



FACULTAD DE POSTGRADOS

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

**“PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS
CONDUCTUALES PARA EL CARGO DE ASESOR COMERCIAL DE UNA
EMPRESA DE TECNOLOGIA. - QUITO 2022.”**

Profesor

Daniel Montalvo Figueroa

Autor (a)

Ana Cristina Veintimilla Zambrano

2022

RESUMEN

Este proyecto de investigación surge de la necesidad de diseñar un plan de selección de personal por competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología en la ciudad de Quito.

Así, se logró identificar las competencias conductuales requeridas para el cargo de asesor comercial, en base a la metodología de Hay/McBer, empleando panel de expertos, entrevista de incidentes críticos y base de datos de Hay Group.

Tras definir el perfil, se logró diseñar un flujograma detallado del proceso de reclutamiento y selección de personal, lo que permitirá a la empresa llevar con mayor eficacia y eficiencia este proceso de recursos humanos.

Finalmente se plantean algunos indicadores que ayudaran a medir el impacto del proceso de selección, y si los resultados cumplen con los objetivos deseados dentro de la empresa.

Este diseño integral busca cambiar la selección tradicional, y conseguir incorporar empleados con las competencias y conocimientos idóneos para el desempeño del cargo, y su posterior desarrollo profesional.

ABSTRACT

This research project arose from the need to design a personnel selection plan based on behavioral competencies for the position of sales consultant for a technology company in the city of Quito.

Thus, we were able to identify the behavioral competencies required for the position of sales consultant, based on the Hay/McBer methodology, using expert panel, critical incident interview and Hay Group database.

After defining the profile, a detailed flowchart of the recruitment and selection process was designed, which will allow the company to carry out this human resources process more effectively and efficiently.

Finally, some indicators are proposed to help measure the impact of the selection process, and if the results meet the desired objectives within the company.

This integral design seeks to change the traditional selection, and to incorporate employees with the skills and knowledge suitable for the performance of the position, and their subsequent professional development.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1	INTRODUCCIÓN.....	1
1.1	Contexto del entorno interno de la organización.	1
1.2	Contexto del entorno externo de la organización.	1
1.3	Problema a investigar.	3
2	REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
2.1	Marco conceptual.....	4
2.1.1	Selección de personal	4
2.1.2	Competencias conductuales.....	9
2.1.3	Entrevista de incidentes críticos	11
2.1.4	Assessment center	12
2.1.5	Evaluaciones 360° / 180°.....	12
2.1.6	Panel de expertos.....	14
2.1.7	Diccionario de competencias de Hay/McBer:.....	14
2.1.8	Indicadores de desempeño:.....	14
2.2	Antecedentes teóricos del problema	15
3	IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO.....	16
4	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	17
4.1	Identificación del problema.....	17
4.2	Efectos del problema.	17
4.3	Causas del problema.	17
4.4	Escenarios.	17
5	OBJETIVO GENERAL	18

6	OBJETIVOS ESPECÍFICOS:.....	18
7	JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA.....	18
7.1	Nivel de estudio.	18
7.2	Modalidad de la investigación.	19
7.3	Métodos.	19
7.4	Población y muestra.....	19
7.5	Instrumentos de investigación.	19
7.6	Procesamiento de datos.....	20
7.7	Protocolos de investigación.....	20
7.7.1	Protocolo para el objetivo específico 6.1: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología	20
7.7.2	Protocolo para el objetivo específico 6.2: Diseñar el proceso reclutamiento y selección bajo un modelo de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología.....	23
7.7.3	Protocolo para el objetivo específico 6.3: Definir los indicadores para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales.	24
8	PRESENTACION DE RESULTADOS.....	24
8.1	Resultados del objetivo específico 6.1: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología.	24
8.2	Resultados del objetivo específico 6.2: Diseñar el proceso de reclutamiento y selección bajo un modelo de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología.....	30

8.3 Resultados del objetivo específico 6.3: Definir los indicadores de evaluación para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales.

33

9	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	34
10	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
11	REFERENCIAS.....	38
12	ANEXOS	40

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Protocolo panel de expertos.....	21
Figura 2: Protocolo entrevista de incidentes críticos.....	22
Figura 3: Protocolo para definir el perfil de cargo.	23
Figura 4: Resultados del panel de expertos.	25
Figura 5: Resultados del panel de expertos.	26
Figura 6: Resultados entrevista de incidentes críticos.....	27
Figura 7: Resultados Base de datos Hay Group	28
Figura 8: Resultados de competencias requeridas para el cargo de asesor comercial	29
Figura 9: Flujo del proceso de reclutamiento y selección.	30
Figura 10: Indicadores de evaluación.....	34
Figura 11: Diagrama de Gantt del Proceso de Selección por Competencias.	37

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto del entorno interno de la organización.

Empresa ecuatoriana con más de 20 años de experiencia en el mercado. Su giro de negocio es principalmente la comercialización de productos y servicios tecnológicos para el sector corporativo público y privado a nivel nacional. Cuenta con el respaldo de las principales marcas tecnológicas a nivel mundial, posee su sede principal en la ciudad de Quito y además oficina en la ciudad de Guayaquil.

1.2 Contexto del entorno externo de la organización.

Entorno económico del país

Según Informe de Resultados del Banco Central del Ecuador, “la economía ecuatoriana registró una tasa de variación positiva con respecto al año 2021 de 1,7%, impulsada por el crecimiento del Gasto de Consumo Final de los Hogares en 4,9%, la Formación Bruta de Capital Fijo (FBKF) en 3,1% y el Gasto de Consumo Final del Gobierno en 2,4%.” (Banco Central del Ecuador, 2022, pág. 4). Sin embargo, aunque se evidencian síntomas de recuperación económica, estos porcentajes muestran una reducción de la economía ecuatoriana, con respecto al año anterior, la cual se dio como consecuencia de las movilizaciones del mes de junio que afectaron tanto al sector privado como público.

Pese a esto “La resiliencia del sector productivo permitió que más del 50% de las industrias analizadas registren un crecimiento interanual, superando los niveles pre pandemia como es el caso de las industrias de Acuicultura y pesca, Comercio, Correo y comunicaciones y Transporte.” (Banco Central del Ecuador, 2022, pág. 16)

Entorno político del país

Actualmente nuestro país atraviesa por un entorno político bastante difícil, que se da principalmente por la pugna entre la Asamblea Nacional, que en su mayoría es socialista y el Gobierno de Guillermo Lasso, con su triunfo electoral de derecha.

Después de transcurrir dieciocho meses de Gobierno las discrepancias, los choques ideológicos y un evidente desacuerdo político persisten entre los dos entes del sector público, lo que es peligroso para un sistema democrático.

Según estudios de perfiles de opinión demuestran que: “Perfiles de Opinión, en su estudio con corte a abril de 2022, determinó que apenas el 11,18% de la población cree que la gestión de la Asamblea es buena o muy buena.” (Primicias, s.f. párr. 31) Mientras que según estudio del mes de junio “De acuerdo con la última encuesta de Perfiles de Opinión, el 63.92%, de un total de 712 personas consultadas, califican de mala a la gestión del primer mandatario.” (Radio Pichincha, s.f. párr. 1)

Entorno socio cultural del país

En lo que respecta al ámbito social de nuestro país, el “rebote lento de la economía se traduce en indicadores de empleo estancados, pues solo tres de cada 10 ecuatorianos tienen un empleo adecuado, es decir, donde se gana el básico” (Primicias, s.f. párr. 27)

Adicionalmente, en lo que concierne al entorno cultural, estamos viviendo un ambiente de grandes y significativos cambios, los cuales se evidencian fuertemente tras la pandemia COVID-19 y llegaron para permanecer.

Así, por ejemplo, se dieron grandes cambios culturales, ya que la presencia del virus motivó a que miles de personas tuviéramos que implementar un nuevo entorno digital, para áreas como: teletrabajo, clases virtuales, telemedicina, compras en línea, entre otros

Entorno tecnológico

“Si bien durante los últimos años ha venido ocurriendo proceso de transformación digital en el país, el COVID-19 ha acelerado aún más el ritmo del cambio y la velocidad de la transformación” (Zelada, s.f. párr. 2).

Esto debido a la necesidad de comunicación, en donde miles de ecuatorianos tuvimos que implementar en nuestros hogares o lugares de trabajo, conexiones a internet y equipamiento tecnológico, para poder hacer frente a la nueva normalidad. Hoy en día es indispensable contar con estas herramientas que son nuestros aliados para poder confrontar campos laborales, educativos, de comercio, etc.

1.3 Problema a investigar.

Actualmente la empresa de tecnología en donde se desarrollará el trabajo de investigación, no cuenta con un Plan de selección de personal por competencias conductuales, motivo por el cual he enfocado el presente trabajo para abordar este tema. Con lo que daremos inicio a la elaboración de un PLAN DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL CARGO DE ASESOR COMERCIAL DE UNA EMPRESA DE TECNOLOGIA - QUITO 2022, con la finalidad de garantizar un proceso de reclutamiento y selección completo, que afiance el éxito en el desempeño y desarrollo del colaborador.

2 REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco conceptual.

2.1.1 Selección de personal

Pierre Louart (1994) citado por Arturo (2019) sostiene que la selección de personal puede definirse como “aquel proceso que se consiste en elegir entre diversos candidatos para un cargo cuando se ha estimado útil crear, mantener o transformar ese cargo” (p. 8). Para esto es imprescindible tomar en cuenta las necesidades, el giro de negocio de la empresa y el cargo de cada colaborador, de tal manera que la selección final cumpla a cabalidad con los requisitos establecidos por la empresa. Del mismo modo, “La etapa de selección es el proceso que comprende, tanto la recopilación de información sobre los candidatos a un puesto de trabajo como la determinación de a quien deberá contratarse” (Equipo Vértice, 2007, pág. 4).

La selección debe distinguirse de la simple contratación. En la selección, se analizan cuidadosamente las competencias conductuales, los conocimientos, habilidades y destrezas de un solicitante, así como sus actitudes y otros factores relevantes.

Importancia de selección de personal.

Un correcto proceso de selección de personal, hace posible un ganar y ganar, tanto para el empleador, como para el colaborador. Así, por ejemplo, la adecuada selección permite que la organización cuente con un colaborador con el perfil apropiado, comprometido con la misión y visión de la compañía, lo cual que se verá reflejado en el desenvolvimiento idóneo en su cargo y como consecuencia una favorable rentabilidad para la empresa; de igual manera el empleado, gracias a sus competencias y habilidades indispensables para el cargo se podrá desarrollar de manera evolutiva dentro de la empresa.

El desempeño del trabajo puede definirse en términos de competencia técnica, pero los objetivos de un proceso de selección también pueden incluir la longevidad en el puesto, así como la adecuación a la cultura y los objetivos de la organización (Fried, 2019)

Idealmente, el solicitante que obtenga la puntuación más alta en los criterios de selección especificados recibe una oferta de empleo. Sin embargo, no es raro que las ofertas se hagan con poca o ninguna recopilación y análisis sistemáticos de información relacionada con el trabajo. Un ejemplo común es la contratación de una persona en función de consideraciones políticas o en función de la relación del solicitante con los propietarios o los gerentes de la organización. En tales casos, estos factores no relacionados con el trabajo pueden tener prioridad sobre las medidas objetivas de idoneidad para el trabajo (Harada, 2018)

Este hallazgo cambia drásticamente la dinámica de la selección, de un método de selección que se basa en indicadores concretos y observables de la idoneidad persona-trabajo a un enfoque de selección que busca evaluar la idoneidad persona-organización.

Objetivos de selección de personal.

El objetivo principal de la selección es identificar entre un grupo de solicitantes a la persona a la que se le debe hacer una oferta de trabajo. ¿Sobre qué base se debe tomar tal decisión? Se puede utilizar una variedad de herramientas de selección para evaluar el conocimiento, las habilidades y las capacidades de cada solicitante (Arturo, 2019)

Los ejecutivos de recursos humanos (RR.HH.) informan constantemente que su mayor desafío en la fuerza laboral es crear o mantener la capacidad de sus organizaciones para atraer empleados talentosos a su organización.

Suponiendo que uno de los objetivos del programa de selección es identificar y contratar candidatos calificados que representen la diversidad de la población de servicio o para abordar objetivos de diversidad, la organización puede considerar que su objetivo de selección se cumplió si puede demostrar que los candidatos de diversos orígenes culturales y demográficos que han sido considerados o están ocupando puestos, para los que están calificados.

Tipos de selección de personal.

El proceso de selección de personal para una empresa es trascendental y comprende tres tipos según lo señala Harada (2018)

- Selección de personal interno

Se trata de acudir a un colaborador de la propia empresa para que ocupe una vacante que está libre, sin abrir un proceso de selección para ubicar a un candidato fuera de la compañía. En caso de que el antiguo empleado acepte la vacante ofrecida, se le realiza una inducción para que conozca acerca de sus nuevas funciones.

- Selección de personal externo

Se trata de buscar un candidato fuera de la empresa. Para ello se realizan diferentes procesos que involucran más tiempo y dedicación, como parte del proceso de selección del candidato ideal. Aquí se ocupan las entrevistas, pruebas, entre otros, donde participan los aspirantes.

- Selección de personal mixto

Es una combinación entre una selección de personal interno y externo, esto quiere decir, que un trabajador de la empresa recomienda a una persona externa, para que forme parte de la compañía y ocupe el puesto ofrecido por la misma.

Proceso de selección de personal

El primer paso en el proceso de selección es desarrollar un análisis de cargo, este análisis de cargos es base para descubrir y establecer las competencias,

habilidades y conocimientos específicos requeridos para cada puesto en específico. También inquiriere la cualificación necesaria del postulante para el puesto de trabajo. Una vez que se especifican las competencias y habilidades, el encargado del proceso de selección debe definir los métodos a emplear para identificar estas características. Si los requisitos de habilidades son complejos y el trabajo es más exigente, se utilizarán métodos de selección complejos (Fried, 2019)

Existen varias técnicas para identificar la idoneidad de los solicitantes, tales como: Entrevistas, pruebas de conocimientos, motivadores sociales, test psicométricos, test de personalidad assessment center (técnicas de simulación), entre otras. Las combinaciones de estos métodos se utilizan en el proceso de selección. El siguiente paso son las decisiones de selección, basándose en el método que proporcione una mejor relación de selección.

Los procesos de selección tradicionales se basan en asegurar el ajuste persona-puesto. Como se señaló anteriormente, una descripción precisa del trabajo, basada en un análisis sólido, proporciona la base para seleccionar a un candidato que tenga las calificaciones requeridas para el trabajo.

En la práctica la selección se basa principalmente por las competencias de los candidatos, evaluando si la persona tiene el conocimiento, las habilidades y las capacidades para realizar la labor del cargo específico. Sin embargo, también se sugiere la idea de la adecuación persona-organización: la medida en que un candidato encajará con los valores y la cultura de la organización. El ajuste organizacional involucra más que simplemente los valores de la organización. En realidad, incluye cómo se realiza el trabajo en la organización, cómo se trata a las personas, qué comportamientos se recompensan y si la cultura se caracteriza por la competencia o la cooperación.

Evaluación en la selección de personal

Una vez seleccionados los colaboradores, se deberá monitorear su desempeño para verificar el éxito del proceso de selección utilizado. Se llama validez predictiva (Arturo, 2019). Por ejemplo, después de 6 meses de la contratación de un nuevo empleado, se debe calcular la correlación entre la calificación del supervisor sobre el desempeño del nuevo empleado y la calificación de selección anterior. Si un buen empleado, que recibió una calificación alta por parte de los supervisores, obtuvo una calificación alta en la calificación de selección y el empleado deficiente, que recibió una calificación baja por parte de los supervisores, obtuvo una calificación cercana a la calificación límite en la calificación de selección, significa que las técnicas de selección fueron capaces de distinguir entre trabajadores potencialmente buenos y malos.

La investigación sugiere que los solicitantes realicen sus propias evaluaciones de la adecuación de la persona a la organización, y es probable que estas percepciones cambien a lo largo del proceso de contratación y afecten las decisiones de elección de trabajo (Fried, 2019).

Selección personal en pequeñas empresas

Las grandes empresas pueden tener más posibilidades de ascender en la escala empresarial. Con más roles en su lugar y más miembros del personal que tienen la oportunidad de moverse dentro de ellos, el sistema incorpora el potencial de convertirse en una promoción o una oferta para otro trabajo.

Para las pequeñas empresas, la oportunidad de avanzar puede ser menos formal, pero ciertamente se puede tener. A medida que crecen las empresas más pequeñas, sus empleados suelen crecer con ellas. Para algunos buscadores de empleo, estar en la planta baja de algo con potencial para despegar puede ser un punto de venta atractivo al momento de contratar.

Los salarios pueden ser otra área problemática para las empresas más pequeñas, pero muchas encuestas sugieren que los salarios son importantes, pero pueden no ser un factor decisivo para algunos solicitantes (Arturo, 2019). Entornos de trabajo flexibles que incluyen horarios y días flexibles; la oportunidad de trabajar de forma remota; e incluso los trabajos a tiempo parcial pueden ser más atractivos para los solicitantes que buscan un equilibrio más completo entre el trabajo y la vida.

Los beneficios son otra forma en que las grandes empresas atraen talento. Pueden ser los conceptos básicos, como la salud y el bienestar, pero pueden abarcar toda la gama. Entre las compensaciones no monetarias que hacen que los empleados se sientan cómodos y en algunas ocasiones pueden diferenciar a sus empresas de las demás son: bienestar, comunicación efectiva, autonomía, equilibrio vida – trabajo, etc. Así como otras compensaciones tales como: alimentación, transporte, educación, vacaciones remuneradas, acceso a gimnasios y otras opciones tangibles. Sin duda alguna las pequeñas empresas pueden tener menos capacidad para pagarlos, pero meterlos en el presupuesto de alguna manera tiene sentido si quieres competir (Fried, 2019).

2.1.2 Competencias conductuales

Concepto de competencias conductuales.

En la actualidad es indispensable que toda empresa lleve a cabo sus procesos de selección de personal, basado en selección por competencias, lo cual nos permitirá poder hacer frente a los nuevos desafíos organizacionales, contando con colaboradores más aptos y competentes en su puesto de trabajo.

¿Pero, que son las competencias? Mc Clelland define las competencias como “el conjunto de características intrínsecas del individuo que se demuestran a través de conductas y que están relacionadas con un desempeño superior/exitoso en el trabajo”. (McClelland, 1973)

En consonancia, las competencias conductuales son cualquier comportamiento, actitud o rasgo de personalidad que ayudan a predecir qué tan exitoso será un candidato en el trabajo que está solicitando. Estas competencias también pueden incluir conocimientos, habilidades y acciones que distinguen a un candidato del grupo de contratación (Fierro, 2021).

Importancia de las competencias conductuales

Las competencias conductuales proporcionan un conjunto sustancial de comportamientos que alinean la visión o los objetivos de una organización, con comportamientos medibles que pueden ayudar a lograr el éxito organizacional (Hallinger, 2014).

Las competencias conductuales abarcan el conocimiento, las habilidades, las actitudes y las acciones que distinguen a los trabajadores excelentes, de ahí la importancia de conocer las competencias que posee un postulante para un cargo específico, lo que nos ayudará a pronosticar como será su desarrollo y aporte dentro de la organización.

Perfiles profesionales basados por competencias conductuales

Un perfil por competencias es la recopilación de los requisitos específicos del cargo para un trabajo en términos concretos y medibles.

Los modelos de competencia son una colección de capacidades que los empleados deben mostrar para completar sus tareas de manera efectiva. Por lo general, cada competencia incluirá una descripción que explique qué significa englobar dicha competencia (Katz, 2015).

Tradicionalmente, los perfiles de competencias se crean a través de un proceso de creación de perfiles de competencias. Este proceso de varios pasos puede implicar el uso de panel de expertos, entrevistas, actividades de clasificación de tarjetas y

grupos focales para determinar las competencias relevantes para una organización y trabajos individuales.

En el entorno de recursos humanos moderno, muchas organizaciones están basados en diccionarios de competencias para la creación de perfiles de competencias para ayudarlos a crear perfiles de competencias para sus trabajos en una fracción del tiempo.

Evaluación de competencias conductuales

Para evaluar adecuadamente las competencias conductuales del postulante para un cargo específico, es necesario emplear varias herramientas, tal como lo indicó Richard Boyatzis.

En el mercado existen varias herramientas para evaluar y medir las competencias conductuales de un individuo, sin embargo, cada organización puede estructurar y definir el sistema que mejor se adapte a sus necesidades para desarrollar el proceso de reclutamiento y selección personal basados en competencias.

Entre las técnicas o herramientas para evaluar las competencias conductuales se encuentran:

2.1.3 Entrevista de incidentes críticos

Llamada también BEI por sus siglas en inglés de Behavioral Event Interview. Es una herramienta perfeccionada por McClelland y Dayley en 1972, la cual tiene como propósito predecir futuros comportamientos basados en competencias de un individuo ante diferentes circunstancias. Esta herramienta nos permite identificar los motivos, conductas y conocimientos que el candidato realmente tiene y utiliza.

Así, mediante el empleo de interrogaciones previamente constituidas y enfocadas, recogemos información para conocer lo que los mejores hicieron, dijeron y pensaron en situaciones críticas de trabajo.

Estas entrevistas se recomiendan que sean grabadas y posteriormente transcritas y codificadas en base al Diccionario de Competencias de HayGroup.

2.1.4 Assessment center

Es una actividad que tiene como objetivo conseguir información acerca del desempeño del individuo, busca las competencias, conductas y aptitudes que tiene un individuo en relación al puesto de trabajo que se requiere. Esta herramienta puede incluir: cuestionario de competencias, entrevista focalizada, simulación, test.

Se utiliza no solo para procesos de selección de personal, sino también se lo puede emplear para procesos de evaluación, planes de carrera y desarrollo de personas.

Tiene varias ventajas, entre ellas: Máxima validez, elevada fiabilidad, desarrollo de Evaluadores, excelente imagen, sensibilidad intercultural. Y entre sus desventajas: Elevado costo y tiempo, necesidad de alta implicación de la Dirección y la Organización.

2.1.5 Evaluaciones 360° / 180°

Es una herramienta que contempla un cuestionario adaptable de 20 competencias con sus respectivos niveles, que nos ayuda a ejecutar mediciones integrales para el levantamiento de competencias de un cargo de trabajo específico. Existen varios niveles de evaluación:

Autoevaluación: Este es un excelente método para permitir que los empleados se califiquen a sí mismos según el estándar de la empresa. Le da tiempo a un empleado para reflexionar sobre su desempeño y pensar en formas de mejorar. Sin embargo, las autoevaluaciones nunca deben usarse solas; también debe usarse al menos una de las dos formas enumeradas a continuación para proporcionar una imagen clara de la competencia de un empleado.

Evaluación del gerente: Estas evaluaciones no deben ser una simple opinión del gerente, que está sujeta a sesgos. Más bien, las evaluaciones de los gerentes deben hacerse a partir del resultado de meses de observación. Una forma de hacer esto es hacer que el empleado complete un proyecto que corresponda directamente a sus competencias de comportamiento. Una vez que se completa ese proyecto, el gerente puede hacer una observación objetiva de cómo el empleado mostró la competencia en cuestión. Esta es generalmente una buena práctica para los reclutas de nivel de entrada.

Evaluación de los compañeros: Se puede acercarse a los empleados para que den su opinión a sus compañeros. Simplemente pueden calificar al empleado en cuestión según el estándar de la empresa establecido en el modelo de competencia.

Adicionalmente para definir las competencias conductuales necesarias para levantar un perfil de cargo por competencias conductuales se mencionan las siguientes herramientas:

2.1.6 Panel de expertos

El panel de expertos se basa en el método Delphi, en el cual “expertos intercambian varias rondas de estimaciones de la demanda u oferta de RR. HH, normalmente sin verse cara a cara. La información proveniente de los demás expertos es utilizada por cada uno de ellos para precisar su propia estimación” (Lara, 2012, pág. 52). Este grupo de especialistas deben contar con una visión global acerca de cómo encaja un puesto de la Organización, tales como: jefes, ocupantes con experiencia.

Este panel es una reunión que tiene como finalidad poder llegar a un consenso acerca de las características necesarias que los ocupantes de en cargo específico tienen, para identificar y levantar el perfil por competencias, utilizando el Diccionario de Hay/McBer.

2.1.7 Diccionario de competencias de Hay/McBer:

Hay/McBer desarrollo un diccionario de competencias en base a desempeños medios y excelentes de numerosas empresas de todo el mundo, en el que incluyen escalas para conseguir mayor claridad, fiabilidad y validez, las competencias de este diccionario se clasifican según categorías: Competencias principales genéricas y Competencias genéricas suplementarias.

2.1.8 Indicadores de desempeño:

Denominado también como KPI por sus siglas en inglés de Key Performance Indicator. “Los KPIs son métricas que nos ayudan a identificar el rendimiento de una determinada acción o estrategia. Estas unidades de medida nos indican nuestro nivel de desempeño en base a los objetivos que hemos fijado con anterioridad.” (Espinosa, 2017, párr. 1). Estos indicadores pueden centrarse en tres niveles: la eficiencia, la eficacia y el impacto.

En el presente trabajo utilizaremos indicadores para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales, “Éstas pueden cubrir un amplísimo espectro que incluye los índices de absentismo y rotación, la efectividad de los procesos de reclutamiento y selección, los niveles de seguridad y salud laboral, las actitudes y grado de compromiso de los empleados” (Serlavos, 2013, pág. 46)

2.2 Antecedentes teóricos del problema

El área comercial de muchas empresas no cuenta con un plan de selección de personal por competencias conductuales (Harada, 2018). El proceso de selección se lo ha venido realizando a través de escogimiento de un mejor currículum, o lo que es peor, se selecciona al personal basado en recomendaciones, amistades, política, etc.

• Tipos de investigaciones realizadas

Se han realizado varios estudios relacionados con el tema. López (2015) en su estudio denominado La selección de personal basado en competencias y su relación con la eficacia organizacional, señala que los cambios que viven las empresas afectan a los perfiles profesionales de los ejecutivos, de los trabajadores y, de manera especial de los mandos intermedios. El perfil de éstos ha evolucionado y busca asegurar la mejor contribución de los trabajadores a los resultados esperados por la organización.

• Muestras y casos

En un estudio realizado por Katz (2015) se tomó como muestra a un grupo de 86 personas que laboraban en una empresa de Estados Unidos, con los cuales se pudo determinar la forma como habían sido seleccionados para ingresar a la organización. Asimismo, Escobar (2015) realizó un estudio al proceso de selección de personal en 26 empresas de Estados Unidos y México, con el fin de conocer los modelos que

imperan en el tema, así como los diferentes postulados y metodologías que sistematizan el ingreso a las organizaciones, los cuales son en relación con el currículo y experiencia que tienen los aspirantes.

- **Instrumentos de recolección de los datos**

Para recabar los datos en los estudios antes mencionados se ha tomado en cuenta la entrevista en el caso de los jefes de Recursos Humanos y una encuesta en el caso de los empleados.

- **Contextos en que se han llevado a cabo**

Los estudios se han llevado a cabo en empresas de Estados Unidos y México.

- **Rutas seleccionadas y bajo qué abordajes o diseños**

En la mayoría de los casos la ruta de recolección ha sido de tipo cuantitativa porque han sido sumando los puntos de cada parámetro que se ha establecido previamente.

3 IDENTIFICACION DEL OBJETO DE ESTUDIO

La presente investigación tiene como objeto de estudio la selección de personal por competencias conductuales. Para su aplicación se tomará el puesto de asesor comercial de una empresa de tecnología, con sede en la ciudad de Quito. El periodo temporal que abarcará la investigación corresponde al año 2022.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 Identificación del problema.

¿Como diseñar un plan de selección de personal por competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología de la ciudad de Quito 2022?

4.2 Efectos del problema.

Entre las consecuencias que se evidencian debido a un inexistente plan de selección de personal para el área comercial, podemos mencionar los siguientes:

- Alrededor del 30% del personal ha rotado en el último año.
- No consecución de metas debido a la poca productividad del personal.
- Perdida de proyectos.

4.3 Causas del problema.

Entre los factores que originan el problema de estudio, es importante mencionar la que consideramos es la mayor causa:

Contratación de personal sin aplicar un método técnico en su proceso, que se da debido a que no hay un plan de selección de personal, ya que no existe un área de talento humano que se encargue de hacer la selección. Lo cual ha desencadenado problemas expuestos anteriormente.

4.4 Escenarios.

Con el diseño de un plan de selección de personal por competencias conductuales para el área comercial de una empresa de tecnología Quito 2022, corregiremos en alta medida las causas y los efectos del problema, beneficiándose de manera global la empresa, ya que con la contratación de personal bajo la utilización de un proceso de reclutamiento y selección establecido, se reducirá la rotación de personal, y a su

vez estos tendrán mayor productividad, cumplimiento de metas, y se concretarán proyectos, mejorando de manera sustancial el rendimiento de la empresa.

5 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de selección de personal por competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología. Quito 2022

6 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

6.1 Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial una empresa de tecnología.

6.2 Diseñar el proceso de reclutamiento y selección bajo un modelo de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología

6.3 Definir los indicadores para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales.

7 JUSTIFICACIÓN Y APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA

7.1 Nivel de estudio.

La presente investigación se va a realizar a través de un tipo de estudio exploratorio, puesto que la temática puede ser novedosa para la organización, considerando que nunca antes se lo ha realizado en la empresa. Así mismo es un estudio descriptivo, en vista de que vamos a detallar, como crearemos el plan de selección de personal por competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología.

7.2 Modalidad de la investigación.

El presente trabajo de investigación es de campo y de modalidad documental, porque compilaremos información de la organización e información bibliográfica referente al tema de estudio.

Otra de las modalidades de esta investigación es; proyecto de desarrollo, en virtud de que su resultado será una propuesta práctica de aplicación específica, con viabilidad de ser puesto en práctica en una empresa de tecnología.

7.3 Métodos.

Usaremos el método Inductivo - deductivo, puesto que, al diseñar el plan de selección de personal por competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología, se tiene como como proyección final ponerlo en marcha dentro de la organización.

Otro de los métodos a emplear es el Analítico – sintético, dado que emplearemos estos procesos, que operan en unidad.

7.4 Población y muestra

En el actual trabajo de investigación no se va ejecutar un análisis estadístico, por tal razón no tendremos población y muestra de estudio. Este proyecto comprende una investigación cualitativa, y se estudiará el equipo comercial actual de compañía.

7.5 Instrumentos de investigación.

Los instrumentos que utilizaremos para este proyecto de investigación son los siguientes:

- Observación: Proporciona hechos mediante el examen sensorial del objeto de estudio.
- Entrevistas: Proporciona sistemáticamente información relevante, mediante una conversación previamente estructurada.
- Panel de expertos

- Análisis documental

7.6 Procesamiento de datos.

Para el procesamiento de datos se utilizará el paquete de Microsoft Office, tal como: Microsoft Word: Se utilizará para el procesamiento de textos en la estructura del proyecto de investigación y herramientas a aplicar.

Microsoft PowerPoint: Se utilizará para la elaboración de la presentación final.

Microsoft Visio: Se utilizará para la elaboración del flujograma del proceso.

Otras herramientas tecnológicas: Teams, Google forms, Canva.

7.7 Protocolos de investigación.

A continuación, se detallará las actividades y procedimientos metodológicos a realizar, para el cumplimiento de los objetivos específicos planteados. Así:

7.7.1 Protocolo para el objetivo específico 6.1: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología

Se utilizará el modelo de competencias de Hay, e inicialmente se identificará las competencias conductuales del personal que ocupará el cargo de asesor comercial, para ello es importante seguir el siguiente protocolo:

a) Panel de expertos.

Con base en el método Delphi se realizará el panel de expertos y se cumplirán las siguientes actividades:

- ✓ Plantear el objetivo del debate y el protocolo del panel de expertos.

- ✓ Seleccionar a los profesionales participantes de este panel, tales como: jefes y líderes del equipo comercial de la compañía.
- ✓ Definir fecha y hora en la que se ejecutará el panel, y convocar a la reunión.
- ✓ Efectuar la reunión en la fecha y hora previamente establecida, con el objetivo de analizar adecuadamente el perfil del puesto y determinar las características que los ocupantes de ese cargo específico deberán tener.
Esta actividad se realizará con base al Diccionario de Competencias de Hay/MacBer para relacionar opiniones.
- ✓ Analizar los resultados y redactar el informe correspondiente.

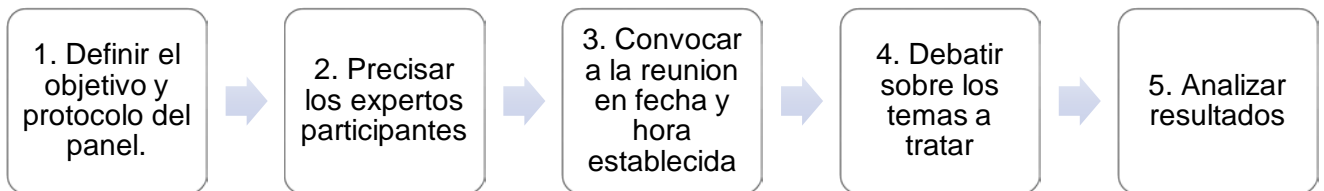


Figura 1: Protocolo panel de expertos

b) Entrevistas de incidentes críticos (BEI):

Con base en la Guía de Entrevista para Evaluación por Competencias se realizará la actividad:

- ✓ Precisar el protocolo de entrevistas que se va a utilizar (ANEXO 1).
- ✓ Definir los participantes a quienes se aplicará la BEI, se recomienda aplicar a los ejecutivos con desempeño superior, en este caso a los mejores asesores comerciales de la empresa.
- ✓ Definir fecha y hora en la que se ejecutará la entrevista, y citar a la reunión, que podrá ser presencial o virtual.

- ✓ Aplicar la entrevista utilizando la estructura y sugerencias que constan en el Anexo 1.
- ✓ Transcribir la entrevista.
- ✓ Registrar y clasificar las competencias observadas, en base al Diccionario de Hay (ANEXO 2).

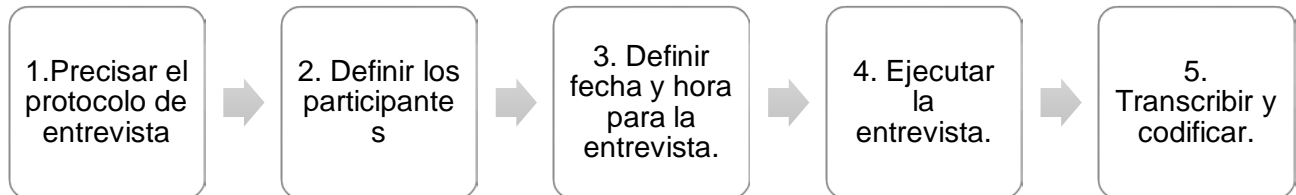


Figura 2: Protocolo entrevista de incidentes críticos.

c) Base de datos Hay Group:

Se procederá a solicitar a la descripción del puesto de asesor comercial por competencias conductuales, bajo la metodología Hay Group.

Esta descripción debe contener las competencias requeridas para el cargo y el nivel de dicha competencia, basadas en el diccionario de Hay.

Finalmente, tras aplicar las herramientas mencionadas, procederemos con el siguiente protocolo para contrastar criterios y lograr definir el perfil de competencias conductuales que se necesitan para el cargo de asesor comercial:

- ✓ Recolectar, analizar y tabular la información obtenida: Acopiar la data obtenida con los instrumentos aplicados, tales como; Panel de expertos, entrevista de incidentes críticos y Base de datos de HayGroup.
Una vez se obtenga toda esta información, es necesario consolidar y analizar la información obtenidas.

- ✓ Tamizar las competencias destacadas: Llegar a un consenso sobre las competencias primordiales que los ocupantes del puesto de asesor comercial deben tener, se recomienda seleccionar 8 o máximo 10 competencias que tengan los mejores, las cuales serán indispensables para el perfil, 3 de ellas muy importantes y 5 importantes.
- ✓ Levantar el perfil del cargo: Definir las competencias conductuales requeridas para el cargo, así también las responsabilidades, perfil académico y experiencia laboral necesaria para el perfil de asesores comercial.

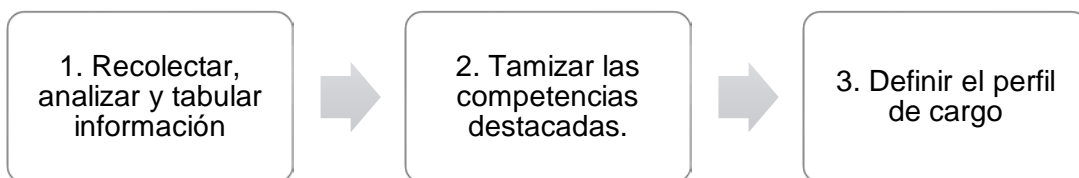


Figura 3: Protocolo para definir el perfil de cargo.

7.7.2 Protocolo para el objetivo específico 6.2: Diseñar el proceso reclutamiento y selección bajo un modelo de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología.

Para diseñar este proceso lo realizaremos bajo el modelo AS IS y TO DO.

- ✓ Iniciar con un mapeo AS IS, es decir, identificar como es el proceso actual de reclutamiento y selección en la empresa.
- ✓ Identificar la necesidad de un diseño o rediseño del proceso.
- ✓ Realizar una lluvia de idea sobre todas las actividades a realizarse.

- ✓ Definir las fases o pasos del proceso de reclutamiento y selección, guardando un orden lógico.
- ✓ Seleccionar el diagrama flujo a manejarse.
- ✓ Trazar el proceso de reclutamiento y selección.

7.7.3 Protocolo para el objetivo específico 6.3: Definir los indicadores para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales.

Para definir los indicadores se realizará el siguiente protocolo:

- ✓ Establecer cuáles son los indicadores que van a ser empleados para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales.
- ✓ Identificar los objetivos del indicador.
- ✓ Llenar las fichas preestablecidas de los elementos del indicador.

8 PRESENTACION DE RESULTADOS

El presente trabajo de estudio ha obtenido gratos resultados tras la aplicación de los protocolos indicados para cada objetivo específico. Así:

8.1 Resultados del objetivo específico 6.1: Definir el perfil de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología.

a) Panel de expertos:

El panel de expertos se ejecutó con éxito y se obtuvo el resultado de las competencias conductuales requeridas para los asesores comerciales, siendo las siguientes:

Competencias para el área comercial	Nivel
Autoconfianza	1
Integridad	2
Identificación con la organización	3
Impacto e influencia	5
Búsqueda de información	4
Orientación al logro	5
Orientación al cliente	3
Desarrollo de interrelaciones	3
Flexibilidad	2
Iniciativa	1

Figura 4: Resultados del panel de expertos.

Como se evidencia en la figura anterior obtuvimos diez competencias conductuales, de las cuales hemos marcado las que coinciden con la base de datos de HayGroup.

Así mismo, tras la práctica del panel de expertos con los profesionales, se logró obtener como resultados las siguientes características necesarias para los asesores comerciales de la empresa:

CARGO REQUERIDO:

Asesor Comercial

1. PROPÓSITO DEL ÁREA.

Ser un socio estratégico en la comercialización de nuestros productos y servicios, verificando que se cumplan las políticas y procesos validados, con el fin de lograr la rentabilidad y el posicionamiento de la empresa.

2. MISIÓN DEL CARGO

Generar negocios integrales, cuidando siempre la experiencia de excelencia en el servicio al cliente para el cumplimiento de las metas.

3. PERFIL REQUERIDO**Educación: 25%**

Requerido: Estudios culminados en Ing. Comercial, Ing. en Marketing, Ing. en Administración de Empresas o afines.

Experiencia: 15%

Requerido: 2 años en posiciones similares en el sector tecnológico

Conocimientos: 15%

Requerido: Demostrable en portal de compras públicas, tecnología, atención al cliente, manejo de proyectos.

4. FUNCIONES DEL CARGO

Preparar ofertas técnicas y económicas.

Brindar asesoramiento y seguimiento a sus cuentas.

Visitar clientes y potenciales clientes para presentar nuestro portafolio de productos y servicios, para generar nuevos negocios.

Cumplir con las metas establecidas

Trabajar las fases precontractuales y contractuales en proyectos de tecnología.

Supervisar la implementación y servicios postventa.

Completar los requerimientos necesarios para cada facturación.

Hacer seguimiento de cartera.

Demás funciones solicitadas por su Jefe Inmediato y que formen parte de la misión y naturaleza de su cargo.

Figura 5: Resultados del panel de expertos.

b) Entrevistas de incidentes críticos (BIE): Tras la ejecución de las entrevistas de incidentes críticos con los profesionales, se logró obtener como resultados los motivos, conductas y conocimientos, que los colaboradores del área comercial realmente tienen y utilizan. Posterior a la codificación se logró obtener los siguientes resultados. Así:

Competencias para el área comercial	Nivel
Impacto e influencia	1
Orientación al logro	2
Identificación con la organización	3
Búsqueda de información	2
Orientación al cliente	2
Desarrollo de interrelaciones	1
Iniciativa	1
Flexibilidad	1
Autoconfianza	2
Integridad	1
Comprensión de la organización	1

Figura 6: Resultados entrevista de incidentes críticos.

Como se evidencia en la figura anterior obtuvimos once competencias conductuales, de las cuales seis de ellas coinciden con el ellas que coinciden con la base de datos de HayGroup.

c) Base de datos Hay Group:

Según la metodología de Hay constan las siguientes competencias conductuales para el cargo de asesor comercial:

Competencias para el área comercial	Nivel
Búsqueda de Información	3
Orientación al Logro	3
Iniciativa	2
Orientación al Cliente	3
Impacto e Influencia	3
Desarrollo de Interrelaciones	2

Figura 7: Resultados Base de datos Hay Group

Según los resultados obtenidos tras la aplicación de las diferentes herramientas, hemos recopilado un total de 11 competencias necesarias para el cargo de asesor comercial, sin embargo, al ser recomendable tener máximo 8 competencias conductuales, es necesario realizar un cotejo con las competencias que concuerdan con la base de datos de Hay/McBer.

Así nos quedaríamos con las siguientes competencias conductuales necesarias para el cargo de asesor comercial.

Competencias para el área comercial	Nivel	Escala
(BUS) Búsqueda de Información	3	Profundiza en el tema. Hace preguntas para ahondar en la raíz de una situación, problema u oportunidad, para ir más allá de lo evidente. Recurre a personas que no están personalmente involucradas en la situación o problema para conocer sus perspectivas, información básica, experiencias, etc. No se queda satisfecho con la primera respuesta, averigua por qué las cosas ocurrieron
(LOG) Orientación al Logro	3	Mejora el rendimiento, es proactivo: Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica

		(por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
(INI) Iniciativa	2	Es decisivo en situaciones imprevistas: Actúa rápida y decisivamente en una crisis, problema o situación imprevista, cuando la norma sería esperar, "estudiar la situación" o ver si se resuelve por sí sola.
(CLI) Orientación al Cliente	3	Se compromete personalmente: Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar. Resuelve los problemas con rapidez y sin presentar excusas.
(IMP) Impacto e Influencia	3	Calcula el impacto de las palabras o acciones: Adapta la presentación o discusión para atraer el interés de los demás. Piensa de antemano en el efecto de una acción o cualquier otro detalle producirá en la imagen que los demás tienen de él. Lleva a cabo acciones inusuales o singulares especialmente pensadas para producir un impacto determinado. Se anticipa y se prepara para las reacciones de los demás.
(INT) Desarrollo de Interrelaciones	2	Promueve contactos sociales útiles con una finalidad profesional. Puede establecer relaciones amistosas con asociados, clientes u otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc. Establece relaciones con amplios círculos de amigos y conocidos

Figura 8: Resultados de competencias requeridas para el cargo de asesor comercial.

Fuente: Diccionario de Competencias de Hay/McBer.

Se pudo definir seis competencias conductuales requeridas para el cargo de asesor comercial, estas son: Búsqueda de Información, Orientación al Logro, Iniciativa, Orientación al Cliente, Impacto e Influencia y Desarrollo de Interrelaciones, cada una de ellas con su nivel citado.

8.2 Resultados del objetivo específico 6.2: Diseñar el proceso de reclutamiento y selección bajo un modelo de competencias conductuales para el cargo de asesor comercial de una empresa de tecnología.

Al concluir con el estudio se ha procedido a diseñar el siguiente flujo del proceso de reclutamiento y selección bajo un modelo de competencias conductuales:

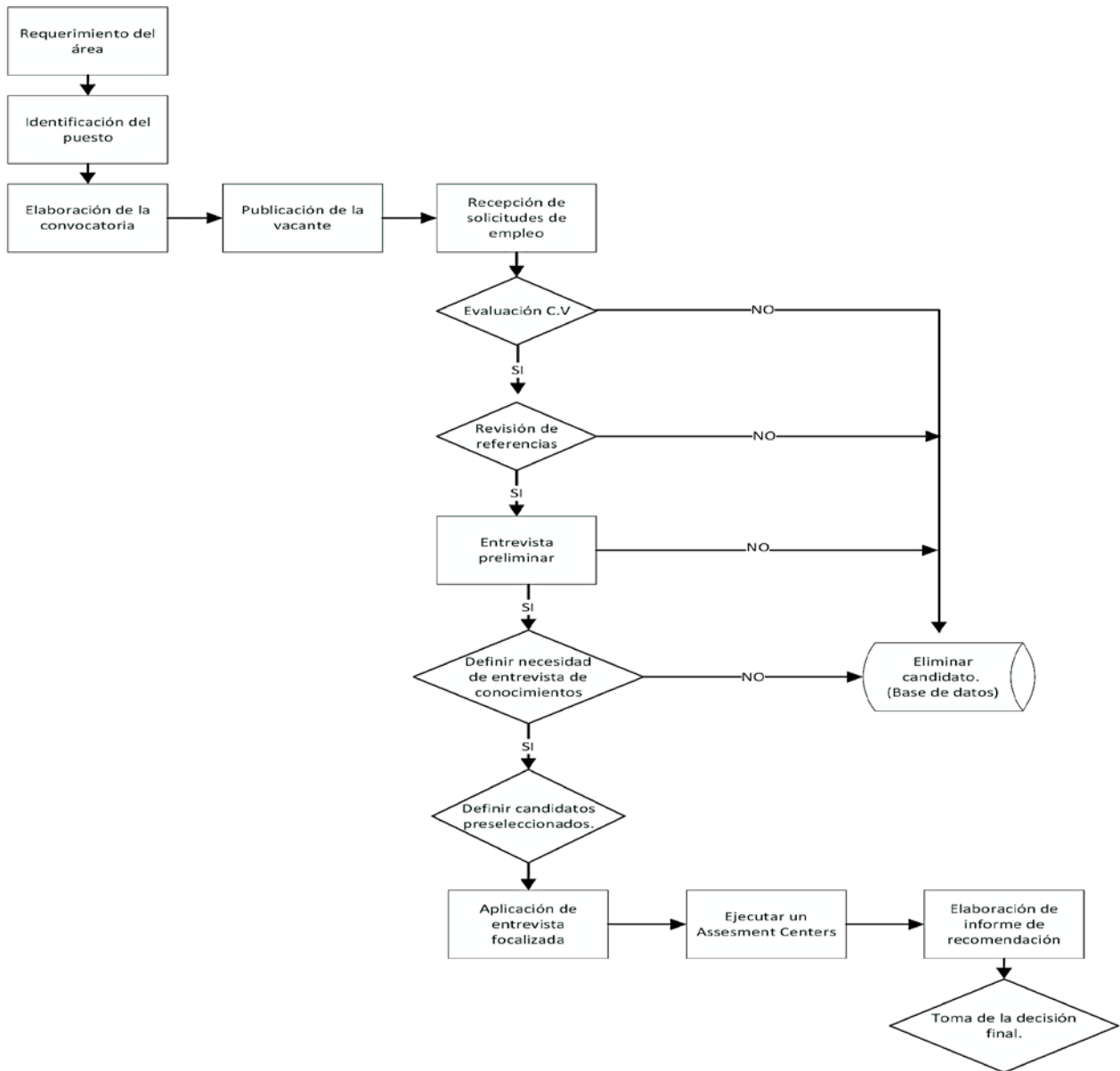


Figura 9: Flujo del proceso de reclutamiento y selección.

Fuente: Presentación de clase.

Según el flujo del proceso de reclutamiento y selección diseñado es necesario cumplir con los siguientes pasos:

- ✓ Requerimiento: Tener la necesidad de la vacante del cargo de asesor comercial.
- ✓ Identificación del puesto: Revisar que el perfil por competencias conductuales de la vacante de asesor comercial, que esté completo y actualizado incluyendo: Descripción del Puesto, Perfil de Conocimientos, Perfil de Competencias, Nivel de Valoración, Nivel Salarial.
- ✓ Elaboración de la convocatoria.
- ✓ Publicación de la vacante en los diferentes portales de empleo, así como también para reclutamiento interno.
- ✓ Recepción de solicitudes de empleo: Recepción de las hojas de vida de los postulantes.
- ✓ Revisión hojas de vida de los postulantes: Sean estos internos o externos. Revisar que las hojas de vida de los candidatos cumplan con los requisitos solicitados.
- ✓ Revisión de referencias e información: Verificar que la información proporcionada en la hoja de vida sea verídica, así mismo realizar una revisión de antecedentes y referencias.
- ✓ Entrevista preliminar: Realizar una primera entrevista inicial biográfica, con el candidato, con el objetivo de conocer más del postulante y llenar formulario de conocimientos.
- ✓ Definir necesidad de entrevista de conocimientos: En caso de ser positivo el supervisor realizará entrevista de conocimientos al postulante, en caso de ser negativo de definirá la aplicación de baterías de pruebas.
- ✓ Definición de candidatos preseleccionados: Definición de candidatos más cercanos al perfil predeterminado para cubrir la vacante.

- ✓ Aplicación de entrevista focalizada: Realizaremos la entrevista de incidentes críticos a los candidatos preseleccionados, para ejecutar esta entrevista es necesario basarnos en el protocolo de entrevistas (ANEXO 2) y codificaremos la información obtenida y elaboraremos informe individual del candidato, con la finalidad de determinar las competencias y su grado que han sido manifestadas en la entrevista.
- ✓ Ejecutar un Assesment Centers: Por medio de este instrumento buscaremos conseguir información sobre el desempeño del candidato en una situación determinada, ya que supone lo real, mediante la observación y evaluación de cómo rinde el postulante en las diferentes pruebas planteadas, tales como: simulaciones, tareas o situaciones.
- ✓ Elaboración de informe de recomendación: Cotejar el perfil del candidato vs el perfil requerido para el cargo: Realizar un cotejo final entre el perfil requerido y el perfil de los postulantes y elaborar lista de 3 candidatos finalistas basándose en los informes individuales de cada uno de ellos.
- ✓ Presentación de 3 candidatos al cliente
- ✓ Cliente realiza a entrevistas finales
- ✓ Cliente toma decisión de candidatos
- ✓ Comunicación de la decisión por parte de RR. HH
- ✓ Contratación.

8.3 Resultados del objetivo específico 6.3: Definir los indicadores de evaluación para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales.

Para evaluar los objetivos del proceso de selección para el cargo de asesor comercial utilizaremos los siguientes indicadores:

Indicador	Periodo de prueba
Definición	Conocer el porcentaje de contrataciones que superan el período de prueba.
Propósito	Calidad del proceso de selección
Formula de calculo	Número de contrataciones con más más de 90 días en el periodo de cálculo / total de contrataciones en el periodo de cálculo
Meta de cumplimiento	70 % al finalizar el periodo
Fuente de información	Reporte de nomina
Frecuencia de medición	Trimestral
Responsable	Persona asignada al proceso de selección
Indicador	Rotación
Definición	Conocer el porcentaje de salidas con antigüedad menor a 1 año.
Propósito	Efectividad del proceso de selección
Formula de calculo	Número de salidas con antigüedad menor a 1 año / total de colaboradores que ingresaron en el último año.
Meta de cumplimiento	70% al finalizar el periodo
Fuente de información	Reporte de nomina
Frecuencia de medición	Semestral.
Responsable	Analista de selección

Indicador	Productividad
Definición	Conocer el porcentaje de productividad
Propósito	Incremento de productividad anual
Formula de calculo	Facturación anual actual / facturación anual del año anterior
Meta de cumplimiento	65% al finalizar el periodo
Fuente de información	Reporte financiero
Frecuencia de medición	Anual / semestral
Responsable	Analista de selección

Figura 10: Indicadores de evaluación.

9 DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN.

Una vez desarrollado y concluido satisfactoriamente este trabajo de investigación, se logró evidenciar que efectivamente se refuerza la teoría consultada. Convincentemente se logró cumplir con los objetivos plateados, y tras la aplicación de las herramientas propuestas, conjuntamente con la revisión de literatura, se obtuvo el perfil de cargo por competencias conductuales para el cargo de asesor comercial. De la misma manera se logró definir satisfactoriamente el proceso de reclutamiento y selección, y el diseño de indicadores de evaluación para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales.

Al tener diseñado un plan completo de reclutamiento y selección de personal por competencias conductuales para el cargo de asesor comercial, se propone se ponga en marcha a la brevedad posible este nuevo modelo de selección por competencias, puesto que con su práctica se prevé que exista una mejora en el proceso de selección, no solo en este cargo, sino que a largo plazo se implemente este modelo para todos los perfiles, y por consiguiente que la empresa logre

alcanzar un impacto positivo, disminuyendo de manera significativa la rotación de personal.

10 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

- Es trascendental la elaboración de un perfil de cargo por competencias conductuales, así como también el perfil duro y suave del mismo, acorde a las necesidades de la empresa, en este trabajo de investigación tras la aplicación de las herramientas descritas, se logró el objetivo planteado, lo cual permitirá a la empresa contar con personal que tenga las competencias específicas requeridas para ese cargo y como consecuencia que el postulante seleccionado tenga una mayor adaptabilidad y desarrollo en su cargo.
- Posterior a la revisión bibliográfica, y análisis del actual proceso de selección en la empresa, se logró diseñar un flujograma para el proceso reclutamiento y selección del personal en base a las necesidades de cada etapa, detallando los protocolos a seguir paso a paso hasta la contratación del candidato idóneo, lo cual ayudará al área encargada poder estandarizar el proceso y concluirlo con mayor certeza.
- Se establecieron tres indicadores de evaluación para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales, los cuales nos permitirán evidenciar la calidad del proceso de reclutamiento y selección que se ha llevado a cabo. Estos indicadores planteados deberán ser revisados periódicamente para corroborar la efectividad y cumplimiento de los mismos.

RECOMENDACIONES

Se recomienda poner en marcha el plan de selección de personal por competencias conductuales para el cargo de asesor comercial, el cual contiene detalladamente todos los protocolos a seguir. Así mismo, con base al presente trabajo de investigación se recomienda el diseño e implementación un plan de selección por competencias conductuales para todos los cargos de la empresa.

Concluida la elaboración del perfil de competencias conductuales y diseñado el proceso de reclutamiento y selección para el cargo de asesor comercial, fue primordial el diseño del proceso de implementación, el cual se detalla a continuación y se recomienda se ponga en práctica:

Actividades.		Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Mes	Responsable
		1	2	3	4	5	6	
Conseguir aprobación para la implementación del proyecto de investigación.	Presentar el proyecto de investigación a las gerencias.							Gerencia General y Gerencia Comercial.
	Pedir aprobación para la implementación, por parte de las gerencias.							Gerencia General y Gerencia Comercial.
Formar equipo de trabajo para la implementación del plan de selección de personal por competencias	Designar al equipo responsable para la implementación.							Gerencia General y Gerencia Comercial.
	Socializar y capacitar el plan de selección de personal por competencias conductuales.							Equipo de implementación.
	Asignar funciones y responsabilidades al equipo							Equipo de implementación.

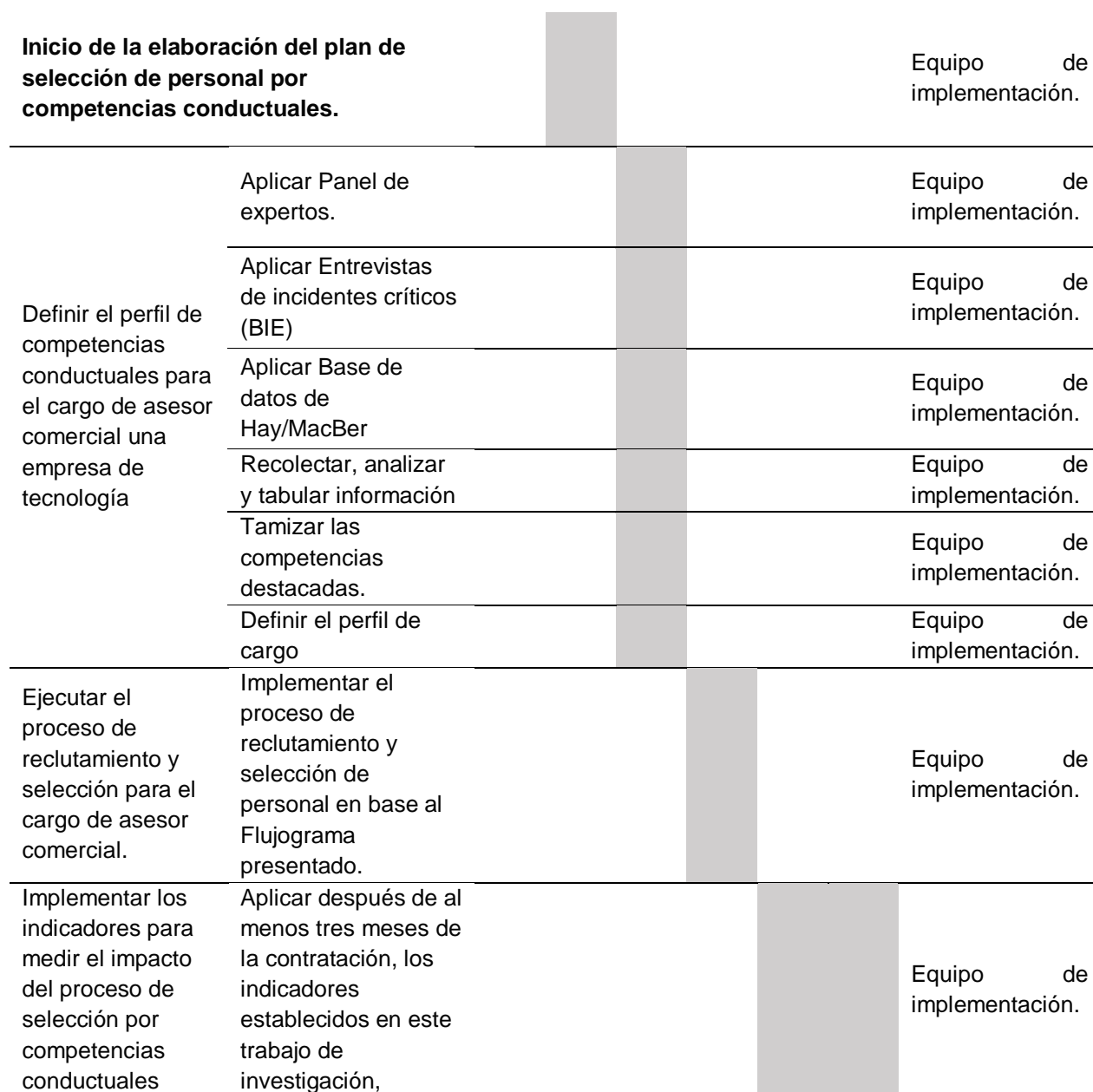


Figura 11: Diagrama de Gantt del Proceso de Selección por Competencias.

- Respecto a los indicadores para medir el impacto del proceso de selección por competencias conductuales, se recomienda sean aplicados y revisados periódicamente para lograr conocer la consecución de los objetivos esperados, caso contrario poder implementar el plan de acción correctivo.

11 REFERENCIAS

- Arturo, A. (2019). *Selección*. Quito: unive. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=63fIDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA5&dq=%22selecci%C3%B3n+de+personal%22&ots=4p9m4oxtM0&sig=OvXX3JAX84yr1IIUTujdLSmcwSk#v=onepage&q=%22selecci%C3%B3n%20de%20personal%22&f=false>
- Banco Central del Ecuador. (2022). *Informe de resultados Cuentas Nacionales de Resultados*. Quito.
- Equipo Vértice. (2007). *Selección de personal*. Vertice Books.
- Escobar, M. (2015). Las competencias laborales: ¿La estrategia laboral para la competitividad de las organizaciones. *Estudios gerenciales*, 21 (96).
- Espinosa, Roberto. (2017). *Indicadores de gestión*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2016/09/08/indicadores-de-gestion-que-es-kpi#:~:text=KPI%20es%20un%20acr%C3%B3nimo%20formado,una%20determinada%20acci%C3%B3n%20o%20estrategia>.
- Fierro, F. (2021). *Behavioral Workplace Competencies: Analyzing a Competency Model for Private Companies*. Cali: Tem Journal.
- Fried, B. (2019). RECRUITMENT, SELECTION, AND RETENTION. *Human Resources in Healthcare*.
- Hallinger, P. (2014). *A Problem-based Approach for Management Education*. Springer.
- Harada, K. (2018). *Testing a Model of Employee Selection: A Contextual Approach*. Bowling Green State University.
- Indeed. (2021). *Behavior-Based Competencies: A Definitive Guide*. Indeed Editorial Team.
- Katz, M. (2015). Competencies Hold the Key to Better Hiring. *SHRM*.
- Lara, F. (2012). *Liderar a las personas en el siglo XXI*. Erasmus Ediciones.

- López, R. (2015). La selección de personal basada en competencias y la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26 (1), 129-152.
- McClelland, D. (1973). *Testing for competence rather than for intelligence*. *American Psychologist*, 28, (1).
- Mulder, M. (2016). Conceptions of Professional Competence . *International Handbook of Research in Professional*.
- Primicias. (s.f.). *Primicias*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/politica/ecuador-gobierno-estado-cambios-pais/>
- Radio Pichincha. (s.f.). Obtenido de <https://www.radiopichincha.com/desaprobacion-del-mandato-de-guillermo-lasso-alcanza-el-81-segun-estudio-de-perfiles-de-opinion/>
- Salgado, J. (2008). *Selección de personal en la empresa y las AAPP: de la visión tradicional a la visión estratégica*. Madrid: Papeles del Psicólogo.
- Serlavos, R. (2013). *La Metrica en la Gestion de Recursos Humanos*.
- Zelada, S. (s.f.). *Deloitte*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/pe/es/pages/technology/articles/COVID19-un-acelerador-de-la-transformacion-digital.html>

12 ANEXOS

PROTOCOLO DE ENTREVISTAS

DMF

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. 	<p>- Como bien sabéis, vamos a profundizar en la Gestión del Desempeño para todo el personal directivo a través de un procedimiento sistemático que nos permita discriminar los aspectos cualitativos (comportamientos observables) según cada grupo de puestos.</p> <p>Para detectar estos perfiles de éxito, necesitamos contar con tu participación para una entrevista con un consultor de HayGroup, en la que queremos obtener los comportamientos que corresponden a las mejores prácticas. Para dicha entrevista, no es preciso que prepares nada.</p> <p>.</p>
<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. A Recursos Humanos sólo se le presentan informes agregados de puestos tipo, y nunca informes individuales. Por supuesto, toda la conversación es confidencial (todo lo que digan).</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.

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

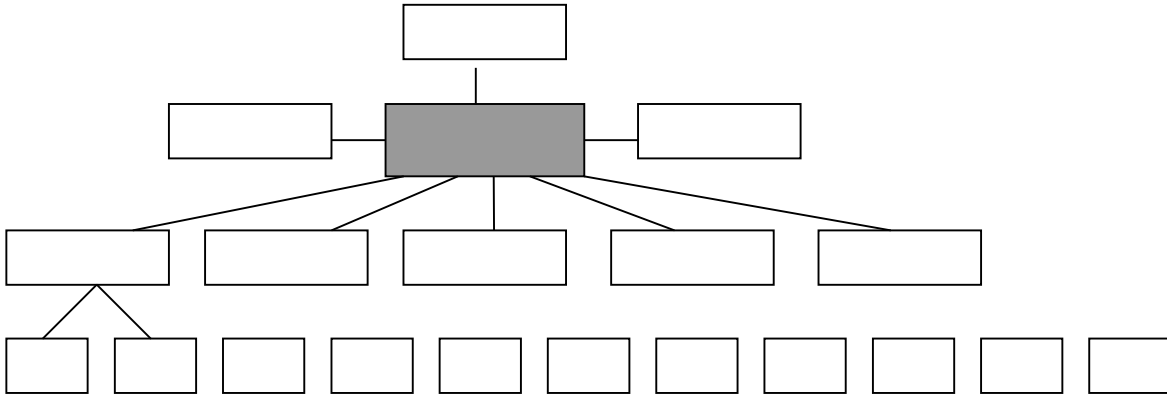
II. PUESTO ACTUAL (15 Min.)

Puesto actual:

Cargo:

Lugar en el que desempeña su trabajo:

Posición en el organigrama:



Nº de subordinados totales:

Nº de subordinados directos:

Principales responsabilidades:

1.

2.

3.

4.

5.

% tiempo que ocupan


Otras magnitudes de interés:

III. Transición a los incidentes

<i>Puntos a cubrir</i>	<i>Ejemplo</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Explicar qué es una situación. - Situación reciente del último año/18 meses. <p>(Si el candidato no recuerda o no tiene ninguna situación relacionada con el ámbito laboral, intenta encontrar situaciones en otros ámbitos: ocio, universidad, amigos, familia ...)</p> <p>(Apóyate en la descripción sus funciones para buscar situaciones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Bien, ahora que ya me has contado tu trayectoria académica (y profesional), me gustaría hablar de situaciones concretas en tu trabajo. - Para que te resulte más fácil y recuerdes mejor los detalles, vamos a centrarnos en situaciones recientes que hayan ocurrido en el último año/18 meses. - Por situación entendemos una historia en la que tú hayas sido protagonista o hayas tenido un papel importante (porque ahora estamos estudiando los puestos como el tuyo -puesto tipo-), que tenga un principio, un nudo y un desenlace.
<ul style="list-style-type: none"> - Estructura de la situación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Para cada situación, dame primero una visión general de la misma en un par de minutos. Cuéntame quiénes estaban implicados, cuál fue el resultado. <p><u>Cuando finalices</u>, te pediré que vuelvas al principio y me cuentes la situación paso a paso con mayor grado de detalle.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - Centrarse en el papel que jugó el candidato. 	<ul style="list-style-type: none"> - Lo que más me interesa, es el <u>papel que jugaste tú</u>. Qué es lo que hiciste, qué dijiste, que pensaste, y qué sentiste en esa situación, Intenta hablar en primera persona del singular. Imagínate que se va a producir una Película con esa situación, y tu se la están contando al guionista para que escriba tu papel.
<ul style="list-style-type: none"> - Interrupciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Probablemente te tendré que interrumpir algunas veces para que me des más detalles de la situación que estás contando. No te preocupes


<p>Preguntas para obtener información codificable</p>	<p>Preguntas en pasado acerca de lo que el entrevistado hizo, dijo, sintió o pensó</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué hiciste? • ¿Y tú que dijiste entonces? • ¿Qué pensabas? • ¿Qué pasaba por tu cabeza en ese momento? • ¿Qué tenías en mente en aquel momento? • ¿Cómo te sentiste cuando ocurrió eso?
---	--

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

Visión general	
RESUMEN	
Título	
Subtítulo	
Duración	
Comenzó	
Terminó	
Personas que intervinieron (nombre y cargo)	
Momentos principales de su intervención: Fechas:	
	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Resultado:	


Pasamos al detalle...	
Antecedentes:	Vamos un poquito para atrás. ¿Cómo surge....?

Situación 2: *Cuéntame una situación en la que te sintieses especialmente satisfecho con los resultados. Primero dame una visión general.*

Visión general	
RESUMEN	
Título	
Subtítulo	
Duración	
Comenzó	
Terminó	
Personas que intervinieron (nombre y cargo)	
Momentos principales de su intervención: Fechas:	
	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Resultado:	


Pasamos al detalle...	
Antecedentes:	Vamos un poquito para atrás. ¿Cómo surge....?

Situación 3: *Cuéntame una situación en la que te sintieses especialmente satisfecho con los resultados. Primero dame una visión general.*

Visión general	
RESUMEN	
Título	
Subtítulo	
Duración	
Comenzó	
Terminó	
Personas que intervinieron (nombre y cargo)	
Momentos principales de su intervención: Fechas:	
	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Resultado:	

Pasamos al detalle...	
Antecedentes:	Vamos un poquito para atrás. ¿Cómo surge....?

Situación 4: *Cuéntame una situación en la que te sintieses especialmente satisfecho con los resultados. Primero dame una visión general.*

Visión general	
RESUMEN	
Título	
Subtítulo	
Duración	
Comenzó	
Terminó	
Personas que intervinieron (nombre y cargo)	
Momentos principales de su intervención: Fechas:	
	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
Resultado:	

Pasamos al detalle...	
Antecedentes:	Vamos un poquito para atrás. ¿Cómo surge....?

ENTREVISTADO:

PUESTO:

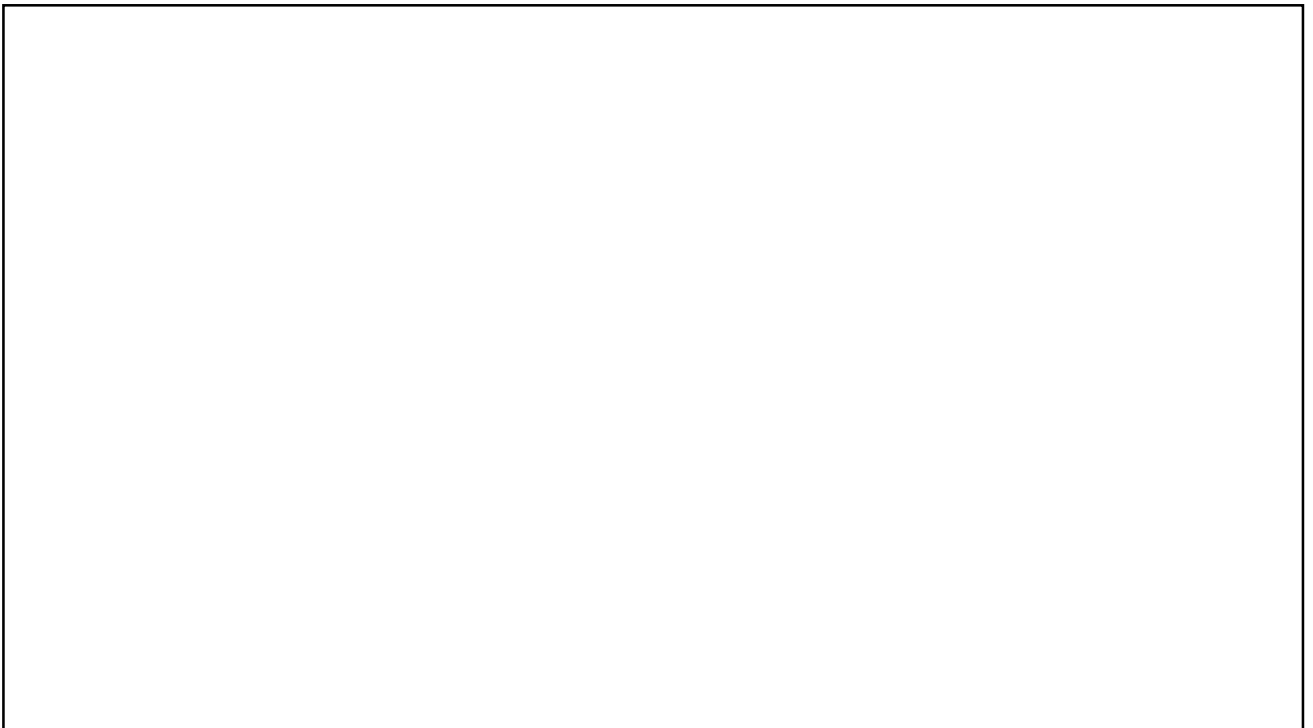
ENTREVISTADOR:

FECHA:

NOTAS PARA EL CODIFICADOR (quiénes son los clientes internos del entrevistado, que competencias principales habéis detectado...)

A large, empty rectangular box with a black border, intended for the coder's notes.

NOTAS PARA EL PROYECTO (competencias que conviene desarrollar, notas de estructura, información útil sobre personas..)

A large, empty rectangular box with a black border, intended for notes for the project.

Diccionario de Competencias Hay/McBer

Adaptación (2.0 DMF)

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

Sección I: Introducción

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

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

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

Contenido

Las competencias incluidas en este diccionario se clasifican según las siguientes categorías:

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

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

Sección II: Competencias genéricas

1. FLEXIBILIDAD (FLX)

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

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

Esta persona:

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

2. AUTOCONFIANZA (ANZ)

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

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

Negativo: *Si no actúa con buen criterio o en el momento adecuado, puede parecer arrogante o provocar que la gente desconecte. No codificar si supone un juicio equivocado.*

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

Notas para la codificación: *Los niveles 4 y 5 se utilizarán principalmente para el propio jefe o superior pero no para los subordinados o colaterales.*

Esta persona:

1. **Se muestra seguro de sí mismo.** Trabaja sin requerir supervisión. Muestra confianza en sí mismo, aparece seguro ante los demás.
2. **Actúa con independencia.** Toma decisiones o actúa sin necesidad de consultar aun cuando no estén sus superiores o en situaciones en las cuales no puede acceder a la autoridad formal.
3. **Expresa seguridad en sus capacidades.** Se define como un experto, alguien que saca las cosas adelante. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros. Explícitamente manifiesta su confianza en su propio juicio. *(No valorar con este nivel si dicha confianza no está basada en actuaciones pasadas).*
4. **Busca retos o desafíos.** Disfruta con los cometidos desafiantes. Busca nuevas responsabilidades. Habla cuando no está de acuerdo con sus superiores, clientes o personas en una posición superior, pero expresa su desacuerdo de forma educada, presentando su postura de forma clara y con seguridad.
5. **Escoge retos con un alto riesgo.** Se ofrece para misiones o proyectos extremadamente desafiantes (personalmente muy arriesgadas): "Me dijeron que era un suicidio profesional, pero podía con el trabajo y, de todas formas, lo acepté". Se enfrenta a sus superiores o clientes de forma contundente, firme o brusca.

3. INTEGRIDAD (DAD)

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

Integridad es actuar en consonancia con lo que cada uno considera importante. Incluye el comunicar las intenciones, ideas y sentimientos abierta y directamente, y el estar dispuesto a actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con agentes externos.

Notas para la codificación: *Los sentimientos expresados deben ser importantes para el desarrollo del puesto. No codificar simples quejas o sentimientos relacionados con las personas (simpatías, antipatías, falta de respeto, etc.). Cualquier ejemplo de ocultar información o no cumplir compromisos se podrá codificar negativamente (-1). Por tanto, en esta competencia, las frecuencias podrán ser negativas e indicarán el número de veces que se ha faltado a la integridad.*

La persona:

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

4. IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN (IDE)

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

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

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

Esta persona:

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

5. PENSAMIENTO ANALÍTICO (ANA)

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

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

Esta persona:

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

6. PENSAMIENTO CONCEPTUAL (CON)

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

Pensamiento Conceptual es la habilidad para identificar en las situaciones pautas o relaciones que no son obvias o identificar puntos clave en situaciones complejas. Incluye la utilización de un razonamiento creativo, inductivo o conceptual.

Esta persona:

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

7. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN (BUS)

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

Búsqueda de Información es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de los que se requiere en el puesto. Puede implicar el “escarbar” o pedir una información concreta, el resolver discrepancias haciendo una serie de preguntas, o el buscar información variada sin un objetivo concreto, que pueda ser útil en el futuro.

Notas para la codificación: *Los niveles 1,2 y 5 deben hacerse personalmente. Los niveles 3 y 4 pueden delegarse y aun así codificarse para el personal con mando.*

Esta persona:

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

8. ORIENTACIÓN AL LOGRO (LOG)

Preguntas clave:

¿Se esfuerza la persona por alcanzar o superar unos objetivos?

¿Se fija objetivos para obtener beneficio concreto?

Orientación al Logro es la preocupación por realizar bien el trabajo o superar un estándar. Los estándares pueden ser el propio rendimiento en el pasado (esforzarse por superarlo), una medida objetiva (orientación a resultados), superar a otros (competitividad), metas personales que uno mismo se ha marcado o cosas que nadie ha realizado antes (innovación). El realizar algo único y excepcional también indica Orientación al Logro.

Esta persona:

1. **Quiere hacer bien el trabajo.** Intenta realizar el trabajo bien o correctamente. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo (por ejemplo: lamenta haber perdido el tiempo y quiere hacerlo mejor) aunque no realice mejoras concretas.
2. **Crea sus propios estándares en el trabajo.** Utiliza sus propios sistemas para medir y comparar sus resultados con sus propios estándares (no impuestos por la organización). Puede emplear nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa. (*Codificar especialmente por el interés espontáneo por medir sus resultados de trabajo*).
3. **Mejora el rendimiento, es proactivo.** Hace o propone cambios específicos en el sistema o en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento sin establecer una meta específica (por ejemplo: encuentra formas mejores, más rápidas, menos caras o más eficientes de hacer las cosas; mejora la calidad, la satisfacción del cliente, el clima laboral, los ingresos obtenidos...). (*La mejora debe ser notable y medible. Codificar con este nivel, aunque el resultado no se conozca aún, o aunque sea menos exitoso de lo deseado*). Puede realizar algo novedoso o diferente en su rol o Área para mejorar el rendimiento. Persevera, intenta una y otra vez algo que se propuso.
4. **Se fija objetivos ambiciosos y se esfuerza por alcanzarlos.** Ambiciosos significa que hay un 50% de posibilidades de alcanzar el objetivo, lo cual es difícil pero no imposible. O bien realiza comparaciones de su rendimiento actual con otros pasados (por ejemplo: "cuando me hice cargo de esto, la eficacia era del 25%, actualmente es de un 85%"). (*Los objetivos que no sean a su vez retadores y alcanzables deberán codificarse como nivel 2, como evidencia de que se preocupa por superar un estándar. Si se codifica con nivel 4, no codificar con nivel 3 las acciones o actividades dentro de la misma historia*).
5. **Realiza análisis coste-beneficio.** Toma decisiones y establece prioridades y objetivos sopesando "recursos utilizados y resultados obtenidos". Hace continuas referencias al beneficio potencial, a la rentabilidad o al análisis coste-beneficio. Dedicar tiempo para asignar recursos a la mejora de los resultados. Analiza los resultados de su área, equipo. (*Para codificar con este nivel, la persona debe: (1) Hacer mención específica de los costes, (2) de los beneficios y (3) de una decisión en base a la comparación de ambos*).
6. **Asume riesgos empresariales calculados.** Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc. (*Para codificar con este nivel tiene que haber evidencia de los niveles anteriores, para recoger la riqueza y profundidad de esta competencia*)

9. INICIATIVA (INI)

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

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

Esta persona:

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

10. ORIENTACIÓN AL CLIENTE (CLI)

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

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

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

Esta persona:

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

11. COMPRENSIÓN INTERPERSONAL (COM)

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

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

Esta persona:

1. **Entiende los sentimientos o su razón.** Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón explícita, pero no ambas cosas.
2. **Entiende los sentimientos y su razón.** Entiende a la vez los sentimientos de los demás y su razón explícita.
3. **Entiende los porqués.** Entiende el sentido o el porqué los demás actúan en ese momento de una determinada manera, aunque estos no lo expliquen o lo hagan de una forma incompleta o imprecisa.
4. **Comprende las razones de fondo.** Entiende los problemas de fondo de los demás. Comprende las razones principales de los sentimientos, preocupaciones y comportamientos más arraigados de otras personas. O bien da una visión completa de los puntos fuertes y débiles de los demás.

12. COMPRENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (ORG)

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

Conocimiento Organizativo es la capacidad para comprender e interpretar las relaciones de poder en la propia empresa o en otras organizaciones (clientes, proveedores, etc.). Ello implica una capacidad de identificar tanto a aquellas personas que toman las decisiones como a aquellas otras que pueden influir sobre las anteriores; asimismo, significa ser capaz de prever cómo los nuevos acontecimientos o situaciones afectarán a las personas y grupos dentro de la organización.

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

Esta persona:

1. **Comprende la estructura formal.** Identifica o utiliza la estructura formal o jerárquica de una organización, la "cadena de mando", las normas, los procedimientos operativos establecidos, etc.
2. **Comprende la estructura informal.** Comprende (o utiliza) las estructuras informales (identificar a las personas clave, a las que influyen sobre las decisiones ...). Aplica este conocimiento cuando la estructura formal no funciona como debiera.
3. **Comprende el clima y la cultura.** Identifica (o utiliza) las limitaciones organizativas no explícitas lo que se puede o no hacer según la posición de cada uno y el momento. Identifica y utiliza las pautas culturales y el lenguaje de la compañía que obtendrá la mejor respuesta.
4. **Entiende las relaciones de influencia dentro de la empresa.** Comprende, describe, o utiliza las relaciones de poder e influencia existentes dentro de la organización (alianzas, rivalidades) con un sentido claro de lo que es influir en la organización. Muestra una clara comprensión de cómo se influye en la organización.
5. **Comprende asuntos de fondo de la empresa.** Comprende (y aborda) las razones que motivan determinados comportamientos organizativos o los problemas de fondo, oportunidades o fuerzas de poder no obvias que afectan a la compañía (por ejemplo tendencias actuales del mercado, cambios demográficos, políticas sindicales, acontecimientos políticos que afectan a las oportunidades de mercado).

13. IMPACTO E INFLUENCIA (IMP)

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

Impacto e Influencia implica la intención de persuadir, convencer, influir o impresionar a los demás para que contribuyan a alcanzar los objetivos propios. Está basado en el deseo de causar un efecto específico en los demás, una impresión determinada o una actuación concreta cuando se persigue un objetivo.

Notas para la codificación: *Los niveles 2 y 3 se refieren a medidas de persuasión poco sofisticadas (el mismo comentario se puede hacer a otra persona en una situación similar). En los niveles 4 a 6 los argumentos se adaptan a las situaciones concretas, e implican cierta Comprensión Interpersonal y/o Conocimiento Organizativo. Una o ambas pueden codificarse también si hay suficiente evidencia. Si una persona utiliza distintos enfoques para un mismo problema, codificar con el nivel 5 ó 6. Las distintas acciones que componen el nivel 5 ó 6 no se codifican por separado sino una sola vez.*

Esta persona:

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

14. DESARROLLO DE INTERRELACIONES (INT)

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

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

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

Esta persona:

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

15. DESARROLLO DE PERSONAS (DES)

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

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

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

Esta persona:

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

16. DIRECCIÓN DE PERSONAS (DIR)

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

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

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

Esta persona:

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

17. LIDERAZGO (LID)

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

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

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

Esta persona:

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

18. TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN (TRA)

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

Trabajo en Equipo y Cooperación implica la intención de colaboración y cooperación con otros, formar parte de un grupo, trabajar juntos, como opuesto a hacerlo individual o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Puede considerarse siempre que el ocupante del puesto sea miembro de un grupo que funcione como un equipo. "Equipo", como en el caso de "Liderazgo", se define de forma amplia como un grupo de personas que trabaja en procesos, tareas u objetivos compartidos, en el mismo departamento o entre departamentos.

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

Esta persona:

1. **Coopera.** Participa de buen grado en el grupo, apoya las decisiones del mismo, es un "buen jugador del equipo", realiza la parte del trabajo que le corresponde. Como miembro de un equipo, mantiene a los demás miembros informados y al corriente de temas que les afecten (procesos, acciones individuales o acontecimientos). Comparte con ellos toda la información importante o útil.
2. **Expresa expectativas positivas del equipo.** Habla bien de los demás miembros del grupo, expresando expectativas positivas respecto a sus habilidades, aportaciones, etc. Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás. Valora sinceramente las ideas y experiencias de los demás, mantiene una actitud abierta a aprender de otros (incluidos los colaterales y personas a su cargo).
3. **Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos.** Cooperera habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la organización. Solicita opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes.
4. **Desarrolla el espíritu de equipo animando y motivando a los demás.** Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que han trabajado bien. Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo con buen clima y espíritu de cooperación Resuelve los conflictos que se puedan producir dentro del equipo. Defiende la identidad y buena reputación del grupo frente a terceros. Promueve la cooperación entre departamentos dentro de la organización.

COMPETENCIAS SUPLEMENTARIAS

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

PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CALIDAD (ORD)

Pregunta clave: *¿Presta la persona atención a los pequeños detalles y los organiza?*

¿Es cuidadoso en su trabajo?

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

Esta persona:

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

AUTOCONTROL (AUT)

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

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

Esta persona:

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