



FACULTAD DE POSGRADOS



DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA
EL PUESTO DE MÉDICO OCUPACIONAL, PEPSICO, SANGOLQUÍ 2021



AUTOR

D.CAROLINA SALAZAR FLORES, MARIA ELENA ALMEIDA CH



AÑO

2021



FACULTAD DE POSGRADOS

**MAESTRÍA EN GESTION DEL TALENTO HUMANO MENCION EN
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

**DISEÑO DEL PROCESO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS PARA EL
PUESTO DE MÉDICO OCUPACIONAL, PEPSICO, SANGOLQUÍ 2021**

Profesor Guía

DANIEL MONTALVO FIGUEROA

Autores

DIANA CAROLINA SALAZAR FLORES

MARIA ELENA ALMEIDA CHACON

2021

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

Yo, Diana Carolina Salazar Flores: Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

Yo, María Elena Almeida Chacón: Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por ser tan bueno conmigo y a mi familia, que son mi equipo.

María Elena Almeida Chacón

RESUMEN

El proyecto resalta la necesidad de proponer un diseño de selección por competencias que permita disminuir la rotación del personal que, en el 2021, tuvo la salida de 4 profesionales de la salud (el 400% en el año), causando baja productividad y costos innecesarios en el área de selección de personal, desarrollado por la falta de implementación y ejecución del perfil de selección por competencias.

La herramienta utilizada para diseñar el perfil propuesto fue el panel de expertos basado en el diccionario de competencias de HayMcbcr, con profesionales expertos como el Ingeniero de Seguridad y Salud Ocupacional más un representante de talento humano quienes nos compartieron su expertis y necesidades del puesto de médico ocupacional.

No fue posible tomar en cuenta los instrumentos como entrevistas BEI y método 360, por la falta de información previa, lo cual arriesga que el perfil mencionado no cuente con una definición profunda.

Con el perfil definido se procedió a diseñar el proceso de selección por competencias, que ayudará a comprender el orden correcto a establecer para una adecuada selección de personal siguiendo un protocolo de entrevista y codificación para un resultado más efectivo, tomando en cuenta los indicadores propuestos, que ayudarán a comprender si los resultados cumplen los objetivos deseados.

Se identifican los indicadores existentes para definir los más opcionados, seleccionarlos y definir los indicadores de evaluación acorde a la necesidad de la compañía, considerando: adecuación persona/puesto, calidad de selección (cada uno con su objetivo), fórmula, tiempo de medición y responsable.

ABSTRACT

The project highlights the need to propose a competency-based selection design to reduce staff turnover which, in 2021, had the departure of 4 health professionals (400% in the year), causing low productivity and unnecessary costs in the area of personnel selection, developed by the lack of implementation and execution of the competency-based selection profile.

The tool used to design the proposed profile was the panel of experts based on HayMcber's dictionary of competencies, with professional experts such as the Occupational Health and Safety Engineer plus a human talent representative who shared their expertise and needs of the occupational physician position.

It was not possible to take into account instruments such as EIB interviews and 360 method, due to the lack of previous information, which risks that the mentioned profile does not have a deep definition.

With the profile defined, we proceeded to design the selection process by competencies, which will help to understand the correct order to establish for an adequate selection of personnel following an interview protocol and coding for a more effective result, considering the proposed indicators, which will help to understand if the results meet the desired objectives.

The existing indicators are identified in order to define the most optioned, select them and define the evaluation indicators according to the company's needs, considering person/position adequacy, selection quality (each one with its objective), formula, measurement time and person in charge.

ÍNDICE DE CONTENIDO

<u>1.</u>	INTRODUCCIÓN	1
<u>2.</u>	REVISIÓN DE LITERATURA.....	3
	2.1. Reclutamiento	3
	2.2 Selección	3
	2.3 Competencias	5
	2.4 Entrevista	15
	2.6 Panel de expertos	20
	2.7 Modelo 360°	21
	2.8 Método DELPHI	21
	2.9 Indicadores de Gestión de Desempeño	22
	2.10 Rotación de Personal	25
<u>3.</u>	IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	26
<u>4.</u>	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	26
<u>5.</u>	OBJETIVO GENERAL	26
<u>6.</u>	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	27
<u>7.</u>	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	27
	7.1 Nivel de estudio:	27
	7.2 Modalidad de la investigación:	27
	7.3 Métodos de la investigación:	28
	7.4 Población o Muestra:	28
	7.5 Selección de instrumentos de la investigación y justificación	28
	7.6 Procesamiento de Datos	29
	7.7	Protocolos Metodológicos:
		30
<u>8.</u>	RESULTADOS.....	34
<u>9.</u>	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.	38
<u>10.</u>	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:.....	39

10.1 Conclusiones y recomendaciones de los resultados objetivo 1: Definir los perfiles de competencias	39
10.2 Conclusiones y recomendaciones de los resultados objetivo 2: Diseñar el proceso de selección por competencias	40
10.3 Conclusiones y recomendaciones de los resultados objetivo 3: Definir indicadores de evaluación que tendrán resultados del proceso de selección	41
<u>11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.</u>	42

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA 1: (HayGroup, Modelo de Gestión por Competencias, 2018, pág. 40)	13
FIGURA 2: <i>Proceso para realizar Panel de expertos</i>	30

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: <i>Indicadores de proceso de selección por competencias</i>	33
Tabla 2: <i>Perfil de competencias panel de expertos</i>	34
Tabla 3: SIPOC	36

1. INTRODUCCIÓN

El diseño del proceso de selección por competencias que se planteará dentro de la organización ayudará al mejoramiento de los resultados del proceso de selección.

El puesto de médico ocupacional tiene relevancia dentro de la organización ya que debemos cumplir con la legislación laboral que menciona que debe contar con un profesional de la salud, si dentro de la compañía tiene más de 100 colaboradores; y adicional, por ser una planta de alimentos se corre un riesgo más alto de accidentes laborales y enfermedades ocupacionales.

Nos centraremos en el panel de expertos ya que es el único instrumento ejecutable en la definición del perfil del puesto, al no contar con una información previa no se contará con entrevistas de incidentes críticos (BEI) y modelo 360 y tiene el riesgo de que no haya una definición profunda del perfil mencionado.

PepsiCo como compañía reconocida a nivel mundial, es una empresa que fabrica, comercializa y distribuye, snacks y bebidas, su matriz se encuentra en Estados Unidos, Nueva York y se forma en el año 1965 con la vinculación entre Pepsi-Cola y Frito-Lay, se encuentra en más de doscientos países con un alto portafolio de contenido de alimentos y bebidas, y de diferentes marcas, lo cual le cataloga como segunda mayor empresa de consumo masivo en el mundo.

Dentro de su visión, es ser una de las compañías top a nivel mundial y ganar sosteniblemente en el mercado y así elevar sus ventas, siempre con el objetivo de que su interés sea apoyar al planeta y comunidades, con una misión centrada en crear más sonrisas con cada sorbo y con cada bocado.

A su vez el área del médico ocupacional se encarga de vigilar y resguardar la salud de los miembros de la organización, quienes trabajan en

beneficio de los empleados y superiores de la empresa, mediante la elaboración de un sistema de gestión de riesgos o procesos dinámicos.

El artículo 4 del Reglamento de los Servicios Médicos de las Empresas, manifiesta que las empresas con cien o más trabajadores se deben organizar u obligatoriamente con los Servicios Médicos y contar con una planta física adecuada, es decir, el personal médico o paramédico que se determina en el Reglamento. (Acuerdo Ministerial, pág. 2)

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1. Reclutamiento

El reclutamiento es un conjunto de técnicas y procedimientos orientados a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. (Chiavenato, 2000, pág. 208)

Así también puede encontrarse, que el concepto de reclutamiento va más allá de lo que se indicó anteriormente:

Como otro concepto de reclutamiento, también se puede definir como un conjunto de procesos que se utilizan y son protocolos que deben cumplirse, desde la convocatoria de la vacante existente hasta llegar a la contratación de la misma, determinado en un perfil de puesto dentro de la organización. (Unknown, Enciclopedia Concepto, 2013 - 2021)

Al iniciar el reclutamiento, se atraen personas interesadas en el puesto, y esto nos abre un sinfín de postulaciones para nosotros, como organización, seleccionar al mejor, para esto se debe analizar un protocolo de selección adecuado a la necesidad de la organización. (Unknown, Enciclopedia Concepto, 2013 - 2021)

2.2 Selección

Es un procedimiento para reclutar a un perfil adecuado para cubrir un puesto de trabajo, a esto se le denomina selección de personal. El significado de adecuado representa las necesidades de la empresa y la capacidad de los empleados, como el bienestar que el colaborador desempeña en el puesto de trabajo.

El marco de referencia determina que en la empresa se realice la selección de personal, que tiene como definición una adecuada elección de un postulante para un adecuado puesto de trabajo y costo, que permita que se

ejecuten las actividades deseadas y el colaborador mantenga un desarrollo de habilidades y potenciales para que su trabajo se vuelva más satisfactorio y su desenvolvimiento ayude a contribuir de manera positiva con la misión, visión y objetivos de la organización.

Un paso principal de la selección de personal es, tomar en cuenta la filosofía y propósitos de la empresa, entre otras cosas implica que recursos humanos realice una valorización y planeación para que se pueda alcanzar estos objetivos.

Gracias a las limitaciones de la organización y el contar con el número de empleados como recurso humano, permite que la organización seleccione al personal de una manera correcta y óptima, y así poder colaborar con el desarrollo del individuo y la dinámica o giro de negocio de la organización. (Unknown, HISTORIA DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL, 2016)

En el año 1930, en todo el contexto de psicología se fue ampliando, por lo que se fueron añadiendo más conocimientos y así se involucró más al comportamiento de la persona para con la selección de personal en la organización. En ese mismo año se encontraron varios estudios que destacan, como los de Hawthorne, que en ese momento fueron expuestos para más estudios psicológicos en un ambiente laboral; dichos estudios fueron aplicados en la empresa Western Electric, en la ciudad de Chicago, mostraron que el comportamiento de los empleados era diferente cada uno de otro, ya sea por sus actitudes entre todos o con uno y se diferencia entre los gerentes y con sus compañeros de trabajo. Estos estudios, al inicio se desarrollaron para investigar temas relacionados al entorno laboral, su lugar de trabajo y descansos que se dan en el mismo y observar su desempeño. (Unknown, 2016)

2.3 Competencias

De acuerdo a Boyatzis, la competencia de cada colaborador es un punto esencial y único que tiene enlace con su desempeño bueno o excelente bajo el cargo que se encuentra en la empresa. (Unknown, La Gestión de RRHH por competencias: Concepto, s.f.)

Boyatzis en el año 1982, da su definición y a su vez se enfoca hacia las competencias de los altos mandos y se involucra con la diferencia entre las competencias que todo jerárquico debe tener un número mínimo y máximo de éstas, que se enfocan al 10% de los mejores en la compañía.

|Característica subyacente: una competencia es considerada un factor diferente de cada persona, el cual es objetivo de los comportamientos que cada persona tiene en diferentes lugares y los ejecuta. Se pone de ejemplo el gráfico de un iceberg, en el cual solo se pueden visualizar lo más esencial, más no se toma en cuenta, todo lo que lleva consigo y no se visible tan fácilmente. La parte oculta en sí, vendría a ser las aptitudes y habilidades que la persona puede desarrollar, los rasgos que tenemos como seres humanos, la personalidad, actitudes, valores, y demás conocimientos.

Lo que debemos tomar en cuenta y enfocarnos es en la parte que no es tan palpable, las competencias de cada persona se pueden ir descubriendo con el pasar del tiempo y como la situación laboral lo exija.

Actualmente, se ha ido cambiando los esquemas y métodos, usando una mejor técnica, en la cual se puede ir evaluando al personal, con esto se cambia de manera sistemática lo que se realizaba anteriormente.

Según entendidos, existen características personales que destacan para las competencias y se describen a continuación:

- Aptitudes y habilidades: la persona tiene la capacidad de realizar un trabajo determinado, como, por ejemplo, una habilidad numérica, habilidad de realizar diseños gráficos, etc.
- Rasgos de personalidad: comportamiento de la persona o reacción de la misma en un momento determinado, como, por ejemplo, ser persistente, tener autodisciplina, controlar el estrés, entre otros.
- Actitudes y valores: la cultura organización de la compañía, es decir, sus valores, lo que necesita que lleguen a sentir sus empleados, por dar un ejemplo, trabajar en equipo, tener orientación al logro, entre otros.
- Conocimientos: técnicos y conductuales que tiene la persona.
- Motivos: maneras de pensar de cada persona, que impulsa a tener un mejor comportamiento.

Ya contando con las competencias anteriormente descritas, no se evaluarán con tests clásicos, sino con base en comportamientos observables. (Unknown, La Gestión de RRHH por competencias: Concepto, s.f.)

Organización concreta: Cada empresa exige competencias a cada persona, dependiendo del objetivo que tenga la misma, por ejemplo, depende mucho su misión, visión, valores, y en sí, todo lo que quiera exponer como compañía; es por esto que teniendo competencias diferentes cada organización, no se pueden medir de la misma manera. (Unknown, La Gestión de RRHH por competencias: Concepto, s.f.)

Para identificar más a fondo el concepto de competencias, se lo puede definir como un conjunto de comportamientos que se visualizan y se relacionan con el desempeño bueno o sobresaliente en el trabajo que realiza el colaborador en una empresa.

Existe otra definición de competencia que destaca una frase importante, la cual es comportamiento observable, por ejemplo, se lo compara con el gráfico del iceberg, ya que los comportamientos de las personas en el trabajo se pueden

ver en la punta del iceberg, los otros comportamientos más profundos se mantendrían por debajo de la superficie, contando con su importancia, pero en función del grupo de comportamientos, estos deben ser más analizados para observar que destaca.

Para observar los comportamientos de los empleados y verificando las competencias de cada uno para ir levantando su perfil de puesto, es importante notar que deben existir algunos componentes, como son los que se detallan a continuación:

Conocimientos: es un conjunto de sistemas, técnicas y habilidades que permiten a cada persona realizar sus actividades de acuerdo a las competencias que tiene cada uno de ellos.

El saber hacer: son sus habilidades y destrezas que cada empleado tiene y es capaz de aplicar los mismos para buscar soluciones a los problemas o situaciones que en el trabajo se manifiestan. La persona debe contar con más competencias que únicamente tener conocimientos técnicos e instrumentos para desarrollar sus tareas, va más allá de esto, es decir que debe conocer y saber aplicarlos en su desempeño laboral y puesto de trabajo.

El saber estar: son las actitudes e intereses que el empleado tiene, no es suficiente que sea eficaz y eficiente en las actividades que realiza de su puesto de trabajo, sino, que debe destacar que los comportamientos se alineen a las normas de la empresa, así como también las reglas de la organización.

El querer hacer: consiste en la motivación que cada persona tiene en su vida, y en este particular, debe ir acompañado con los conocimientos, al conocer que un empleado tiene varios conocimientos que lo motivan y lo adecuan de acuerdo a su tiempo, esto conlleva a que los aplique de manera óptima en su trabajo, siguiendo las normas de la empresa y teniendo un comportamiento adecuado para con su equipo de trabajo; pero si mira que sus esfuerzos para

conseguir el objetivo de su puesto no se valoran, el empleado se sentirá desmotivado y observará que sus jefes no lo toman como importante y así no se esforzará en otra tarea.

El poder hacer: significa que los medios y recursos con que cuenta el empleado es importante para poder realizar sus actividades, es decir las características de la organización, es importante porque al momento de desempeñar sus actividades, el empleado debe contar con todos los medios y recursos para ir desarrollando sus competencias, es decir todo lo que la organización debe proveer en relación a materiales y clima laboral de la empresa.

Se debe añadir que en general, las interacciones que se dan entre todos los factores antes mencionados, dan lugar a cada comportamiento que el colaborador tiene, se debe utilizar un sistema de evaluación de los mismos para poder medirlos y así conocer el potencial que cada individuo de la organización tiene para poder realizar las actividades de la empresa y destacar el potencial de cada persona.

Con esto, se conoce las fortalezas y debilidades de cada persona, de acuerdo a los comportamientos que tienen y las competencias que conforman su perfil en el puesto, y así, se puede mejorar y actuar de una manera coordinada para reparar o reforzar los puntos débiles o fuertes de cada uno. (Unknown, La Gestión de RRHH por competencias: Concepto, s.f.).

Existe un criterio de un experto que desarrolló también el tema de competencias, el cual es importante notar para poder conocer el porqué del estudio:

David McClelland fue profesor de la Universidad de Harvard, el cual manifestó una propuesta de competencia, dando un término utilizado para desafiar varios criterios que en ese momento existían, destacando también los conceptos de evaluación del sistema superior; esto condujo a desarrollar más

estudios en otros campos para formar otros profesionales, observar la gestión de los negocios de las organizaciones y denotar la importancia de los recursos humanos. (Lee, s.f., p. 27)

La competencia es un patrón de conducta que tiene cada persona, y está relacionado con el comportamiento y por ende el rendimiento a su puesto de trabajo dentro de la empresa. Si se lo ve de manera operativa, se observa que es lo que hace de manera excelente en su puesto de trabajo, que lo diferencia del resto, obteniendo mejores resultados en su evaluación de rendimiento, de acuerdo a la complejidad del mismo. Este concepto añade también las conductas de cómo hacer, de pensar, de sentir; dándose a notar la intención, acción y cada resultado que tiene el colaborador, puede existir similitud en las actividades que realizan cada empleado, pero las competencias pueden desarrollarse dependiendo de cada persona, en distinto grado y tiempo. (Selección, El Encuentro del Talento, 2008)

Las competencias se definen como conductas observables, en función de criterios varios para obtener un resultado. Se miden con frecuencias y se caracteriza por el número de ocasiones que la persona realiza la acción o tiene ésta conducta. (HAY, 2008, pág. 31)

Quien se considera el líder del modelo de competencias, es David McClellan, que nota la importancia de que un colaborador será competente en su puesto de trabajo de acuerdo como tenga la capacidad para realizarlo en un momento determinado y se desempeñe satisfactoriamente.

Según las investigaciones realizadas, se confirma que el éxito para contratar al personal, conlleva una serie de características que dependen de cada personal, es decir, sus competencias, más allá que sus conocimientos, hoja de vida, experiencias y demás. Es por esto que el concepto fue tomando forma y fue siendo introducido a través del tiempo por los entendidos de recursos humanos para ir diseñando diferentes formas de valorizar a la empresa.

Las competencias pueden ser medibles a través de indicadores de conductas que se pueden observar, siendo de importancia para que el empleado se desempeñe en su cargo y puesto de trabajo, esto es perceptible, por lo que no puede existir objetividad al momento de evaluar la conducta del candidato.

Actualmente y con el transcurso del tiempo, existen más estudios en relación a las competencias que definirán más el concepto de éste, y sobre todo en su clasificación, siendo estas, directivas o técnicas, y de igual manera con sus métodos de detección y evaluación con el 360°.

Como lo dice Spencer y Spencer sobre la competencia, es una característica de cada persona que se relaciona a su modelo, siendo este efectivo y a su desempeño en su lugar de trabajo.

El significado de la característica subyacente en relación a la competencia se asemeja a la personalidad, por una parte, y puede predecir comportamientos en algunos casos y retos en el entorno laboral.

La efectividad en la competencia de una persona puede predecir si algo se encuentra bien o probablemente medido sobre diferentes criterios, estos pueden ser generales o estándar.

Se puede definir las competencias de una persona como su comportamiento o manera de pensar, en ciertos aspectos o situaciones, y éstas pueden durar por un periodo largo.

Otro concepto de competencias puede ser que, las personas pueden disponer comportamientos, unas diferenciándose de otras, capaces de transformar y ejecutarlas más eficaces que otras en un momento dado.

Los comportamientos pueden ser visualizados en la vida cotidiana, en el trabajo y en general en situaciones diferentes. Dichas personas, ejecutan íntegramente sus rasgos de personalidad, aptitudes, conocimientos que han adquirido a través del tiempo.

Las características individuales tienen un rasgo de unión con las competencias y cualidades requeridas en profesionales. (HAY, 2008)

2.3.1 Clasificación de las competencias

Éstas no son las mismas para los diferentes puestos de trabajo, pero en la mayoría de organizaciones tienen similitud al escoger dichas competencias.

a) Competencias específicas para una vacante abierta:

- 1.- Capacidad para aprender.
- 2.- Adaptación al cambio.
- 3.- Creatividad.
- 4.- Trabajo en equipo.
- 5.- Visión de futuro.

b) Competencias de carácter más amplios o transversales: en general los profesionales relacionan el conjunto de aptitudes, los rasgos personales, conocimientos específicos y adicional valor, son las siguientes:

1.- Instrumentales:

- Analizar y sintetizar.
- Tener un Plan de Organización y un Plan de Planificación.
- Tener buena comunicación oral y escrita.
- Tener bases de lengua extranjera.

- Tener conocimientos de paquetes utilitarios.
- Analizar la información.
- Resolución de problemáticas.
- Tener toma de decisión.
- Motivación para trabajar.

2.- Personales:

- Trabajo en equipo.
- Orientación a los resultados.
- Relaciones interpersonales.
- Pensamiento analítico.

3.- Sistémicas:

- Aprendizaje continuo
- Adaptabilidad.
- Creatividad.
- Liderazgo.
- Iniciativa
- Mejoramiento continuo.
- Flexibilidad

En los puestos que deban tener más experiencia, se toman en cuenta los detallados a continuación:

- Iniciativa
- Toma de decisiones y trabajo en equipo.
- Adaptabilidad
- Trabajo bajo presión.
- Orientación al logro (Selección, El Encuentro del Talento, 2008)

2.3.2 Selección por Competencias

Analizaremos la conducta y diferenciaremos los comportamientos que no permiten tener un desempeño mejor en el puesto de trabajo. Y analizar quienes si tiene un desempeño superior en dicho puesto.

Diseño del estudio:

- Muestras de comparación (desempeño superior y desempeño inferior) .
- Entrevistas con altos mandos.
- Entrevistas BEI.
- Se identifican conductas. (HAY, 2008)

2.3.3 Gestión por competencias

Donde se aplica el modelo de competencias:



FIGURA 1: (HAY, 2008)

Se puede notar que adicionalmente la gestión por competencias es de manera objetiva, de gran importancia como se manifiesta a continuación:

La gestión por competencias, identifica las capacidades de las personas que se necesitan en los puestos de trabajo, a través de un perfil funcional y que mida objetivamente los resultados, al usarlo, la organización obtiene mejores ganancias y el personal se siente satisfecho con su labor. (Factbook Recursos Humanos / Aranzadi & Thomson Hay Group SAP, p. 2)

La responsabilidad que tiene el encargado de Talento Humano es la realización de procesos y gestión del talento que tiene la organización, atrayéndolo, evaluarlo y motivarlo; el responsable de talento humano se encarga de las personas en la organización y debe tener dos grandes objetivos a cumplir:

- “Tener y retener a los mejores”: retiene al personal creando sentido de pertenencia.
- “Desarrollar para tener excelentes”: crea rutas profesionales y las ayuda a que tengan un mejor desempeño. (Factbook Recursos Humanos / Aranzadi & Thomson Hay Group SAP, p. 3)

La gestión por competencias es un modelo de gestión de Recursos Humanos, que identifica y desarrolla las competencias del personal profesional o no, dentro de la organización, y se sostiene como base para el desarrollo en el puesto de trabajo.

La gestión por competencias es un modelo funcional que ayuda a la gestión de los procesos de la organización como los son: selección, una promoción interna, mantener capacitación continua y evaluación de desempeño. (FundaciónRH, 2014)

2.4 Entrevista

El concepto de entrevista nos dice que es uno de los factores que más impactan al momento de vincular o seleccionar a un candidato. Es un conversatorio y tiene el objetivo de tomar en cuenta posturas, expresiones de la persona que se encuentra postulando para algún puesto de trabajo.

El entrevistador y el entrevistado tienen el rol principal, se realizan varias preguntas que son preparadas con anticipación, y éstas pueden ser, cerradas, de sondeo o abiertas. (Gumucio R. L., La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, perspectivas, 2010)

2.4.1 La entrevista de incidentes críticos

Las entrevistas personales nos sirven cuando se requiere reclutar o buscar a un candidato para una vacante laboral abierta. Se utilizan varias herramientas, una de ellas es la entrevista por competencias; dicha herramienta es fundamental para las compañías que aplican la gestión por competencias, siendo esta una práctica ejemplar para todos, este permite preguntar e inducir al entrevistado a que conteste hechos y no su percepción. Esta herramienta ayuda a que la selección sea objetiva porque se centra en hechos concretos.

La interacción es uno de los principales métodos para las entrevistas por competencias, ya que tiene una cercanía entre el entrevistado y el entrevistador. Existe correlación entre el nivel y la experiencia, ya que un reclutador sin experiencia no puede reclutar a los altos mandos gerenciales. Puede contar con una buena base teórica, pero tal vez no puede tener una gran experiencia y profesionalismo.

En la entrevista por competencias se requiere una habilidad para identificar comportamientos y conocer todo el contexto hablado por el entrevistado.

El entrevistado debe saber y comprender a qué se dedica la empresa donde está postulando y el rol que juega dentro de ella.

La entrevista facilita tener el conocimiento y profundidad de la persona entrevistada y revisar la información de su pasado, para así obtener su descripción y comportamiento laboral.

Esta técnica nos ayuda a comprender el futuro a través del pasado, entendiendo que las conductas se van repitiendo a lo largo de su vida. Es así que se puede comprender como se comporta una persona globalmente dentro de una situación laboral y así determinar su actuación. La entrevista se puede utilizar para seleccionar todo tipo de cargos, aunque los cargos más utilizados son los complejos y costosos.

Por su tiempo de duración, que tarda más de una entrevista rápida y normal, permite evaluar de manera personal al postulante.

Las compañías utilizan este proceso para fijar competencias, visión, misión y valores; y también poder detectar a los trabajadores que tienen los comportamientos más relevantes para el puesto deseado.

El entrevistador debe revisar cuáles son los parámetros más importantes según el análisis previo del puesto, adicionalmente contando los eliminados, que nos permiten revisar el perfil basados en:

- Competencias técnicas
- Experiencia
- Competencias conductuales

- Habilidad social de interrelacionarse

Para contar con un perfil profesional, el entrevistador deberá preparar un cuestionario similar para las personas postuladas.

Se consigue averiguar lo que el entrevistado en realidad hace, adicionalmente de las funciones generales que realiza, las capacidades y alcance del trabajo realizado, se debe ser consciente que las responsabilidades no dependen de lo antes mencionado. Es un modo de selección más objetivo y democrático, tomando en cuenta, que las competencias profesionales son, específicamente del entrevistado y no del puesto. El postulante puede ser valorado en su formación y esto ayudará a que se comprenda mucho mejor sus competencias. (Gumucio R. L., La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, perspectivas, 2010)

2.4.2 MÉTODOS DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

Según lo que piensa (Corral, 2007), para predecir la conducta futura nos debemos basar en la conducta pasada, esto quiere decir que, si un postulante ha desarrollado completamente su pasado en similares o parecidas condiciones, con el tiempo esto podría volverse a dar.

2.4.2.1 Assessment Center

Una de las herramientas que nos ayuda a comprender las potencialidades y evaluar recursos para la gestión, es el assessment center, se profundiza en buscar lo mejor de las personas en relación al puesto que se requiere y que aplicaron a una vacante, se utiliza objetivamente dentro de los procesos de selección, promoción interna, evaluación, identificación de necesidades, planes de carrera y desarrollo, dentro de su metodología, se encuentra varias técnicas de evaluación, como puede ser: cuestionarios de personalidad, ejercicios de gestión, role-plays, dinámicas de grupo, entrevistas personales. Nos permite analizar las competencias, conductas y aptitudes que evalúan destrezas como:

la planificación, habilidades a nivel gerencial, negociación, etc., de los postulantes.

Al tener ventajas significativas este sistema, en comparación con otras técnicas de evaluación, permite su aplicación y desarrollo funcional, con una segura confiabilidad y certeza, por lo que se tiene mejores resultados y predicciones en relación a los comportamientos de los postulantes.

Las destrezas evidentes y principales o escasas del candidato, se los evidencia con los ejercicios del entrenamiento, adicionalmente su conducta y la conducta del equipo.

La entrevista suprime, varios inconvenientes de otras valoraciones, para convertirse en más objetiva y es aprobada por los postulantes, siendo esta la más utilizada como ayuda para la ejecución de recursos humanos.

El Assessment Center, tiene un costo alto, lo cual para las compañías se puede volver un inconveniente para realizarlo, ya que se emplean observadores y estos han debido ser capacitados para evaluar y utilizar este método. Por lo cual siempre debe ser revisado por la persona responsable que desea cubrir una vacante y se vuelve enriquecedor cuando participa como observador en assessment center.

El grado de habilidad y destrezas se pueden evaluar con pruebas de conocimiento y habilidades específicas, puesta en práctica conocimientos teóricos y la experiencia del postulante, depende de la organización si el método se lo quiere llevar a cabo al inicio del proceso o en el transcurso del mismo.

Existen varias pruebas de conocimientos y habilidades que se aplican y se destacan las siguientes:

- Exámenes escritos.

- Pruebas de conocimiento específico al puesto.
- Pruebas de competencias de la persona.
- Debates en grupo.

El Assessment Center denominado Development Center, con el objetivo de desarrollar las habilidades y competencias de cada persona, permite, además:

- Tomar decisiones al tener la necesidad de fomentar nuevos planes de procesos en relación a capacitaciones para el desarrollo del personal, es decir que, en qué dirección se puede lograr realizarlo, dependiendo de los empleados y su necesidad de solicitudes dentro de la organización.
- Plan de acciones individual, de tal manera que exista la capacidad de aprendizaje de cada empleado y así sean partícipes de acuerdo a la necesidad de la organización, obteniendo al final una buena rentabilidad. (Selección, 2008, pág. 60)

2.4.2.2 Incidentes críticos

Los mismos se pueden identificar y mostrar que los mejores de la organización lo hicieron de una manera determinada, pensaron correctamente y de igual manera actuaron en función de un objetivo, por tal motivo, se destacaron como los mejores.

Es por esto que se denotan y buscan sus motivos, habilidades y conocimientos que cada uno desempeña exitosamente en su carrera profesional, y los usan de manera óptima para llegar a cumplir las metas del puesto. (Hay, 2008, pág. 47)

2.6 Panel de expertos

El significado de éste nos arroja como un concepto el “Brainstorming”, en el cual las personas con una visión agrandada de cómo realizar una mejor función en la empresa, lo plasman en una reunión que se lleva a cabo, discutiendo objetivamente para llegar a un consenso y así destacar características de las personas que ocuparán o en su momento ocupan el puesto a ser mejorado, con esto se obtienen sus mejores funciones y gestionan sus recursos para cumplir los objetivos de la organización.

Fases de Panel de Expertos:

- Análisis de Empresa: Estableciendo objetivos alcanzables.
- Análisis de Puesto: Establecen el contenido, con criterios relevantes que aporten para el perfil.
- Análisis de características óptimas que aporten a un perfil mejorado.
- Análisis de los ocupantes actuales que obtienen un desempeño superior.
- Diferenciación de conclusiones. (HaySelección, 2008)

Otro concepto adicional de Panel de Expertos se identifica a continuación:

Es una reunión con personas con visión global acerca de cómo encaja 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. (Material de clase 2021, Gestión por Competencias, pág. 38)

2.7 Modelo 360°

Es un cuestionario que se complementa con las personas que conocen bien los comportamientos de la persona en el puesto, desde el jefe hasta todos los Colaboradores que rodean al ocupante.

Analiza las competencias requeridas para un puesto de trabajo y las cuales necesitan que las personas ocupen los puestos de la empresa.

- Contiene 20 Competencias, se destacan las más importantes.
- Cada competencia cuenta con niveles conductuales.
- Recolecta la información de competencias.
- Se define el nivel de desarrollo para cada puesto.
- Consta el nivel óptimo de desarrollo en el cual debe estar cada colaborador.
- Es adaptable a la empresa. (HaySelección, Gestión Integral de Recursos Humanos: Modelo de Gestión por competencias, 2008, pág. 47)

2.8 Método DELPHI

Se lo define en otras palabras también, como un proceso donde varias personas expertas debaten y llegan a un consenso sobre las competencias que debe tener un perfil de puesto, con el fin de obtener una solución al problema y contar con criterios diferentes.

Se lo realiza con personas expertas en la temática, pero de igual manera con diferente formación y jerarquía. Se da en un orden estructurado, considerando una serie de factores y etapas que tienen el objetivo de llegar a consensuar entre todos los participantes de la reunión.

Éste método Delphi cuenta también con ventajas y desventajas, de acuerdo a las necesidades que tenga la organización, ya que tiene un tiempo de duración, pero se puede enfocar en lo más representativo:

Ventajas:

- Es flexible al contar con varias opiniones, se entrega de forma anónima.
- El consenso que se logra presenta un alto grado de confiabilidad.
- Permite el involucramiento de los expertos en la problemática, de forma anónima con otros expertos y esto aporta al flujo de información.
- Evita el protagonismo de uno o más expertos sobre otros, lo que garantiza una participación equitativa.
- Se tiene un criterio de manera objetiva.

Desventajas:

- Al contar con varios actores a nivel de organización, puede llevar tiempo en llegar a un acuerdo.
- Al requerir de expertos, no nos asegura que existan los suficientes.
- Se debe contar con la disponibilidad de tiempo de los expertos.
- El cuestionario es de importancia para poder aplicar el método.
- Es costoso. Conlleva tiempo, las comunicaciones son largas, se tiene mucho papeleo. (Betancourt, 2015)

2.9 Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión o también conocidos como KPI, son los cuales permiten medir si la empresa, la unidad donde se desempeña un proyecto, o una persona o colaborador logra sus metas y objetivos dentro de la organización de acuerdo a su plan estratégico.

Las empresas usan los indicadores de acuerdo a sus varios niveles de evaluación, para alcanzar los objetivos deseados, los indicadores altos se enfocan en el desempeño general que tiene la organización, por lo tanto, los

indicadores de bajo desempeño se enfocan en los procesos o en los niveles operativos de los empleados.

Ampliamente se manifiesta que los indicadores dan la información sobre el desempeño más importante a las empresas de cada empleado, o a su vez permite que los stakeholders se vean desde otro punto, así se comprende si la empresa está encaminada o se desvió de sus metas planteadas. Es por esto que los indicadores de desempeño correctamente diseñados, son claves de interacción y muy vitales dentro de la organización para ver donde debe encontrarse la misma y seguir con los objetivos.

Los indicadores de gestión son herramientas que permiten tomar decisiones, ya que aportan a reducir la complejidad del desempeño de la empresa a un porcentaje pequeño, facilitan la toma de decisiones y ayudan a mejorar el desempeño de toda la organización. (Roncancio, 2018)

Como lo manifiesta el autor del documento, existen varios usos de los KPI con sus respectivos beneficios que aportan a la organización, y se detallan a continuación los más importantes:

- A) Los indicadores de gestión motivan al equipo de trabajo ya que se debe desarrollar una cultura organizacional mejorada, por lo que pueden palpar su rendimiento dentro de la organización, la cultura de la empresa debe apoyar a los colaboradores, siendo un motivador para todos quienes aportan en la organización para poder llegar a sus objetivos planteados, es por esto que es importante dar un seguimiento a los indicadores (KPI), los cuales permiten conocer la operatividad y funcionamiento del trabajo de cada empleado. Así también, involucran más al personal y crea un sentido de pertenencia.
- B) Apoyan y dan soporte a las estrategias de la organización, las cuales dan cumplimiento a éstos, ya que se centran en lo objetivos principales para tomar decisiones, lo más importante es saber comunicar la estrategia hacia toda la organización, para que cuando el empleado

mire su rol en la empresa, se sienta identificado y llegue a los objetivos planteados.

- C) Al contar con indicadores de gestión, se puede también decir que motivan al crecimiento de los colaboradores de manera personal, ya que crean sentido de filiación, con campañas, haciéndoles sentir orgullosos de la empresa y sobre todo conocer cuál es el objetivo de la misma; para esto se necesita un seguimiento de objetivos para poder medirlos y observar que se debe mejorar, con esto no se esperan resultados trimestrales o semestrales, sino, que al identificar falencias, se las corrija en el camino.
- D) Los indicadores de gestión, al ser medibles, se pueden visualizar las falencias y se pueden mejorar en la marcha, es decir que, contando con una buena motivación, una cultura organizacional mejorada y sobre todo teniendo las habilidades de los empleados, éstos simplifican de manera apropiada el desempeño de cada empleado para poder establecer mejores metas, y así llevar un mejor proceso cada día y éste puede ser una guía para plantear un Balanced Scorecard. (Roncancio, 2018)

2.9.1 Los KPIs como herramientas clave para la toma de decisiones

Los directivos con visión global y altamente efectivos conocen que es necesario contar con una información certera sobre los dimensionamientos del desempeño de toda la empresa, logrando elegir los más importantes, de otra forma esto es un diagnóstico primordial e importante de la organización, esto significa poder contar con mejores decisiones y así solventar futuros riesgos.

En nivel de empresa, los KPI o indicadores de gestión más relevantes, van de la mano con los objetivos estratégicos de la compañía, y ayuda a solventar las dudas existentes dentro del negocio; es decir que se debe partir desde una primicia como identificar las preguntas de los responsables y poder solventarlas para poder tomar decisiones importantes.

Ya identificadas, las preguntas más relevantes se deben definir los indicadores de gestión para poder responderlas de manera adecuada, ya que, con cada KPI, se usará de manera estratégica y tendrán respuestas significativas. (Roncancio, 2018)

2.10 Rotación de Personal

El concepto de rotación de personal nos indica que, denota el índice porcentual de cada empleado, sobre la media del número del total de todos los empleados que aún se encuentran en la organización en un periodo determinado, es por esto que la rotación de personal se calcula en relación a todo el personal que se cuenta como un recurso humano disponible, a esto se añade el costo verdadero del personal desvinculados, y no únicamente como se hacía en determinadas ocasiones, en función de ingresos y egresos.

Actualmente, se ha ido implantando nuevas tecnologías de la mano con nuevas formas de trabajo, y se han obtenido ciertos cambios de acuerdo a la necesidad de la organización, por ende se han obtenido mejores perfiles profesionales actualizados, en los cuales prioriza el intelecto sobre la mano de obra, dando un nuevo propósito de necesidades y una visión mejorada dentro de la organización; los empleados ahora ofrecen mejor flexibilidad de manera general en su puesto de trabajo, mejor aptitud, profesionalismo, los cuales son evaluados y valorizados. Por tal motivo, hoy en día se dan mejores opciones para el desempeño de un empleado, viendo el factor humano como un camino importante para el desarrollo del profesional, teniendo así cada uno, una ventaja competitiva dentro de la organización. (Flores, 2008)

3. IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

OBJETOS DE ESTUDIO TEORICO: Procesos de selección por competencias

OBJETO PRACTICO: Puestos de médico ocupacional

DELIMITACION GEOGRAFICA: PEPSICO -SANGOLQUI

DELIMITACIÓN TEMPORAL: 2021

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema encontrado es la implementación de un diseño perfil por competencias en el puesto de Médico Ocupacional no ha permitido que el área se desarrolle de manera adecuada, observando la alta rotación de personal en relación con puesto mencionado, evidenciando la rotación de 4 médicos ocupacionales en el año, que representa el 400%, no existe un perfil de competencias y tuvo un impacto en los costos de capacitación y selección.

No se ha estructurado indicadores de evaluación que mida los resultados del proceso de selección por competencias y así poder obtener un perfil adecuado para el área de Seguridad de Seguridad Ocupacional.

5. OBJETIVO GENERAL

Diseñar un proceso de selección por competencias para el puesto de médico ocupacional, en PepsiCo, Sangolquí 2021.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Definir el perfil de competencias
2. Diseñar el proceso de selección por competencias
3. Definir indicadores de evaluación que tendrá los resultados del proceso de selección

7. JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

El presente proyecto de investigación hizo referencia a la modalidad:

7.1 Nivel de estudio:

Exploratorio: El proyecto se estructura en base a revisiones bibliográficas, opiniones de expertos en el tema o en investigaciones de campo.

7.2 Modalidad de la investigación:

Modalidad de campo: Información recopilada en panel del experto.

Modalidad de proyecto de desarrollo: Solventaremos una necesidad particular de la organización y se realizara una propuesta practica de aplicación con el diseño del perfil de puesto.

Modalidad documental: Contenido e información del puesto de trabajo que contiene la organización.

7.3 Métodos de la investigación:

Analítico-Sintético: Nos permitirá descomponer el problema que es causado por la ausencia del proceso de selección por competencias para el cargo de Medico Ocupacional con el desarrollo del panel de expertos.

Inductivo- Deductivo: Con el proyecto se busca dar solución a la problemática de la compañía a través de referencias bibliográficas sobre la selección del personal y competencias, llegando a diseñar un proceso de selección que permita disminuir o eliminar la problemática.

7.4 Población o Muestra:

En la presente investigación no se requiere una muestra, contaremos con los siguientes expertos.

Requerimiento para panel de expertos:

- Ing. Seguridad y Salud Ocupacional
- Recursos Humanos
- Trabajo Social

7.5 Selección de instrumentos de la investigación y justificación

7.5.1 Observación:

Se observo la entrevista que actualmente se realizó al Médico Ocupacional comprobando que no se tiene establecido un proceso de selección por competencias de la misma.

Modelo 360: No se pudo realizar el instrumento ya que no se cuenta con el personal para realizar el cuestionario.

Panel de expertos: Se realizó una reunión con una guía estructura involucrando a los expertos entendidos en el puesto y así concluir con las competencias relevantes que se necesita para el perfil del puesto.

Análisis de documentos: En la organización se revisa documentos del proceso de selección del personal de forma general para realizar un diseño específico del puesto, adicional a la normativa vigente en la Legislación Ecuatoriana donde menciona la necesidad de la contratación de un Médico Ocupacional en las organizaciones.

7.5.2 Validez y Confiabilidad de los Instrumentos.

Con el Panel de Expertos no se podrá tener una validez y confiabilidad del 100% ya que no se contó con la realización de los diferentes instrumentos como Entrevista de incidentes críticos y Modelo 360 ya que no se contaba con la información necesaria.

7.6 Procesamiento de Datos

La información importante en esta investigación se elaborará en el sistema

Microsoft Office, Utilizando las aplicaciones:

- **Microsoft Word:** Se ejecutará la estructura del proyecto de investigación, aplicando los formatos para el panel de expertos según el diccionario de competencias HayMcBer.
- **Microsoft Excel:** Se utilizará la información del panel de expertos y se plasmará en un cuadro seleccionando las competencias más relevantes que requiere el puesto de Médico Ocupacional.

- **Microsoft Power Point:** La herramienta se utilizará para mostrar al jurado el contenido de la investigación que se ha realizado y exponer su contenido.
- **ZOOM:** Esta herramienta ayudará a realizar la entrevista a los profesionales en el panel de expertos.
- **Recursos Tecnológicos:** Se grabará la entrevista que se realizó en el panel de expertos para volver a revisar las competencias relevantes que se necesita para el puesto de Medico Ocupacional.

7.7 Protocolos Metodológicos:

7.7.1 Protocolo para definir el perfil por competencias en el puesto de médico ocupacional, en PepsiCo, Sangolquí 2021.

- Aplicar los instrumentos aptos para el levantamiento del perfil por competencias del médico ocupacional.

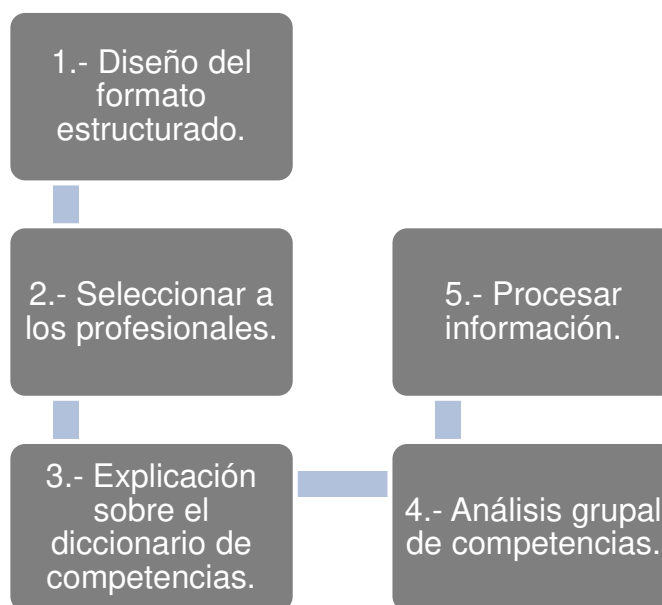


FIGURA 2: *Proceso para realizar Panel de expertos*

7.7.1.1 Panel de Expertos:

Desarrollar la guía de la estructura para el panel de expertos según la metodología Delphi:

- Identificar a los profesionales que nos ayudarán con el panel de expertos que tengan el conocimiento profundo del puesto.
- Desarrollar la reunión por zoom para aplicar el panel de expertos y obtener la información para el perfil de puesto:

Análisis de la empresa para comprender el giro de negocio y sus necesidades.

Análisis del puesto comprendiendo la legislación y la importancia de la contratación del perfil con las competencias adecuadas.

Resultados que se obtuvo en el panel de expertos resaltando las 3 competencias más importantes y los importantes.

Conclusiones.

- Procesamiento de la información que se contrastara con el diccionario por competencias.
- Establecer el perfil de puesto con la información obtenida del instrumento del Panel de Expertos.

7.7.1.2 Protocolo para diseñar el proceso de selección por competencias en el puesto de médico ocupacional, en Pepsico, Sangolquí 2021.

- Levantamiento del proceso actual, relevando la información propia de la compañía.

- Definir los instrumentos para competencias
 - Entrevistas
 - Assessment Center.

- Diseño del proceso incorporando competencias vía metodología SIPOC.

7.7.2 Protocolo para definir indicadores de evaluación del resultado del proceso de selección por competencias en el puesto de medico ocupacional, en Pepsico, Sangolquí 2021.

- Identificar indicadores existentes establecidos para definir cuales serias los más opinados para la evaluación del resultado del proceso de selección por competencias

- Seleccionar los mismos para continuar

- Definir cual indicador es acorde a la necesidad de la compañía

- Desarrollar en su definición o fórmula de cálculo

NOMBRE	OBJETIVO	FÓRMULA	TIEMPO DE MEDICIÓN	RESPONSABLE
Adecuación persona/ Puesto	Conocer el ajuste entre el perfil requerido y la persona.	% de cumplimiento en perfil duro +% de cumplimiento en competencias	Trimestral	Jefe de talento humano
Calidad de selección	Identificar el número de médicos ocupacionales que superan periodo a prueba	(# de médicos ocupacionales que superan los 3 meses/# de ingresos en el mes) *100	Trimestral	Jefe de talento humano

Tabla 1: *Indicadores de proceso de selección por competencias*

8. RESULTADOS

- 1) Resultados de definir el perfil de competencias del médico ocupacional, en PepsiCo, Sangolquí 2021.

Nº.	COMPETENCIA	NIVEL
1	Flexibilidad	4
2	Pensamiento Analítico	4
3	Comprensión Interpersonal	4
4	Orientación al logro	3
5	Iniciativa	5
6	Orientación al cliente	4
7	Dirección de Personas	4
8	Liderazgo	5
9	Trabajo en Equipo	4

Tabla 2: *Perfil de competencias panel de expertos*

En la tabla adjunta podemos evidenciar nueve competencias con sus respectivos niveles, donde se evidenció cuáles fueron los más importantes para el perfil de puesto de médico ocupacional a partir del panel de expertos, el cual nos permitirá disminuir la alta rotación de personal médico y la baja productividad del departamento de seguridad y salud ocupacional.

- 2) Resultados de diseñar el proceso de selección por competencias en el puesto de medico ocupacional, en Pepsico, Sangolquí 2021.

Tabla 3: SIPOC

Caracterización de Procesos / SIPOC - PEPSICO

Versión 1
Vigente desde 6-sep-2020

1. Proceso		PROCESO DE SELECCIÓN POR COMETENCIAS		2. Propósito del Modelo		DISEÑO DEL PROCESO			
3. Responsable		Carolina Salazar / María Elena Almeida							
4. Objetivo / descripción		Diseñar el proceso de selección por competencias para el puesto de médico ocupacional, PEPSICO, Sangolquí 2021.							
5. Criterios y métodos									
Documentos Internos				Documentos Externos					
Formato de proceso de selección general				Acuerdo Ministerial 1404					
Estructura del área de seguridad y salud ocupacional				Código de Trabajo					
				Reglamento Interno					
				Reglamento de SSO					
Proceso/Proveedor	6. Entradas	7. Actividades			8. Controles / Registros			9. Salidas	Proceso / Cliente
JEFE O RESPONSABLE DE ÁREA	Hoja de requerimiento de la vacante	1. Levantamiento del proceso actual, relevando la información propia de la compañía.			Código de Trabajo, Acuerdo Ministerial 1404, Reglamento Interno, Reglamento de SSO			<ul style="list-style-type: none"> - Información recopilada de la compañía. - Terna finalista para futura contratación. - Competencias conductuales del cargo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recabamos información de los procesos de selección de la organización. - Recopilamos el informe de los perfiles. - Satisfacción del cliente interno.
		2. Definir los instrumentos para competencias (BEI - Assessment Center)			Registro de asistencia de los postulantes				
		3. Diseño del proceso incorporando competencias.			Diccionario de competencias HayMcBer				
10. Mecanismos									
Materiales		Equipos		Software		Otros			
Direccionario de competencias (HAY)		Computadores		MICROSOFT OFFICE					
Metodología de Valoración de Cargos (HAY)		Grabaciones		ZOOM					
Panel de expertos									
11. Indicadores									
Nombre	Fórmula Cálculo	Responsable	Frecuencia Medición	Frecuencia Reporte	Unidad Medida				
Adecuación persona / Puesto	% de cumplimiento en perfil duro + % de cumplimiento en competencias	Jefe de Talento Humano	Trimestral	Semestral	Números				
Calidad de selección	(# de médicos ocupacionales que superan los tres meses) *100	Jefe de Talento Humano	Trimestral	Semestral	Números				
Revisado por:				Aprobado por:					

- 3) Resultados de definir indicadores de evaluación que tendrán los resultados del proceso de selección por competencias del médico ocupacional, en Pepsico, Sangolquí 2021.

El instrumento que se tomó en cuenta es el Panel de Expertos, por lo cual el diseño de perfil de puesto tendrá un riesgo de que no exista una definición profunda del perfil de médico ocupacional. Se completa con indicadores de evaluación que validen los resultados y su efectividad, para que el diseño pueda tomarse en cuenta para futuras contrataciones y adicional pueda permanecer en el tiempo.

Los indicadores de evaluación propuestos son:

- Adecuación persona/puesto, nos permitirá conocer el ajuste del perfil requerido y la persona, tomando en cuenta su fórmula, tiempo de medición y responsable.
- Calidad de selección, su objetivo es reconocer el número de médicos ocupacionales que superan el periodo de prueba, tomando en cuenta su fórmula, tiempo de medición y responsable.

Ejecutar de manera correcta estos indicadores de evaluación, conllevarán a medir los resultados del proceso de selección revisando si el diseño planteado cumplió con los objetivos.

9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

El presente proyecto surge de la problemática encontrada en la compañía por la alta rotación del personal del área de seguridad y salud ocupacional (médico ocupacional) que, en el año 2021, tuvo una salida de 4 profesionales de la salud, que esto representa el 400% en el año, por lo cual ha generado una baja productividad en el área y costos innecesarios que se ha desarrollado por la falta de implementación y ejecución de un diseño de perfil por competencias, del puesto de médico ocupacional.

La herramienta que se utilizó para el diseño del perfil de puesto fue el panel de expertos basado en el diccionario de competencias de HayMcbcr, con lo cual se contó con el Ingeniero de seguridad y salud ocupacional y un representante de talento humano quienes nos compartieron su expertis y necesidades del puesto de médico ocupacional.

Según el panel de expertos, el perfil de puesto debe tener principalmente, las siguientes competencias: Flexibilidad, Pensamiento Analítico, Comprensión Interpersonal, Orientación al logro, Iniciativa, Orientación al cliente, Dirección de Personas, Liderazgo y Trabajo en Equipo.

Se realizó varias preguntas a los expertos para poder comprender cuales eran sus necesidades y que tipo de competencias se requería para el perfil, llegando a la conclusión de las nueve competencias antes mencionadas.

Con la definición del perfil de puesto, se procedió a diseñar el proceso de selección por competencias, que nos ayudará a comprender cuál es el orden correcto que debemos establecer para una adecuada selección de personal siguiendo un protocolo de entrevista y posteriormente su codificación para que el resultado sea más efectivo, tomando en cuenta los indicadores propuestos, que nos ayudarán a comprender como manejar los problemas planteados.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES:

10.1 Conclusiones y recomendaciones de los resultados objetivo 1: Definir los perfiles de competencias

Conclusión

- Después de haber concluido el panel de expertos, y llegando a una consolidación con los profesionales con conocimiento del puesto, se concluyó con tres principales competencias:
 - 1.- Orientación al cliente
 - 2.- Comprensión interpersonal
 - 3.- Dirección de personas

Complementando con seis competencias adicionales:

- 1.- Flexibilidad
- 2.- Pensamiento analítico
- 3.- Orientación al logro
- 4.- Iniciativa
- 5.- Liderazgo
- 6.- Trabajo en equipo

Recomendación

- Se debe aplicar el instrumento de panel de expertos ya que no se obtuvo información previa para poder realizar y tomar en cuenta los diferentes instrumentos BEI y modelo 360, lo cual tiene un riesgo de que no haya una definición profunda del perfil.

Se debe tomar en cuenta la opinión y expertis de los profesionales para saber qué tipo de competencias son necesarias para el puesto y el giro de negocio de la compañía y así realizar el diseño del proceso de selección por competencias.

También se deberán tomar en cuenta las competencias principales que salieron del panel de expertos del área, esto nos ayudará a seguir con el proceso del diseño del proceso de selección por competencias.

10.2 Conclusiones y recomendaciones de los resultados

objetivo 2: Diseñar el proceso de selección por competencias

Conclusión

- Se diseñó el proceso de selección por competencias concluyendo que, la incorporación de la metodología SIPOC es una forma adecuada de recopilar información que nos ayudará a manejar el contenido de una forma ordenada.

Recomendación

- Dentro del proceso de selección por competencias, es adecuado seguir un protocolo que permita manejar las actividades y tiempos de manera que se pueda cumplir con el objetivo de mantener un perfil correcto y disminuir la rotación del puesto, para aumentar la productividad y generar menos costos.

Así también, es importante el uso de la herramienta SIPOC el cual nos permitirá mantener de una forma ordenada los procesos de selección por competencias y regirnos con los objetivos, tiempos y responsables de ejecutar dicho proceso.

10.3 Conclusiones y recomendaciones de los resultados objetivo 3: Definir indicadores de evaluación que tendrán resultados del proceso de selección

Conclusión

- Los indicadores propuestos tendrán el objetivo de medir el resultado del proceso de selección y tener una claridad si el diseño propuesto es el correcto, podrá mantenerse y ejecutarse a través del tiempo.

Se plantearon dos indicadores, los cuales son:

- 1.- Adecuación persona/Puesto
- 2.- Calidad de selección

Recomendación

- Es importante contar con los indicadores adecuados para poder medir correctamente el proceso de selección por competencias y ejecutarlas según la tabla número 2 de indicadores de proceso de selección por competencias, los cuales nos ayudarán a demostrar que el proceso de selección se está llevando de la mejor manera.

Con el planteamiento de los indicadores, adecuación persona/puesto y calidad de selección, nos permitirá poder medir los resultados del proceso de selección tratando de que nos ayude a tener una claridad de que el diseño se lo está llevando de la mejor manera y esto permitirá seguir ejecutándolo a través del tiempo, y adicional permita ser utilizado para otros procesos de selección con diferentes puestos de trabajo dentro de la organización.

11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Acuerdo Ministerial. (s.f.). Reglamento de los Servicios Médicos de las Empresas 1404.
- Betancourt. (DICIEMBRE de 2015). *MÉTODO DELPHI: QUE ES Y CÓMO SE APLICA*.
Obtenido de <https://www.ingenioempresa.com/metodo-delphi/>
- Boyatzis. (1982). *Panel de Expertos*. Obtenido de
http://www.rinconcastellano.com/trabajos/competencias/1_concepto.html
- Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K. V., Uribe Rodríguez, A. F., & López. (2011). *Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia*. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- Charria Ortiz, V. H., Sarsosa Prowesk, K. V., Uribe Rodríguez, A. F., & López. (2011). *Definición y clasificación teórica de las competencias académicas, profesionales y laborales. Las competencias del psicólogo en Colombia*. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/213/21320758007.pdf>
- Chiavenato. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Mc. Graw Hill.
- Corral. (2007).
- EnciclopediaConcepto. (2013-2021). Obtenido de Fuente:
<https://concepto.de/reclutamiento/>
- FundaciónRH. (Noviembre de 2014). *Gestión por Competencias*. Obtenido de
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/8333/_141aedf1f002d4_gestio_per_competencias_cs.pdf
- Gumucio. (s.f.). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional.
- Gumucio, R. L. (julio - diciembre de 2010). *La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional, perspectivas*.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- Gumucio, R. L. (s.f.). *La Selección de Personal basada en Competencias y su Relación con la Eficacia Organizacional*. Obtenido de
<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941230007.pdf>
- HayGroup. (Diciembre de 2018). *Modelo de Gestión por Competencias*.
- HayGroup. (Diciembre de 2018). *Modelo de Gestión por Competencias*. Obtenido de
<http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>
- HayGroup. (Diciembre de 2018). *Modelo de Gestión por Competencias*. Obtenido de
<http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>
- HayGroup. (Diciembre de 2018). *Modelo de Gestión por Competencias*. Obtenido de
<http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>
- HayGroup. (Diciembre de 2018). *Modelo de Gestión por Competencias*. Obtenido de
<http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf>
- HayGroup. (Diciembre de 2018). *Modelo de Gestión por Competencias*.
- HayGroup. (Diciembre de 2018). *Modelo de Gestión por Competencias*.
- HayGroup. (Diciembre de 2018). *Modelo de Gestión por Competencias*.
- HayGroup, A. &. (s.f.). Factbook Recursos Humanos.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática . (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de servicios. Encuesta económica anual 2015*. Lima: INEI.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). *Perú: Características Económicas y Financieras de las empresas de Servicios. Resultados de la encuesta económica anual 2016*. Lima: INEI 2017.
- Lee, S.-C. H.-S.-C. (s.f.). *Lee analysis on literature review of competency*. Obtenido de https://www.academia.edu/8179411/Su-Chin_Hsieh_Jui-Shin_Lin_Hung-Chun_Lee_Analysis_on_Literature_Review_of_Competency_Analysis_on_Literature_Review_of_Competency
- ORGANIZACIONAL, H. D. (s.f.). *PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL*. Obtenido de <http://carrascocruzado.blogspot.com/2016/>
- Roncancio, G. (30 de Noviembre de 2018). *¿Qué son indicadores de gestión o desempeño (KPI) y para qué sirven?* Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/que-son-indicadores-de-gestion-o-desempeno-kpi-y-para-que-sirven>
- Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/PepsiCo>
- Wikipedia. (s.f.). Obtenido de <https://es.wikipedia.org/wiki/PepsiCo>
- www.daenajournal.org. (s.f.). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas* . Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

