



FACULTAD DE POSTGRADOS



Diseño del proceso de selección del personal por competencias  
conductuales en el área operativa en el puesto de Gerente de estación  
ATIMASA Quito 2021



AUTOR

Paola de Jesús Valdez Balcázar

AÑO

2021



**FACULTAD DE POSTGRADOS**

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

**DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL POR  
COMPETENCIAS CONDUCTUALES EN EL ÁREA OPERATIVA EN EL  
PUESTO DE GERENTE DE ESTACIÓN ATIMASA 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**

**Paola de Jesús Valdez Balcázar**

**2021**

## Resumen

Diseñar un proceso de Selección de personal basado en competencias conductuales, representa un gran beneficio para la organización, puesto que, en los resultados de este proceso se basan muchos otros resultados, tanto para los colaboradores como para la organización en general. La selección de personal representa uno de los procesos más importantes dentro del departamento de Gestión del Talento en Atimasa.

Este proyecto es de carácter descriptivo, permitiendo describir el proceso actual de selección y cuál será el nuevo diseño para la selección por competencias. Toda la información recopilada será tomada directamente de los gerentes de estación, junto a la revisión de documentos de los procesos actuales y de otros estudios realizados por diferentes autores en distintos giros de negocio y puestos, convirtiéndose en un estudio de carácter inductivo – deductivo, buscando la solución activa del problema, llegando a un método analítico – sintético porque se estudia las competencias correctas para componer el nuevo perfil por competencias.

Para diseñar el nuevo proceso de Selección, es importante primero crear el perfil por competencias para el puesto de Gerente de estación. Para ello es necesario realizar la aplicación de herramientas como el cuestionario 360, una entrevista por incidentes críticos y un panel de expertos, con los resultados de cada herramienta, el perfil del puesto queda constituido por las siguientes ocho competencias: liderazgo, atención al cliente dirección y desarrollo de personas, pensamiento analítico, comprensión de la organización integridad y orientación al logro, llevando consigo a crear preguntar focalizadas en la selección de personal.

## **Abstrac**

Designing a staff selection process based on behavioral competencies is a great benefit to the organization, since the results of this process are based on many other results, both for employees and for the organization in general. The selection of personnel represents one of the most important processes within the Talent Management department in Atimasa.

This project is descriptive in nature, allowing to describe the current selection process and what will be the new design for competency selection. All the information collected will be taken directly from the station managers, together with the review of documents of current processes and other studies carried out by different authors in different business turns and positions, becoming an inductive – deductive study, seeking the active solution of the problem, reaching an analytical – synthetic method because it studies the correct competencies to compose the new profile by competencies.

To design the new Selection process, it is important to first create the competency profile for the Station Manager position. To do this it is necessary to carry out the application of tools such as questionnaire 360, an interview for critical incidents and a panel of experts, with the results of each tool, the profile of the position consists of the following eight competencies: leadership, customer service direction and development of people, analytical thinking, understanding of the organization integrity and orientation to achievement, leading to creating questions focused on the selection of personnel.

## Índice de Contenidos

1. Introducción .....	1
2. Revisión de literatura relacionada al problema .....	3
2.1 Selección de Personal: .....	3
2.2 Competencias: .....	7
2.3 ATIMASA: .....	12
2.4 INDICADORES: .....	14
3. Identificación del objeto de estudio .....	15
4. Planteamiento del problema .....	15
5. Objetivo General .....	16
6. Objetivos Específicos .....	16
7. Justificación y aplicación de la Metodología .....	17
7.1 Nivel de estudio .....	18
7.2 Modalidad de investigación .....	18
7.3 Método .....	19
7.4 Población y muestra .....	19
7.5 Selección de instrumentos de investigación y justificación .....	20
7.6 Análisis de documentos. –Procesamiento de Datos .....	20
7.7 Protocolos metodológicos .....	21
7.7.1 Protocolo metodológico para el objetivo 1: .....	21
7.7.2 Protocolo metodológico para el objetivo 2: .....	22
7.7.3 Protocolo metodológico para el objetivo 3: .....	25
7.7.4 Protocolo metodológico para el objetivo 4: .....	26
8. Resultados .....	27
8.1 Resultados del protocolo metodológico 1: .....	27
8.2 Resultados del protocolo metodológico 2: .....	30
8.3 Resultados del protocolo metodológico 3 .....	32
8.4 Resultados del protocolo metodológico 4 .....	36
9. Discusión de resultados y Propuesta de solución .....	38
10. Conclusiones y Recomendaciones .....	40
10.1 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 1: .....	40
10.2 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 2: .....	41

<b>10.3 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 3:</b>	42
<b>10.4 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 4:</b>	43
<b>11. Referencias</b>	44
<b>12. Anexos</b>	46

### Índice de Figuras

<b>Figura 1 Instrumentos para Investigación</b>	20
<b>Figura 2 Herramientas Microsoft Office</b>	21
<b>Figura 3 Elaboración de Perfil por competencias</b>	23
<b>Figura 4 Participantes 360</b>	25
<b>Figura 5 Indicadores de Evaluación del proceso de Selección</b>	26
<b>Figura 6 Flujograma del proceso de Selección</b>	33
<b>Figura 7 Proceso de Selección por Competencias</b>	34
<b>Figura 8 Preguntas entrevista Focalizada</b>	35
<b>Figura 9 Indicadores de evaluación de Selección</b>	37

### Índice de Tablas

<b>Tabla 1 Resultados cuestionario 360</b>	27
<b>Tabla 2 Resultados BEI</b>	28
<b>Tabla 3 Resultados Panel de Expertos</b>	29
<b>Tabla 4 Resultados herramienta</b>	30
<b>Tabla 5 Perfil por Competencias para el puesto de Gerente de Estación</b>	31

# 1. Introducción

Todas las organizaciones del mundo evolucionan a diario, con la finalidad de lograr una competitividad en el mercado en el que se desenvuelven. Las tendencias de mejora e innovación no solo se justifican en el producto o servicio final que es el entregable al cliente externo o consumidor.

Las grandes empresas buscan mejorar sus procesos iniciando desde los miembros que forman parte de la empresa, sustentando, que las personas son las que ejecutan las actividades y tareas que forman parte del proceso de mejoramiento. Con este mejoramiento en las personas aparecen nuevos conceptos para el área de Talento Humano, ya no es suficiente tener un conocimiento teórico y práctico de las actividades que se realizan dentro de un puesto de trabajo, sino también tener otro tipo de competencias y habilidades que el puesto requiere por parte de los ocupantes, logrando tener un valor agregado para la posición y por ende para la organización.

En la actualidad la selección de personal está alineada con psicología laboral y organizacional, las competencias surgen como una manera de determinar las características que deben tener los empleados en el desempeño de su actividad laboral, a fin de alcanzar niveles de productividad y competitividad (Cejas et al., 2011). Las competencias son conductas estratégicas que las personas tienen, y son elementos estratégicos que las empresas las utilizan para mejorar su calidad, productividad en los servicios y ganar posición dentro del mercado.

Las conductas propias que cada persona tiene utilizándolas a favor para mejorar su perfil profesional son conocidas como competencias, y siendo estas competencias las que marquen el estatus diferenciador de las empresas. Que los colaboradores presenten un factor extra al perfil duro hace la diferencia entre los colaboradores y estos comportamientos son el plus que diferencia a las grandes y exitosas empresas del resto del mercado.

En el Ecuador la tendencia de hacer una selección por competencias ha ido tomando fuerza en los últimos años, influenciado por empresas y colaboradores extranjeros, tomando en cuenta los grandes resultados y niveles de productividad y cumplimiento de objetivos, convirtiendo a las competencias como el aspecto más fuerte del perfil al momento de buscar a los nuevos y mejores colaboradores para las organizaciones.

Tener un proceso de selección basado en un perfil por competencias de puesto, garantiza tener a los mejores colaboradores para la empresa y para el proceso de selección como tal. Este nuevo proceso permite tener un mejor manejo de los recursos destinados para la selección de personal, logrando así una disminución en los índices de rotación y para aquellos que están dentro de la organización se podrá direccionar de mejor manera en el desarrollo y cumplimiento de hacia la organización.

Para ATIMASA poder adoptar un proceso de selección por competencias dentro del área operativa para el puesto de Gerentes de Estación, resulta un proceso sumamente beneficioso, direccionado a la productividad del puesto como tal y a las de los subordinados que están bajo este cargo.

La posición de Gerente de Estación es un puesto estratégico dentro de la empresa, al ser una posición de conexión y supervisión entre el área operativa (atención al cliente) y las gerencias, por lo cual el proceso de selección por competencias busca tener a los mejores colaboradores con el objetivo direccionado al cumplimiento de metas y estrategias organizacionales, buscando seguir siendo la empresa líder dentro del mercado de combustible y comercializadora de productos de consumo masivo.

## **2. Revisión de literatura relacionada al problema**

### **2.1 Selección de Personal:**

La selección de personal es un proceso importante para las empresas, ya que por medio de este escoge a las personas que realizarán los diferentes procesos internos para llegar a cumplir los objetivos organizacionales planteados por la empresa en un periodo de tiempo establecido.

La selección de personal es un subproceso importante del más amplio proceso de dotación. Una vez que se integra un grupo de solicitantes adecuado, por medio del reclutamiento, comienza el proceso de selección de personal. Este proceso incluye una serie de etapas que agregan tiempo y complejidad a la decisión de contratación (Alfaro, 2012, p.80).

Lo primero que se debe realizar ante un proceso de selección, es un subproceso llamado reclutamiento, en el cual se obtiene una serie de hojas de vida, y filtran a los candidatos más idóneos para el puesto, quienes deben cumplir con todos los puntos expuestos en el perfil del anuncio. Los candidatos pasan varios filtros hasta llegar a la contratación e integración a la empresa.

La gente es el recurso más importante, más que una frase trillada, es una realidad que actualmente cobra mayor vigencia que nunca, ya que en las manos de las personas está el destino de las organizaciones quienes se han visto impulsadas o detenidas en su desarrollo en función a la calidad de su personal. De hecho, los trabajadores de la organización son su principal recurso (Pisco, 2001, p. 136).

El proceso de selección es uno de los procesos más importantes y determinantes dentro de la organización, porque es el punto de partida para procesos con el desempeño, desarrollo, pero sobre todo se alinea a cumplir con el perfil del

puesto con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, en función de la planificación estratégica y políticas internas.

Para Zayas 2010 “El proceso de selección de personal es una inversión y bien conducida debe producir un rápido “retorno de la inversión” (pag.12).

Se hace mención a la selección de personal como un proceso estratégico, para la productividad, inversión, y ganancias no solo financieras sino de competitividad en el mercado dentro del giro de negocio de la organización.

“El Proceso de Selección de Personal del futuro debe considerar el entorno que rodea a las organizaciones lo que implica las tendencias mundiales, su impacto en los diferentes tipos de organizaciones y efecto en el proceso de selección de personal” (Pisco, 2001, p. 136).

Los procesos de selección de personal se van modificando con una visión futurista al igual que las organizaciones, puesto que gracias al nuevo personal que se incorpora a la empresa podrá marcar un antes y un después en el mercado con competitividad y actualización o quedarse obsoleta ante las demandas en la sociedad.

### **Proceso de Selección:**

Dentro de los procesos de selección de manera universal, existen sub procesos para llegar al resultado de incorporar al mejor colaborador para el puesto y la empresa.

El seleccionador recogerá la información de dos maneras: mediante preguntas y mediante la interpretación no verbal. Los candidatos deben cuidar las respuestas verbales, pero también el lenguaje no verbal, pues gran parte de los gestos y de las posturas del cuerpo cambian el

significado según el contexto en que se produzcan (López y Ruiz, s. f, p.17).

Cada empresa maneja su propio sistema de selección de acuerdo a sus necesidades, que competencias y aptitudes necesitan tener los posibles candidatos para desempeñar las actividades y tareas, junto a los requisitos del perfil duro que tiene el puesto vacante. Las empresas pueden manejar diferentes tiempos, pruebas, para cada proceso de selección tanto en la parte operativa como en la administrativa.

Todo criterio de selección, se basa en información de análisis y especificaciones del puesto que debe ser ocupado. Las exigencias de selección se apoyan en las exigencias propias de las especificaciones del puesto, cuyo propósito es el de mayor objetividad y precisión de la selección del personal para desempeñarlo (Alfaro,2012, p.81).

El punto importante y base para un proceso de selección es el manual de funciones o especificaciones que cada puesto de trabajo tiene, basado en las tareas y actividades que se realiza en el mismo. Es por esto que los candidatos deben cumplir con los requerimientos tanto del manual de funciones y el perfil duro que el puesto vacante necesita al momento de ejecutar las actividades cotidianas.

Todos los procesos de selección comparten subprocesos semejantes como el reclutamiento, los filtros de las hojas de vida de los aspirantes y puntos de análisis como: Perfil duro: escolaridad, experiencia, capacitaciones, rango de edad, pueden existir otros tipos de filtros de acuerdo a la política interna de cada organización. Los instrumentos que se podrían emplear en un proceso de selección son innumerables y entre ellos se encuentran: hojas de solicitud, currículum, historiales profesionales, entrevistas, tests de habilidades cognitivas, tests de habilidades psicomotoras, tests y cuestionarios de personalidad,

simulaciones (dinámicas de grupo, tests “in-basket”, juegos de empresa, etc.), tests de muestras de trabajo, referencias, etc (Salgado y Moscoso, 2008).

Para aquellos candidatos que cumplan las características del filtro anterior continúan con diferentes tipos de entrevistas como: individuales, grupales, grupos focalizados y la toma de evoluciones psicotécnicas y conocimientos puntuales de acuerdo al perfil del puesto y procesos internos de cada empresa.

Una vez superada esta fase del proceso que ha sido realizado por el Departamento de Recursos Humanos, pasamos a la entrevista con:

- Jefe inmediato del área en donde existe la vacante, para esta entrevista se entrega un informe de selección con todos los resultados de los filtros que ha superado el candidato.

Es importante indicar que la decisión final de quien será contratado de la terna o el número de candidatos que llegaron a la entrevista final solo es responsabilidad del Jefe inmediato del área en donde está el puesto vacante.

Una vez tomada la decisión se inicia con un nuevo proceso que es la contratación, inducción y adaptación a la organización junto a un sin números de subprocesos por los que pasa el nuevo colaborador.

### **Herramientas de selección:**

Existen varias herramientas dentro el proceso de selección obteniendo resultados cualitativos y cuantitativos de acuerdo a la herramienta con la que trabaje el proceso. Las herramientas de selección son aplicadas para la segunda fase que es la propia selección del candidato más idóneo.

“Se puede utilizar test técnicos, psicométricos, de personalidad, pruebas profesionales, dinámicas de grupo, simulaciones de casos, entrevistas estructuradas” (Corral, 2007).

Las herramientas más utilizadas en la selección son las entrevistas tradicionales, entrevistas por competencias, Assessment Center, Pruebas psicométricas, Pruebas de conocimiento y otros métodos que pueden ser propios de las diferentes organizaciones.

“La evaluación de las competencias debe integrar los tres parámetros que son las competencias, las aptitudes y los rasgos de personalidad, tanto actuales como potenciales” (Leboyer, 2000, p.14).

Utilizar a las competencias, como base de evaluación en un proceso de selección, se utilizan herramientas muy puntuales como: la encuesta 360, entrevistas focalizadas por incidentes críticos y un panel de expertos. El manejar una herramienta por competencias permite evaluar de manera integral a los candidatos dentro del proceso y poder contratar al idóneo con mayor nivel de confiabilidad, en comparación a un proceso tradicional.

## **2.2 Competencias:**

### **Selección de Personal por Competencias**

La selección por competencias es un proceso que tiene origen desde varios hechos relevante en la historia, que han demarcado que las competencias evidenciadas en los comportamientos del pasado ayudan a las personas a resolver incidentes tanto positivos como negativos en el futuro dentro del puesto y organización de una manera diferente y con un plus para cada persona.

El Análisis de Puesto comprende dos aspectos básicos, la descripción del puesto de trabajo y las especificaciones de las personas que cubran dicho puesto de trabajo, el primero sólo describe lo que se hará y se refiere al puesto, el segundo, la especificación nos habla de requisitos y cualidades

como estudios, experiencias, y responsabilidad, necesarias en la persona para que desempeñe con éxito el puesto (Pisco, 2001, p.140).

Para preparar un proceso de selección se necesita analizar varios puntos desde cual será el presupuesto que la compañía destinara a la selección, hasta el análisis del puesto para determinar las características (competencias) más importantes que deben poseer los candidatos, que herramientas se utilizaran para evaluar tanto el perfil duro con el blando y determinar la idoneidad del candidato al puesto y a la organización. Verificación en la normativa vigente en el país. Posterior a la contratación e inducción de la persona al puesto, es importante manejar un seguimiento, acompañamiento y evaluación para controlar que el proceso tenga efectividad.

“Los perfiles basados en las competencias son rasgos que poseen las personas y que van atadas a obtener resultados superiores en el desempeño dentro de cada puesto” (Pedro, 2011, p. 33).

La selección de personal clásica y sus enfoques ha ido cambiando en sus objetivos y dirección, en la medida que las organizaciones se van actualizando, mejorando y adaptándose a las nuevas necesidades del mercado y sus clientes.

Analizar información como el nivel de escolaridad, años de experiencia, edad y género, ha dejado de ser relevante aunque no menos importante por ser parte del perfil técnico del puesto, sin embargo, los reclutadores de la actualidad analizan nuevas competencias de actitud, aptitud y comportamentales en los candidatos para sus organizaciones, tomando en cuenta que los resultados de este proceso, son consecuencia de los procesos posteriores que tiene el personal dentro de las organizaciones tanto para su desarrollo, como para buscar tener que la productividad de sus empleados sea superior al esperado.

Las competencias son indicadores de conducta o conductas observables que se presuponen necesarias para el desempeño de un puesto de

trabajo. Al tratarse de una percepción, el sujeto observador está sujeto a cierta subjetividad: puede «interpretar lo que ve» añadiendo o desechando información respecto del candidato. Esto puede sumar o restar oportunidades al candidato (Gumucio, 1994, p.134).

Las competencias se las evidencian en las conductas conforme a cada situación a la que la persona está expuesta y como actual, maneja y toma decisiones de manera individual, grupal e institucional buscando obtener beneficios para los involucrados.

A menudo empleamos términos que, con su generalización se acaban desvirtuando, así, palabras como tenacidad, iniciativa o liderazgo se puede utilizar con distinto significado desde la dirección o desde el resto de la organización. Al desglosar las competencias en descriptores más amplios y en conductas asociadas hablamos de comportamientos, lo que facilita un conocimiento y un lenguaje común (Ibáñez, Fernández, Herranz, Rueda, 2011, p. 47).

Las competencias son nuevos aspectos que los reclutadores buscan en los candidatos, refiriéndose a aspectos conductuales observables, frente a situaciones reales y conflictos que se suscitan a diario en las organizaciones influyendo en procesos como el desempeño, el desarrollo e incluso en la cultura organizacional. Estas competencias están sujetas a observaciones, direccionadas a las especificaciones del puesto y la cultura organizacional.

Dentro del proceso de afectación del personal: las tareas de reclutamiento y selección según competencias deben perseguir dotar a la empresa de personas con unas competencias adecuadas a la cultura, valores y características del desempeño de sus diferentes actividades. Ahora bien, para seleccionar por competencias primero deberán confeccionarse los perfiles y las descripciones de puestos por competencias respetando los siguientes principios: 1) cada competencia debe tener una denominación

y una definición precisa; 2) cada competencia tiene un número determinado de niveles que responden a conductas observables y no a criterios subjetivos; 3) todas las competencias se pueden desarrollar o, lo que es lo mismo, pasar de un nivel inferior a otro superior; 4) diferenciar entre competencias genéricas y específicas o técnicas; y 5) identificar las competencias críticas, prioritarias o imprescindibles, esto es, lo mínimo exigible (Moreno, Pelayo, Vargas, 2004, p. 62).

Para realizar una selección por competencias, primero se debe incentivar a que la organización realice una descripción de puestos basadas en las competencias necesarias y adecuadas para cada puesto en la empresa, fijando puntos de evaluación precisos, observables y no subjetivos, con desarrollo o poder subir de nivel.

Las competencias son habilidades que están de forma intrínseca en cada una de las personas, por lo que estas competencias no son reducibles ni al saber, ni al saber-hacer, por tanto, no son asimilables a lo adquirido en formación. Poseer unas capacidades no significa ser competente. Es decir, la competencia no reside en los recursos (capacidades) sino en la movilización misma de los recursos. Para ser competente es necesario poner en juego el repertorio de recursos. Saber, además, no es poseer, es utilizar (Fernández & Gámez, s. f.). Para las personas no es suficiente el saber hacer, o tener capacidades para ser competente, sino más bien conjugar todos estos componentes para saber utilizarlos en el momento adecuado ante una situación.

Las competencias no están ligadas necesariamente con el saber de la ciencia, o el saber hacer las tareas del puesto, sino a cómo se puede utilizar los recursos propios para poder optimizar los procesos en favor del desempeño el puesto, persona y organización, realizar cada actividad con eficiencia y eficacia y en el momento preciso.

“La selección por competencias tiene un enfoque direccionado a los objetivos organizacionales, la gestión de los diferentes procesos de formación, desarrollo, evaluación de desempeño y compensación” (Salgado y Moscoso, 2008).

Al tener un perfil por competencias y realizar el proceso de selección basa en ellas puede garantizar el cumplimiento de objetivos del puesto, área y organización y junto a esto el desarrollo de los miembros de la empresa.

La misma definición de competencia profesional ligada a la experiencia y al contexto determinado propicia un desplazamiento hacia el sistema laboral de la propia formación. Y esto no es de extrañar, también hemos planteado en la propia gestión de competencias que le corresponde a la institución (empresa) localizar (conocer el potencial) las competencias, con todo lo que implica de evaluar, validar y hacerla evolucionar (desarrollar) (Fernández & Gámez, s. f, p. 120)

Las competencias deben ser una gestión para las empresas, por procesos de selección, evaluación y re potencialización de la misma organización.

Clares & Samanes (2009) “Competencia participativa: Estar atento a la evolución del mercado laboral, predispuesto al entendimiento interpersonal, dispuesto a la comunicación y cooperación con los demás y demostrar un comportamiento orientado al grupo” (p. 130).

Las competencias se manifiestan en gran nivel dentro de los grupos de trabajo, ya que aquí se evidencian la mayoría de incidentes que se producen en la cotidianidad en las actividades del puesto y área, pero también existen comportamientos que sobresalen de manera individual, ante las diferentes situaciones de la organización.

“Competencia personal: Tener una imagen realista de sí mismo, actuar conforme a las propias convicciones, asumir responsabilidades, tomar decisiones y relativizar las posibles frustraciones” (Clares & Samanes, 2009, p. 130).

Las competencias desde su origen y conceptualización buscan simplemente el mejor comportamiento como un recurso de mejora o solución de problema antes las diferentes situaciones que pueden surgir entre los compañeros de área, jefes, clientes internos y externos e incluso con las mismas actividades que tiene el puesto de trabajo.

### **2.3 ATIMASA:**

Esta organización dedicada a la operación de las Estaciones de Combustible Primax y Micro mercados Listo tiene origen en un grupo empresarial dedicado a varios tipos de negocios que han ido evolucionando conforme a la necesidad de los clientes, sociedad y beneficio de los inversionistas y dueños del grupo.

Nuestra historia comienza en el año 2006 cuando el Grupo Romero de Perú y ENAP de Chile, adquieren toda la red de estaciones de servicio de Shell en Ecuador, convirtiéndonos así en uno de los conglomerados más importantes en el sector. Año a año aportamos significativamente al crecimiento de Ecuador, con nuestras más de 209 estaciones a nivel nacional que generan más de 1500 empleos de forma directa e indirecta. (<https://www.primax.com.ec/>)

ATIMASA, es la operadora de las estaciones Primax y Micro mercados Listo, realiza todos los procesos de selección del personal del área operativa, como son:

- Promotores de Pista realizan actividades del despacho del combustible y la venta de productos que están promoción.

- Promotores de Tienda realizan actividades de cajeros, meseros, preparación de comida rápida y la venta de productos que están en promoción.
- Gerentes de Estación realizan actividades administrativas, coordinación de la operación en las actividades y funcionamiento de las estaciones.

Estas posiciones se vuelven estratégicas, no solo por la atención al cliente, sino también por manejar un cumplimiento de ventas en los productos de promoción, convirtiéndose este indicador el más fuerte en la evaluación al desempeño de estos colaboradores, siendo uno de los factores para la rotación en la empresa.

### **Proceso actual de selección actual**

El proceso de selección actual para los gerentes de operaciones está basado en un perfil de competencias establecidas por el corporativo del grupo. Sin embargo, existe un programa de ascenso para aquellos colaboradores que han venido trabajando con la empresa en otras posiciones como los promotores de pista y tienda, este programa consiste en realizar y completar la plataforma Knowing en la cual tiene una serie de módulos en los que se refuerzan proceso de actividades dentro del puesto y políticas de la empresa. El aprendizaje de esta plataforma esta direccionada a la parte técnica de las nuevas actividades y los nuevos procedimientos que se realizan en la línea de supervisión, sin embargo, dentro de este proceso no se evalúan de manera directa la parte de las competencias que la posición gerencial necesita que se evidencian dentro de los comportamientos para los gerentes.

Esta falta de enfoque en desarrollar las competencias necesarias en las nuevas personas que ocuparan estos cargos hace que se presenten algunas dificultades en el transcurso de la adaptabilidad del colaborador al nuevo puesto, e incluso que el proceso se caiga y se pierda a un buen colaborador en otra posición, por no haber realizado un proceso y un seguimiento adecuado no solo de la parte

técnica, sino también de la parte de las competencias que debería tener la persona para el cargo.

## **2.4 INDICADORES:**

Los indicadores son características que se buscan cumplir dentro de un proceso, y nos sirven para poder medir la efectividad y cumplimiento de dicho proceso.

Existen varios tipos de indicadores de acuerdo a la finalidad u objetivo que se busca cumplir.

“Los indicadores estadísticos, sin duda, constituyen una de las herramientas indispensables para el logro de estas acciones y una de las tareas, es fomentar la cultura para su correcta construcción y aplicación” (Mondragón, 2002, p 52).

Los indicadores pueden tener varias características, las cuales permiten determinar con mayor eficiencia que indicador es el más efectivo para el resultado que busca el proceso. De esta manera se puede mencionar que los indicadores deben ser:

- Específicos y Claros. – El objetivo debe estar definido de manera clara.
- Explicito. – Con el nombre del indicador debe ser suficiente para entender cuál es la meta o que se busca medir.
- Relevantes y Oportunos. - Estos se reflejan en las acciones que permiten los indicadores.
- Sólido, Confiable. - Permite obtener la información precisa del proceso.

Si bien su selección no debe depender de la disponibilidad de información proveniente de encuestas, censos y/o registros administrativos, sino de los objetivos fijados en los programas y proyectos de gobierno (dentro de los cuales se inscriben), es importante considerar el costo-beneficio del tiempo y los recursos necesarios para su construcción, por lo que, de preferencia, debe ser medibles a partir del acervo de datos disponible. (Mondragón, 2002, p. 52).

La utilidad que los indicadores nos brindan es evaluar, dar un seguimiento y poder valorar al desarrollo y desempeño de la situación actual y como está encaminado el objetivo del proceso, y que acciones se pueden emplear en caso de ser necesario para obtener la meta trazada al inicio.

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

En la presente investigación se han encontrado los siguientes objetos de estudios teórico: Proceso de selección y Competencias, de los cuales se va a indagar los principales componentes teóricos y paradigmas vigentes. Estos elementos teóricos serán aplicados o estudiados en el objeto de estudio practico en la compañía ATIMASA

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

La falta de un diseño de selección por competencias en el área operativa de ATIMASA para el puesto de Gerente de Estación, se debe a la falta de una identificación clara en las competencias que se está buscando en los candidatos, provocando que el proceso se convierta en una selección poco eficiente, haciendo que se pierdan a buenos colaboradores en otras posiciones y por ende se evidencien en un alto nivel de rotación de personal, y para los nuevos colaboradores no logren pasar el periodo de prueba y un bajo desempeño. Para el año 2020 el promedio en porcentaje de rotación fue del 4.24%, y en el primer trimestre del 2021 es del 3.9%.

Otra de las situaciones que se puede evidenciar es en la rotación del personal que está bajo la supervisión de los gerentes, pues si no existe un buen manejo de personas con un buen liderazgo dentro de la estación los colaboradores de pista y tienda no podrán cumplir con los objetivos establecidos y no se adaptarán a la organización. Este índice de rotación se evidencia entre el total de ingresos y salidas durante el periodo de prueba, llevando a un incumplimiento de metas

en las ventas planteadas en cada una de las estaciones y tiendas de servicio, y el poco interés en la formación dentro de la plataforma knowing, demostrando que los colaboradores no están interesados en tener ascensos ni desarrollo en la empresa.

Para manejar las competencias dentro de un puesto de trabajo es importante que el perfil del mismo esté basado en un perfil por competencias, de esta forma podríamos disminuir una mala búsqueda de candidatos, distracción en perfiles distintos a la necesidad de la vacante y por ende perder recursos en el proceso, que se ven evidenciados en el tiempo de reclutamiento, el número de entrevistas, pruebas tomadas y otros recursos como el chequeo médico y la visita domiciliaria.

No manejar un diccionario de competencias acorde a lo que se busca del puesto, hace que exista un mal diseño en el perfil del mismo. Una escasa conceptualización de las competencias necesarias para los puestos de trabajo en el área operativa, se refleja en un inexistente manual de funciones establecido con claridad y cuáles son los objetivos de cada actividad.

El manejar una errónea definición en el perfil y selección por competencias puede hacer que este proceso se convierta una selección de forma tradicional y sin mayor incidencia de las competencias.

## **5. Objetivo General**

- Diseñar el proceso de selección del personal por competencias conductuales en el área operativa en el puesto de Gerente de estación ATIMASA Quito 2021

## **6. Objetivos Específicos**

- Definir el instrumento recomendado para la selección por competencias en el área operativa en el puesto de Gerente de estación ATIMASA Quito 2021
- Definir el perfil por competencias en el área operativa en el puesto de Gerente de estación ATIMASA Quito 2021
- Flujo diagramar el proceso de selección basado en competencias en el área operativa en el puesto de Gerente de estación ATIMASA Quito 2021
- Identificar los indicadores de evaluación del proceso de selección por competencias en el área operativa en el puesto de Gerente de estación ATIMASA Quito 2021.

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

Para las empresas tener un proceso de Selección del personal por competencias dentro de las áreas estratégicas de las organizaciones, es un factor favorable que se puede evidenciar en la competitividad de la empresa, en los índices de cumplimiento, desarrollo y capacitación del personal y en los resultados de desempeño de los mismo.

Para ATIMASA ejecutar un proceso de selección por competencias dentro del área operativa en el puesto de Gerente de Estación, significa que debe ser un indicador estratégico de la organización, ya que es una posición que administra y supervisa directamente la operación y maneja estrategias para poder cumplir los objetivos planteados por la gerencia general, por lo que las personas que ocupan este cargo deben demostrar competencias que los lleve al cumplimiento de metas, manejar al personal que tienen bajo su cargo, resolver problemas o conflictos inesperados, siendo estas las conductas que se busca para los nuevos candidatos para la posición.

En el nuevo proceso de selección para los gerentes de estación tiene como objetivo identificar claramente las competencias que lleve al candidato a cumplir con las metas, tener un manejo adecuado del personal, buscando retener al personal excelente y poder ir construyendo una carrera de ascenso y desarrollo para los colaboradores, con ello disminuir los niveles de rotación que existe en el área operativa.

## **7.1 Nivel de estudio**

El presente proyecto tiene un nivel de estudio de carácter descriptivo, porque permite describir la situación actual del proceso de selección en el área operativa para el puesto de gerente de estación y observar los resultados y puntos de mejora para poder especificar las condiciones diferentes del nuevo proceso de selección por competencias para este puesto.

La construcción de un nuevo proceso de selección por competencias para ATIMASA, en el puesto de Gerente de estación, genera expectativas positivas buscando que esta posición estratégica dentro de la empresa este ocupada por el mejor personal con la finalidad de llegar a cumplir los objetivos estratégicos planteados por la organización.

## **7.2 Modalidad de investigación**

La modalidad de investigación para este proyecto es de campo porque parte de la información será tomada directamente de los gerentes de estación, junto a una revisión documental de los procesos actuales de selección y competencias que maneja ATIMASA, y como estas se reflejan en el cumplimiento de objetivos e indicadores de gestión, que son las herramientas para poder evaluar el desempeño de esta posición.

La modalidad documental es el respaldado de información y estudios ya existentes realizados por otros autores en relación a la selección por competencias en otras empresas y puestos distintos al estudiado en este proyecto, sin embargo, sirven como una base de investigación y revisión de datos para los resultados que puede arrojar el presente estudio.

Se maneja también como proyecto de desarrollo para una organización específica acorde a la realidad del proceso de selección para los Gerentes de estación en ATIMASA.

### **7.3 Método**

El método de estudio dentro de este proyecto es de carácter inductivo – deductivo porque se realiza una búsqueda activa en la solución de la problemática basada en la información ya existente y un conocimiento real del estudio, llevando a que esta información se la descomponga en partes pasando de lo general a lo particular. Este proyecto también maneja un método analítico – sintético, porque se estudia cada una de las competencias correctas que van a componer el perfil de un gerente de estación y cuáles son las principales conductas en las que se puede evidenciar las competencias, para poder buscarlas en los nuevos candidatos para este puesto, descomponiendo cada una de las competencias y los niveles que se necesitan dentro de este puesto.

Grandes paradigmas van algo muy particular que es ATIMASA y el puesto de Gerente de estación hacia la construcción de un proceso, estrategias y resultados para ser una empresa de alta competitividad, e incluso poder ser un modelo para otras empresas con el mismo y diferente giro de negocio.

### **7.4 Población y muestra**

Dada la naturaleza del estudio no requiere del cálculo de una muestra. Sin embargo, se trabajará con un grupo aleatorio de 6 personas del área operativa que ocupa el puesto de gerentes de estación. De las cuales a las 6 personas se les aplicara las encuestas 360, a 3 gerentes la entrevista por incidentes críticos y, mientras que el panel de expertos se lo realizara con los dos jefes de operaciones y una Analista de Gestión del Talento en el área de Selección.

## 7.5 Selección de instrumentos de investigación y justificación

Los instrumentos para la recolección de información relevantes son:

### **Entrevista de incidentes críticos**

Los comportamientos del pasado se pueden evidenciar en comportamientos en el futuro.

### **Cuestionario 360**

Investiga las habilidades y conocimientos específicos que las personas utilizan en una situación determinada.

### **Panel de Expertos**

Brainstorming de buenos conocedores del puesto. Se buscan las características personales de excelencia.

**Figura 1 Instrumentos para Investigación**

## 7.6 Análisis de documentos. –Procesamiento de Datos

Serán procesados bajo el sistema Microsoft office:



**Figura 2 Herramientas Microsoft Office**

## **7.7 Protocolos metodológicos**

### **7.7.1 Protocolo metodológico para el objetivo 1:**

**Definir los instrumentos recomendados para la selección por competencias:**

#### **Entrevista de Incidentes críticos**

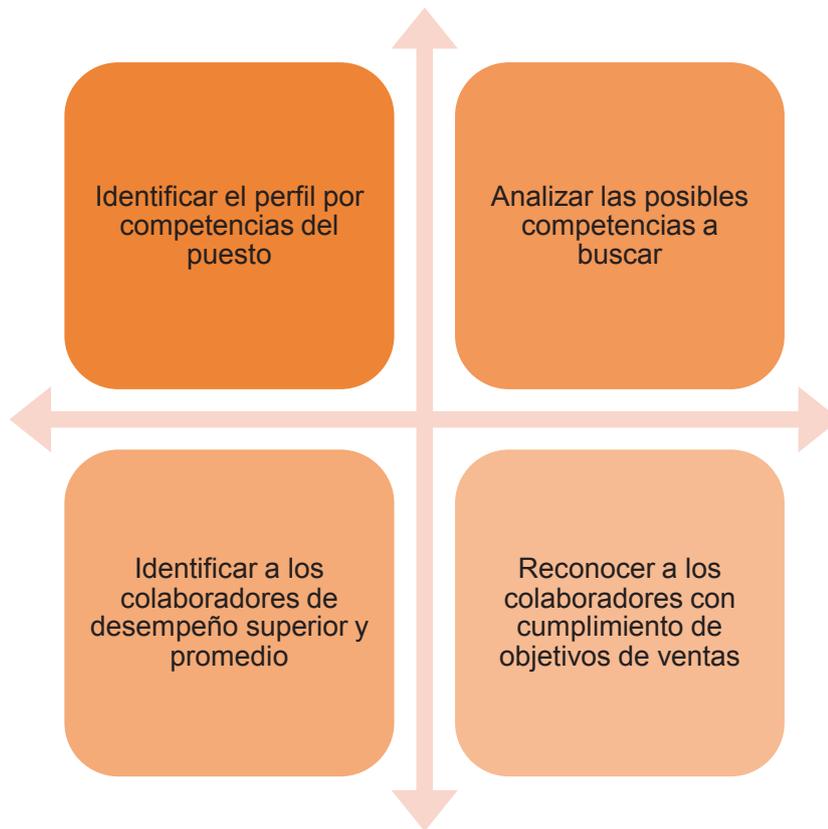
1. Crear un ambiente agradable:
  - Presentarse (Nombre, cargo que ocupa en la empresa)
  - Dirigir al lugar de la entrevista (acompañame al lugar donde tendremos la entrevista)
  - Preguntar como estuvo el camino a la empresa.
2. Aclarar el objetivo que tiene la entrevista (finalidad, el tiempo de duración y estructura de la entrevista)
3. Preguntar si existe alguna duda con respecto al objetivo de la entrevista

4. Introducción a la entrevista
  - 4.1 Trayectoria académica y profesional
  - 4.2 Que puesto ocupa actualmente (organigrama)
5. Explicar el grado de confidencialidad de la entrevista y pedir autorización para grabar
6. Transición a la entrevista focalizada
  - 6.1 Elaborar preguntas direccionadas con las competencias que están dentro del perfil.
  - 6.2 Las respuestas del candidato deben estar ligadas a los dos últimos años de su vida profesional.
  - 6.2 Aclarar que debe narrar las situaciones en primera persona
  - 6.3 Enfatizar que en la situación el entrevistado es el protagonista
7. Cierre de la entrevista
8. Decodificar la entrevista
  - 8.1 Trasladar la información en un procesador de texto.
  - 8.2 Identificar las competencias y el nivel conductual en la narración
  - 8.3 Llenar el Informe de frecuencia con las competencias.
  - 8.4 En el informe de frecuencias registrar el número de veces que se repita la competencia con el nivel conductual.
9. Identificar las competencias que posee el candidato y las competencias que tiene el perfil.

#### **7.7.2 Protocolo metodológico para el objetivo 2:**

##### **Definir el perfil por competencias en el área operativa del puesto de Gerente de Estación**

Para definir el perfil de un puesto basado en competencias se debe indagar los siguientes aspectos:



**Figura 3 Elaboración de Perfil por competencias**

Aplicar los instrumentos:

**Entrevista de incidentes críticos**

- Bienvenida a la entrevista
- Explicar el objetivo de la entrevista
- Hablar del perfil profesional, educación y puesto actual
- Narrar situaciones laborales pasadas en los dos últimos años dos negativas y dos positivas
- Procesar la información obtenida en la entrevista.
- Identificar todas aquellas situaciones que sean codificables cumpliendo las reglas de codificación que son:
  1. Frases en primera persona.
  2. Hablar en singular.
  3. Narrar las conductas en primera persona.

- Pasar al procesador la información.
- Identificar las competencias junto a sus niveles conductuales.

### **Encuesta 360**

- Entregar un cuestionario en desorden las afirmaciones y competencias.
- Determinar una escala impar para la frecuencia, con el número mayor para la conducta más repetitiva y un inferior si no se observa la conducta.
- Una vez obtenida la información volver a ordenar el cuestionario y para pasar al procesador de Excel.
- Ingresar las respuestas marcadas, de acuerdo al valor de la frecuencia, se ingresa la autoevaluación, jefe, colaterales y subordinados.
- Una vez ingresada la información, los resultados se generan de forma automática en el procesador de Excel.
- Para determinar el nivel de la conducta se debe sacar un promedio de todos los datos que constan dentro del perfil de candidato.
- Escoger las competencias que estén más cerca del 100%.
- De acuerdo a este filtro, se obtienen las competencias más sobresalientes con el nivel de conducta.
- Es importante mencionar que para obtener los resultados no se toma en cuenta la autoevaluación.

Los participantes a llenar el cuestionario 360 son:



**Figura 4 Participantes 360**

### **Panel de expertos**

Para la aplicación del panel de expertos se utiliza la metodología Delphi la cual consiste en:

- ✓ Definir cuál es el objetivo del panel de expertos.
- ✓ La elección de los participantes, los cuales deben tener experiencia, conocimiento total de las actividades, responsabilidades y objetivos, siendo esta una información de calidad del puesto a analizar.
- ✓ Aplicar las preguntas formuladas direccionadas a la obtención de las principales competencias que los gerentes deben demostrar en sus conductas en el puesto de trabajo.
- ✓ Finalmente, el análisis de la información obtenida. En caso de que la información obtenida sea concreta no es necesario tener que tabular las respuestas.
- ✓ Identificar las ocho competencias más sobresalientes junto a sus niveles
- ✓ Y estas competencias componen el perfil por competencias que deberán tener los futuros Gerentes de estación

### **7.7.3 Protocolo metodológico para el objetivo 3:**

## Flujo diagramar el proceso de selección basado en competencias

Para realizar un diagrama de flujo, es importante reconocer los pasos esenciales dentro del proceso, y cada uno de los filtros que existen para ir avanzando en el proceso de selección.

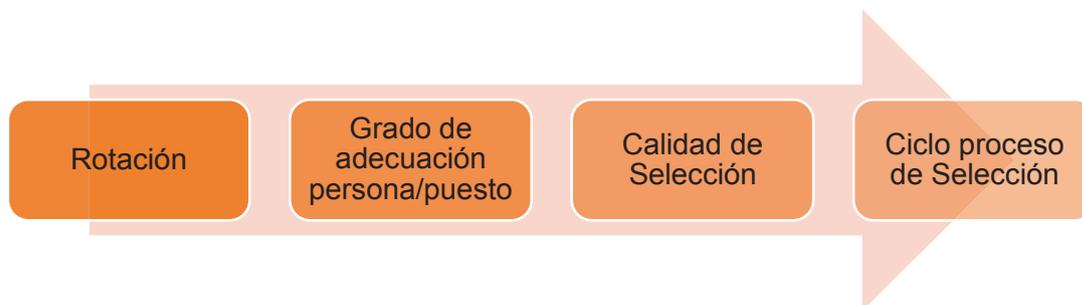
Construir un flujograma del proceso de Selección por Competencias es significativo, para el proceso, puesto que este lineamiento garantiza un proceso eficiente y eficaz, cumpliendo con el objetivo de contratar al candidato idóneo para el puesto.

El flujograma está constituido desde un punto de inicio el cual será la requisición de la vacante, seguido de puntos operacionales con el reclutamiento y filtros de hojas de vida de acuerdo al perfil duro y tomar decisiones de quienes son descartados y cuales son aptos, continuando con los puntos operacionales en la identificación del perfil por competencias y a la entrevista BEI, para finalmente tomar la decisión de la persona contratada.

### 7.7.4 Protocolo metodológico para el objetivo 4:

#### Identificar los indicadores de evaluación

Los indicadores de evaluación serán la herramienta para medir el cumplimiento del objetivo del proceso de Selección por Competencias. Los indicadores de evaluación son:



**Figura 5** Indicadores de Evaluación del proceso de Selección

## 8. Resultados

### 8.1 Resultados del protocolo metodológico 1:

Definir los instrumentos recomendados para la selección por competencias

#### Encuesta 360:

La información en el procesador de datos refleja el porcentaje y el nivel de conducta en el perfil del candidato, para cada una de las competencias. Con esta información se filtra las competencias más cercanas al cien por ciento, junto al nivel conductual.

**Tabla 1 Resultados cuestionario 360**

Competencias	Resultados	
	Perfil de la Persona	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad	4	91%
Pensamiento Analítico	4	93%
Búsqueda de Información	5	95%
Orientación al Cliente	4	95%
Comprensión de la Organización	5	99%
Desarrollo de Personas	5	91%
Dirección de Personas	6	93%
Liderazgo	5	90%
Trabajo en Equipo	4	94%
Preocupación Orden y Calidad	4	97%

Una vez filtradas las competencias más cercanas al cien por ciento, el resultado refleja diez competencias que son: Flexibilidad, Pensamiento Analítico, Orientación al Cliente, Trabajo en Equipo y Preocupación Orden y Calidad con nivel cuatro. Con nivel cinco están las competencias de Búsqueda de Información, Comprensión de la Organización, Desarrollo de Personas y Liderazgo. Para la Dirección de Personas refleja un nivel seis. Convirtiéndose estas diez competencias las más importantes dentro del cuestionario.

### Entrevista por Incidentes Críticos:

Para la codificación de las tres entrevistas por incidentes críticos (BEI), la información es procesada en un informe de frecuencias, en el cual se enlistan las competencias y registra el número de veces que se evidencia dicha competencia, junto al nivel de conductas.

**Tabla 2 Resultados BEI**

COMPETENCIAS	Total	Perfil del Candidato
Orientación al Logro	<b>28</b>	4
Desarrollo de Personas	<b>30</b>	4
Liderazgo	<b>20</b>	3
Autoconfianza	<b>19</b>	3
Flexibilidad	10	1
Orientación Al Cliente	<b>19</b>	2
Integridad	15	2
Comprensión Interpersonal	11	2
Dirección de Personas	<b>17</b>	2
Pensamiento Analítico	8	1
Impacto E Influencia	10	1
<i>Total</i>	<b>187</b>	

Los resultados de la entrevista BEI, reflejan las siguientes competencias: Desarrollo de Personas y Orientación al Logro con un nivel cuatro. Liderazgo y Autoconfianza con nivel tres y finalmente la Orientación al Cliente y Dirección de personas con un nivel dos, siendo estas las competencias más sobresalientes dentro de esta herramienta.

### **Panel de Expertos:**

Las competencias obtenidas en el Panel de Expertos, luego de procesar la información, denota una clara diferencia entre las competencias escogidas por los jefes de operaciones de pista y tienda, y las competencias elegida por la analista de Gestión del Talento área de Selección, para esta experta diez competencias son las necesarias, mientras que doce competencias son las esenciales para los jefes de operaciones.

**Tabla 3 Resultados Panel de Expertos**

<b>RESULTADO</b>	
<b>Competencias</b>	<b>Nivel</b>
Integridad	4
Pensamiento Analítico	3
Orientación al logro	5
Iniciativa	2
Orientación al Cliente	5
Comprensión de la Organización	5
Dirección de Personas	4
Liderazgo	4
Trabajo en Equipo	4

Los resultados del Panel de Expertos para el perfil por competencias expresan las siguientes competencias: Con un nivel conductual cinco está Orientación al

Logro y Comprensión de la Organización, mientras que la Integridad, Pensamiento Analítico, Orientación al Cliente, Dirección de Personas y Trabajo en Equipo con un nivel conductual cuatro. Y finalmente La Iniciativa y Liderazgo con un nivel tres.

## 8.2 Resultados del protocolo metodológico 2:

### Definir el perfil por competencias en el área operativa

Una vez aplicados los cuestionarios 360 a los seis gerentes de estación, con los respectivos participantes del cuestionario y las aplicaciones de las tres Entrevistas por Incidentes Críticos (BEI) y el Panel de Expertos a los dos jefes de Operaciones y una Analista de Gestión del Talento, obteniendo resultados similares en algunas competencias y sus niveles en cada herramienta aplicada.

**Tabla 4 Resultados herramienta**

Competencias	Instrumentos			
	BEI	360	PEX	Total
Orientación al Logro	3	0	5	3
Desarrollo de Personas	4	5	0	3
Liderazgo	3	5	3	4
Autoconfianza	3	0	0	1
Orientación al Cliente	2	5	4	4
Integridad	2	0	4	2
Comprensión Interpersonal	2	0	0	1
Dirección de Personas	2	6	4	4
Flexibilidad	1	4	0	2
Pensamiento Analítico	1	4	4	3
Búsqueda de Información	0	5	0	2

Comprensión de la Organización	0	5	5	3
Trabajo en Equipo	0	4	4	3
Preocupación Orden y Calidad	0	4	0	1
Autocontrol	0	0	0	0
Iniciativa	0	0	3	1
Impacto e Influencia	1	0	0	0

Finalmente, en el criterio para elaborar el perfil por competencias, se basa en la frecuencia con las que se repiten cada competencia, en concordancia con los objetivos estraticos, los desafíos, dificultades e iniciativas que presenta el puesto de Gerente de Estación.

De esta manera el Perfil por competencias para un Gerente de Estación queda elaborado de la siguiente manera:

**Tabla 5 Perfil por Competencias para el puesto de Gerente de Estación**

<b>Perfil por Competencias para Gerente de Estación</b>		
<b>Competencia</b>	<b>Niveles</b>	<b>Descripción</b>
Pensamiento Analítico	<b>3</b>	Identifica relaciones múltiples
Orientación al Logro	<b>3</b>	Mejora el rendimiento es proactivo

Orientación al Cliente	<b>3</b>	Se compromete personalmente
Comprensión de la Organización	<b>3</b>	Comprende el clima y la cultura
Liderazgo	<b>4</b>	Promueve la eficiencia del equipo
Dirección de Personas	<b>4</b>	Lleva un seguimiento del rendimiento exigido
Desarrollo de Personas	<b>3</b>	Da explicaciones / ofrece ayuda
Trabajo en Equipo	<b>3</b>	Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos

Este perfil por competencias será el establecido para poder realizar los siguientes procesos de selección, utilizando la entrevista focalizada por incidentes críticos como la mejor herramienta para poder identificar las competencias que necesita tener el candidato, para cumplir sus funciones y objetivos con un desempeño superior.

### **8.3 Resultados del protocolo metodológico 3**

**Flujo diagramar el proceso de selección basado en competencias**

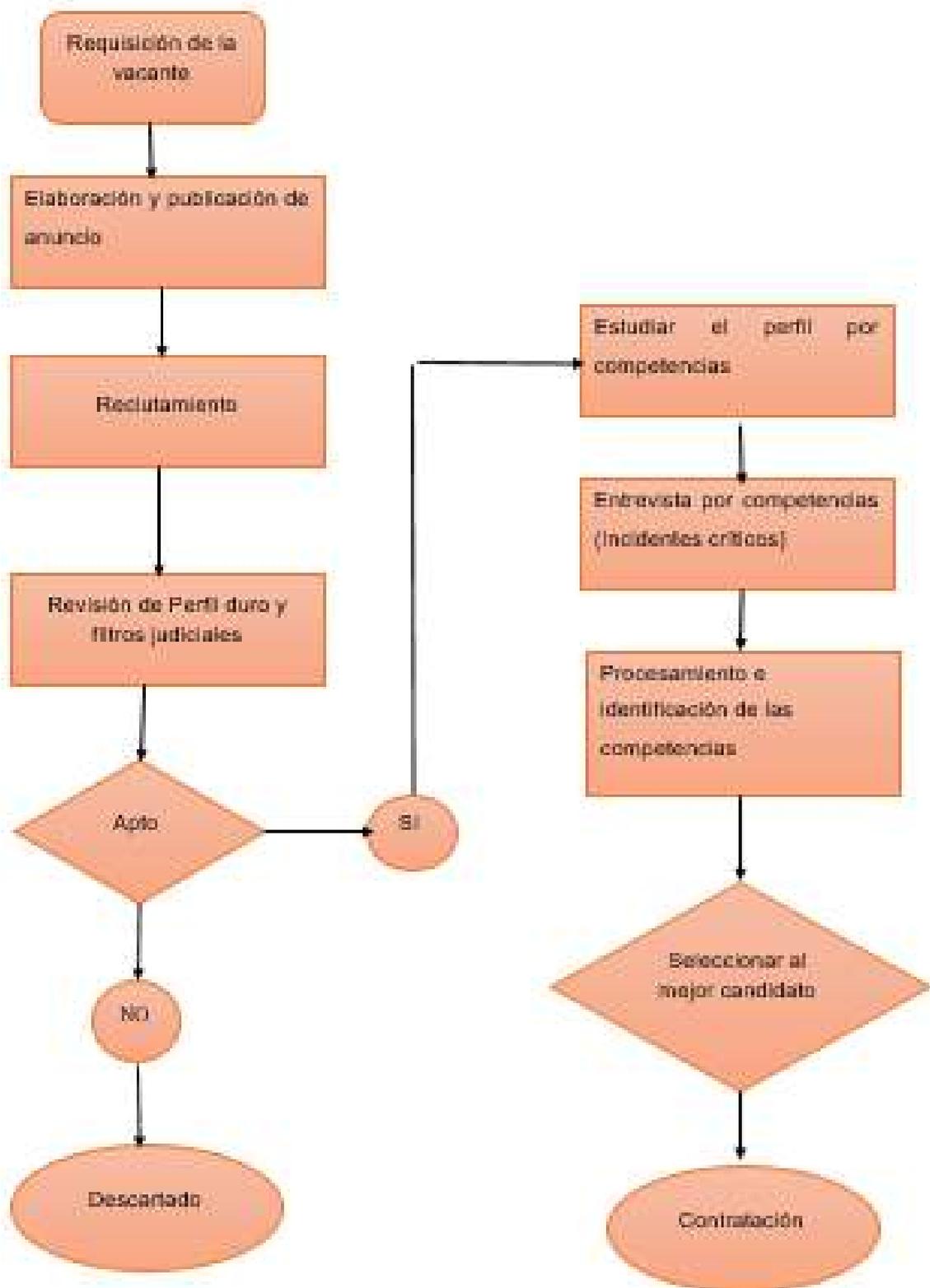


Figura 6 Flujograma del proceso de Selección

## Protocolo para realizar la Entrevista Focalizada por Incidentes Críticos:

Para la ejecución de las entrevistas focalizadas en el proceso de selección para los nuevos candidatos al puesto de gerente de estación de servicio se debe seguir el siguiente proceso:



**Figura 7 Proceso de Selección por Competencias**

### Preguntas para Entrevista Focalizada

Las preguntas diseñadas para la entrevista focalizada, esta direccionadas a buscar las competencias que presenta el perfil del puesto. Estas competencias se ven evidenciadas en las situaciones y comportamientos narrados por parte del candidato.



**Figura 8 Preguntas entrevista Focalizada**

## 8.4 Resultados del protocolo metodológico 4

Identificar los indicadores de evaluación

Los indicadores de evaluación para el proceso de selección por competencias conductuales para tener resultados eficientes son:

Indicador	Concepto	Objetivo	Cálculo	Meta	Periodo
<b>Rotación</b>	Salidas del personal de la empresa	Identificar el nivel de rotación existente con el fin de planificar los procesos de selección.	Número total de ex-colaboradores que salieron de la organización / Contratados	0,5%	Mensual
<b>Grado de adecuación persona/ puesto</b>	Superación de los 90 días de prueba	Determinar el ajuste existente entre el puesto de trabajo de la Organización y la persona que lo ocupa.	Grado de adecuación = (% De cumplimiento de PD* 55%) + (% De cumplimiento de competencias * 45%)	90%	Trimestral

<b>Calidad de Selección</b>	Eficiencia en el resultado del proceso	Porcentaje de contrataciones que superan el período de prueba	#contrataciones con más de 90 días en el periodo de cálculo / Total de contrataciones en el periodo de cálculo.	90%	Trimestral
<b>Ciclo proceso de selección</b>	Cumplimiento del protocolo de selección	Conocer el tiempo real en el que RRHH cumple el proceso formal de selección desde la recepción del requerimiento hasta la contratación del recurso.	ANS = Total días Laborados (Fecha ingreso – Fecha recepción requerimiento RRHH)	30 días	Mensual

**Figura 9 Indicadores de evaluación de Selección**

## **9. Discusión de resultados y Propuesta de solución**

El realizar un proceso de Selección de manera tradicional no garantiza resultados eficientes, tanto para la evaluación del proceso de selección como tal, ni tampoco para evaluar los resultados de la persona que ocupa el puesto. Estos resultados no favorables se pueden evidenciar en los altos índices de rotación de la propia posición como de las posiciones que están a cargo de la gerencia, los bajos niveles de desarrollo de los colaboradores y ascensos que se reflejan en los reportes anuales de la compañía por parte del área de desarrollo. Otra evidencia es no cumplir con las metas de ventas establecidas en la comercialización en productos y la falta de creación de estrategias que permitan cumplir los objetivos de las posiciones y las estaciones.

Las gerencias de estación al ser un puesto estratégico dentro de la compañía ATIMASA, se convierte en una posición de conexión determinante entre el área operativa y el área de ventas y finanzas. Es por esta razón que es importante innovar el proceso de selección tradicional por otro mejor que garantice el cumplimiento de las expectativas y necesidades del puesto, creándose así una selección por competencias.

Para poder implementar un proceso de selección por competencias, el puesto debe contar con un perfil basado en las competencias que requiere la gerencia por parte de las personas ocupantes, en caso de no existir dicho perfil es necesario la creación de este perfil, cumpliendo el protocolo con la aplicación de los instrumentos del cuestionario 360, la entrevista de incidentes críticos y el panel de expertos, con estos resultados obtenidos y el procesamiento de la información se construye el perfil por competencias para el puesto de Gerente de Estación.

Implementar un proceso de selección por competencias para una posición estratégica garantiza que exista una mejora en el nivel de profesionalismo, la calidad y el cumplimiento de resultados de la persona que ocupa la posición

gerencial, influenciando en tener colaboradores con desempeño superior en las estaciones de servicio y disminuyendo el índice de rotación del personal.

La propuesta de solución es diseñar una selección por competencias, que está directamente ligado con la disminución en los índices de rotación para la misma posición y para los colaboradores que están bajo su supervisión, el grado de adecuación persona / puesto, la calidad de selección y finalmente el ciclo del proceso.

Dentro de los beneficios que se enlistan al tener un proceso de selección por competencias, están también disminuir los gastos que representa a la organización tener procesos de selección masiva para el área operativa de manera constante, sin tener el beneficio de retorno por contratación a la empresa.

Saber qué es lo que se está buscando en los posibles candidatos es de vital importancia para generar resultados desde el primer proceso que es el reclutamiento seguido de la selección y finalmente la contratación de la persona más idónea para el cargo, direccionado al cumplimiento de los objetivos de cada área involucrada. Así la selección y contratación será eficiente en cubrir la necesidad del puesto de gerente y para el puesto, cumplir con los objetivos estratégicos, las expectativas y superar los obstáculos con mejora, cumpliendo con los resultados esperados por parte de los jefes de operaciones y cumplimiento en los porcentajes de ventas y disminución en la rotación dentro de la empresa.

## 10. Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 1:

Definir los instrumentos recomendados para la selección por competencias. –

**Conclusión.** – Durante la aplicación de los cuestionarios 360, las entrevistas por Incidentes críticos y el panel de expertos, se identificaron varias diferencias para procesar la información obtenida de cada instrumento.

En los cuestionarios las personas pueden manipular las respuestas haciendo que la información no tenga mucha credibilidad. Para el Panel de Expertos las competencias escogidas son las correctas, sin embargo, puede haber una sobre valoración en los niveles conductuales, con la finalidad de obtener resultados por encima de las metas establecidas.

Sin embargo, la entrevista por incidentes críticos, es la herramienta más confiable y menos manipulable, puesto que, en las narraciones de situaciones pasadas, se buscan las competencias que deben prevalecer dentro de puesto en situaciones futuras, con un nivel de confiabilidad del 0.60, que es muy nivel muy elevado en la correlación estadística desarrollado por Flanagan.

**Recomendación.** - Es importante que, dentro del proceso de Selección por Competencias, las personas responsables del mismo, tengan una capacitación y una experticia en la forma de realizar las entrevistas BEI, con la finalidad de poder obtener la mayor información sobre las competencias que se busca, direccionado al proceso a contratar a la persona más adecuada para el puesto, disminuyendo así los niveles de rotación e incrementando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y obteniendo mayor número de colaboradores con desempeño superior.

## **10.2 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 2:**

Definir el perfil por competencias en el área operativa del Puesto de gerente de Estación.

**Conclusión.** – Para la elaboración de un perfil de puesto por competencias se debe aplicar el cuestionario 360, una BEI y un panel de expertos, con estos resultados se identifican a las ocho competencias con sus respectivos niveles de mayor frecuencia en los resultados de cada herramienta. Y estas serán las competencias a buscar en las futuras contrataciones.

Para construir el perfil es importante contar con el procesamiento de las tres herramientas, el 360, porque tiene una evaluación global del puesto, las BEI, porque permite obtener conductas repetitivas del pasado que pueden ser predicativas en el futuro ante un incidente, y finalmente el Panel de Expertos confirma las competencias obtenidas de las anteriores herramientas, puesto que el criterio de los expertos permite el desarrollo y cumplimiento de colaboradores con desempeño superior.

**Recomendación.** – Para poder hacer un levantamiento de un perfil por competencias es importante tener una correcta aplicación de los instrumentos, con la finalidad de obtener una información clara y no manipulada por parte de los participantes, y la experticia de quienes realizan el procesamiento de datos de la información obtenida de cada instrumento, basada en el desempeño que presenta cada uno de los participantes en el proceso.

**Recomendación.** – Tener una actualización periódica del perfil por competencias del puesto de acuerdo a los objetivos estratégicos que presenta la gerencia, y también una retroalimentación firme de los protocolos de aplicación y procesamiento de datos del cuestionario 360, la entrevista por incidentes críticos BEI y del panel de expertos.

### **10.3 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 3:**

Flujo diagramar el proceso de selección basado en competencias

**Conclusión.** – Tener un proceso flujo diagramado es necesario, para cumplir con la finalidad del proceso, de esta manera garantiza que se cumplan todos los pasos dentro del proceso de selección.

El diagrama de flujo debe ser muy detallado no solo en los pasos a seguir, en los filtros, sino también en cómo se procede en caso que las hojas de vida no pasen uno de los filtros, una vez superada la fase del perfil duro, se ingresa de forma directa en la entrevista BEI, siguiendo el protocolo de aplicación y decodificación de la información obtenida de esta herramienta, buscando las competencias establecidas dentro del perfil del puesto.

Tener un diagrama de flujo en un proceso, permite tener una visión estratégica, técnicas de cambio, reforzamiento de liderazgo y comunicación, con enfoques globales, comprometiendo a los colaboradores de la organización.

**Recomendación.** – Para realizar un proceso de selección es importante siempre tener claro los pasos que se reflejan en el flujograma, para trabajar con direccionamiento hacia la búsqueda del candidato idóneo, con una retroalimentación de los involucrados en la realización de la selección.

**Recomendación.** – Tener un análisis de actualización en el flujograma de selección, de acuerdo a las necesidades y objetivos que presente la posición de Gerente de Estación, relacionado con una actualización del perfil de puesto en caso que existiera.

## **10.4 Conclusiones y recomendaciones de los resultados del protocolo 4:**

Identificar los indicadores de evaluación

**Conclusión.** – Tener indicadores dentro de un proceso garantiza la efectividad al cumplimiento del objetivo con el cual se debe de cumplir. Los indicadores son direccionamientos de evaluación y mejoramiento para el proceso. Fijarse indicadores como grado de adecuación persona / puesto, Calidad de selección, Ciclo del proceso, pero sobre todo el índice de rotación permite cumplir con los objetivos del proceso y mitigar los efectos de la rotación dentro del área operativa.

**Recomendación.** – Determinar de una manera muy clara y objetiva los indicadores que evaluarán la calidad y efectividad del proceso de selección del nuevo colaborador para el puesto de Gerente de Estación.

## 11. Referencias

- Agreda. S, (s.f.), *Nuevos retos en el reclutamiento y selección de personal: perspectivas organizacionales y divergencias éticas.*
- Alfaro. M, (2012). *Administración de Personal.*
- Alegre. A, Sánchez. A, (2019). *Validez predictiva de una batería de pruebas de selección de personal en relación con la duración en el trabajo.*
- A nomino. (s.f.), *La motivación en el trabajo y el papel de la compensación.*
- Cejas. M, Vásquez. G, Chirinos. N, Hernández. G, Sandoval. L, Lozada. B, Anzola. A. (s.f.), *Administración de recursos humanos La arquitectura estratégica de las organizaciones.*
- Corral. F, (2007), *Reclutamiento y Selección por Competencias.*
- Clares, P. M., & Samanes, B. E. (2009). *Formación basada en competencias.*
- Fernández, J. T., & Gámez, A. N. (s. f.). *El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: Una mirada desde la formación.*
- Gumucio, J. R. L. (1994). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional.*
- Ibáñez. O, Fernández. B, Rueda. I, (2001), *Gestión por Competencias.*
- Leboyas, C, (2000), *Gestión de las competencias.*
- López. S, Ruiz. E, (S.F), *Operaciones Administrativas de Recursos Humanos.*
- Mondragón. A, (2002), *Cultura Estadística y Geográfica*
- Moreno. M, Pelayo. Y, Vargas. A, (2004), *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento.*
- Pereira. M, Gutiérrez. G, (2008), *Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados.*
- Pisco, M. A. (2001). *Nuevos enfoques en selección de personal.* Revista de Investigación en Psicología, 12.
- Salgado. A, Moscoso. S, (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica.*
- San Pedro. A, (2011), *Gestión por Competencias en las Organizaciones.*

Zayas. P, (SF), *Los fundamentos teórico metodológicos de la selección de personal.*

Zayas. A. y Báez, S, (2009), "Selección de personal. Métodos para evaluarla" en *Contribuciones a la Economía.*

## **12. Anexos**

# Anexo 1 Diccionario por competencias

## Diccionario de Competencias Hay/McBer Adaptación para Ecuador Notas codificación

Daniel Montalvo Figueroa

### Contenido

Sección I	Pag.
Introducción	2
<b>Sección II</b>	
<b>Competencias Genéricas</b>	
<i>Gestión personal</i>	
1. Flexibilidad (FLX)	3
2. Autoconfianza (ANZ)	4
3. Integridad (DAD)	5
4. Identificación con la Compañía (IDE)	6
<i>Pensamiento</i>	
5. Pensamiento Analítico (ANA)	7
6. Pensamiento Conceptual (CON)	8
7. Búsqueda de Información (BUS)	9
<i>Logro</i>	
8. Orientación al Logro (LOG)	10
9. Iniciativa (INI)	11
<i>Influencia</i>	
10. Orientación al Cliente (CLJ)	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
<i>Gestión del Equipo</i>	
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>	
Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD)	23
Autocontrol (AUT)	24

Hay/McBer 1998

### Sección I: Introducción

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

Las escalas se han revisado para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez; todas han sido contrastadas bajo los más estrictos estándares empresariales y de investigación. Cada competencia principal ha servido para caracterizar con fiabilidad el desempeño superior en una amplia muestra de organizaciones.

Sobre esta base, HayGroup ha realizado una adaptación de cara a su aplicación en el Banco del Pichincha, basada fundamentalmente en consideraciones culturales.

#### Contenido

Las competencias incluidas en este diccionario 1998 se clasifican 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.

**N.B.:** El diccionario de competencias está protegido por las leyes del Copyright, y no puede utilizarse sin el permiso de Hay/McBer. Las competencias utilizadas en los modelos de competencias de clientes siguen siendo posesión de Hay/McBer y no pueden ser vendidas.

### Sección II: Competencias genéricas

#### 1. FLEXIBILIDAD (FLX)

**Pregunta clave:** ¿Puede la persona cambiar el "chip" o dejar una tarea cuando las circunstancias así lo requieren?

**Flexibilidad** es la habilidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera, o bien cambiar o aceptar sin problemas los cambios en la propia organización o en las responsabilidades del puesto.

Esta persona:

1. **Acepta la necesidad de ser flexible.** Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria. Comprende los puntos de vista de los demás.
2. **Aplica las normas con flexibilidad.** Dependiendo de cada situación es flexible al aplicar los procedimientos, adaptándolos para alcanzar los objetivos globales del Banco o su Unidad.
3. **Adapta su comportamiento a la situación.** Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona. (Evaluar con el nivel 2 si no queda claro que la persona realice cambios significativos basados en la situación).
4. **Adapta su estrategia a la situación.** Adecua su plan, objetivo o proyecto a la situación. Realiza cambios pequeños o temporales en el Banco para adaptarse a las necesidades de una situación específica.

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.** Disfruta con los retos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad.
5. **Escoge retos con un alto riesgo.** Se ofrece para misiones o proyectos extremadamente desafiantes (personalmente muy 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.). Cualquier ejemplo de ocultar información o no cumplir compromisos se podrá codificar negativamente (-1). Por tanto, en esta competencia, las frecuencias podrán ser negativas e indicarán el número de veces que se ha fallado a la integridad.

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 habíamos sido compañeros, pero la sucursal 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. Inicia a otros en posiciones de poder a que actúen de forma íntegra.

Competencias genéricas

4. IDENTIFICACIÓN CON EL BANCO (IDE)

Pregunta clave: *¿Actúa la persona de acuerdo con la autoridad, los estándares, las necesidades y los objetivos de la organización?*

**Identificación con el Banco** es la capacidad y voluntad de orientar los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Entidad. Supone actuar de forma que se consigan los objetivos de la organización o se satisfagan las necesidades de ésta. Puede manifestarse al poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

**Notas para la codificación:** La identificación o apoyo al Banco debe estar presente para codificar IDE. En ausencia de ello las acciones pueden considerarse como esfuerzos en pro de los propios intereses u objetivos.

Esta persona:

1. **Intenta encajar en el Banco.** Se esfuerza por adaptarse y encajar bien en el Banco. Se viste adecuadamente, respeta la forma en que se hacen las cosas en la organización y hace lo que se espera. "Intento llevar el uniforme limpio y cuidado".
2. **Es leal con el Banco.** Muestra disponibilidad a ayudar a sus compañeros. Respeta y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con el Banco o preocupación acerca de la imagen de éste. Si es necesario lleva a cabo algún esfuerzo extra para realizar lo que se espera de él (Ej.: se queda hasta más tarde).
3. **Apoya al Banco.** Actúa en favor de la misión y los objetivos del Banco. Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades del Banco. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos. Actúa públicamente para adaptarse a la misión y estrategia del Banco. Realiza tareas que van más allá de sus funciones o de lo requerido por su superior jerárquico.
4. **Hace concesiones profesionales o personales en favor del Banco.** Pone las necesidades del Banco por delante de las suyas (identidad profesional, preferencias, prioridades, intereses familiares, etc.). O bien apoya las decisiones que benefician a toda la Entidad, aunque vayan en contra de su unidad a corto plazo o puedan resultar impopulares.

Competencias genéricas

5. PENSAMIENTO ANALÍTICO (ANA)

Pregunta clave: *¿Entiende la persona las relaciones causa-efecto? ¿Desglosa los problemas en partes?*

**Pensamiento Analítico** es la capacidad de entender una situación, desagregándola en pequeñas partes o identificando sus implicaciones paso a paso. Incluye el organizar las partes de un problema o situación de forma sistemática, el realizar comparaciones entre diferentes elementos o aspectos, y el establecer prioridades de una forma racional. También incluye el entender las secuencias temporales y las relaciones causa-efecto de los hechos.

Esta persona:

1. **Desglosa los problemas.** Desglosa los problemas o situaciones sin atribuirles ninguna valoración concreta. Realiza una lista de asuntos a tratar sin asignarles un orden o prioridad determinados.
2. **Identifica relaciones básicas.** Descompone los problemas en partes. Establece relaciones causales sencillas (A causa B) o identifica los pros y contras de las decisiones. Marca prioridades en las tareas según su orden de importancia.
3. **Identifica relaciones múltiples.** Desglosa un problema complejo en varias partes. Es capaz de establecer vínculos causales complejos. Reconoce varias posibles causas de un hecho, o varias consecuencias de una acción o una cadena de acontecimientos (A causa B causa C causa D). Analiza las relaciones entre las distintas partes de un problema o situación. Anticipa los obstáculos y planifica los siguientes pasos (Codificar con el nivel 2 si no se está seguro de la complejidad del problema o de la situación).
4. **Realiza planes o análisis complejos.** Utiliza diversas técnicas para desglosar los problemas complejos en las partes que lo componen. Utiliza diversas técnicas de análisis para identificar varias soluciones, y sopesa el valor de cada una de ellas. (Este nivel es más que la simple descomposición de problemas del nivel 3. Codificar con este nivel 4 cuando las relaciones causales múltiples tengan más de una posible solución).

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:

1. **Utiliza reglas básicas.** Utiliza criterios básicos, el sentido común y las experiencias vividas para identificar problemas. Reconoce cuando una situación presente es igual a una situación pasada.
2. **Reconoce modelos o pautas.** Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja. Reconoce e identifica las similitudes entre una nueva situación y algo que ocurrió en el pasado.
3. **Utiliza conceptos complejos.** Analiza las situaciones presentes utilizando los conocimientos 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.
4. **Clarifica datos o situaciones complejas.** Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles. Integra ideas, datos clave y observaciones, presentándolos de forma clara y útil. Redefine en una forma más sencilla los conocimientos o los datos existentes. (El codificador deberá buscar evidencia de la habilidad de ver una pauta sencilla dentro de una información muy compleja).
5. **Creación de nuevos conceptos.** Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos (no aprendidos en la formación o experiencia previa) y que no resultan obvios para los demás. (Para codificar con el nivel 5, se deberá estar convencido de que el concepto es nuevo y tener evidencia de ello).

Competencias genéricas

7. BÚSQUDA 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 las 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:

1. **Pregunta.** Hace preguntas directas a las personas que están presentes o que se supone conocen la situación. Utiliza la información que esté a mano o consulta las fuentes de información disponibles.
2. **Indaga personalmente.** Aborda personalmente el esclarecimiento de una situación o problema cuando normalmente no se haría. Encuentra a las personas más cercanas al problema, aunque no estén presentes y les hace preguntas. Pregunta: "¿Qué ocurrió?".
3. **Profundiza en el tema.** Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron.
4. **Investiga.** Realiza un trabajo sistemático en un determinado lapso de tiempo para obtener la máxima y mejor información posible de todas las fuentes disponibles. Obtiene información a través de periódicos, revistas, bases de datos, estudios de mercado, financieros o de la competencia.
5. **Usa sistemas de información propios.** Ha puesto en marcha personalmente sistemas o prácticas que permiten recoger información de forma habitual ("management by walking around", reuniones informales periódicas, lectura de ciertas publicaciones, etc.). Hace que otras personas recojan información de forma habitual y se la proporcionen.

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:

1. **Quiere hacer bien el trabajo.** Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.
2. **Creación de sus propios estándares en el trabajo.** Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por 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).
3. **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.
4. **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).
5. **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. Dedicar 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).
6. **Asume riesgos empresariales calculados.** Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc. (Para codificar con este nivel tiene que haber evidencia de los niveles anteriores, para recoger la riqueza y profundidad de esta competencia)

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:

1. **Aborda oportunidades o problemas presentes.** Reconoce las oportunidades y actúa en consecuencia o supera obstáculos para resolver problemas presentes, actuando en el plazo de 1 ó 2 días.
2. **Es decisivo en situaciones imprevistas.** Actúa rápida y decididamente en una crisis problema o situación imprevista; cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola. (por ejemplo: ante un cliente molesto encuentra una rápida solución).
3. **Se anticipa a corto plazo.** Se adelanta detectando oportunidades y/o problemas inminentes y actúa en consecuencia en un plazo menor a 1 mes.
4. **Se anticipa a medio plazo.** Actúa proactivamente creando oportunidades y/o minimizando problemas potenciales que no son evidentes para otros, en un plazo inferior al año.
5. **Se anticipa a largo plazo.** Se anticipa a las situaciones con más de un año de antelación, actuando para crear oportunidades o evitar problemas que no son evidentes para los demás.

Competencias genéricas

10. ORIENTACIÓN AL CLIENTE (CLI)

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

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

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

Esta persona:

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

Competencias genéricas

11. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (COM)

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

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

Esta persona:

1. **Entiende los sentimientos o su razón.** Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
2. **Entiende los sentimientos y su razón.** Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
3. **Entiende los porqués.** Entiende el sentido o el porqué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
4. **Comprende las razones de fondo.** Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de 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 -lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que 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 influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
5. **Comprende asuntos de fondo de la empresa.** Comprende (y aborda) las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la compañía (por ejemplo, tendencias actuales del mercado, cambios demográficos, políticas sindicales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades de mercado).

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 adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor (por ejemplo, hace referencia a razones, datos, sus motivaciones personales, usa ejemplos concretos, gráficos, demostraciones, etc.).
3. **Utiliza acciones múltiples para persuadir.** Elabora varios argumentos o puntos de vista para una presentación o discusión, sin 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. Piensa 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.
5. **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 determinadas efectos, utiliza habilidades y técnicas complejas de conducción de grupos para guiar o dirigir a un grupo de personas.

Competencias genéricas

14. DESARROLLO DE INTERRELACIONES (INT)

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

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

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

Esta persona:

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

Competencias genéricas

14. DESARROLLO DE INTERRELACIONES (INT)

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

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

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

Esta persona:

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

Competencias genéricas

15. DESARROLLO DE PERSONAS (DES)

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

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

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

Esta persona:

1. **Expresa expectativas positivas.** Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Se refiere a las habilidades actuales y futuras y/o el potencial para aprender, incluso en casos difíciles. Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento.
2. **Da instrucciones detalladas.** Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarlos.
3. **Da explicaciones/ofrece ayuda.** Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas o tests o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.
4. **Da "feed-back".** Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.
5. **Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.** Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque está establecido. Puede incluir detectar necesidades de formación y establecer nuevos programas o materiales para satisfacerlas.

Competencias genéricas

15. DESARROLLO DE PERSONAS (DES)

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

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

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

Esta persona:

1. **Expresa expectativas positivas.** Hace comentarios positivos sobre el desarrollo de los demás. Se refiere a las habilidades actuales y futuras y/o el potencial para aprender, incluso en casos difíciles. Cree que las personas quieren y pueden aprender para mejorar su rendimiento.
2. **Da instrucciones detalladas.** Dedicar tiempo para explicar a los demás cómo realizar los trabajos y/o hacer demostraciones prácticas. Da instrucciones detalladas y les ofrece sugerencias para ayudarlos.
3. **Da explicaciones/ofrece ayuda.** Da instrucciones o demostraciones, junto con las razones subyacentes, como estrategia de aprendizaje. Ofrece a los colaboradores ayuda práctica o instrumentos que les faciliten el trabajo (por ejemplo: recursos adicionales, herramientas, información, consejo de expertos...). Hace preguntas, pruebas o tests o utiliza medios para asegurarse de que los demás han comprendido bien sus explicaciones o instrucciones.
4. **Da "feed-back".** Da "feedback" positivo o mixto como estrategia de desarrollo. Anima y motiva a los demás después de un contratiempo o revés. Da feedback negativo en términos de comportamientos concretos y sin desacreditar personalmente, y expresa su confianza en que se mejorará en el futuro, o bien ofrece sugerencias específicas para mejorar.
5. **Fomenta el aprendizaje y la formación a largo plazo.** Proporciona formación, o experiencias en el trabajo que sirvan para adquirir nuevas capacidades o habilidades. Hace que las personas lleguen a la solución de los problemas en lugar de darles simplemente la respuesta. Este nivel no se refiere a realizar cursos de formación simplemente porque está establecido. Puede incluir detectar necesidades de formación y establecer nuevos programas o materiales para satisfacerlas.

Competencias genéricas

16. DIRECCIÓN DE PERSONAS (DIR)

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

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

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

Esta persona:

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

Competencias genéricas

17. LIDERAZGO (LID)

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

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

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

Esta persona:

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

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 colateral al grupo, no como líder, sino como miembro del mismo. Esta persona:

1. **Coopera.** Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afectan (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.** Cooperaba 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 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)**

Competencias suplementarias

**PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (ORD)**

Pregunta clave: *¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?  
¿Es cuidadoso en su trabajo?*

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

Esta persona:

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

Competencias suplementarias

**AUTOCONTROL (AUT)**

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

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

Esta persona:

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

## Anexo 2 Cuestionario 360

Universidad de las Américas - UDLA						
Nombre y Apellido:						
Título: Cuestionario para el levantamiento de Perfiles por Competencias Conductuales						
Fecha de entrega:						
Cuestionario por Competencias						
Este es un cuestionario de competencias Conductuales, tiene como fin obtener información cualitativa y cuantitativa, para elaborar el perfil del puesto por metodología de competencias. El cuestionario esta compuesta por afirmaciones, se ofrecen cuatro posibles opciones de respuestas, para cada afirmación.						
Instrucciones: Coloque una X en la opción de acuerdo al nivel de importancia que tiene para usted las siguientes afirmaciones. Recuerde responder con sinceridad. No existen respuestas correctas e incorrectas.						
N°	AFIRMACIONES	Escala				
		En desacuerdo	Parcialmente en	parcialmente de acuerdo	De acuerdo	No Observable
1	Ajusta su plan a la situación.					
2	Confía en que es capaz de realizar una función y muestra seguridad ante los demás.					
3	Admite sus errores y expresa lo que piensa en situaciones de trabajo aunque sea más sencillo callarse.					
4	Analiza los obstáculos con los que se puede encontrar y planifica los siguientes pasos a realizar.					
5	Utiliza criterios básicos, el sentido común y la experiencia vividas para identificar problemas o situaciones.					
6	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.					
7	Muestra respeto por lo que la autoridad considera importante.					
8	Comprende los puntos de vista de los demás y está dispuesto a cambiar sus ideas o sus planes.					
9	Escoge proyectos desafiantes que suponen un alto riesgo personal.					
10	Trabaja íntegramente aunque no sea fácil. Menciona haber rechazado ofertas poco éticas o contrarias a sus valores "no me deje sobornar".					
11	Es capaz de desglosar los problemas o situaciones sin asignarles un orden de prioridad (ej.: hace una lista de tareas a realizar, analiza los posibles problemas que le pueden surgir, etc.).					
12	Identifica pautas, tendencias o lagunas en la información que maneja tanto de la oficina como en la relación con el cliente.					
13	Utiliza información que está disponible para conocer mejor una situación, a su cliente, a los productos o servicios que presta la Organización etc... (ej. Manuales, dpticos, sistemas, intranet etc).					
14	Intenta encajar bien o adaptarse a la Organización, se viste adecuadamente, respeta los horarios, las formas en que se hacen las cosas, etc.					
15	Expresa sus desacuerdos frente a personas de posiciones superiores, lo hace de manera clara, educada y con seguridad.					
16	Se adapta a las costumbres y formas de hacer de la Organización en intenta encajar e integrarse en su cultura					
17	Utiliza y adapta adecuadamente conceptos complejos, conocimientos teóricos o adquiridos con la experiencia, aplicándolos a las situaciones actuales (ej.: elaboración de planes de trabajo).					
18	Realiza análisis complejos identificando varias soluciones y sopesando cada una de ellas.					
19	Es abierto y honesto al reconocer sus propios errores o dudas					
20	Es flexible al aplicar los procedimientos, reglas, normas, etc., adaptándolos a las necesidades de la Organización en un momento determinado, con el objetivo de alcanzar las metas propuestas.					
21	Realiza cambios pequeños o temporales en las Unidades para adaptarse a las necesidades de una situación específica					
22	Abiertamente manifiesta su confianza en sus criterios personales basándose en experiencias pasadas.					
23	Hace que las situaciones o ideas complejas estén claras, sean simples y comprensibles para los demás (ej.: explica problemas complejos utilizando sus experiencias de la vida diaria)					
24	Hace preguntas básicas a las personas que están presentes o que conocen la situación. (ej. cuál fue el problema con el cliente, qué procedimiento se debe seguir, etc...)					
25	Ahonda en la raíz de una situación y busca sus causas para asegurarse de tener toda la información y solucionar eficazmente el problema o inquietud (ej. Identificar problemas repetitivos de los procesos)					
26	Reconoce varias posibles causas de un hecho o varias consecuencias de una acción (ej.: A causa B, causa C, causa D).					
27	Actúa con integridad aunque eso le cause inconvenientes o dificultades dentro del ámbito profesional.					
28	Aplica los procedimientos con flexibilidad ante un cambio en la situación con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.					

## Anexo 3 Informe de frecuencia BEI

### INFORME DE FRECUENCIAS DE CANDIDATO

**NOMBRE Y APELLIDOS:** Entrevista 1  
**PUESTO ACTUAL:** Gerente de Estación  
**FECHA ENTREVISTA:** 24/11/2021  
**ENTREVISTADOR:** Paola Valdez

	Niveles						Total	Perfil del Candidato
	1	2	3	4	5	6		
pensamiento analítico	2	3	3				8	3
impacto e influencia	3	3	4				10	4
liderazgo	4	1	3				8	4
orientación al logro	3	4					7	4
desarrollo de personas	3	4	3	4			14	4
trabajo en equipo y cooperación	1						1	1
comprensión interpersonal	1	2	3				6	3
iniciativa	1	2					3	2
orientación al cliente	3	2					5	3
Autoconfianza	3	1					4	3
dirección de personas	3	4	3				10	4
flexibilidad	2	3					5	3
pensamiento conceptual	1	4					5	4
identificación con la empresa	3						3	3
integridad	1	3	2	2			8	3
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>34</b>	<b>21</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>57</b>	

**Otras Competencias Evidenciadas**

## Anexo 4 Resultados generales BEI

	ALICIA GONZALES		MAYRA QUEZPAS		KARLA JARAMILLO		Total	Perfil del Candidato
	Total	Perfil del Candidato	Total	Perfil del Candidato	Total	Perfil del Candidato		
orientacion al logro	11	4	10	4	7	4	28	4
desarrollo de personas	12	5	4	2	14	4	30	4
liderazgo	12	4		0	8	4	20	3
Autoconfianza	13	4	6	4		0	19	3
flexibilidad	10	4		0		0	10	1
orientacion al cliente	13	4	6	3		0	19	2
integridad	7	4		0	8	3	15	2
comprension interpersonal		0	5	2	6	3	11	2
direccion de personas		0	7	3	10	4	17	2
pensamiento analitico		0		0	8	3	8	1
impacto e influencia		0		0	10	4	10	1
<b>Total</b>	<b>78</b>		<b>26</b>		<b>37</b>		<b>187</b>	

Anexo 5 Informe candidato BEI

<b>INFORME DE CANDIDATO</b>			
<b>NOMBRE Y APELLIDOS:</b>			
<b>PUESTO ACTUAL:</b>		<i>Getente de Estación</i>	
<b>FECHA ENTREVISTA:</b>		<i>1 de mayo 2021</i>	
<b>ENTREVISTADOR:</b>		<i>Paola Valdez</i>	
		<b>Niveles</b>	<b>Niveles</b>
		<b>Óptimo</b>	
<b>Pensamiento</b>	Pensamiento Analítico	3	3
<b>Logro</b>	Orientación a Resultados	3	3
<b>Influencia</b>	Orientación al Cliente	3	3
	Comprensión de la Organización	3	3
<b>Gestión del Equipo</b>	Liderazgo	4	4
	Dirección de Personas	4	4
	Desarrollo de Personas	3	3
	Trabajo en Equipo	3	3

## Anexo 6 Cuestionario Panel de Expertos

### Panel de expertos

**Objetivo:** Este panel de expertos está diseñado para poder identificar las competencias más importantes que deben estar evidenciadas en las conductas de quienes ocupan el puesto de Gerente de estación.

**Participantes:** TM de la zona norte (Quito).

- William Hungria
- Sofía Gonzales
- Analista RRHH

**Preguntas:**

#### Descriptivo del puesto

1. ¿Cuáles son los objetivos estratégicos del Gerente de estación?
2. ¿Cuáles son las expectativas o iniciativas del puesto?
3. ¿Qué desafíos internos y externos presenta este puesto?
4. ¿Qué diferencias poseen las personas que tienen un desempeño superior?

**Que es lo más importantes. Escoger fichas de competencias**

**5 más importantes y 3 genéricas**

## Anexo 7 Resultados de Panel de Expertos

<i>Participante 1</i>		<i>Participante 2</i>		<i>Participante 3</i>	
Integridad	4	Flexibilidad	4	Desarrollo de interrelaciones	4
Pensamiento Analítico	4	Autoconfianza	4	Autoconfianza	4
Búsqueda de Información	4	Integridad	4	Integridad	4
Orientación al logro	5	Pensamiento Analítico	3	Pensamiento Analítico	3
Iniciativa	1	Orientación al logro	5	Orientación al logro	5
Orientación al Cliente	4	Iniciativa	3	Iniciativa	3
Comprensión de la Organización	5	Orientación al Cliente	4	Orientación al Cliente	4
Dirección de Personas	3	Comprensión de la Organización	5	Comprensión de la Organización	5
Liderazgo	5	Impacto e Influencia	4	Impacto e Influencia	4
Trabajo en Equipo	4	Dirección de Personas	4	Dirección de Personas	4
		Liderazgo	3	Liderazgo	3
		Trabajo en Equipo	4	Trabajo en Equipo	4

