobre la persona más adecuada para el puesto. (Rodríguez', 2010, p. 87).

Dentro del proceso de selección podemos considerar algunas técnicas de evaluación, con la finalidad de captar a los candidatos que mantengan mayor rendimiento dentro de las actividades requeridas, dentro de las cuales mantenemos:

- Entrevista
- Assessment center o dinámicas de grupo.
- Pruebas psicométricas.

La página web de Bizneo (2019) nos dice, que las entrevistas son menos prácticas, a diferencia de los *assessment center*, que tienden a evaluar aspectos más relacionados con la ejecución. Por otro lado, las pruebas psicométricas y los test de selección de personal tienden a tener una base científica fuerte, pero miden aspectos más superficiales. Aunque no son excluyentes, el proceso de selección tiene que resultar ameno para el candidato. Evita el exceso de pruebas y determina a priori qué necesitas saber exactamente ("3 claves de la selección de personal: técnicas, tipos, y como es el proceso ideal", 2019).

## Selección por competencias

Realizar una selección por competencias permite a las organizaciones mantener a su personal alineado a las tareas que desempeñará dentro de la empresa, por lo que es necesario en este proyecto partir del origen del estudio de las competencias, David McClelland (1973) señala que, "las competencias son el conjunto de características intrínsecas del individuo, que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/ exitoso en el trabajo". Por lo que, al mantener claridad de las competencias para cada puesto de trabajo, nos ayudará a vincular a personas que se adaptarán con facilidad a sus actividades designadas.

Existen muchos conceptos en referencia a las competencias conductuales, pero para este proyecto consideramos a los investigadores directos los cuales mencionan que, las competencias son recopilaciones de conductas que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada (Levy-Leboyer, 1997). Con esta conceptualización podemos comprender que cada persona mantiene un comportamiento distinto los cuales los hace diferenciadores de éxito, y es por este motivo que se debe realizar una selección en base a las competencias conductuales con la finalidad de buscar el perfil que más se adecue a las necesidades del trabajo.

Para Spencer, Lyle M. & Signe M. Spencer (1993) "Las competencias son, una característica fundamental de una persona, que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces o superiores en un trabajo o una situación concreta".

Otro de los conceptos nos indica que, "las competencias hacen referencia a la capacidad real del individuo para dominar el conjunto de tareas que configuran

la función en concreto” (Reis, 1994). Este conjunto de tareas que realiza la persona con mayor desempeño en el puesto de trabajo es la que diferencia en el momento de ver los resultados esperados.

El objetivo de realizar una selección de personal basada en competencias conductuales es lograr que los trabajadores desempeñen sus funciones de una manera efectiva, eficiente y eficaz, consiguiendo una apropiada adecuación puesto-persona. Las empresas ya no buscan solo que los postulantes cumplan con el perfil duro, es decir experiencia mínima requerida y formación académica, hoy en día lo que buscan los directores empresariales es que su personal mantenga competencias diferenciadoras que les permita tener visión analítica de las necesidades del mercado y de la organización, con la finalidad de obtener los objetivos a tiempo y de una manera adecuada.

Para realizar la evaluación de las competencias se realizaron algunos análisis que permitieron levantar información sobre las conductas que diferencian dentro de las empresas así como nos indica Wood and Payne (1998), que propusieron 12 ítems como criterios básicos: comunicación, flexibilidad, orientación al logro, desarrollo de otros, orientación al cliente, resolución de problemas, trabajo en equipo, pensamiento analítico, liderazgo, construyendo una relación, habilidades de planificación, y habilidades organizativas como se cita en (Hsieh et al., 2012). Estas conductas son evaluadas por niveles los cuales permiten categorizar por cargos operativos, mandos medios y mandos jerárquicos.

Para realizar la selección por competencias conductuales muchos autores generan diferentes competencias a considerar, Siriwaiprapan (2020) propone cinco dominios comunes de competencias de los empleados:

- 1- Competencia organizacional: capacidad para comprender e internalizar “conocimiento específico de la organización, como tipos de negocios, organización cultural, políticas, procedimientos, metas, y objetivos.

- 2- Competencia Social: “habilidades básicas para la interacción social y comunicación, incluidas las habilidades para hacer conexiones, mantener relaciones interpersonales y disfrutar la importancia de las relaciones con los compañeros.
- 3- Competencias cognitivas: “la capacidad de aprender y realizar pensamientos analíticos, planificación y resolución de problemas, que permitan a un individuo tomar responsabilidad por el manejo de contingencias que puedan surgir.
- 4- Auto competencia: “capacidad de adaptarse al cambio, disposición para aprender, disposición para desarrollarse, disposición y capacidad para iniciar una acción, confianza, resistencia, receptividad, amplitud de miras y autodisciplina, autoestima, individualidad, y autodeterminación.
- 5- Competencia laboral: conocimiento, teoría, métodos y habilidades para llevar a cabo asignaciones laborales de los empleados y afectar su sentido de autoeficacia y confianza en sí mismo acerca de un determinado trabajo, como se cita en (Hsieh et al., 2012, p. 31).

Estas competencias nos ayudan levantar información sobre las conductas que mantienen las personas dentro de las organizaciones, por lo que de acuerdo al nivel de competencia existen personas que denotan mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo.

### Diccionario de competencias

Para realizar una selección basada en competencias conductuales se debe realizar el levantamiento de perfiles de cada puesto de trabajo, para realizar este levantamiento de perfiles se utiliza el diccionario de competencias el cual es una herramienta que según Big River (2018) indica que no es otra cosa más que un documento interno donde se presentan las competencias definidas, en función a tu estrategia ("Diccionario de Competencias", 2018).

El primer paso básico sobre el que asentar una gestión integrada por competencias es crear un diccionario de competencias (también llamado mapa o cartografía) en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan. Lo habitual es que se definan unas competencias de aplicación general para toda la organización y unas competencias específicas según cada puesto, área, unidad, etc (E. R. López, 2010, p. 27).

Es una herramienta en la que se describe todas las aptitudes o capacidades organizacionales, cada una de ellas mantendrá su significado, estas competencias se encuentran divididas por niveles de acuerdo a su prioridad o importancia, la finalidad de este diccionario es contratar al nuevo personal enfatizando en las competencias de cada puesto.

Según Korn/ Ferry Internacional tenemos el diccionario de competencias Lominger el cual mantiene los siguientes objetivos:

- Crear procesos integrados de Recursos Humanos basados en competencias, tales como: entrevistas (selección), retroalimentación (360), desarrollo y planificación de carrera, e incorporarlos en el desarrollo personal del individuo.
- Evaluar e identificar las brechas de competencias entre las personas y los distintos cargos.
- Crear un plan de desarrollo “FYI – For your improvement ” (para su desarrollo) y explorar diferentes estrategias de desarrollo
- Construir un programa de Recursos Humanos, alineado a la estrategia y basado en competencias, para proporcionar el mayor valor posible a su organización.

El resultado que busca este diccionario es la obtención de un lenguaje común y un conjunto de destrezas para el posterior desarrollo, así como la incorporación de herramientas para el manejo de su activo más importante su gente. La estructura de este diccionario se encuentra agrupado en 6 factores, 26 clusters, mantiene 67 competencias y 365 comportamientos.

Tenemos también el diccionario de competencias de Hay/McBer, (Hay/McBer, 1999) este es el diccionario de Competencias Hay/McBer actualizado en 1999: se lo ha desarrollado en base de 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.

Las competencias incluidas en este diccionario de Hay/McBer actualizado en 1999 se clasifica según las siguientes categorías:

1. **Competencias principales genéricas.** Hay 18 competencias genéricas que son utilizadas por todos los codificadores certificados de Hay/McBer a la hora de definir un modelo de competencias. Todas las Entrevistas de Incidentes Críticos se codifican según estas 18. Normalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación realizada en una empresa incluirá un grupo de estas 18 competencias (quizás modificadas).
2. **Competencias genéricas suplementarias.** Estas competencias son válidas y fiables, pero aparecen con menos frecuencia en nuestra base de datos de modelos de competencias, y normalmente en puestos de contribuidores individuales y niveles bajos de la jerarquía. A efectos de codificación deberán incluirse dentro del grupo de las principales cuando sea necesario.

También podemos añadir que para realizar un levantamiento de perfil basado en competencias conductuales tenemos herramientas las cuales nos permiten

determinar las competencias que mantiene cada trabajador dentro de la posición en la cual desempeña sus funciones, por lo que se describe alguna de ellas:

### Evaluación 360°

La Evaluación 360° es una herramienta que permite obtener información relevante sobre los trabajadores así como de desempeño y características intrínsecas de los trabajadores, también en su página web Delsol señala que “es un sistema o herramienta creada con el fin de evaluar al personal que trabaja en nuestra empresa y conocer sus capacidades, virtudes, defectos y todos los aspectos positivos y negativos del desarrollo de su labor profesional” (“Evaluación 360”, 2018).

Dentro de estas evaluaciones participan los supervisores, sus pares y subordinados, lo cual permite tener una perspectiva global de la persona evaluada.

Para poder realizar la evaluación 360° se debe seguir un procedimiento el cual puede estar diseñado de la siguiente manera:

- Fijar objetivos que se desea alcanzar dentro de la evaluación 360.
- Verificar lo que estamos buscando dentro de la evaluación, con la finalidad de asignar las preguntas.
- Definir es esquema organizacional de la empresa para desarrollar la evaluación.
- Difundir al personal evaluado las preguntas a realizar, y dar las indicaciones para la ejecución del proceso.
- Se evalúa a los trabajadores, pares, jefes, y subordinados.
- Evaluación de resultados obtenidos.

Al finalizar esta evaluación 360° es primordial que las personas evaluadas conozcan de los resultados obtenidos con la finalidad de conocer sus aspectos a desarrollar para mejorar su rendimiento laboral.

### Entrevista de incidentes críticos

La entrevista de incidentes críticos, es otra de las herramientas utilizadas para poder determinar las competencias que mantiene cada persona en relación a las funciones que desempeña, también podríamos decir sobre la entrevista lo siguiente:

Es conocida también por las siglas BEI por Behavioral Event Interview, es una técnica de entrevista ideada por John C. Flanagan en 1954, la cual ha ido modificándose con el paso del tiempo y que se emplea principalmente con el objetivo es hacerse una idea de las competencias reales de las personas.

Se define como el conjunto de procesos utilizados para la recolección de observaciones del comportamiento humano para facilitar el análisis de la utilidad del comportamiento del individuo y su capacidad mental en la resolución de problemas prácticos.

Este procedimiento puede utilizarse tanto en forma de cuestionario que el sujeto pueda responder o de forma directa a lo largo de una entrevista, contando en el segundo de los casos con la ventaja de poder observar de manera directa el comportamiento y el lenguaje no verbal.

La forma de entrevista utilizada frecuentemente fue desarrollada y popularizada por Mc.Clelland, partiendo del supuesto de que el mejor predictor del rendimiento futuro de una persona en una tarea concreta es el que tuvo en el pasado con tareas semejantes.

Su principal uso se da en la selección de personal, en el momento de valorar la idoneidad de un candidato a un puesto, pero también pueden utilizarse técnicas basadas en este tipo de entrevista en formación, preparación y repartición de tareas en distintos ámbitos ("*Entrevista de Incidentes Críticos (BEI)*", 2017).

### Panel de expertos

El panel de expertos es una técnica en la cual se reúnen varias personas las mismas que mantiene una experticia en el tema que se tratará en la reunión, con la finalidad de realizar un levantamiento de información relevante de las competencias o características que debe mantener los ocupantes de los puestos de trabajo, con la finalidad de obtener el cumplimiento de los objetivos empresariales.

En esta técnica participan un grupo de profesionales altamente conocedores de la empresa y de las funciones y posiciones profesionales de la misma, identificando y definiendo aquellas conductas más relacionadas con el éxito. Dicha identificación se asienta precisamente en la revisión de casos reales de desempeño excelente (E. R. López, 2010, p. 27)

### Indicadores de rendimientos (KPIS)

Para poder realizar una medición o evaluación del proceso de selección citaremos a (Saratoga, 2015). que es un Benchmark de indicadores de Recursos Humanos; que brinda información del capital humano en las empresas y que permite comparar el propio desempeño versus el mercado para sustentar la toma

de decisiones estratégicas y la mejora del desempeño. Saratoga es una herramienta que nos permite cuantificar y medir el propio desempeño y hacer una comparación de la efectividad de las organizaciones participantes logrando así cuantificar algo intangible.

Los indicadores claves de rendimientos (KPIS), son los instrumentos de navegación vitales, manejados por los gerentes para conocer si su negocio está dentro de un rumbo exitoso o si se está desviando del camino esperado. El conjunto correcto de indicadores nos indica el rendimiento actual y resalta las áreas que necesitan más atención (Marr, 2012). Al realizar periódicamente el análisis por medio de los indicadores se consigue mantener un control adecuado y realizar cambios oportunos dentro de la empresa.

Los indicadores que utiliza Saratoga son los siguientes:

1. Productividad y Rentabilidad del capital Humano
  - Ingresos por empleado de tiempo completo (FTE)
  - Ingresos por empleado de tiempo completo (incluyendo temporales)
  - Antigüedad promedio, entre otros
  
2. Atracción del Talento
  - Índice de reclutamiento externo
  - Porcentajes de reclutamiento Interno de Gerentes y Mando Medios
  - Costo de nueva contratación, entre otros
  
3. Rotación
  - Porcentaje de rotación
  - Porcentaje de desvinculación voluntaria
  - Porcentaje de Rotación personal Administrativo, entre otros.

#### 4. Estructuras y Costos de Recursos Humanos

- Proporción de empleados de la Gestión directa de RH
- Costos de RH por Empleado
- Cantidad de horas de capacitación & desarrollo por empleado tiempo completo
- Porcentaje de costos de capacitación & Desarrollo en Relación a la compensación, entre otros.

#### 5. Estructuras y costos del Capital Humano

- Índice de estabilidad del personal ejecutivo
- Antigüedad promedio de puestos Gerenciales y Mandos Medios
- Porcentaje de Beneficios vs Ingresos

### **3. Identificación del objeto de estudio**

#### **Objeto de estudios teórico**

Dentro de la presente investigación se ha considerado como objeto de estudio teórico, en el cual se realizará un levantamiento de información sobre el proceso de selección por competencias conductuales, con la finalidad de implementar un modelo de selección por competencias en la empresa Sepronac Cía. Ltda.

#### **Objeto de estudio práctico**

Dentro de la empresa Sepronac existe la necesidad de realizar una reforma al diseño de los procesos que se llevan a cabo para la selección del personal.

### **4. Planteamiento del problema**

SEPRONAC CIA. LTDA., fue constituida el 11 de marzo de 1992 cuyo objeto social es la prestación de servicios complementarios de seguridad y vigilancia armada tanto fija como móvil, proporcionando protección permanente a personas naturales y jurídicas, bienes muebles e inmuebles y valores, brinda el servicio dentro de las 24 Provincias del Ecuador, su matriz se encuentra en Quito, y mantiene sucursales en Manta, Guayaquil, Cuenca, Ambato; en la actualidad mantiene 2000 empleados distribuidos a nivel nacional los cuales corresponde el 3% al personal administrativos y el 97% al personal operativo.

En cuanto al proceso de selección que maneja la empresa Sepronac se evidencia que es inadecuado por el hecho que en la actualidad no se realiza la contratación basándose a un manual descriptivo de competencias por cada puesto de trabajo, por lo que las personas que ingresan a laborar a la empresa, no están alineadas a las actividades que desarrollarán en cada puesto de trabajo, a su vez el carecer de un levantamiento de los perfiles por puesto basado en competencias conductuales, que deben cumplir los candidatos para el lugar de

trabajo, conlleva a que al momento de contratar a una persona, esta no se acople a todas las actividades que requiere para el cumplimiento del objetivo de cada área, además podemos evidenciar que los puestos vacantes no son cubiertos en un tiempo adecuado para cada área, desde el momento que se genera el requerimiento estas posiciones son cubiertas al mes, generando retrasos en las actividades organizacionales.

Al no mantener un diseño de perfiles por competencia tenemos el resultado de una alta rotación dentro de la empresa, la misma que corresponde a un 31.88% anual con relación al personal administrativo, incrementando así los costos por capacitación y contratación que toma en cada nueva persona que ingresa a la empresa y a su vez la pérdida de recursos para la organización.

También se puede evidenciar que por parte de las jefaturas no existe una comunicación asertiva, la misma que permita realizar un levantamiento de información sobre las competencias que debe mantener cada persona en el puesto de trabajo que se encuentra, por tal motivo se deberá realizar un análisis el cual les permita conocer a las gerencias la importancia y el beneficio que mantendrá la organización si se realiza una adecuada selección por competencias conductuales.

Se propone diseñar un proceso de selección de personal utilizando un manual descriptivo de competencia, en el cual se enliste todas las actividades requeridas para cada posición de trabajo, el mismo que se lo realizará con cada línea de supervisión, con el propósito de reducir el índice de rotación actual, y así obtener una retención de personal capacitado e idóneo lo cual permita el cumplimiento efectivo y eficaz de los objetivos empresariales.

## **5. Objetivo General**

- Diseñar un plan de selección por competencias conductuales para las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac- Quito 2021.

## **6. Objetivos Específicos**

- Aplicar los instrumentos recomendados para la definición de los perfiles de las posiciones de analista contable y analista de nómina que laboran en Sepronac-Quito 2021.
- Definir los perfiles por competencias conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de la empresa Sepronac-Quito.
- Diseñar el proceso de selección basado en competencias para las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac-Quito.
- Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección por competencias conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac-Quito.

## **7. Justificación y aplicación de la Metodología**

### 1.1 Nivel de estudio

El estudio que se manejará en esta investigación es de tipo exploratorio ya que se buscará información del proceso de selección, el cual no se encuentra claramente definido dentro de la organización.

También se utilizará el estudio de tipo descriptivo para poder levantar la información que relate como se está realizando en la actualidad este proceso de selección dentro de la organización, con la finalidad de conocer claramente el proceso y poder plantear las mejoras, utilizando la selección por competencias y definiendo los perfiles por puesto de trabajo.

### 1.2 Modalidad de investigación

Investigación de campo y documental. - se realizará un levantamiento de información de los procedimientos que mantiene actualmente la empresa, así como también un levantamiento de información de lo que necesita la organización, como la definición de perfiles y las competencias necesarias por cada puesto de trabajo del personal administrativo.

### 1.3 Método

Método Analítico-sintético. – este método se utilizará dentro de la investigación para poder descomponer el problema que se mantiene en la organización con el tema de la selección del personal, para realizar los cambios pertinentes basándonos en lo estudiado con relación a la selección por competencias conductuales.

Método Inductivo-deductivo. – luego de realizar toda la recopilación de información sobre conceptos y descripciones de la selección por competencia se realiza un análisis de los resultados que se han obtenido en la organización con relación a la selección tradicional que se mantiene en la actualidad, esto con la finalidad de verificar los problemas presentados y poder brindar soluciones asertivas con la propuesta de selección por competencias conductuales.

#### 1.4 Población y muestra

Dada la naturaleza de la investigación no requiere que se realice una muestra para el cálculo del estudio. Sin embargo, se considerará al personal administrativo del área de nómina y contabilidad de la empresa las cuales son 6 personas dentro de Sepronac, y solo se tomará a 2 personas de las Gerencias para realizar el panel de expertos, mientras que las entrevistas de incidentes críticos, y la evaluación 360 se realizará a el personal de nómina y contabilidad.

#### 1.5 Selección de instrumentos de investigación y justificación

Dentro de esta investigación, se considerará los siguientes instrumentos de investigación:

- Se aplicará las entrevistas de incidentes críticos al personal que ocupan el cargo de analista de nómina y analista contable de desempeño superior.
- Se aplicará el cuestionario 360 el cual mide el desempeño laboral que mantienen los trabajadores y se lo realizará al personal que ocupan el cargo de analista de nómina y analista contable.

- Se realizará el panel de expertos, la cual busca detallar las características que debe mantener el personal de excelencia, esta herramienta se la llevará a cabo con la gerencia y jefatura del área.

## 1.6 Procesamiento de Datos

Los datos recopilados serán procesados bajo los siguientes sistemas:

- Microsoft Word. - dentro de esta herramienta se realizará la presentación del informe final, así como también la evidencia de todo el levantamiento de información para realizar esta investigación.
- Microsoft Excel. - con esta herramienta realizaré el procesamiento de datos de encuestas y flujogramas.
- PowerPoint. - aquí realizaré la presentación del trabajo final.
- Microsoft Teams. - esta herramienta la utilizaré como medio para realizar las entrevistas y la presentación del proyecto final.

## 1.7 Protocolos metodológicos

1.7.1 Protocolo para aplicar los instrumentos recomendados para definición de los perfiles de las posiciones de analista contable y analista de nómina basado en el diccionario de competencias de HAY.

### ○ Evaluación 360°

1. Elaborar el cuestionario para levantamiento de perfil de competencias conductuales.

2. Determinar escala a utilizar en el cuestionario, la cual deberá mantener una frecuencia impar, considerando a la más alta como la conducta más necesaria para la posición.
  3. Solicitar que llenen el cuestionario a los ocupantes del puesto de analistas contables y de nómina, línea de supervisión y colegas o pares.
  4. Identificar a los colaboradores con desempeño superior en el puesto de trabajo
- Panel de expertos
    1. Definir Diseño de panel de expertos
    2. Ejecutar panel de expertos
  - Entrevista de incidentes críticos "BEI"
    1. Determinar a un colaborador de mayor promedio que los demás dentro del área de nómina y contabilidad, para realizar la entrevista.
    2. Establecer un ambiente agradable entre el entrevistador y el entrevistado.
      - Presentarse (indicar el nombre, cargo que desempeña en la compañía)
      - Mantener una charla la cual permita romper el hielo.
    3. Explicar al entrevistado el objetivo de la entrevista.

4. Aclara al postulante la estructura que se manejará en esta entrevista, considerando los tiempos a tomarse por cada pregunta.
5. Informa al candidato que todo lo que se mencione dentro de este proceso es totalmente confidencial, y a su vez se solicita la autorización al entrevistado para grabar esta entrevista, con la finalidad de no perder información relevante de la misma.
6. Realizar un repaso de su trayectoria laboral en la cual se puede anotar aspectos que posteriormente pueden ser fuente de incidentes.
7. Solicitar la información del último puesto de trabajo o el cargo actual en el cual desempeña sus funciones, considerando posición en el organigrama y principales responsabilidades.
8. Pedir al candidato información de hechos positivos y negativos que hayan sucedido dentro de los 18 últimos meses, en los cuales el haya sido el protagonista de estos hechos y que papel represento en ellos, de esta manera consultaremos cual fue el papel central que jugo en cada acontecimiento el postulante y a su vez consultaremos que hizo, que sintió, que dijo, y que pensaba en ese momento.
9. Agradecer por el tiempo al entrevistado y cerrar la entrevista.

### 1.7.2 Protocolo para definir los perfiles por competencias conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de la empresa Sepronac.

- Proceso para obtención de resultados de la Evaluación 360°
  1. Recepción y ordenamiento de las evaluaciones 360° realizadas.
  2. Ingreso de información en el procesador 360° de Excel, de la persona evaluada (autoevaluación), un colateral y un superior.
  3. Identificamos las conductas con mayor puntaje que nos arroje la evaluación realizada y el nivel que se obtuvo.
  4. Determinamos las competencias con mayor incidencia y el nivel que cada una mantiene.
  
- Proceso para obtención de resultados de entrevista de incidentes críticos
  1. Transcribir entrevista en Word
  2. Codificación de entrevista de incidentes críticos
  3. Ingresar información en el procesador de Excel, informe de frecuencias.
  4. Identificar las conductas con mas incidencia que se dieron en la entrevista.
  5. Detallar conductas y sus niveles que serán necesarios que tengan los ocupantes de estas posiciones.

- Proceso para obtención de resultados de un panel de expertos
  1. Realizar tabulación de la información obtenida en el panel de expertos.
  2. Identificar conductas y los niveles que serán necesarias que tengan los ocupantes de estas posiciones.
  
- Proceso para obtener el perfil basado en competencias conductuales para las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac.
  1. Consolidación de resultados obtenidos de la entrevista de incidentes críticos, evaluación 360° y Panel de expertos.
  2. Determinar el promedio por cada competencia obtenida de las tres herramientas.
  3. Detallar las conductas y los niveles que serán necesarios que tengan los ocupantes de estas posiciones.
  
- 1.7.3 Protocolo para diseñar el proceso de selección basado en competencias conductuales para las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac.
  - Enlistar las actividades que conforman el proceso de selección basado en competencias conductuales.
  - Identificar los actores que tendrían incidencia en cada actividad.
  - Determinar documentos que se manejarán dentro del proceso.
  - Diseñar flujograma del proceso de selección basado en competencias.

1.7.4 Protocolo para identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección por competencias conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac.

- Determinar los indicadores que utilizará.
- Determinar el fundamento a obtener con cada indicador.

## 2. Resultados

2.1 Resultados del protocolo para aplicar los instrumentos recomendados para definición de los perfiles de las posiciones de analista contable y analista de nómina.

### Resultados Evaluación 360°

Luego de haber realizado el procesamiento de la información de las evaluaciones 360° ejecutadas al personal de Sepronac del Área de nómina y contabilidad, se obtuvo los siguientes resultados en los que se detalla el porcentaje y el nivel de la conducta que mantiene cada evaluado:

Tabla 1 Resultado Evaluación 360° Analista de Nómina

COMPETENCIAS	Perfil de la Persona	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad	3	71%
Autoconfianza	4	70%
Integridad	4	90%
Identificación con la Compañía	3	70%

Pensamiento Analítico	3	78%
Pensamiento Conceptual	4	73%
Búsqueda de Información	4	71%
Orientación al Logro	4	68%
Iniciativa	3	52%
Orientación al Cliente	3	71%
Comprensión Interpersonal	3	64%
Comprensión de la Organización	3	59%
Impacto e influencia	3	52%
Desarrollo de Interrelaciones	1	32%
Desarrollo de Personas	1	18%
Dirección de Personas	1	21%
Liderazgo	1	21%
Trabajo en Equipo	3	78%
Preocupación Orden y Calidad	3	71%
Autocontrol	2	81%

Al mantener ya los porcentajes y nivel de cada conducta procedemos identificar las competencias con mayor porcentaje que se mantuvo en el resultado de la evaluación, identificando de esta manera las conductas de mayor incidencia.

Tabla 2 Competencias con mayor porcentaje Analista de Nómina

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Perfil de la Persona</b>	<b>Perfil de la Persona (%)</b>
Integridad	4	90%
Autocontrol	2	81%
Pensamiento Analítico	3	78%
Trabajo en Equipo	3	78%
Pensamiento Conceptual	4	73%
Búsqueda de Información	4	71%

Flexibilidad	3	71%
Preocupación Orden y Calidad	3	71%
Orientación al Cliente	3	71%

Tabla 3 Resultado Evaluación 360° Analista Contable

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Perfil de la Persona</b>	<b>Perfil de la Persona (%)</b>
Flexibilidad	3	71%
Autoconfianza	4	86%
Integridad	4	94%
Identificación con la Compañía	3	81%
Pensamiento Analítico	3	71%
Pensamiento Conceptual	3	56%
Búsqueda de Información	3	68%
Orientación al Logro	3	57%
Iniciativa	2	41%
Orientación al Cliente	3	77%
Comprensión Interpersonal	2	52%
Comprensión de la Organización	4	73%
Impacto e influencia	2	38%
Desarrollo de Interrelaciones	1	15%
Desarrollo de Personas	1	27%
Dirección de Personas	2	26%
Liderazgo	2	39%
Trabajo en Equipo	3	78%
Preocupación Orden y Calidad	3	77%
Autocontrol	3	98%

Tabla 4 Competencias con mayor porcentaje Analista Contabilidad

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Perfil de la Persona</b>	<b>Perfil de la Persona (%)</b>
Autocontrol	3	98%
Integridad	4	94%
Autoconfianza	4	86%
Identificación con la Compañía	3	81%
Trabajo en Equipo	3	78%
Orientación al Cliente	3	77%
Preocupación Orden y Calidad	3	77%
Comprensión de la Organización	4	73%
Pensamiento Analítico	3	71%
Flexibilidad	3	71%

#### Resultados Panel de Expertos

Al concluir la reunión donde se realiza el panel del experto, se consolido la información recabada del mismo, donde se identifican las competencias necesarias para que los expertos creen necesarias que mantengan las personas que se encuentran en el puesto de Analista de Nómina y analista de Contabilidad.

Tabla 5 Consolidación Panel de expertos Analista de Nómina

<b>CONSOLIDACIÓN PANEL DE EXPERTOS</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PANEL 1</b>	<b>PANEL 2</b>	<b>PANEL 3</b>
Flexibilidad			4
Autoconfianza		2	4
Integridad	4	4	4
Pensamiento Analítico	3	3	4

Pensamiento Conceptual	3	3	4
Búsqueda de Información	2	3	4
Orientación al Logro		2	3
Iniciativa		2	2
Orientación al Cliente			4
Comprensión Interpersonal	3	2	
Comprensión de la Organización	4	1	
Impacto e influencia		2	

Se realiza un análisis dentro de los resultados obtenidos del panel de expertos, donde se determinan 10 competencias de mayor relevancia las cuales serán consideradas como principales, para el personal que se desempeñara en estas posiciones.

Tabla 6 Resultados Panel de expertos Analista de Nómina

#### RESULTADO PANEL DE EXPERTOS

COMPETENCIAS	NIVEL
Integridad	4
Pensamiento Analítico	3
Pensamiento Conceptual	3
Búsqueda de Información	3
Autoconfianza	2
Orientación al Logro	2
Comprensión Interpersonal	2
Comprensión de la Organización	2
Iniciativa	1
Impacto e influencia	1

Tabla 7 Consolidación Panel de expertos Analista Contable

<b>CONSOLIDACIÓN PANEL DE EXPERTOS</b>			
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>PANEL 1</b>	<b>PANEL 2</b>	<b>PANEL 3</b>
Flexibilidad			4
Autoconfianza		2	4
Integridad		2	4
Pensamiento Analítico	4	2	4
Pensamiento Conceptual	3	3	4
Búsqueda de Información		2	4
Orientación al Logro		2	3
Iniciativa	4	3	2
Orientación al Cliente			4
Comprensión de la Organización	5	1	
Trabajo en Equipo	3	2	

Tabla 8 Resultados Panel de expertos Analista Contable

**RESULTADO PANEL DE EXPERTOS**

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>NIVEL</b>
Pensamiento Analítico	3
Pensamiento Conceptual	3
Iniciativa	3
Autoconfianza	2
Integridad	2
Búsqueda de Información	2
Comprensión de la Organización	2
Orientación al Logro	2
Trabajo en Equipo	2
Flexibilidad	1

### Resultados Entrevista de Incidentes Críticos

Al realizar la entrevista de incidentes críticos se efectúa el informe de frecuencias de acuerdo a la información recopilada en la entrevista, la misma que nos arroja las competencias que tiene el entrevistados, las cuales son más repetitivas de acuerdo a las actividades que desarrolla dentro de sus actividades laborales.

Tabla 9 Informe de frecuencia de Analista de Nómina

COMPETENCIAS	Niveles		Total	Perfil del Candidato
	1	2		
Flexibilidad			0	
Autoconfianza	7		7	1
Integridad	4		4	1
Identificación con la CIA			0	
Pensamiento Analítico	4		4	1
Pensamiento Conceptual	4		4	1
Búsqueda de Información	4	2	6	1
Orientación al Logro	13	1	14	1
Iniciativa	3		3	1
Orientación al Cliente			0	
Comprensión interpersonal	2		2	1
Comprensión de la organización	2		2	1
Impacto e Influencia		3	3	2
Liderazgo			0	
Dirección de Personas			0	
Trabajo en Equipo	2	1	3	1
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>7</b>	<b>52</b>	

Luego de verificar todas las competencias que mantuvo el entrevistado, se determinan las competencias que hayan mantenido mayor incidencia dentro de la entrevista, las cuales serán las que determinan las competencias que deben prevalecer en el puesto de trabajo.

Tabla 10 Resultado de Informe de frecuencia de Analista de Nómina

**Resultado de competencias**

<b>COMPETENCIA</b>	<b>Perfil del Candidato</b>
Impacto e Influencia	2
Autoconfianza	1
Integridad	1
Pensamiento Analítico	1
Pensamiento Conceptual	1
Búsqueda de Información	1
Orientación al Logro	1
Iniciativa	1
Comprensión interpersonal	1
Comprensión de la organización	1
Trabajo en Equipo	1

Tabla 11 Informe de frecuencia de Analista Contable

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Niveles</b>		<b>Total</b>	<b>Perfil del Candidato</b>
	<b>1</b>	<b>2</b>		
Flexibilidad			<b>0</b>	
Autoconfianza	7		<b>7</b>	1
Integridad	6		<b>6</b>	1
Identificación con la CIA			<b>0</b>	
Pensamiento Analítico	3	4	<b>7</b>	2

Pensamiento Conceptual	2	2	4	2
Búsqueda de Información		1	1	2
Orientación al Logro	12		12	1
Iniciativa	5		5	1
Orientación al Cliente			0	
Comprensión interpersonal	1		1	1
Comprensión de la organización	4		4	1
Impacto e Influencia	1		1	1
Liderazgo			0	
Dirección de Personas			0	
Trabajo en Equipo	5		5	1
<b>Total</b>	<b>46</b>	<b>7</b>	<b>53</b>	

Tabla 12 Resultado de Informe de frecuencia de Analista Contable

### Resultado de competencias

<b>COMPETENCIAS</b>	<b>Perfil del Candidato</b>
Pensamiento Analítico	2
Pensamiento Conceptual	2
Búsqueda de Información	2
Autoconfianza	1
Integridad	1
Orientación al Logro	1
Iniciativa	1
Comprensión interpersonal	1
Comprensión de la organización	1
Impacto e Influencia	1
Trabajo en Equipo	1

2.2 Resultados del protocolo para definir los perfiles por competencias conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de la empresa Sepronac.

Con los resultados que se generaron del panel de expertos, entrevista de incidentes críticos y evaluación 360° se puede definir el perfil basado en competencias conductuales para el puesto de analista de nómina y analista contable los mismos que se detallan a continuación, cada uno de ellos constan de 8 competencias y sus niveles correspondientes.

Tabla 13 Perfil basado en competencias para el puesto de Analista de Nómina

<b>PERFIL PARA EL PUESTO DE ANALISTA DE NÓMINA</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RESULTADO</b>
Integridad	3
Pensamiento Conceptual	3
Búsqueda de Información	3
Pensamiento Analítico	2
Autoconfianza	1
Orientación al Logro	1
Impacto e influencia	1
Comprensión de la Organización	1

Con el resultado obtenido del perfil basado en competencias para el puesto de Analista de Nómina podemos determinar que de acuerdo a las tareas y actividades que se encuentran establecidas en el puesto, cada competencia se

alineada al requerimiento de acuerdo al nivel de exigencias y necesidades de la organización.

Tabla 14 Perfil basado en competencias para el puesto de Analista Contable

<b>PERFIL PARA EL PUESTO DE ANALISTA CONTABLE</b>	
<b>COMPETENCIAS</b>	<b>RESULTADO</b>
Pensamiento Analítico	3
Autoconfianza	2
Integridad	2
Comprensión de la Organización	2
Trabajo en Equipo	2
Pensamiento Conceptual	2
Iniciativa	1
Orientación al Logro	1

Con el resultado obtenido del perfil basado en competencias para el puesto de Analista Contable podemos determinar, que siendo este un puesto que necesita mayor conocimiento e intuición de la parte numérica prevalece la competencia de pensamiento Analítico. Considerándose una competencia indispensable para los candidatos para ocupar dicho puesto.

### 2.3 Resultados del protocolo para diseñar el proceso de selección basado en competencias conductuales para las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac.

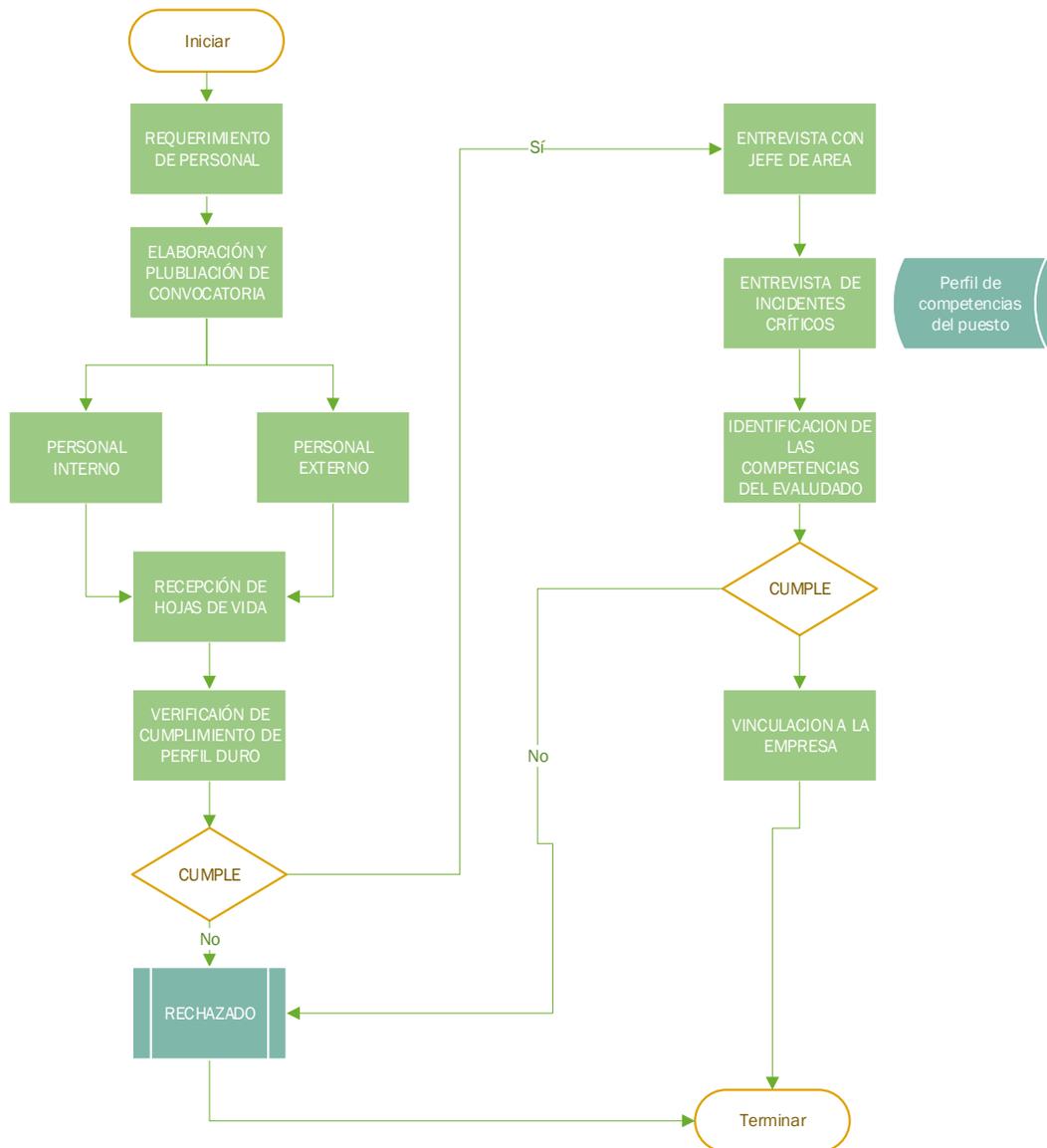


FIGURA 1 Flujograma del proceso de selección basado en competencias conductuales

Dentro de flujograma se encuentra el proceso de realizar a todos los candidatos la entrevista de incidentes críticos, la misma que debe estar alineada a la

búsqueda de las competencias requeridas en el puesto de trabajo, cabe recalcar que este es el paso primordial donde se podrá determinar de manera asertiva el cumplimiento del perfil basado en competencias conductuales de cada aspirante al puesto.

2.4 Resultados del protocolo para identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección por competencias conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac.

○ Calidad de selección

Cálculo:  $N^{\circ}$  de contrataciones con más de 90 días en el período calculado / Total de contrataciones en el período calculado.

Objetivo: determinar el porcentaje de contrataciones realizadas en un periodo las cuales superan el periodo de prueba.

Responsables: Área de talento humano

○ Grado de adecuación persona / puesto

Cálculo:  $\text{Grado de adecuación} = (\% \text{ de cumplimiento de perfil duro} * 55\%) + (\% \text{ de cumplimiento de competencias} * 45\%)$

Objetivo: establecer el ajuste entre el puesto de trabajo de la empresa y la persona que lo ocupa

Responsables: Área de talento humano

○ Ciclo del proceso de selección

Cálculo: número de días laborables entre la fecha de ingreso del colaborador y la fecha de solicitud del requerimiento.

Objetivo: conocer el tiempo que Talento Humano cumple con el requerimiento solicitado.

Responsables: Área de talento humano.

○ Índice de rotación

Cálculo: número total de personal saliente / para el número total de trabajadores.

Objetivo: identificar el índice de rotación existente con el personal administrativo y determinar cómo se está llevando el proceso de selección.

Responsables: Área de talento humano.

### **3. Discusión de resultados y propuesta de solución**

Para la empresa Sepronac, mantener colaboradores que se adapten al ritmo del negocio es de vital importancia, considerando que es una empresa con un alto movimiento transaccional, es por este motivo que luego de haber realizado el levantamiento de los perfiles basados en competencias conductuales, se puede evidenciar que en la actualidad solo nos encontramos cumplimiento con el perfil duro de cada colaborador que ingresa a formar parte de la organización, esto tiene como consecuencias que no exista un nivel de adecuación óptimo en cada puesto, y por ende se mantiene una alta rotación de personal, lo cual genera pérdida de recursos para la empresa así como también retraso en el cumplimiento de los objetivos de cada área, considerando que cada nuevo colaborador que ingresa a la empresa debe ser capacitado en las actividades que realizará en su puesto de trabajo, por lo que al momento de mantener una rotación alta, este tiempo de capacitación es un tiempo perdido.

Dentro del levantamiento de la información del proceso de selección que mantiene actualmente la empresa, se observo que se realiza el reclutamiento y la contratación del personal administrativo basándose solo en aspectos como, profesión y experiencia laboral, sin ser consideradas las competencias o actitudes que deben mantener los candidatos idóneos, para desarrollar las actividades necesarias en cada puesto de trabajo.

Los resultados obtenidos de esta investigación dan características y conductas totalmente acertadas de acuerdo a las necesidades de los puestos de analista contable y analista de nómina de la organización, lo cual permite realizar una vinculación de personal que brindarán mayor desarrollo dentro de la organización, ya que existirá una adecuación de puesto-persona, con la finalidad de que cada colaborador se pueda adaptar a la forma de trabajo que se maneja en la organización. De igual manera podemos indicar que al mantener definidos los perfiles basados en competencias conductuales de cada puesto de trabajo, ayudará al reclutador a mantener una visión clara del requerimiento que debe cubrir lo cual permite realizar el filtro de postulantes y presentar a las gerencias

de la empresa solo las carpetas de los candidatos que cumplan con las competencias del perfil levantado.

Cada conducta que se obtuvo dentro de las posiciones desarrolladas, incide para que el desempeño del colaborador el cual mantendrá una adecuación al puesto más efectiva, cabe mencionar que dentro de esta investigación se tomaron por cada posición 8 competencias que los postulantes deberán cumplir, las cuales determinan una alta adaptación al puesto de trabajo.

Con este diseño de selección se logrará una permanencia y retención de personal con capacidades diferenciadoras de éxito, lo cual nos facilitará el cumplimiento de los objetivos empresariales, con la finalidad de mantenernos siempre en la vanguardia y en un nivel alto de competitividad dentro del mercado.

Al poner en ejecución el plan de selección basado en competencias conductuales podremos realizar una medición de cumplimiento, utilizando los indicadores mencionados, los cuales nos permitirán comprobar la diferencia que se mantendrá al realizar una selección tradicional a una selección por competencias. También se podrá realizar la medición que se mantiene en la adecuación entre el puesto- persona, de todas las nuevas contrataciones que se realice, de igual manera se debe considerar realizar el indicador que nos permita observar el costo que genera el contratar una nueva persona en cada posición de trabajo, para poder mantener claridad de los costos incurridos cuando mantenemos altos índices de rotación.

Estos indicadores nos permitirán demostrar a las gerencias el impacto económico y que conseguiremos al realizar la selección del personal basándonos a las competencias conductuales, de la misma forma se podrá realizar una medición satisfacción que mantienen los trabajadores dentro de los puestos de trabajo, considerando que el ambiente laboral que se mantenga es también un factor que influye en el desarrollo de las actividades de los trabajadores.

## 4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones y recomendaciones para aplicar los instrumentos recomendados para definición de los perfiles de las posiciones de analista contable y analista de nómina.

### Conclusiones

Dentro de las herramientas que se aplicaron para la definición de los perfiles por competencias, se pudo identificar que al realizar la evaluación 360° algunos colaboradores se les hizo largo el completar la evaluación, considerando que eran 157 preguntas, al final lo realizaron, pero tuvimos que motivar a que contesten de una manera objetiva de acuerdo a lo requerido. Dentro del Panel de expertos se evidencio que con la explicación correspondiente a los participantes se pudo realizar la actividad de una manera adecuada, alcanzando los objetivos de la misma, mientras que con la herramienta de la entrevista de incidentes críticos se pudo realizar un conversatorio en el cual podíamos indagar y buscar las conductas de mayor incidencia que mantenían las personas entrevistadas.

### Recomendaciones

Dentro de la evaluación 360° se recomienda indicar con claridad a los participantes la manera de contestar para que al momento que realicen la evaluación no mantengan dudas y así obtener una información confiable, a su vez indicar que los resultados que se obtienen de esta herramienta son para mejorar los perfiles de cada puesto y así no crear incertidumbre dentro de las áreas. Con el panel de expertos se recomienda a los

participantes no sobrevalorar el perfil de cada posición, sino más bien tener claras las conductas necesarias que mantiene cada puesto de trabajo, de esta manera realizar un análisis entre ellos de las conductas que mantendrán mayor impacto en el puesto, y para la entrevista de incidentes críticos es necesario que el responsable de talento humano que realice la entrevista se encuentre totalmente capacitado para realizar la misma, con la finalidad de obtener mayor información del entrevistado la misma que nos servirá en el levantamiento del perfil.

4.2 Conclusiones y recomendaciones para definir los perfiles por competencias conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de la empresa Sepronac.

### Conclusiones

Luego de realizar las 3 herramientas para el levantamiento del perfil del puesto por competencias conductuales las cuales son, la evaluación 360°, el panel de expertos y la entrevista de incidentes críticos, podemos concluir indicando que el resultado obtenido de estas tres herramientas nos permite conocer claramente las conductas y niveles que los candidatos necesitan para ocupar el puesto analista de nómina o contable.

### Recomendaciones

Con los resultados que se obtuvo dentro de estas herramientas, se recomienda a los directivos de las organizaciones, realizar un levantamiento de perfiles basados en competencias conductuales, a todos los puestos de trabajo que se encuentran dentro de su organigrama,

ya que esta información es muy útil al momento de querer contratar a un colaborador, por lo que nos permite clarificar lo que se busca y hacer una contratación asertiva.

#### 4.3 Conclusiones y recomendaciones para diseñar el proceso de selección basado en competencias conductuales para las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac.

##### Conclusiones

Luego de realizar el flujograma del proceso de selección basado en competencias conductuales, se evidencia que lo primordial para realizar este procedimiento es mantener levantado los perfiles por cada puesto de trabajo, ya que sin conocimiento de los perfiles no podremos saber que buscamos, de igual manera se debe luego que se mantengan definidos todos los perfiles se debe poner énfasis y desarrollar destreza al realizar la entrevista de incidentes críticos, pues es esta la que nos ayudará a obtener o evidenciar las conductas que mantiene cada candidato.

##### Recomendaciones

Mantener una actualización periódica de los perfiles de cada puesto, verificando siempre con la línea de supervisión si los requerimientos o exigencias para el puesto se mantienen o es necesario adicionar alguna otra.

#### 4.4 Conclusiones y recomendaciones para identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección por competencias

conductuales de las posiciones de analista contable y analista de nómina de Sepronac.

### Conclusiones

Los indicadores que se identifican en este trabajo nos ayudarán a demostrar de manera clara y precisa los resultados que vamos obteniendo cuando pongamos en marcha la selección basada en competencias conductuales. Podremos medir el índice de rotación anterior con el índice de rotación que vayamos obteniendo luego de aplicar este diseño dentro de las posiciones de analista de nómina y analista contable.

### Recomendaciones

Dentro de los indicadores que se aplicaran, se deberá primero considerar el tiempo de aplicación de este diseño, para luego poder ir realizando una comparación y obteniendo índices entre el proceso de selección tradicional versus el proceso de selección basado en competencias conductuales.

## 5. Referencias

- Big River, R. (2018, abril 24). DICCIONARIO DE COMPETENCIAS: HERRAMIENTA ESTRATÉGICA. *SISTEMA DE RECURSOS HUMANOS PREMIO A LA INNOVACION*.  
<http://sistemaderh.com/diccionario-de-competencias/>
- Bizneo, H. (2019, febrero 20). Selección de personal: Técnicas, tipos y cómo es el proceso ideal. *El blog de Recursos Humanos de Bizneo: práctico y actual*.  
<https://www.bizneo.com/blog/seleccion-de-personal/>
- DELSOL, S. (2018, noviembre 14). ▷ ¿Qué es la Evaluación 360? 【Vemos Sus Beneficios】 . <https://www.sdelsol.com/glosario/evaluacion-360/>
- Entrevista de Incidentes Críticos (BEI): ¿qué es?* (2017, marzo 15).  
<https://psicologiyamente.com/organizaciones/entrevista-incidentes-criticos>
- Hsieh, S.-C., Lin, J.-S., & Lee, H.-C. (2012). *Analysis on Literature Review of Competency*. 26.
- López, E. R. (2010). *Gestión Por Competencias*. Netbiblo.
- López, M. J. N., & Nebot, M. J. (1999). *La Selección de Personal: Guía Práctica para Directivos y Mandos de Las Empresas*. FC Editorial.
- Marr, B. (2012). *Key Performance Indicators (KPI): The 75 measures every manager needs to know*. Pearson UK.
- Ribes Giner, G., Perello Marin, M. del R., Herrero Blasco, A., & ProQuest. (2018). *Dirección de recursos humanos*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia.

Rodríguez, 'Ma Jesús Montes Alonso y Pablo González. (2010). *Selección de Personal*.

Ideaspropias Editorial S.L.

Saratoga. (2015). *Benchmark de Efectividad del Capital Humano*.

Vértice, E. (2007). *Selección de personal*. Editorial Vértice.

## **6.ANEXOS**

## Anexo 1 Cuestionario 360° Analista de nómina



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS -UDLA  
CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE PERFIL DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Nombres completos: FLORES AMORES MARCO VINICIO

Fecha: FEBRERO 2021

**INTRODUCCIÓN:** Este cuestionario ha sido diseñado con la finalidad de poder determinar el perfil según las competencias para el puesto de Analista de Nómina de la empresa Sepronac, consta de 157 preguntas, no existen respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que las respuestas sean sinceras.

**INSTRUCCIONES:** Seleccionar con una X considerando el grado de importancia que tiene para usted cada pregunta de acuerdo a la siguiente escala: 1 poco importante; 2 es importante; 3 muy importante; 4 indispensable

	1 POCO IMPORTANTE	2 ES IMPORTANTE	3 ES MUY IMPORTANTE	4 ES INDISPENSABLE
1 Ajusta su plan a la situación.			X	
2 Actúa con independencia sin necesidad de recurrir a sus superiores.			X	
3 Admite sus errores y expresa lo que piensa en situaciones de trabajo aunque sea más sencillo callarse.				X
4 Identifica los pros y los contras de las decisiones y establece relaciones causales sencillas (ej.: A causa B).			X	
5 Muestra respeto por lo que la autoridad considera importante.				X
6 Es capaz de identificar similitudes entre una situación actual y algo que ocurrió en el pasado, o la similitud entre cosas diversas, identificando las pautas comunes entre ambas (ej.: identifica rápidamente la solución de un problema cuando ya se le presentó en el pasado).			X	
7 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

## Anexo 2 Cuestionario 360° Analista de contable

CUESTIONARIO PARA LEVANTAMIENTO DE PERFIL DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES

Nombres completos: MARIA IVONNE CAIBE NAVAS

Fecha: 02/02/2021

**INTRODUCCIÓN:** Este cuestionario ha sido diseñado con la finalidad de poder determinar el perfil según las competencias para el puesto de Analista Contable de la empresa Sepronac, consta de 157 preguntas, no existen respuestas correctas o incorrectas, lo importante es que las respuestas sean sinceras.

**INSTRUCCIONES:** Seleccionar con una X considerando el grado de importancia que tiene para usted cada pregunta de acuerdo a la siguiente escala: 1 poco importante; 2 es importante; 3 muy importante; 4 indispensable

	1 POCO IMPORTANTE	2 ES IMPORTANTE	3 ES MUY IMPORTANTE	4 ES INDISPENSABLE
1 Ajusta su plan a la situación.			X	
2 Actúa con independencia sin necesidad de recurrir a sus superiores.		X		
3 Admite sus errores y expresa lo que piensa en situaciones de trabajo aunque sea más sencillo callarse.			X	
4 Identifica los pros y los contras de las decisiones y establece relaciones causales sencillas (ej.: A causa B).				X
5 Muestra respeto por lo que la autoridad considera importante.				X
6 Es capaz de identificar similitudes entre una situación actual y algo que ocurrió en el pasado, o la similitud entre cosas diversas, identificando las pautas comunes entre ambas (ej.: identifica rápidamente la solución de un problema cuando ya se le presentó en el pasado).				X
7 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	
8 Compromete tiempo y recursos importantes para mejorar la productividad de su unidad, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos por la Organización.				X
9 Hace seguimiento del funcionamiento de los Procesos bajo su responsabilidad (responde a las preguntas, resuelve quejas o problemas plantados por sus clientes).				X

### Anexo 3 Procesador 360 Analista Contable



UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS -UDLA

Evaluated **Analista Contable**

Orden Cuest.	Auto evé	Jefes	Colaterales
1	3	1	4
2	4	4	3
3	4	4	3
4	3	4	3
5	4	4	1
6	3	4	3
7	4	0	3
8	4	4	4
9	2	3	3
10	0	4	4
11	2	4	4
12	3	4	4
13	3	4	4
14	0	2	2
15	3	3	4
16	4	4	4
17	4	4	4

Autoevé	Jefes	Colaterales
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1
1	1	1

### Anexo 4 Resultados de Procesador 360 Analista Contable



Evaluated: **ANALISTA CONTABLE**

COMPETENCIAS	Perfil de la Persona	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad	3	71%
Autoconfianza	4	86%
Integridad	4	94%
Identificación con la Compañía	3	81%
Pensamiento Analítico	3	71%
Pensamiento Conceptual	3	56%
Búsqueda de Información	3	68%
Orientación al Logro	3	57%
Iniciativa	2	41%
Orientación al Cliente	3	77%
Comprensión Interpersonal	2	52%
Comprensión de la Organización	4	73%
Impacto e influencia	2	38%
Desarrollo de Interrelaciones	1	15%
Desarrollo de Personas	1	27%
Dirección de Personas	2	26%
Liderazgo	2	39%
Trabajo en Equipo	3	78%
Preocupación Orden y Calidad	3	77%
Autocontrol	3	98%

## Anexo 5 Procesador 360 Analista de Nómina



Evaluado **Analista de Nómina**

Orden Cuest.	Auto eval	Jefes 1	Colaterales 1	Autoeval	Jefes	Colaterales
1	3	3	3	1	1	1
2	3	4	3	1	1	1
3	2	4	3	1	1	1
4	2	3	4	1	1	1
5	2	3	2	1	1	1
6	3	2	3	1	1	1
7	2	1	3	1	1	1
8	4	4	4	1	1	1
9	4	3	3	1	1	1
10	4	3	3	1	1	1
11	4	4	4	1	1	1
12	4	2	4	1	1	1
13	3	2	4	1	1	1
14	3	2	4	1	1	1
15	4	4	4	1	1	1
16	4	4	4	1	1	1
17	4	4	4	1	1	1
18	4	4	4	1	1	1
19	3	3	4	1	1	1
20	4	3	3	1	1	1
21	3	4	3	1	1	1

## Anexo 6 Resultados de Procesador 360 Analista de Nómina



Evaluado: ANALISTAD DE NÓMI Analista de Nómina

COMPETENCIAS	Autoevaluación	Perfil de la Persona	Autoevaluación (%)	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad	2	3	59%	71%
Autoconfianza	4	4	89%	70%
Integridad	4	4	95%	90%
Identificación con la Compañía	3	3	69%	70%
Pensamiento Analítico	3	3	64%	78%
Pensamiento Conceptual	4	4	72%	73%
Búsqueda de Información	3	4	65%	71%
Orientación al Logro	4	4	66%	68%
Iniciativa	3	3	66%	52%
Orientación al Cliente	3	3	84%	71%
Comprensión Interpersonal	2	3	50%	64%
Comprensión de la Organización	3	3	61%	59%
Impacto e influencia	4	3	70%	52%
Desarrollo de Interrelaciones	3	1	70%	32%
Desarrollo de Personas	4	1	79%	18%
Dirección de Personas	4	1	67%	21%
Liderazgo	4	1	72%	21%
Trabajo en Equipo	3	3	70%	78%
Preocupación Orden y Calidad	3	3	68%	71%
Autocontrol	2	2	58%	81%

## Anexo 7 Informe de frecuencias BEI Analista Contable

INFORME DE FRECUENCIAS DE CANDIDATO					
<b>NOMBRE Y APELLIDOS:</b>	IVONNE CAIBE				
<b>PUESTO ACTUAL:</b>	ANALISTA CONTABLE				
<b>FECHA ENTREVISTA:</b>	ABRIL DE 2021				
<b>ENTREVISTADOR:</b>	MARIELA ROJAS				
COMPETENCIAS	Niveles			Total	Perfil del Candidato
	1	2	3		
Flexibilidad				0	
Autoconfianza	7			7	1
Integridad	6			6	1
Identificación con la CIA				0	
Pensamiento Analítico	3	4		7	2
Pensamiento Conceptual	2	2		4	2
Búsqueda de Información		1		1	2
Orientación al Logro	12			12	1
Iniciativa	5			5	1
Orientación al Cliente				0	
Comprensión interpersonal	1			1	1
Comprensión de la organización	4			4	1
Impacto e Influencia	1			1	1
Liderazgo				0	
Dirección de Personas				0	

## Anexo 8 Informe de frecuencias BEI Analista de Nómina

INFORME DE FRECUENCIAS DE CANDIDATO				
<b>NOMBRE Y APELLIDOS:</b>	ALEXANDRA LUNA			
<b>PUESTO ACTUAL:</b>	ANALISTA DE NÓMINA			
<b>ENTREVISTADOR:</b>	MARIELA ROJAS			
COMPETENCIAS	Niveles		Total	Perfil del Candidato
	1	2		
Flexibilidad			0	
Autoconfianza	7		7	1
Integridad	4		4	1
Identificación con la CIA			0	
Pensamiento Analítico	4		4	1
Pensamiento Conceptual	4		4	1
Búsqueda de Información	4	2	6	1
Orientación al Logro	13	1	14	1
Iniciativa	3		3	1
Orientación al Cliente			0	
Comprensión interpersonal	2		2	1
Comprensión de la organización	2		2	1
Impacto e Influencia		3	3	2
Liderazgo			0	
Dirección de Personas			0	

# Anexo 9 Diccionario de competencias Hay/McBer

## Diccionario de Competencias Hay/McBer

Adaptación para Ecuador  
Notas codificación

### Contenido

	Pag.
<b>Sección I</b>	
Introducción	2
<b>Sección II</b>	
<b>Competencias Genéricas</b>	
<b>Gestión personal</b>	
1. Flexibilidad (FLE)	3
2. Autoconfianza (ANZ)	4
3. Integridad (DAD)	5
4. Identificación con la Compañía (IDE)	8
<b>Pensamiento</b>	
5. Pensamiento Analítico (ANA)	7
6. Pensamiento Conceptual (CON)	8
7. Búsqueda de Información (BUS)	9
<b>Logro</b>	
8. Orientación al Logro (LOG)	10
9. Iniciativa (INI)	11
<b>Influencia</b>	
10. Orientación al Cliente (CLI)	12
11. Comprensión Interpersonal (COM)	13
12. Comprensión de la Organización (ORG)	14
13. Impacto e Influencia (IMP)	15
14. Desarrollo de Interrelaciones (INT)	16
<b>Gestión del Equipo</b>	
15. Desarrollo de Personas (DES)	17
16. Dirección de Personas (DIR)	18
17. Liderazgo (LID)	19
18. Trabajo en Equipo (TRA)	20
<b>Sección III</b>	
<b>Competencias Suplementarias</b>	23
Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD)	24
Autocontrol (AUT)	25

#### Competencias genéricas

### 2. AUTOCONFIANZA (ANZ)

**Pregunta clave:** ¿Aborda la persona empeños arriesgados o retadores y se encuentra segura de sí misma?

**Positivo:** Actúa con iniciativa y se enfrenta con firmeza en asuntos importantes.  
**Negativo:** 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.

Autoconfianza es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias capacidades, decisiones y opiniones (por ejemplo, ante nuevas dificultades).

**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.

#### Esta persona:

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 juicio. (No valorar con este nivel si dicha confianza no está basada en actuaciones pasadas).
4. **Busca retos o desafíos.** Distiende con los cometidos 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.
6. **Esosgo retos con un alto riesgo.** Se ofrece para misiones o proyectos extremadamente desafiantes (personalmente muy arriesgadas): "Me dijeron que era un suicidio profesional, pero podía con el trabajo y, de todas formas, lo acepté". Se enfrenta a sus superiores o clientes de forma contundente, firme o brusca.

#### Competencias genéricas

### 3. INTEGRIDAD (DAD)

**Pregunta clave:** ¿Actúa la persona rectamente aun en situaciones adversas?

**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.

**Notas para la codificación:** Los sentimientos expresados deben ser importantes para el desarrollo del puesto. No codificar simples quejas o sentimientos relacionados con las personas (simpatías, antipatías, falta de respeto, etc.). Cualquiera 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.

#### La persona:

1. **Es abierto y honesto en situaciones de trabajo.** Reconoce errores cometidos o sentimientos negativos propios (temor, duda, aprensión, etc.). "No sabía cómo enfocar el problema". Expresa lo que piensa, aunque no sea necesario o sea más sencillo callarse.
2. **Actúa rectamente.** Está orgulloso de ser honrado: "sabían que yo no permitiría eso". Es honesto en las relaciones profesionales. Trata confidencialmente la información relacionada con la empresa o con el cliente. Da a todos un trato equitativo.
3. **Actúa rectamente, aunque no sea fácil.** Dice las cosas, aunque puedan molestar a un viejo amigo: "Dije la verdad, aunque fue duro porque siempre hablamos sido compañeros, pero la situación necesitaba esos cambios" o actúa "como debe hacerlo" aunque eso le suponga complicaciones.
4. **Rechaza ofertas poco éticas.** Trabaja íntegramente, aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores: "no me dejé sobornar". Se asegura de señalar tanto las ventajas como los inconvenientes de un trato. Insta a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.

Competencias genéricas

6. PENSAMIENTO CONCEPTUAL (CON)

Preguntas clave: ¿Encuentra la persona pautas, relaciones o modelos?  
¿Consigue hacer un todo de las distintas partes?  
¿Encuentra nuevas formas de ver las cosas?

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.

Esta persona:

- 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.
- 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.
- Utiliza conceptos complejos. Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos teóricos 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 patrón de reconocimiento más sofisticado.
- Clarifica datos o situaciones complejas. Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Resuelve en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes. (El codificador deberá buscar evidencia de la habilidad de ver una pauta sencilla dentro de una información muy compleja).
- Crea nuevos conceptos. Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resulten obvios para los demás. (Para codificar con el nivel 6, se deberá estar convencido de que el concepto es nuevo y tener evidencia de ello).

Competencias genéricas

8. ORIENTACIÓN AL LOGRO (LOG)

Preguntas clave: ¿Se esfuerza la persona por alcanzar o sobrepasar unos objetivos?  
¿Se fija objetivos para obtener un beneficio concreto?

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.

Esta persona:

- 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.
- 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 nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa. (Codificar especialmente por el interés espontáneo por medir sus resultados de trabajo).
- Mejora el rendimiento, es proactivo. Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos 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 menos exitoso 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.
- Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos. 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 (por ejemplo: "cuando me hice cargo de esto, la eficacia era del 25%, actualmente es de un 85%"). (Los objetivos que no sean a su vez retadores 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).
- Realiza análisis coste-beneficio. Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Destica 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 costes, (2) de los beneficios y (3) de una decisión en base a la comparación de ambos).
- Assume 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 tiene que haber evidencia de los niveles anteriores, para recoger la riqueza y profundidad de esta competencia).

Competencias genéricas

7. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BUS)

Pregunta clave: ¿Va la persona más allá de lo obvio y busca información activamente?

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.

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.

Esta persona:

- Pregunta. Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que este a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
- 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: "¿Que ocurrió?".
- 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.
- 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.
- 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 se la proporcionen.

Competencias genéricas

9. INICIATIVA (INI)

Pregunta clave: ¿Se anticipa la persona a las necesidades y oportunidades futuras y actúa en consecuencia?

Iniciativa se refiere a: 1) Identificar un problema, obstáculo u oportunidad y 2) llevar a cabo acciones para dar respuesta a ellos. Por tanto, puede verse la Iniciativa como la predisposición a actuar de forma proactiva y no sólo limitarse a pensar en lo que hay que hacer en el futuro. El marco temporal de esta escala va desde terminar proyectos pasados o actuales hasta la búsqueda de nuevas oportunidades. (No está incluido la elaboración de planes o presupuestos anuales).

Esta persona:

- 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.
- Es decisivo en situaciones imprevistas. Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "resistir la situación" o ver si se resuelve por sí sola. (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
- Se anticipa a corto plazo. Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor a 1 mes.
- 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.
- 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.

Competencias genéricas

12. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ORG)

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

Conocimiento Organizativo es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas 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.

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

Esta persona:

1. Comprende la estructura formal. Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
2. Comprende la estructura informal. Comprende (o utiliza) las estructuras informales (identificar a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones ...). Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debiera.
3. Comprende el clima y la cultura. Identifica (o utiliza) las limitaciones organizativas no explícitas -o que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtendrá la mejor respuesta.
4. Entiende las relaciones de influencia dentro de la empresa. Comprende, describe, o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alianzas, rivalidades) con un sentido claro de lo que es influyente en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
6. Comprende asuntos de fondo de la empresa. Comprende (y aborda) las razones que movían 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).

Competencias genéricas

18. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TRA)

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

Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo 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.

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

Esta persona:

1. Cooperar. Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
2. 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 colaterales y personas a su cargo).
3. Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos. Cooperar habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas del Banco o de su Agencia. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.
4. Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás. Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación. Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve la cooperación entre departamentos dentro del Banco.

Competencias genéricas

13. IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)

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

Impacto e Influencia implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos 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.

Notas 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/o Conocimiento Organizativo. Una o ambas pueden codificarse también si hay suficiente evidencia. Si una persona utiliza distintos enfoques para un mismo problema, codificar con el nivel 5 o 6. Las distintas acciones que componen el nivel 5 o 6 no se codifican por separado sino una sola vez.

Esta persona:

1. Demuestra la intención, aunque no actúe. Intenta producir un impacto determinado sobre los demás, muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.
2. Utiliza una única acción para persuadir. Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adoptar los argumentos al nivel 4 o los intereses de su interlocutor (por ejemplo: hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.).
3. Utiliza acciones múltiples para persuadir. Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, aun sin tomar 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.
4. Calcula el impacto de las palabras o acciones. Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Pienso de antemano en el efecto que una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
6. Utiliza influencias indirectas. Usa cadenas de influencia indirectas: Con A se obtiene B, B nos llevará a C, etc. Utiliza una estrategia formada por diferentes y sucesivas acciones para influir en los demás, adaptando cada acción al interlocutor implicado. Utiliza expertos u otras personas para influir.
6. Utiliza estrategias de influencia complejas. Fomenta coaliciones para apoyar ideas, consigue apoyo "entre bastidores", da o retiene información para crear determinados efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas.

COMPETENCIAS SUPLEMENTARIAS

Las siguientes competencias son válidas y fiables, pero menos frecuentes que las anteriores. Normalmente se encuentran en puestos de nivel medio-bajo, mandos intermedios y puestos de fabricación y producción.

Las competencias suplementarias son:

Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD)

Autocontrol (AUT)

