

no/a.

AUTOR

AÑO



FACULTAD DE POSTGRADOS

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

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**DISEÑO DE PERFIL POR COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL
CARGO DE JEFE DE BODEGA SIMANTEC-GUAYLLABAMBA 2021**

**Profesor
Daniel Montalvo Figueroa**

**Autora
Irene del Rocío Gavilanes Parreño**

2021

RESUMEN

El Perfil de competencias nos permite identificar las habilidades, destrezas y conocimientos que un candidato debe tener para realizar las actividades y tareas asignadas en su puesto de trabajo. También nos facilita el proceso de reclutamiento y selección de personal, es decir permite escoger al “personal adecuado para el puesto adecuado”.

El objetivo del perfil por competencias conductuales es estudiar los comportamientos de los candidatos durante el proceso de selección y de esta manera predecir el éxito en el puesto. Esto también permite reducir la rotación del personal, incrementar la probabilidad de adecuación, productividad, desempeño y con ello prestar servicios de calidad volviéndonos más competitivos en el mercado.

Los cambios constantes del entorno han obligado que la empresa en estudio restructure la forma de manejar al personal. Es decir que se han enfocado en que sus colaboradores sean calificados, dinámicos y proactivos.

De la revisión bibliográfica estudiada y los resultados obtenidos de las diferentes herramientas metodológicas, se deja la documentación desarrollada para la implementación del perfil por competencias conductuales en el cargo de jefe de bodega. Con esta nueva metodología añadimos un valor agregado al proceso de selección tradicional. Adicionalmente se deja el indicador con el cuál se evaluará el tiempo de adaptación persona – puesto.

El propósito de este proyecto es el diseño de perfil por competencias conductuales para el cargo de jefatura, el mismo que será el inicio del cambio, manteniendo una correcta gestión y aplicando las metodologías para obtener el perfil idóneo del puesto de trabajo.

El modelo que se aplicará es el diseñado por David McClelland en el año 1973. Se empleará instrumentos como el cuestionario 360°, entrevista por incidentes, y panel de expertos, cuyos resultados deberían proponer un personal calificado para organizar, perfeccionar y ejecutar de manera más competente sus actividades, con la participación de los demás integrantes de la empresa.

ABSTRACT

The skills profile allows us to identify the abilities, dexterities, and knowledge that candidates must have to carry out the assigned activities and tasks at their job position. It also facilitates us the recruitment and selection process of the personnel, in other words, it allows us to choose the “right staff for the right job”.

The objective of the behavioral skills profile is to study the behavior of the candidates during the selection process, and in this way, to predict the success at the work station. This also allows to decrease the rotation of personnel, increase the probability of adaptation, productivity, performance and thus, to provide quality services, becoming more competitive in the market.

Constant changes in the environment have forced the company under study to restructure the way it handles the personnel. This means that they have focused on their employees to be qualified, dynamic and proactive.

From the studied bibliographic review and the results obtained from the different methodological tools, we left the documentation developed for the implementation of the profile for behavioral skills in the position of warehouse chief. With this new methodology we aggregate an added value to the traditional selection process. Additionally, we left the indicator with which the person-position-adaptation-time will be evaluated.

The purpose of this project is to design the behavioral skills profile for the leadership position, which will be the beginning of the change, keeping proper management and applying the methodologies to obtain the ideal profile for the job position.

The model that will be applied is the one designed by David McClelland in 1973. We will use instruments such as the 360° questionnaire, incident interview, and experts' panel, whose results should propose qualified personnel to plan, improve and perform their activities more efficiently, in collaboration with the rest of the members of the organization.

INDICE DE CONTENIDOS

1. Introducción.....	1
2. Revisión de literatura.....	2
2.1. Talento humano	2
2.2. Selección de personal.....	2
2.2.1. Proceso de selección	3
2.2.1.1 Análisis de necesidades de empleo.....	3
2.2.1.2 Reclutamiento	4
2.2.1.3 Selección.....	4
2.2.1.3.1 Técnicas de evaluación en la selección.....	5
2.2.1.4 Incorporación a la organización	5
2.3. Selección por competencias	5
2.3.1. Conceptos.....	6
2.3.2. Ventajas de selección por competencias.....	7
2.3.3. Tipos de competencias.....	8
2.3.4. Diccionario de competencias	9
2.3.4.1 Definición.....	9
2.3.5. Levantamiento de perfil por competencias.....	10
2.3.5.1 Panel de expertos.....	11
2.3.5.2 Cuestionario 360°.....	12
2.3.5.3 Entrevista de incidentes críticos (BEI).....	13
2.3.5.4 Indicadores de rendimiento (kpis).....	14
3. Identificación del objeto de estudio.....	18
3.1 Objetos de estudio teórico	18
3.2 Objeto de estudio practico.....	19
3.3 Delimitación Geográfica.....	19
3.4 Delimitación temporal.....	19
4. Planteamiento del problema	19
5. Objetivo general.....	19
6. Objetivos específicos	19
6.1.1 Aplicar los instrumentos necesarios para identificar las competencias conductuales para el cargo de jefe de bodega.....	19
6.1.2 Definir el perfil de competencias para el cargo de jefe de bodega.....	19
6.1.3 Incorporar en el proceso actual de selección la metodología por competencias para el cargo de jefe de bodega.....	19

6.1.4 Definir y medir el indicador para el grado de Adecuación persona – puesto	19
7. Justificación y aplicación de la metodología	19
7.1 Nivel de estudio	19
7.2 Método	20
7.3 Población.....	20
7.4 Instrumentos de investigación	20
7.4.1 Observación.....	21
7.4.2 Cuestionario de perfil por competencias 360°.....	21
7.4.3 Entrevista de incidentes críticos.....	21
7.4.4 Panel de expertos	21
7.4.5 Análisis de documentos.....	21
7.5 Procesamiento de datos.....	21
7.6 Protocolos metodológicos.....	22
7.6.1 Protocolo metodológico para el objetivo específico1.....	22
7.6.1.1 Cuestionario 360°.....	22
7.6.1.2 Entrevista de incidentes críticos	23
7.6.1.3 Panel de expertos.....	24
7.6.2 Protocolo metodológico para el objetivo 2.....	24
7.6.3 Protocolo metodológico para el objetivo 3.....	25
7.6.4 Protocolo metodológico para el objetivo 4.....	25
8. Resultados.....	26
8.1 Resultados del protocolo para el objetivo 1.....	26
8.1.1 Cuestionario 360°.....	26
8.1.2 Panel de expertos	29
8.1.3 Entrevista de incidentes críticos (BEI).....	31
8.2 Resultados del protocolo para el objetivo 2	32
8.3 Resultados del protocolo para el objetivo 3	34
8.4 Resultados del protocolo para el objetivo 4.....	35
9. Discusión de los resultados y propuesta de solución.....	35
10. Conclusiones y recomendaciones	37
11. Referencias	39
12. Anexos	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Cuadro clasificación por competencias realizado por IG basado en Hay Group	10
Tabla 2 Resultado Evaluación 360° jefe de bodega.....	27
Tabla 3 Resultado Evaluación 360° Competencias con % mayor jefe de bodega.....	28
Tabla 4 Resultados Comparativos Autoevaluación y Perfil de la persona...	29
Tabla 5 Consolidación panel de expertos jefe de bodega	29
Tabla 6 Resultado Panel de expertos con mayor puntuación	30
Tabla 7 Consolidado entrevista de incidentes críticos (BEI).....	31
Tabla 8 Resultado Entrevista de incidentes críticos con mayor puntuación .	32
Tabla 9 Cuadro comparativo incidentes críticos y panel de expertos	33
Tabla 10 Perfil final basado en competencias “jefe de Bodega”	34

1. INTRODUCCIÓN

La empresa Simantec necesita incorporar el diseño de perfil por competencias conductuales, con el objetivo de mejorar el proceso de selección de personal, captando el personal idóneo acorde a los perfiles solicitados por la empresa, proponiendo las metodologías y herramientas necesarias para la implementación.

Actualmente la empresa no cuenta con un modelo de competencia conductuales, dado que el proceso de contratación se realiza de forma tradicional analizando el perfil duro del candidato, por lo que se ha visto la necesidad de implementar las conductas adecuadas de los perfiles del puesto para cada departamento, durante el año 2020 por la pandemia covid 19 se incrementó la demanda del servicio de internet con el cual nos hizo actuar en una forma rápida al desarrollo de la empresa, con este auge de crecimiento nos ha obligado a reestructurar el proceso de selección del personal, se inicia la implementación en el área de bodega en el cargo de jefatura con la finalidad de reducir el tiempo de adecuación (persona-puesto).

Con la aplicación de las metodologías, se podrá identificar las competencias conductuales específicas, permitiendo alcanzar el mejor desempeño de los colaboradores, optimizando los resultados y el cumplimiento de objetivos.

Simantec es una empresa nacional con más de 12 años de trayectoria, brindando servicio de conectividad de internet por medio de una infraestructura de Fibra óptica en el sector de los valles al Nor Oriente de Quito, llegando a los sectores más alejados de la ciudad, Simantec se enfoca a todo tipo de clientes tanto para hogar y empresas.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Talento Humano

Hablar de talento humano “en la actualidad requiere de un gran conocimiento por parte de las personas y organizaciones que tienen en su proyecto empresarial ofrecer un valor agregado y diferenciador en el marco competitivo como empresas innovadoras que van en busca de su sostenibilidad y posicionamiento en esta era de globalización; que cada vez son más exigentes, no solo en las fuerzas externas, sino, por el contrario, en la búsqueda de encontrar, capacitar, valorar y potencializar talentos que beneficien sus intereses empresariales” (Lozano, L., 2007).

El **concepto** de talento humano según Pilar Jericó (2001) dice, el talento es aquellas personas que están comprometidas hacer sucesos que mejoren para obtener resultados superiores en su entorno y organización.

El talento humano es lo más importante que existe en las empresas, se refiere a la capacidad productiva de la empresa, tomando en cuenta la formación y experiencia del colaborador, mientras más comprometidos estén los trabajadores, alineados con los objetivos organizacionales, será mucho mejor su rendimiento generando un sentido de pertenencia y compromiso entre todos los empleados.

2.2 Selección del personal

La selección de personal tiene como objetivo fundamental encontrar al candidato más acertado para el puesto de trabajo asignado, tomando en cuenta las necesidades y características de la empresa que requiere en cada puesto de trabajo.

La selección del personal es un proceso psicosocial a través del cual se elige a los colaboradores incorporar a un trabajo, este proceso tiene dos alternativas el primero incorporar a nuevos miembros a la organización, y la segunda cambiar de posición a las personas dentro de la empresa.

Concepto:

“Selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado de recursos humanos” (Werther y Keith, 2008).

Según Agüero (2010) dice: la selección del personal en la organización es la actividad de gestionar el atraer, evaluar, identificar y seleccionar las características idóneas de un conjunto de personas que son los candidatos para una vacante, para el desempeño eficaz y eficiente del puesto de trabajo.

2.2.1 Proceso de Selección

La empresa tiene que seguir un procedimiento de selección adecuado para el mejoramiento de la organización, evaluando varias características de cada candidato.

La selección de personal puede definirse como: “Aquel proceso que consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo, cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo” (Louart, 1994).

El departamento de recursos humanos debe prepararse para asumir los desafíos del proceso de selección, para esto debe estar bien establecido la necesidad dentro de la política de la empresa a través de la planificación.

A continuación, los siguientes pasos para la selección del personal:

2.2.1.1 Análisis de necesidades de empleo: se investiga la situación laboral interna departamental en la empresa describiendo las habilidades, competencias y criterios del puesto de trabajo a desempeñar para captar talento. Esto permite establecer datos comparativos entre los distintos puestos de trabajo y determinar la importancia de cada puesto dentro de la organización.

2.2.1.2 Reclutamiento: puede definirse como “un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización” (Bretones y Rodríguez, 2008).

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

El área de recursos humanos está adaptándose al uso de redes sociales para la selección de personal como herramienta en el proceso, ya que las empresas van requiriendo al personal con mayor nivel de conocimientos y habilidades.

Para el proceso de reclutamiento se debe emplear herramientas profesionales e innovadoras para captar el personal solicitado por la empresa.

En un estudio realizado por Deloitte (2009) se identificó que el 23% de las empresas ya estaban utilizando las redes sociales en su proceso de reclutamiento y selección.

2.2.1.3 Selección: es la recopilación de información sobre los postulantes al puesto de trabajo más adecuado a los cargos solicitados.

Para Chiavenato (1999) define: La elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o más ampliamente, entre los candidatos reclutados, aquellos más

adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño laboral.

Cuando se tiene bien definido las necesidades del puesto de trabajo se puede llegar a efectuar un buen proceso de selección desde el inicio hasta el final sin tener retrasos ni pérdidas en el tiempo.

2.2.1.3.1 Técnicas de evaluación en la selección

En el proceso de selección existen técnicas de apreciación, con el propósito de lograr que los candidatos que mantengan mayor valor en la evaluación realizada a continuación citamos las que se van aplicar:

- Entrevista
- Assessment center
- Pruebas psicométricas

2.2.1.4 Incorporación a la organización: es el proceso de presentar al nuevo candidato seleccionado, a los colaboradores dentro de la empresa, convirtiendo de un extraño en un nuevo colaborador, realizado un proceso de socialización para la adaptación e integración a la cultura organizacional.

2.3 Selección por Competencias

Las organizaciones en la actualidad están cursando por cambio fuertes en las estructuras, sistemas, procesos, personas para actualizarnos con este cambio debemos renovar con frecuencia, aceptar la realidad, enfrentar a los nuevos cambios, y sobre todo entender la misión de la empresa, para enfrentar este desafío se involucra la gestión por competencias para contar con colaboradores más competentes del mercado, sin lugar a dudas el primer paso es aplicar la selección de personal por competencias, cuyo objetivo es escoger al colaborador más apto para un cargo específico, tomando en cuenta su competencia y capacidad de adaptación a los cambios del entorno.

Se considera que la selección de personal por competencias es un complemento en la gestión del proceso del personal, que abarca los subsistemas de administración del talento humano, como es el reclutamiento, selección, capacitación, desarrollo, remuneración.

A continuación, citaremos algunos conceptos:

2.3.1 Conceptos

El concepto de las competencias es “el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio” (Núñez, 1997 p. 22).

“Son comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras y que las hace más eficaces en una determinada situación” (Levy, 2002).

Una competencia “es un conjunto de destrezas, habilidades, conocimientos, características conductuales y otros atributos, los que, correctamente combinados frente a una situación de trabajo, predicen un desempeño superior. Es aquello que distingue los rendimientos excepcionales de los normales y que se observa directamente a través de las conductas de cada ocupante en la ejecución cotidiana del cargo” (Dalziel, Cubeiro & Fernández, 1996).

Competencia: “aptitud, cualidad que hace que la persona sea apta para un fin. Suficiencia o idoneidad para obtener y ejercer un empleo. Idóneo, capaz, hábil para una cosa, Capacidad y disposición para el buen desempeño” (Vallejo, 2016, p. 29).

Las competencias son el “conocimiento las habilidades, las capacidades y otras características KSAO, por sus siglas en inglés como el interés, la personalidad y la capacitación, necesarias para tener éxito en el puesto” (Aamodt, 2010).

Las competencias se definen como “las características demostrables en un individuo que permiten a éste el desempeño. De manera que las competencias de puestos son conductas observables y medibles que forman parte de un trabajo” (Dessler & Varela, 2011, p. 89).

“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” (López, J., 2010).

“Una competencia es una característica del individuo que está causalmente relacionada con el estándar de efectividad y / o con un desempeño superior, en un trabajo o situación” (Spencer & Spencer, 1993).

Al realizar una selección por competencias nos permite identificar los perfiles más adecuados, ya que estos se centran en las habilidades, actitudes y capacidades necesarias para un buen desempeño humano. Así, una “Gestión de los Recursos Humanos basada en las competencias (o por Competencias) contempla de forma integrada la dimensión estratégica del negocio, la dimensión humana y la comportamental” (Mamolar, 2001, p. 21).

2.3.2 Ventajas de selección por competencias

Las ventajas que se pueden aportar para una buena selección del talento humano.

- Ayuda a detectar al talento de acuerdo a los valores de la institución.

- Mejora los procesos de selección, se tiene mayor cantidad de datos, se reduce errores.
- Ayuda a definir el perfil del candidato según conocimiento y experiencia.
- Selección del talento humano de manera adecuada, según las habilidades.

2.3.3 Tipos de competencias

En las organizaciones se clasifican en estos dos grupos:

- Competencias técnicas o profesiones (Perfil duro) y
- Competencias comportamentales (perfil blando).

Según Pederá y Berrocal (2001) explican que las competencias técnicas o profesionales son aquellas que se refieren a los conocimientos técnicos del colaborador que ocupa en el puesto de trabajo, es el conjunto de conocimientos adquiridos para desempeñar en una forma exitosa, y las competencias comportamentales se aplican a cualquier rol de la organización son las habilidades blandas que se requiere para un cargo.

En el modelo de competencias es un conjunto de competencias que describen los comportamientos, habilidades, conocimientos, y procederes para lograr un rendimiento óptimo, esto nos lleva a que la selección del personal sea el más adecuado para el desempeño en la empresa.

Los estudios analizados por McClelland, están simplificados en el Diccionario de Competencias Hay/McBer, por medio de estas competencias se pueden generar indicadores para ser medibles.

2.3.4. Diccionario de competencias

El diccionario de competencias debe de elaborarse a las necesidades de cada empresa, tomando en cuenta la visión, misión y cultura organización, la definición debe ser acorde al puesto de trabajo una vez que se analiza los conocimientos, habilidades, actitudes.

2.3.4.1 Definición

El diccionario de competencias laborales según Martha Alles (2011) “es un documento interno organizacional en el cual se presentan las competencias definidas en función de la estrategia. En el que se presentan y definen cada una de las competencias que deberían tener o desarrollar los colaboradores en función de los objetivos estratégicos de la organización y de las tareas que se realizan en cada una de las posiciones de trabajo”

El diccionario de competencias debe tener tres condiciones mínimas:

- El nombre de competencia
- Definición es la explicación genérica de la competencia.
- Niveles de comportamiento.

Para la creación del diccionario de competencias laborales, se divide en cinco tipos:

- **Competencias organizacionales:** ligadas a la cultura organizacional de la empresa, misión, visión.
- **Competencias tecnológicas:** estas son más específicas son el manejo de habilidades técnicas como los sistemas personalizados/generales de cada empresa.
- **Competencias intelectuales:** relacionadas con la inteligencia que debe poseer cada empleado.
- **Competencias personales y competencias interpersonales:** relacionadas al clima organizacional y la actitud que deben poseer cada empleado.

A continuación, se detalla la clasificación de las competencias:

COMPETENCIAS GENÈRICAS	Gestión Personal	Flexibilidad Autoconfianza Integridad Identificación con la compañía
	Pensamiento	Pensamiento Analítico Pensamiento Conceptual Búsqueda de información
	Logro	Orientación al logro Iniciativa
	Influencia	Orientación al cliente Comprensión Interpersonal Comprensión de la compañía Impacto e influencia Desarrollo de interrelaciones
	Gestión del equipo	Desarrollo de personas Dirección de personas Liderazgo Trabajo en equipo
COMPETENCIAS SUPLEMENTARIAS	Preocupación por el orden y la calidad Autocontrol	

Tabla1:

Cuadro clasificación por competencias realizado por Irene Gavilanes basado en HayGroup (Spencer y Spencer, 1993)

2.3.5 Levantamiento de perfil por competencias

Según el enfoque de Hay/Mcber, la identificación del perfil del puesto de trabajo por competencia se lo realiza a través del método inductivo que puede ser recopilada la información por medio de:

- * Cuestionarios/ pruebas
- * Entrevistas de incidentes críticos
- * Panel de expertos.

Las herramientas a investigar en el proceso son las siguientes:

2.3.5.1 Panel de expertos

El panel de expertos es una herramienta con metodología cualitativa que nos permite definir perfiles recopilando, gestionando y aprovechando el conocimiento de varios especialistas en el tema a tratar para tener una visión de las necesidades que existen en la compañía, reducir incertidumbre mediante opiniones de todos los panelistas expertos consiste en convocar a personas en un determinado problema o área de conocimiento a participar en una o varias sesiones de trabajo.

“Un panel de expertos suele estar formado por especialistas independientes que son reconocidos de al menos uno de los campos que aborda la investigación. Los especialistas del panel llegan a conclusiones y recomendaciones a través del consenso” (Cuestion Pro, S.F.).

Es una reunión con personas con visión general acerca de cómo articular un puesto de la Organización (jefes, ocupantes con experiencia).

Se llega a un consenso acerca de las características personales que los ocupantes de ese puesto tienen.

Se debe tener en cuenta el desempeño óptimo de sus funciones y la gestión de los recursos según factores clave de éxito identificados.

Según Hay Group (2008),

El panel de expertos debe utilizar el método Delphi este se basa en convocar a un grupo de expertos a los que preguntamos opiniones sobre temas de interés.

La definición del panel de expertos es un equipo de especialistas independientes conocedores del tema que involucra la evaluación, para que expresen una conclusión a dicho tema.

Se debe de cumplir las siguientes fases:

- Análisis de Empresa: Se establecen los objetivos y factores claves de éxito.
- Análisis de Puesto: Se establece el contenido, los razonamientos de desempeño, factores de éxito y dificultades probables del puesto.
- Análisis de características requeridas para un desempeño superior en el puesto.
- Análisis de las personas que ocupan el cargo de desempeño superior.
- Discrepancia de Conclusiones.

2.3.5.2 Cuestionario 360°

Es una metodología de evaluación que se lleva a cabo por aquella persona que conoce a la persona que se va a valorar. Las personas que pueden evaluar son las jefaturas, los colaboradores, subordinados, los clientes, los proveedores. Con esta herramienta nos ayuda mucho al progreso competitivo y mejora el nivel de capacidades.

Consiste en obtener la información y conocimiento de las personas que trabajan más de cerca con el empleado, es decir, los supervisores, los pares, los subordinados e incluso cliente internos o externos. Según Edwards y Ewen (1996),

Esta evaluación como su nombre lo indica 360° participan los 4 pilares principales

1. **Evaluado:** es realizar una autoevaluación honesta de su comportamiento acorde a las competencias que se van a evaluar.
2. **Jefe inmediato:** es la retroalimentación directa del jefe en comportamientos, hábitos y valores.

3. **Pares/ compañeros:** es la percepción y observación de los compañeros que se encuentran en el mismo nivel dentro de la empresa.
4. **Subordinados:** es la percepción de su equipo de trabajo percibe y toma en cuenta el liderazgo de su jefe inmediato.

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

2.3.5.3 Entrevista de incidentes críticos (BEI)

La entrevista de incidentes críticos con las siglas BEI por Behavioral Event Interview, es una técnica de entrevista por John C. Flanagan en 1954, principalmente su objetivo es realizar una imagen de las competencias de las personas entrevistadas.

Tiene procesos utilizados para recolectar por medio de información del comportamiento de la persona, facilitando el análisis de la competencia de la persona y su talento de resolución de conflictos.

Se lo puede aplicar en forma de cuestionario o en forma directa de entrevista, analizando su lenguaje verbal, una descripción más completa de situaciones concretas del pasado, busca los motivos, conductas y conocimientos que el candidato realmente tiene y utiliza.

Se debe tomar en cuenta para la realización de las BEI se debe tener una interrelación entre el entrevistado y el entrevistador en el nivel de aprendizaje de la persona y la experiencia, se debe tener agilidad para identificar los comportamientos que se generan de la entrevista.

Se utiliza en la selección de personal, en el momento de valorar la capacidad del candidato a su puesto de trabajo, esta técnica también puede ser utilizada en lo que respecta al aprendizaje, estructuración, y repartición de tareas.

“La entrevista de incidentes críticos no es más que una forma de entrevista estructurada de un modo particular que tiene las ventajas y las limitaciones de cualquier entrevista: flexibilidad, pero también subjetividad en aproximaciones; necesidad de proceder a un análisis de contenido de los incidentes recogidos y, a continuación de interrogarse sobre las cualidades empleadas en los incidentes favorables o las ausentes en aquellos que dan mal resultado” (Levy y Claude, 1996, p. 71).

2.3.5.4 Indicadores de rendimientos (kpis)

Los indicadores son herramientas que nos permiten controlar el rendimiento o desempeño de la compañía, se puede medir y esto nos informa el avance, si la compañía está cumpliendo con los objetivos propuestos.

Requisitos de un KPI:

Las características principales de un KPI son las siguientes:

- **Medible:** los indicadores son métricas, por tanto, su principal característica es que son medibles en unidades.
- **Cuantificable:** si se puede medir, se puede cuantificar.
- **Específico:** se debe centrar en un único aspecto a medir, hemos de ser concretos.
- **Temporal:** debe poder medirse en el tiempo.
- **Verificable:** el propio término hace referencia a esta característica indicadores clave de gestión. Únicamente sirven aquellos factores que sean relevantes para nuestra empresa

Según González (2010), “un indicador debe informar, controlar, evaluar y ayudar a que se tomen decisiones. Cada empresa tiene sus propios indicadores de gestión, puesto que cada organización y cada modelo de negocio tienen factores clave a medir diferentes”.

Todo proceso de selección tiene como objetivo principal escoger de entre un grupo de candidatos al más idóneo para ocupar el cargo que estamos buscando, por lo tanto, se debe considerar los siguientes aspectos:

1. Durante el proceso de la gestión de selección para ocupar los cargos, la empresa designa recursos humanos y materiales, por lo tanto antes de escoger al nuevo colaborador debemos estar seguros de que este se adaptará a nuestra políticas, procesos y procedimientos, debemos asegurarnos que será aceptado y dure en su nuevo cargo, para esto Talento Humano debe convertirse en el guía y soporte del nuevo colaborador, debe proporcionarle toda la información necesaria a través de una buena inducción, aplicar estrategias de integración al nuevo grupo, darle tiempo para que asimile su nueva condición. El nuevo colaborador sin importar la experiencia por ser nuevo hace que su estado de ánimo sea diferente, está lleno de incertidumbres, de temores, saber si será aceptado o no.

Por otro lado, es conocido que el personal antiguo tiene celos del nuevo trabajador ya que muchas veces cree que le van a quitar el puesto, por lo tanto, le ven como competidor y tratan de aislarle del grupo, más aún si llega a reemplazar a un trabajador que antes era el líder, y el que caía bien a todos, esta situación se agudiza poniendo en riesgo la estabilidad del nuevo colaborador.

Por lo citado anteriormente, es muy importante que en las primeras semanas se haga un seguimiento y se refuerce los conocimientos, en lo referente a la cultura organizacional, se le brinde la confianza y la integración necesaria para lograr una adaptación eficaz al nuevo grupo.

2. Le entrega del descriptivo del cargo es una gran ayuda para lograr una rápida adaptación del nuevo colaborador manteniendo en forma clara las actividades que va a desarrollar, saber cuáles son las funciones, actividades y tareas, saber a quién debe reportar, también puede tener claro los recursos que necesita y que se le entregarán para desarrollar sus actividades.

En este punto juega un papel importante el jefe inmediato superior, ya que será él que le entrene. Por lo tanto, será él la responsable de dar acompañamiento y corregir los errores a tiempo, permitiendo aprovechar las competencias que tiene el nuevo colaborador para desempeñarse con eficiencia en su nuevo trabajo.

3. Durante el periodo de adaptación es importante ir efectuando evaluaciones al desempeño, por lo tanto, debemos contar con los indicadores claros y cuantificables que permitan ir conociendo los resultados de su productividad y también realizar la retroalimentación para alcanzar las metas esperadas.
4. Otro aspecto importante para alcanzar una buena adaptación del nuevo trabajador es contar con el espacio de trabajo adecuado, que las instalaciones sean confortables que se dote de todas las herramientas, materiales e insumos necesarios para el desarrollo de las actividades, también debe estar claro quién es la persona que hará el acompañamiento del nuevo trabajador durante el tiempo que sea necesario para su correcta integración al grupo.

Es fundamental que el nuevo colaborador en sus primeros meses este claro en lo que corresponde a la cultura organizacional, los principios y valores institucionales.

También se le debe hacer conocer cómo se trabaja en la institución, que es lo que se espera de él y que es lo que la empresa puede dar a cambio de sus servicios, destacar la lealtad que se requiere para pertenecer a la institución.

El objetivo final de este proceso es el desarrollo del nuevo colaborador desde el punto de vista productivo, personal y social, para lo cual contamos con una herramienta muy eficaz la evaluación de la adaptación al cargo en donde se debe destacar indicadores como: la puntualidad, el cumplimiento de las actividades encomendadas, adaptación a las normas, procesos, políticas, relaciones con los compañeros y con el jefe inmediato. Todo esto nos servirá para planificar mejoras en el proceso de selección y adaptación del nuevo colaborador.

Empresa

Simantec es una empresa con más de 12 años de trayectoria, brindando servicio de conectividad de internet por medio de una infraestructura de Fibra óptica en el sector de los valles al Nor Oriente de Quito, llegando a los sectores más alejados de la ciudad, Simantec se enfoca a todo tipo de cliente finales y corporativos.

En los últimos años Simantec ha venido incrementando en las ventas, el cual nos ha permitido ir mejorando nuestra infraestructura en la fibra óptica para seguir en proceso de expansión cubriendo las necesidades de comunicación.

Componentes Estratégicos

Misión

Brindar excelencia en el servicio de internet, usando tecnología de punta con altos valores y principios de una organización moderna, dinámica, creativa y en constante crecimiento, garantizando la mejor conexión con el mundo.

Visión

Ser la empresa líder en telecomunicaciones innovando nuestros servicios con personal altamente calificado y enfocados en satisfacer las necesidades de los clientes.

Valores

- Ética
- Integridad
- Compromiso
- Responsabilidad
- Lealtad
- Honestidad

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

3.1 Objetos de estudio teórico:

Diseño de perfil por competencias

3.2 Objeto de estudio práctico:

Simantec- jefe de Bodega

3.3 Delimitación Geográfica:

Guayllabamba (Pichincha)

3.4 Delimitación Temporal:

Año 2021

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Simantec ha venido experimentado fuertes cambios a nivel general de todas las áreas en un incremento de personal, la empresa no tiene definido los perfiles por competencia para poder aplicar en el proceso de selección y al no tener un método de selección y reclutamiento basado por competencias se está generando problemas relacionados al grado de adecuación persona – puesto.

En la actualidad la gestión de selección de personal se lo realiza mediante metodologías tradicionales realizando entrevistas , pruebas de conocimiento y personalidad, en el que se analiza su vida laboral (estudios, conocimiento, experiencia); esta metodología no ha permitido contar con personal idóneo para el cargo contratado, desencadenando un impacto negativo en pérdida de tiempo, afectando a la imagen, clima organizacional, ya que la parte comportamental no se adapta a los objetivos y actividades del cargo.

Al incorporar el proceso de selección por competencia a la empresa Simantec se obtendrá mejor adaptación persona – puesto, lo cual mejora en la alineación con la estrategia de la organización, el sistema de evaluación de desempeño, un

buen clima laboral, equipos de trabajo más eficiente y potencia la atracción de candidatos.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar el perfil por competencias para el cargo de jefe de bodega Simantec-Guayllabamba 2021

6. OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 6.1.1 Aplicar los instrumentos necesarios para identificar las competencias conductuales para el cargo de jefe de bodega.
- 6.1.2 Definir el perfil de competencia para el cargo de jefe de Bodega.
- 6.1.3 Incorporar en el proceso actual de selección la metodología por competencias para el cargo de jefe de bodega.
- 6.1.4 Definir y medir el indicador para el grado de adecuación persona-puesto.

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

Para el presente proyecto de investigación se aplicó los siguiente:

7.1 Nivel de estudio

El nivel de estudio para la investigación es de tipo exploratoria ya que se investiga los conceptos relacionados a la selección de personal por competencias.

Las modalidades para la presente investigación son:

De campo: se recopila la información a través del cuestionario 360º que se aplica al jefe de bodega, subordinados y jefe superior contador, se obtiene la información de la entrevista de incidentes críticos se lo aplica al jefe de bodega Simantec, se recopila la información del panel de expertos

estos datos nos permiten determinar las competencias del puesto de trabajo.

Documental: para tener una mejor comprensión se utiliza el diccionario de competencias de HayMcBer.

Proyecto de desarrollo: se establece el modelo de selección por competencias.

7.2 Método

Para el proyecto se utilizaron los siguientes métodos de investigación:

- **Método Inductivo – Deductivo**

Por medio de referencias bibliografía sobre la selección del personal por competencias.

- **Método Analítico – Sintético**

El nivel de estudio es de tipo exploratorio conceptualizando los resultados del personal aplicando las evaluaciones 360°, panel de expertos, entrevista de incidentes críticos.

7.3 Población

El enfoque de la presente investigación no se requiere una muestra, sin embargo, se demanda de las siguientes personas para la recopilación de la información.

- Cuestionario 360° se aplicó a 6 personas ocupantes del departamento de bodega.
- Entrevista de incidentes críticos: se aplicó a 1 persona de desempeño superior ocupante del puesto.
- Panel de expertos: participaron 4 personal, jefe de recursos humanos, jefe contable, jefe de seguridad, gerencia general, todos los integrantes de desempeño superior.

7.4 Instrumentos de investigación

Para la investigación se utilizan los siguientes instrumentos:

- 7.4.1 Observación:** el proceso de selección se observa con los diferentes instrumentos utilizados.
- 7.4.2 Cuestionario de perfil por competencias 360°** se aplica a 6 personas pertenecientes al área de bodega, aplicando las 157 preguntas según el diccionario de competencia de Hay McBer para determinar las competencias y el nivel que se encuentra para el cargo requerido.
- 7.4.3 Entrevista de incidentes críticos,** se procede a elaborar la estructura de la entrevista que consta de la fase introducción, fase de trayectoria profesional, fase de la descripción del puesto que ocupa actualmente en la empresa, y como fase final se requiere que explique 2 incidentes donde el entrevistado sea el protagonista y que este relacionados con situaciones positivas y 2 incidentes donde el entrevistado sea el protagonista y esté relacionado con situaciones negativas, luego se puede identificar las competencias y el nivel donde se encuentra el entrevistado.
- 7.4.4 Panel de expertos** se gestiona una reunión con los integrantes que conozcan del cargo, en el cual se requiere información de conductas del puesto de trabajo, en base a la experiencia del panel, se procede a utilizar como guía el diccionario de competencias de HayMcBer se analizan las conductas y su nivel.
- 7.4.5 Análisis de documentos,** la información de los 3 métodos de investigación se procede a realizar el levantamiento del perfil por competencias para el cargo de jefe de bodega.

7.5 Procesamiento de datos

El procesamiento de datos para la investigación será procesado mediante las aplicaciones:

Microsoft Office Word: se encuentra desarrollado el proyecto, formato panel de expertos, formato y codificación de entrevista de incidentes críticos.

Microsoft Office Excel: formato y procesamiento del cuestionario 360°.

Microsoft Office Power Point: Presentación del proyecto.

7.6 Protocolos metodológicos

7.6.1 Protocolo metodológico para el objetivo específico 1

“Aplicar los instrumentos necesarios para identificar las competencias conductuales para el puesto de jefe de bodega”

Para el objetivo específico 1 se procede a la aplicación de 3 herramientas el cuestionario 360°, entrevista de incidentes críticos y el panel de expertos, para la evaluación se toma como referencia el diccionario de competencias de Hay/McBer.

7.6.1.1 Cuestionario 360° para aplicar el cuestionario a continuación seguimos el siguiente protocolo:

- Diseñar del cuestionario 360°
- Establecer el encabezado del cuestionario para una mejor comprensión de los participantes.
- Establecer la escala a utilizar para la medición de la frecuencia.
- Establecer la convocatoria al personal que va a llenar el cuestionario por medio del correo electrónico a las 6 personas que conforman el área de bodega, tiempo de duración del cuestionario son 2 horas.
- Se realiza mediante una reunión con la jefatura de RR.HH y Gerencia general la compilación de los colaboradores, el plazo asignado es de 8 días.
- Los datos ingresamos a la hoja de Excel para proceder a dar los pesos a cada competencia a la parte de jefatura y

subordinados para lograr el perfil de competencias de la persona.

- Se realiza el perfil preliminar de la primera herramienta del cuestionario 360°.

7.6.1.2 Entrevista de incidentes críticos en la entrevista se analiza el desempeño pasado para identificar recurrencia, consistencia y solidez del candidato.

A continuación, se detalla el protocolo a seguir.

- Definir el objetivo de la entrevista por incidentes críticos.
- Establecer a que persona se va a realizar.
- Coordinar con el entrevistado el lugar, fecha y hora, explicar que la entrevista toma el tiempo de 2 horas, se procede a realizar físicamente en las oficinas de la empresa.
- Aplicar el protocolo de la entrevista por incidentes críticos. (Anexo 4)
- Obtener la información codificada en una hoja de Excel estableciendo las competencias y niveles.
- Obtener un perfil preliminar en base a lo obtenido en la entrevista.

7.6.1.3 El Panel de expertos nos guiamos por el método Delphi. Para la selección del experto se ha tomado en cuenta su perfil profesional y experiencia.

- Definir diseño de panel de expertos objetivo y duración.
- Conformar el grupo de personas para discutir el tema.
- Elaboración del cuestionario (anexo 3)

- Convocatoria a los candidatos a la discusión, las personas que van a participar jefe de tthh, contador, jefe de seguridad ocupacional, gerencia general.
- Se explica a los participantes el objetivo del panel y tiempo de duración.
- Explicar en forma general las competencias con ayuda de diccionario de competencias de Hay /
- Aplicar cuestionario
- Codificación de las competencias para el puesto de jefe de bodega ayudados por el Diccionario de Hay/McBer (Anexo 2)
- Análisis de respuesta de todos los presentes y posterior se realiza una discusión para llegar a concluir el perfil pre determinado.
- Analizar conclusiones
- Agradecer por el tiempo prestado.

7.6.2 Protocolo metodológico para el objetivo específico 2

“Definir el perfil de competencia para el puesto de jefe de Bodega”

- Una vez aplicadas las tres herramientas se procede a realizar el análisis de los perfiles finales de cada uno obtenidos.
- Se realiza la comparación de las competencias que se encuentren con valores similares y para el criterio de Simantec se recomienda escoger las 8 que tengan más peso ponderado.
- Se procede a identificar a que nivel corresponde cada competencia.
- Se define las 8 competencias finales para el puesto de jefe de bodega.

7.6.3 Protocolo metodológico para el objetivo específico 3

“Incorporar en el proceso actual de selección la metodología por competencias para el puesto de jefe de bodega.”.

A continuación, detallamos el proceso de selección por competencias:

- Determinar y analizar las necesidades para el puesto de jefe de bodega.
- Definir el perfil del candidato
- Convocatoria del candidato
- Reclutamiento
- Preselección de candidatos
- Aplicar el protocolo de entrevistas de incidentes críticos. (Anexo 4)

Fase 1: Introducción

Fase 2: Revisión de Trayectoria Profesional

Fase 3: Descripción del puesto actual.

Fase 4: Incidentes (dos positivos, dos negativos.)

- Resultado final del protocolo.
- Decisión final del postulante.
- Comparación con el perfil establecido
- Entrevista final con el jefe de área
- Examen pre ocupacional
- Contratación.

7.6.4 Protocolo metodológico para el objetivo específico 4

“Definir y medir los indicadores para el grado de adecuación persona-puesto.”

Se procede a definir cuáles son los indicadores que van a ser utilizados para verificar el progreso alcanzado en el cumplimiento para el objetivo propuesto.

- Establecer que indicador se proceden a medir.
- Seleccionar aspectos relevantes a medir.
- Definir el nombre del indicador y su fórmula de cálculo.
- Realizar la validación.
- Establecer los medios de verificación.
- Implantar tiempo de medición.

8. RESULTADOS

8.1 Resultados del protocolo para el objetivo 1

“Aplicar los instrumentos necesarios para identificar las competencias conductuales para el puesto de jefe de bodega.”

8.1.1 Cuestionario 360º

El cuestionario 360º se realizó a los colaboradores de Simantec del departamento de bodega(subordinados), contador, jefatura de bodega, luego del procesamiento de la información se detalla el nivel de conducta y el porcentaje de la evaluación:

Tabla 2

Resultado Evaluación 360º Jefe de Bodega

COMPETENCIAS	Perfil de la Persona	Perfil de la Persona (%)
Flexibilidad	4,2	104%
Autoconfianza	4,6	92%
Integridad	3,6	91%
Identificación con la Compañía	3,9	98%
Pensamiento Analítico	4,1	104%
Pensamiento Conceptual	4,9	97%
Búsqueda de Información	5,1	101%

Orientación al Logro	6,0	100%
Iniciativa	4,6	92%
Orientación al Cliente	3,9	98%
Comprensión Interpersonal	3,8	94%
Comprensión de la Organización	4,8	96%
Impacto e influencia	5,7	96%
Desarrollo de Interrelaciones	3,8	94%
Desarrollo de Personas	5,0	100%
Dirección de Personas	5,3	89%
Liderazgo	4,5	89%
Trabajo en Equipo	4,0	99%
Preocupación Orden y Calidad	4,0	100%
Autocontrol	2,9	96%

Al evidenciar los porcentajes podemos identificar que existe un sesgo en la competencia de Flexibilidad, Pensamiento analítico, búsqueda de información, según la apreciación de la tabla 1 existe una sobrevaloración de los subordinados por la afinidad que tienen entre el departamento, lo cual nos obliga a que esta metodología no se puede tomar como base para la elaboración del perfil de jefe de bodega.

Tabla 3

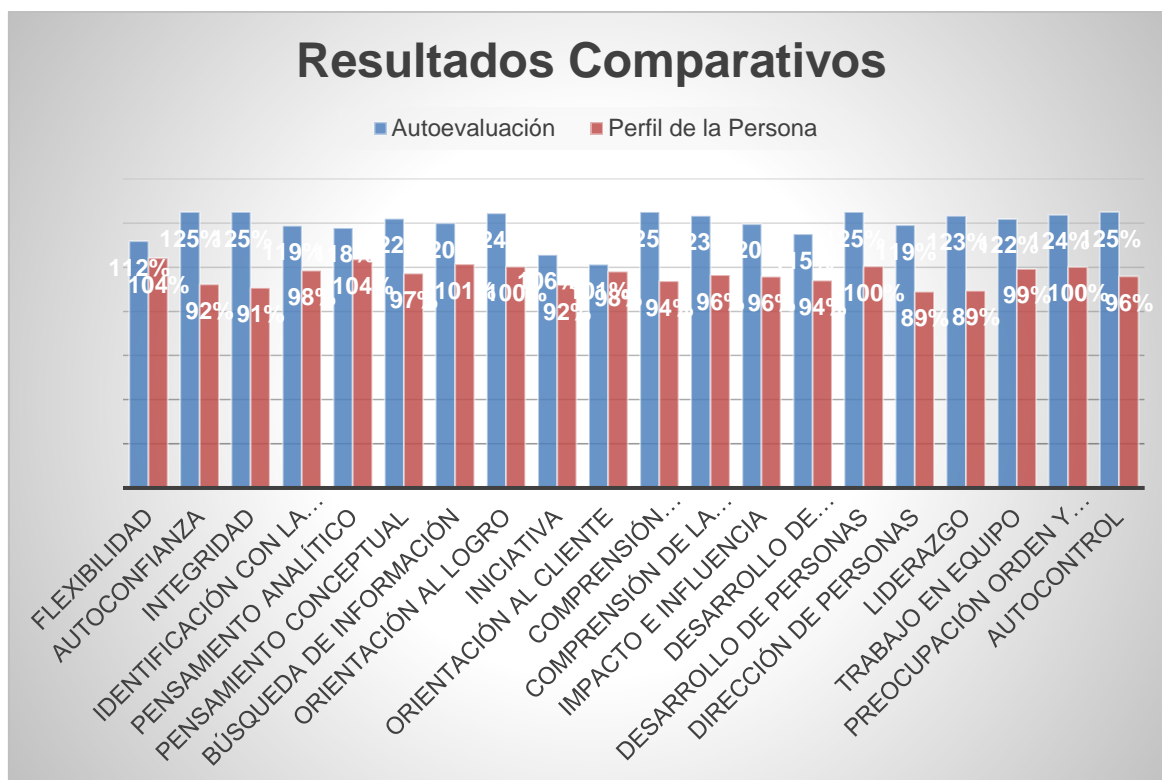
Resultado Evaluación 360° Competencias con % mayor Jefe de Bodega

COMPETENCIAS	Perfil de la Persona (%)	
Flexibilidad	104%	Porcentajes sobre valorados
Pensamiento Analítico	104%	
Búsqueda de Información	101%	
Desarrollo de Personas	100%	
Orientación al Logro	100%	

Preocupación Orden y Calidad	100%	
Trabajo en Equipo	99%	
Identificación con la Compañía	98%	
Orientación al Cliente	98%	
Pensamiento Conceptual	97%	
Comprensión de la Organización	96%	
Autocontrol	96%	
Impacto e influencia	96%	
Desarrollo de Interrelaciones	94%	
Comprensión Interpersonal	94%	
Autoconfianza	92%	
Iniciativa	92%	
Integridad	91%	
Liderazgo	89%	
Dirección de Personas	89%	

Como podemos visualizar en la tabla 2 los porcentajes del perfil son bastante elevados.

Tabla 4
Resultados Comparativos Autoevaluación y Perfil de la persona



8.1.2 Panel de Expertos

Después de la reunión con los integrantes del panel de expertos se detalla a continuación el análisis para el puesto de jefe de bodega:

Tabla 5

Consolidación Panel de expertos jefe de bodega

INFORME DE PANEL DE EXPERTOS				
COMPETENCIAS	PANEL 1	PANEL 2	PANEL 3	PANEL 4
Flexibilidad	2	2	2	2
Autoconfianza	3	0	3	1
Integridad	3	3	3	3
Identificación con la Compañía	1	2	3	2
Pensamiento Analítico	3	2	3	2
Pensamiento Conceptual	0	0	0	0
Búsqueda de Información	0	0	0	0
Orientación al Logro	4	0	4	3
Iniciativa	0	0	0	1

Orientación al Cliente	2	2	2	2
Comprensión Interpersonal	0	0	0	0
Comprensión de la Organización	0	0	0	0
Impacto e influencia	0	0	0	1
Desarrollo de Interrelaciones	0	0	0	0
Desarrollo de Personas	0	0	3	3
Dirección de Personas	4	3	0	2
Liderazgo	0	0	0	3
Trabajo en Equipo	4	2	4	3
Preocupación Orden y Calidad	3	3	3	3
Autocontrol	2	3	2	2

La tabla 3 representa las 20 competencias, luego del análisis del panel de expertos para el puesto de jefe de bodega.

Tabla 6

Resultado Panel de expertos con mayor puntuación

Resultado Panel de Expertos	
Competencia	Nivel
Integridad	3
Identificación con la Compañía	3
Pensamiento Analítico	3
Orientación al Logro	3
Dirección de Personas	3
Trabajo en Equipo	3
Preocupación Orden y Calidad	3
Orientación al Cliente	2
Autoconfianza	2
Flexibilidad	2

La tabla 4 representa las 10 competencias con mayor nivel de puntuación, para el puesto de jefe de bodega.

8.1.3 Entrevista de incidentes críticos (BEI)

Tabla 7

Consolidado Entrevista de incidentes críticos (BEI)

INFORME DE FRECUENCIAS DE CANDIDATO								
COMPETENCIAS	Niveles						Total	Perfil del Candidato
	[1]	[2]	[3]	[4]	[5]	[6]		
Flexibilidad			3	2			5	3
Autoconfianza		3	2	1			6	2
Integridad		3	4	2			9	3
Identidad con la compañía	2	1	1				4	1
Pensamiento Analítico		3	2				5	3
Pensamiento Conceptual	1	1	1				3	1
Búsqueda de Información	1	1					2	1
Orientación al logro		3	3	3			9	3
Iniciativa	1						1	1
Orientación al Cliente		2	3				5	3
Comprensión interpersonal	0						0	0
Comprensión de la organización	1						1	1
Impacto e Influencia	2	1					3	2
Desarrollo de interrelaciones	0						0	0
Desarrollo de personas	1	2	4	2			9	2
Dirección de Personas		3	4				7	3
Liderazgo		1	3	3			7	2
Trabajo en Equipo		3	2				5	3
Preocupación orden y calidad		4	3				7	3
Autocontrol	2	3					5	2
Total	11	34	35	13	0	0	93	

La tabla 5 representa las 20 competencias, luego de la tabulación de la entrevista de incidentes críticos, se obtuvieron 93 observaciones codificables.

Tabla 8

Resultado Entrevista de incidentes críticos con mayor puntuación (BEI)

Resultados de Incidentes Críticos	
Competencia	Nivel
Flexibilidad	3
Integridad	3
Pensamiento Analítico	3
Orientación al logro	3
Orientación al Cliente	3
Dirección de Personas	3
Trabajo en Equipo	3
Preocupación orden y calidad	3
Autoconfianza	2
Impacto e Influencia	2
Desarrollo de personas	2
Liderazgo	2
Autocontrol	2

La tabla 6 representa las 13 competencias con mayor nivel de puntuación.

8.2 Resultados del protocolo para el objetivo 2

“Definir el perfil de competencia para el puesto de jefe de Bodega.”

Tabla 9

Cuadro comparativo Incidentes Críticos y Panel de Expertos

Cuadro Comparativo			
Competencia	Perfil de la Persona 360°	Entrevistas incidentes críticos	Panel de expertos
Flexibilidad	4	3	2
Autoconfianza	5	2	2
Integridad	4	3	3
Identificación con la Compañía	4	1	2
Pensamiento Analítico	4	3	2
Pensamiento Conceptual	5	1	0
Búsqueda de Información	5	1	0
Orientación al Logro	6	3	3
Iniciativa	5	1	0
Orientación al Cliente	4	3	2
Comprensión Interpersonal	4	0	0
Comprensión de la Organización	5	1	0
Impacto e influencia	6	2	0
Desarrollo de Interrelaciones	4	0	0
Desarrollo de Personas	5	2	2
Dirección de Personas	5	3	2
Liderazgo	4	2	1
Trabajo en Equipo	4	3	3
Preocupación Orden y Calidad	4	3	3
Autocontrol	3	2	2

SESGO SE DESCARTA

La tabla 7 es el resultado final del cuestionario 360°, entrevista de incidentes críticos y el panel de expertos, el resultado de la entrevista de 360° se descarta ya que existe un sesgo que sobrepasa los valores permitidos.

Para definir el perfil de puesto por competencias solo se va a relacionar resultados del panel de expertos, y resultados de la entrevista de incidentes críticos, se toman las competencias que coincidan con los niveles adecuados.

Tabla 10

Perfil final basado en competencias “JEFE DE BODEGA”

PERFIL BASADO EN COMPETENCIAS JEFE DE BODEGA				
Competencia		Asignatura	Nivel	Descripción del Nivel
Gestión personal	Integridad	(DAD)	3	Actúa rectamente, aunque no sea fácil
	Identificación con la Compañía	(IDE)	2	Es leal con la compañía
Pensamiento	Pensamiento Analítico	(ANA)	2	Identifica relaciones básicas
Logro	Orientación al Logro	(LOG)	3	Mejora el rendimiento, es proactivo
Influencia	Orientación al Cliente	(CLI)	2	Mantiene una comunicación fluida
Gestión del equipo	Dirección de Personas	(DIR)	2	Establece límites
	Trabajo en Equipo	(TRA)	2	Expresa expectativas positivas del equipo
Suplementaria	Preocupación Orden y Calidad	(ORD)	3	Realiza un seguimiento del trabajo de los demás

Los resultados de la tabla 8 es el perfil del puesto por competencias para jefe de bodega.

8.3 Resultados del protocolo para el objetivo 3

“Incorporar en el proceso actual de selección la metodología por competencias para el puesto de jefe de bodega.”

El proceso de selección para Simantec, para la jefatura de bodega está basado en competencias conductuales.

El objetivo de este proceso es poder reducir el tiempo de adaptación al puesto de trabajo.

A continuación, se detalla el proceso de selección por competencias:

- Se recibe el requerimiento el departamento solicitante.

- Elaboración y publicación con su respectivo perfil (redes sociales/ radio).
- Recepción de las carpetas vía correo o físicas.
- Selección de los precandidatos de acuerdo al perfil.
- Aplicar entrevistas de incidentes críticos.
- Evaluación de candidatos (pruebas de conocimiento y psicotécnicas).
- Entrevista final con el jefe de RRHH.
- Exámenes preocupaciones.
- Firma del contrato

Flujograma del proceso de selección diseñado en base a competencias (Anexo 5).

Adicional se encuentra la caracterización del proceso de selección por competencias conductuales se puede evidenciar en el (Anexo 6).

El diseño de este proceso de selección basado en competencias conductuales es un instrumento principal para el desarrollo de la entrevista de incidentes críticos y obtener un mejor resultado para el reclutamiento del personal.

8.4 Resultados del protocolo para el objetivo 4

“Definir y medir los indicadores para el grado de adecuación persona-puesto.”

Para evaluar los objetivos del proceso de selección en el puesto de jefe de bodega utilizamos los siguientes indicadores:

Indicador: Tiempo de adaptación persona / puesto

Objetivo: reducir el tiempo de adaptación para obtener productividad en menos tiempo.

Cálculo: Tiempo de adaptación en el puesto de trabajo / tiempo previsto puesto de trabajo *100

Responsable: área de tthh

Objetivo de Cumplimiento: 90 días

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Discusión de los resultados

Al realizar el cuestionario 360° para obtener el perfil por competencias del cargo de jefe de bodega se puede apreciar en los resultados, que existe un sesgo bastante elevado en la calificación de los subordinados ya que preexiste una percepción de admiración de algunas habilidades específicas del evaluado sin considerar el rendimiento del cargo, las mediciones están igual o sobre el 100% en las competencias de flexibilidad, pensamiento analítico, búsqueda de información, orientación al logro, desarrollo de personal, preocupación orden y calidad; esto nos obligó a no considerar el cuestionario 360° para nuestra investigación, la ponderación de los resultados no son adecuados para el perfil que estamos buscando.

En base al panel de expertos para el cargo de jefe de bodega la competencia que más peso tiene es la Integridad, ya que el cargo asignado es de confianza y manejo de costos muy elevados, en el caso de la persona no sea integra corremos el riesgo de actos de corrupción que perjudicarían a la estabilidad de la empresa.

En la actualidad la gestión de selección de personal se lo realiza mediante metodologías tradicionales entre las cuales tenemos: entrevista, pruebas de conocimiento y personalidad, en el que se verifica sus antecedentes laborales, esta metodología nos ha llevado que el personal no cumpla con el perfil adecuado al cargo, aumentando el tiempo de adaptación, rendimiento retrasando los objetivos del puesto asignado.

Propuesta

Para evitar el sesgo debemos socializar con los colaboradores que la evaluación del cuestionario 360° no se está calificando a la persona (jefe de bodega), si no, a los requerimientos del cargo.

Para el proceso de selección del cargo de jefe de bodega se debe conocer muy a detalle las herramientas necesarias que nos permitan identificar, evaluar y medir la competencia de integridad de los postulantes para escoger al más adecuado.

Al aplicar los perfiles por competencia hace que el proceso de selección y contratación sea más objetivo reduciendo el tiempo de adaptación y mayor productividad ya que podemos contar con el personal calificado.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Con el análisis de las 3 herramientas: cuestionario 360°, entrevista de incidentes críticos, panel de expertos se determina que al aplicar la metodología nos ayuda a facilitar la contratación del personal según el requerimiento del cargo contribuyendo a un mejor desempeño laboral, reduciendo el tiempo de adaptación, mejorando la productividad, estas metodologías nos permiten retroalimentar a todas las áreas de la empresa y obtener una visión más simplificada.

La herramienta 360° nos permitió obtener información de cada miembro de los colaboradores desde diferentes perspectivas del departamento de bodega, reflejando que el trabajo en grupo no se cumple a cabalidad, los parámetros que se establecieron en la cultura organizacional están retrasados en las actividades de las ejecuciones diarias.

El panel de expertos menciona que al definir el perfil de cargos por competencia del departamento de bodega se convierte en la guía de evaluación de todos los departamentos de la empresa para implementar este sistema a través del desarrollo de los conocimientos y habilidades de cada persona, con la ayuda oportuna del área de recursos humanos para lograr una ventaja sostenible a largo plazo.

Las competencias en la empresa constituyen cambios complejos en la forma de medir el desempeño, la evaluación, la retribución y el desarrollo profesional, ya que pone énfasis en que las conductas son metodologías adicionales para alcanzar mejores resultados.

La empresa al contar con los perfiles de cargo basados por competencia nos permite cerrar brechas, perfeccionado el proceso de reclutamiento, selección y retención del personal maximizando los objetivos establecidos.

Este modelo de gestión por competencias está en un cambio constante, lo cual necesita una evaluación periódica continua para poder medir aplicando los indicadores manteniendo a la organización vigente y adaptada a los cambios del entorno, al utilizar bien estas metodologías nos ayuda a mejorar en los procesos de la empresa.

Recomendación:

Perfeccionar y automatizar la encuesta 360°, antes de comenzar el cuestionario socializar de mejor manera con los colaboradores para evitar fallas.

Establecer una comunicación directa con las personas a evaluar, para evitar el efecto de HALO (sesgo).

La empresa debe de contar con el personal calificado directivos – líderes para que las contrataciones futuras obtengan lo mejor de los postulantes acorde al perfil basados en competencias.

Realizar talleres sobre perfiles de competencia para concientizar a los jefes de cada área, la importancia de la inducción al cargo, con esto se obtendrá una mejor adaptación al desempeño del nuevo colaborador.

Cada cierto tiempo hay que realizar evaluaciones para seguir adquiriendo más indicadores de gestión que nos permitan tener una mejora continua.

Designar al departamento de talento humano el levantamiento de perfiles por competencias de todos los cargos existentes en la empresa, ya que es la base fundamental para desarrollar una cultura organizacional más eficiente, logrando con los colaboradores el sentido de pertenencia.

11.REFERENCIAS

- Aamodt, M.G. 2010, Psicología industrial/organizacional: Un Enfoque Aplicado. México: Cengage Learning).
- Agüero, Z. (2010). Fundamentos teóricos de la selección del personal. Quito, Ecuador
- Alles, M. (2016). Diccionario de competencias: La Trilogía-VOL 1 (Nueva Edición): Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias (Vol. 1). Ediciones Granica.
- Bretones, F. D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal y acogida. En M. A Mañas y A. Delgado, Recursos Humanos. Madrid: Pirámide. pp. 101-134.
- Bretones, D. y Rodríguez, A. (2008). Reclutamiento y selección de personal. Ediciones Pirámide, España.
- Cadena de suministro (2010) Cuatro características de tus indicadores de desempeño, recuperado de <https://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/07/20/cuatro-caracteristicas-de-tus-indicadores-de-desempeno/>
- Dessler Gary & Varela Ricardo, Administración de Recursos humanos, Enfoque latinoamericano, 5ta edición, 2011, pág. 89).
- Dalziel, M., Cubeiro, J.C. y Fernández, G.: Las competencias: Clave Para Una Gestión Integrada De Los Recursos Humanos. HayGroup, Deusto. Bilbao.

- Duran Marcano Aymara (2013), La tecnología y la selección de personal recuperado de <http://blog.talentclue.com/bid/251120/la-tecnolog-a-y-la-selecci-n-de-personal>.
- Edwards, M., & Ewen, A. (1996). 360° Feedback: The Powerful New Model for Employee Assessment & Performance Improvement.
- Educativo, vol. 6, núm. 12, enero-junio 2016. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/4981/498153966004.pdf>
- Eserp business & Law school, (2021) recuperado de https://es.eserp.com/articulos/e-recruitment/?_adin=0896444253

- García Castro, Patricia Eugenia, y Gatica Barrientos, María Laura, y Cruz Sosa, Emma Rosa, y Luis Gatica, Kathia y Vargas Hernández, Rubí del Rosario, y Hernández García, Jesús y Ramos Velázquez, Virginia Araceli y Macías Díaz , Dulce María (2016). Procesos de reclutamiento y las redes sociales. *RIDE Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 6 (12). [Fecha de Consulta 14 de noviembre de 2021]. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=498153966004>

- González Chiñas David, Consultor y Coach de la Cadena de suministros, Recuperado de: <https://cadenadesuministro.wordpress.com/2010/07/20/cuatro-caracteristicas-de-tus-indicadores-de-desempeno/>

- IPADE Business School (2012). Las redes sociales en los procesos de reclutamiento y selección. México, Universidad Panamericana.
- Levy -Leboyer, Claude, "Gestión de competencias", Gestión 2000, Barcelona, 1996, pág. 71
- Levy-Leboyer, C. (2007). Feedback de 360°. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- López Gumucio, J. Ricardo La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional perspectiva,

núm. 26, julio-diciembre, 2010, pp. 129-152 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba, Bolivia.

- Lozano Correa, L. J. (2007). El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. *Revista Escuela De Administración De Negocios*, (60), 147–164. Recuperado de <https://doi.org/10.21158/01208160.n60.2007.409>
- Mamolar, P. (2001a). «Las competencias desde la perspectiva de los individuos (I)». En: *Capital Humano*. nº 149, págs. 21.
- Martínez, L. (09-04-2013). Proceso de reclutamiento y selección del personal efectivo. Recuperado de <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>
- Pierre Louart, *Gestión de los Recursos Humanos*, 1994)
- Spencer, L., Spencer, S. *Competence al Work: Models for Superior Performance*, 1993.
- Santiago Pereda Marín, Francisca Berrocal; *Dirección y Gestión de recursos humanos por competencia* 2008:250pag
- Talento Cloe, Aymara Duran Marcano (2013); *La Tecnología y la Selección de personal*.
- Vallejo Chávez Luz M., *Gestión del talento humano ESPOCH* 2016, pág. 29).

ANEXOS



CUESTIONARIO 360° AREA BODEGA

FECHA:.....

NOMBRE EVALUADOR:.....

NOMBRE ENCUESTADO:.....

INSTRUCCIONES:

Este cuestionario 360 se a creado con la finalidad de determinar el perfil según las competencias para el puesto de asistente de bodega en la empresa Simantec; es muy importante que contestes con total sinceridad.

Marque con una X de acuerdo a la siguiente escala. Marcar solo 1 respuesta por pregunta.

1= Totalmente en desacuerdo

2= En Desacuerdo

3 = Ni deacuerdo ni desacuerdo

4 = De acuerdo

5 = Totalmente deacuerdo

PREGUNTAS		1	2	3	4	5
1	Actúa con integridad aunque eso le cause inconvenientes o dificultades dentro del ámbito profesional.					
2	Comprende los puntos de vista de los demás y está dispuesto a cambiar sus ideas o sus planes.					
3	Es abierto y honesto al reconocer sus propios errores o dudas					
4	Aplica los procedimientos con flexibilidad ante un cambio en la situación con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos.					
5	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.					
6	Utiliza criterios básicos, el sentido común y la experiencia vividas para identificar problemas o situaciones.					
7	Para explicar situaciones o resolver problemas, desarrolla conceptos nuevos y que no resultan obvios para los demás.					
8	Toma decisiones y cambia su comportamiento para adaptarse a situaciones o personas específicas.					
9	Se adapta a las costumbres y formas de hacer de la Organización en intenta encajar e integrarse en su cultura					
10	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.					
11	Ajusta su plan a la situación.					
12	Realiza comparaciones de los objetivos obtenidos en el pasado vs sus resultados actuales. (ej. La gestión de ventas del equipo ha sido superada en un 12% vs el 5% del año anterior, etc.)					
13	Realiza cambios pequeños o temporales en las Unidades para adaptarse a las necesidades de una situación específica					
14	Confía en que es capaz de realizar una función y muestra seguridad ante los demás.					
15	Evita las manifestaciones fuertes en su comportamiento cotidiano en situaciones de estrés sostenido.					
16	Actúa con independencia sin necesidad de recurrir a sus superiores.					
17	Toma decisiones con seguridad, inclusive cuando no está el Jefe/Gerente no se encuentra.					

Anexo 1

Formato cuestionario 360°

Diccionario de Competencias Hay/McBer

Adaptación para Ecuador

Notas codificación

Actualizado en 1998

Contenido

	Pag.
Sección I	
Introducción	2
Sección II	
Competencias Genéricas	
<i>Gestión personal</i>	
1. Flexibilidad (FLE).....	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 (CLI).....	12
11. Comprensión Interpersonal (COM).....	13
12. Comprensión de la Organización (ORG).....	14
13. Impacto e Influencia (IMP).....	15
14. Desarrollo de Interrelaciones (INT).....	16
<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
Sección III	
Competencias Suplementarias	23
Preocupación por el Orden y la Calidad (ORD).....	24
Autocontrol (AUT).....	25

Anexo 2

Diccionario de Competencias Hay/McBer



PANEL DE EXPERTOS

Nombre:

.....

Fecha:

.....

Hora:

.....

Cargo:

.....

Objetivo: Definir el perfil por competencias para el cargo de jefe de Bodega.

Las personas asignadas que conoce el puesto de jefe de Bodega son:

Jefe de Talento Humano

Jefe Contable

Jefe de Seguridad ocupacional

Gerencia administrativa

CUESTIONARIO DE PREGUNTAS

1. ¿Describa los objetivos estratégicos del jefe de bodega?

.....

.....

2. Según su experiencia describa las expectativas del puesto de jefe de bodega.?

.....

.....

3. Cuáles serían los obstáculos del puesto de jefe de bodega.?

.....

.....

4. Cuáles son los retos del puesto de jefe de bodega.?

.....

.....

5. ¿Cuáles son las funciones para realizar un buen trabajo en la jefatura de bodega?

.....

6. Cuáles son las funciones principales del puesto de jefe de Bodega.?

.....

7. Detallar:

Competencias Importantes jefe de bodega	Competencias para desempeño complementarias jefe de bodega
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	
5.	

8. De la lista de indicadores puede indicarme los 3 más importantes (¿Tiempo de adaptación, Tiempo de búsqueda de candidatos, Tiempo de contratación, Calidad de contratación, Índice de satisfacción del candidato, retención, ¿rotación?

-
-
-

ANEXO 3

Formato de panel de experto



PROTOCOLO PARA DIRIGIR UNA ENTREVISTA DE INCIDENTES CRITICOS "BEI"

Entrevistado: _____

Entrevistador: _____ Fecha: _____

<i>Puntos a cubrir</i>	<i>Ejemplo</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Crea una atmósfera agradable. <ul style="list-style-type: none"> · Preséntate. · Mantén una pequeña charla. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hola mi nombre es - Soy responsable de - ¿Has tenido alguna dificultad en llegar aquí? ¿Has encontrado fácilmente las oficinas?.
<ul style="list-style-type: none"> - Aclara al entrevistado el objetivo de la entrevista. 	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación - Levantamiento de perfil - Otro...
<ul style="list-style-type: none"> - Explica al candidato la estructura de la entrevista y tu papel en la misma. <ol style="list-style-type: none"> 1. Trayectoria académica y profesional (5 Min.) 2. Puesto ocupado actualmente (15 Min.) 3. Ejemplos concretos de situaciones. (2 horas) 	<p>Me gustaría dedicar unos minutos a explicarte los pasos de la entrevista.</p> <p>Haremos primero un repaso a tu C.V., centrándonos en aquellos aspectos más significativos. Será muy breve: 5 Min. Luego hablaremos un poco de tu puesto actual: sobre tus principales responsabilidades (15 Min.)</p> <p>Luego me gustaría que me contases algunos ejemplos concretos de situaciones que te hayan pasado en el último año/18 meses (en tu trabajo actual o actividades anteriores si las hay (en ese periodo).</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar permiso para tomar notas y grabar. - Confidencialidad. 	<p>Para asegurarme que no se pierde ninguna información, voy a tomar notas y/o grabar.</p> <p>La información que tú proporciones es absolutamente confidencial.</p>

I. C.V. TRAYECTORIA PROFESIONAL (5 Min.)

<i>Puntos a cubrir</i>	<i>Ejemplo</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Pide al candidato que te cuente su C.V. y su trayectoria profesional, muy brevemente. - Anota aspectos que posteriormente pueda ser fuente de incidentes. - Comienza a "enseñar" al candidato a centrarse en datos específicos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bien, vamos a hacer un repaso de tu C.V. y de tu trayectoria. Va a ser un repaso muy rápido, en el que sólo necesito que me des una especie de guión de lo que has hecho antes de llegar al puesto que ocupas actualmente.

Trayectoria profesional		
Formación:		
EMPRESA	PUESTO	AÑO
1.	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	
2.	<ul style="list-style-type: none"> • • • 	

II. PUESTO ACTUAL (15 Min.)

Puesto actual:	
<i>Cargo:</i>	
<i>Lugar en el que desempeña su trabajo:</i>	
<i>Posición en el organigrama:</i>	
<i>Nº de subordinados totales:</i>	
<i>Nº de subordinados directos:</i>	
<i>Principales responsabilidades:</i>	<i>% tiempo que ocupan</i>
1.	
2.	

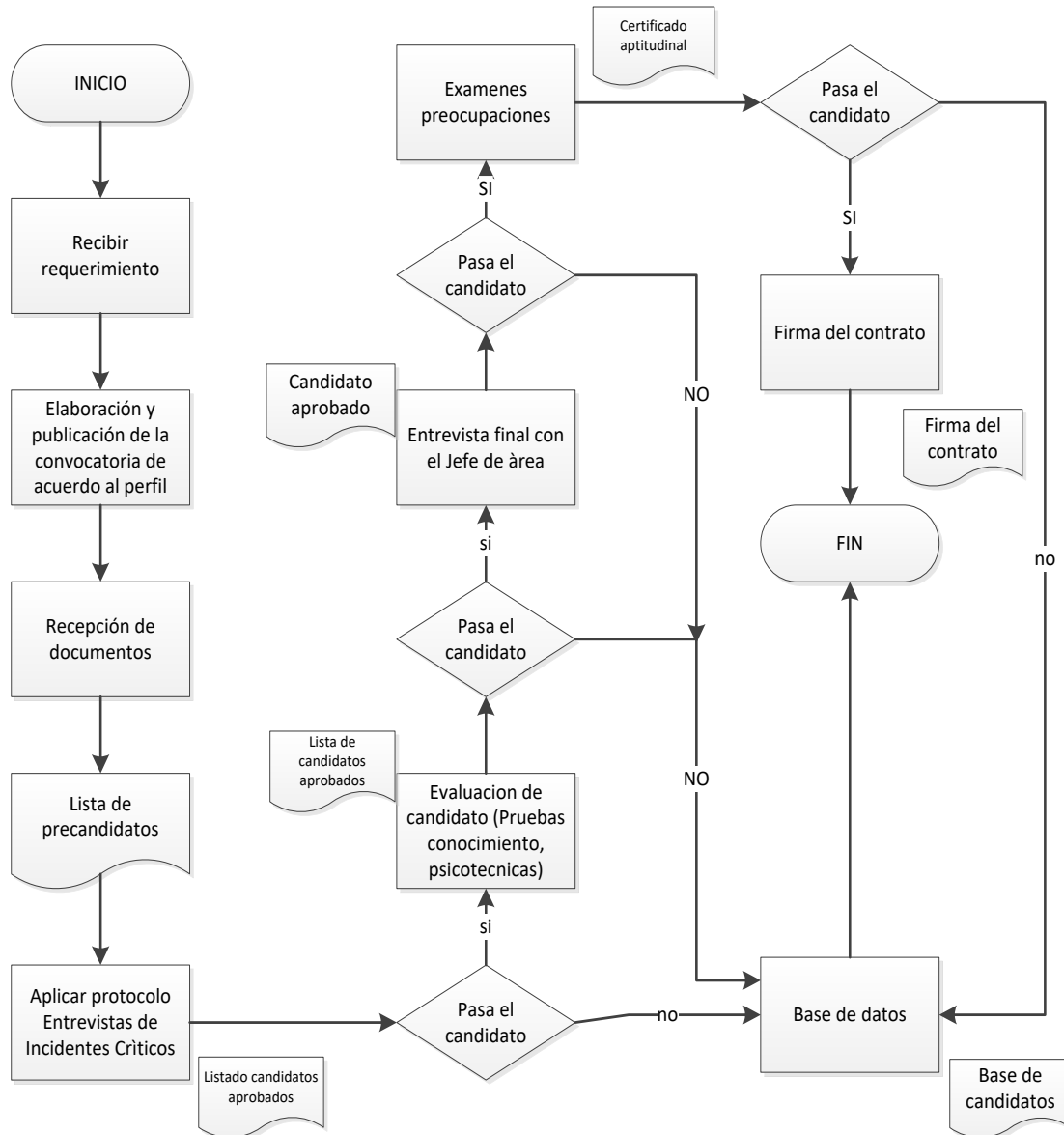
Situación 1: *Cuéntame una situación en la que te sintieses especialmente satisfecho con lo resultados. Primero dame una visión general.*

Visión general	
RESUMEN	
Título	
Subtítulo	
Duración	
Comenzó	
Terminó	
Personas que intervinieron (nombre y cargo)	

ANEXO 4

Formato de Incidentes Críticos

Flujograma de selección de personal por competencias



ANEXO 5

Procedimiento de selección de personal por competencias.

Caracterización de Procesos / SIPOC

Versión 1.0
Vigente desde 1-nov-2021

1. Proceso	Selección de Personal / Jefe de bodega	2. Propósito del Modelo	To-BE		
3. Responsable	Analista de Talento Humano				
4. Objetivo / Descripción	Contratar el personal idóneo (educación, habilidades, formación y experiencia) mediante un proceso de reclutamiento y selección que permita la atracción y retención de talentos como la efectiva vinculación de acuerdo a las necesidades de Simantec.				
5. Criterios y métodos					
Documentos Internos			Documentos Externos		
Política de Selección y contratación de personal			Hoja de vida y título validado en el Senecyt		
Perfil duro del puesto			Código de trabajo		
Perfil de las competencias del puesto					
Proceso / Proveedor	6. Entradas	7. Actividades	8. Controles / Registros	9. Salidas	Proceso / Cliente
Jefe de Area	Renuncia de colaborador cesante	Requerimiento de la vacante	Formato de requerimiento Simantec	Formato de requerimiento de vacante aprobado	Analista de selección
	Solicitud para completar vacante				
Analista de talento humano	Reclutamiento de personal aprobado en Simantec	Reclutamiento de candidatos potenciales	Política de selección y contratación	Matriz de pre-selección	Analista de selección
Analista de talento humano	Pre candidato en proceso de evaluación	Pre selección de candidatos	Perfil duro y entrevista	Matriz de pre-candidatos	Analista de selección
Analista de talento humano	Tema de candidatos pre-seleccionados	Determinar candidato final	Entrevista de incidentes criticos / entrevista con el jefe área	Candidato elegido	Analista de selección
10. Mecanismos					
Materiales		Equipos	Software	Otros	
Formato de elaboración y publicación de la convocatoria			Sistema de la empresa		
Perfil duro / competencias del puesto			Bolsa de empleo		
Formato de entrevistas de incidentes criticos					
Pruebas psicométrica					
11. Indicadores					
Nombre	Fórmula Cálculo	Responsable	Frecuencia Medición	Frecuencia Reporte	Unidad Medida
Tiempo de adaptación persona/puesto	(Tiempo de adaptación en el puesto de trabajo / tiempo previsto puesto de trabajo)*100	Área de tthh	trimestral	trimestral	%

Anexo 6

Caracterización del proceso de selección basado en competencias conductuales para Jefe de Bodega

