



FACULTAD DE POSTGRADOS

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

**DISEÑO DEL PERFIL DE COMPETENCIAS CONDUCTUALES PARA EL PUESTO
DE RECLUTADOR DEL ÁREA DE SELECCIÓN EN MANPOWER ECUADOR 2022**

Profesor

Daniel Montalvo

Autor (a)

Vanessa Estephania Medrano Coello

2022

RESUMEN

El perfil de competencias es lo que una empresa necesita ajustar para aumentar la productividad de manera que cuente con el mejor talento y personas capacitadas para desempeñar funciones de valor agregado. La descripción del comportamiento observable en diferentes niveles que pueden expresar conocimiento, habilidades, actitudes, valores, rasgos de carácter y motivación para predecir comportamientos y por ende resultados, ya que articula las expectativas de cada miembro de la organización y en este sentido brinda una herramienta para su posterior desarrollo. Por lo que, el objetivo del presente estudio fue diseñar un plan de competencias conductuales para el perfil del reclutador para los procesos de selección de personal en Manpower Ecuador 2022. Para lo cual, se seleccionó en primera instancia el diccionario de competencias de Korn Ferry Leadership Architect y se aplicaron tres herramientas, el panel de expertos, evaluación 360 y entrevistas de incidentes críticos, obteniendo las principales competencias conductuales seleccionadas por los participantes y sus niveles, se procedió a definir el perfil del reclutador, así mismo, se describió el proceso actual de contratación y se diagramó un nuevo flujograma en el cual se incorpora, para la selección el reclutador, la valoración de las competencias conductuales a través de la entrevista de incidentes críticos, que determinará si el postulante pasa a la siguiente fase; finalmente se definieron los indicadores para la evaluación del proceso y la calidad del mismo, que incluyeron el grado de adecuación persona – puesto, cubrimiento de la garantía y la duración periodo de prueba a 1 año. Con lo cual, se espera mejorar el proceso actual, asegurando la contratación de personal que pueda llevar a cabo sus funciones con éxito.

Palabras Claves: perfil de competencias conductuales, puesto de reclutador, área de selección.

ABSTRACT

The competency profile is what a company needs to adjust to increase productivity in a way that counts with the best talent and trained people to perform value-added functions. The description of observable behavior at different levels that can express knowledge, skills, attitudes, values, character traits and motivation to predict behaviors and therefore results, since it articulates the expectations of each member of the organization and in this sense provides a tool for its later development. Therefore, the aim of this studio was to design a behavioral skills plan for the profile of the recruiter for the personnel selection processes in Manpower Ecuador 2022. For this reason, the Korn Ferry Leadership skills dictionary was selected in the first instance Architect and apply on three tools, the panel of experts, 360 evaluation and interviews of critical incidents, obtaining the main behavioral competences selected by the participants and their levels, the profile of the recruiter was defined, thus, the current process was described of hiring and a new flowchart was diagramed in which, for the selection of the recruiter, the assessment of behavioral skills was incorporated through the interview of critical incidents, which will determine whether the applicant passes to the next phase; finally, the indicators for the evaluation of the process and the quality of the process were defined, which included the degree of suitability for the person – charge, coverage of the guarantee and the duration of the test period of 1 year. As a result, the current process is expected to be improved, ensuring the hiring of personnel who can carry out its functions successfully.

Keywords: behavioral skills profile, recruiter position, selection area.

ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN	ii
ABSTRACT	iii
ÍNDICE DEL CONTENIDO	iv
ÍNDICE DE TABLAS	vi
INDICE DE FIGURAS	vi
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1 Contexto del entorno interno de la organización	7
1.2 Contexto del entorno externo de la organización	7
1.3 Problema de investigación	9
2. REVISIÓN DE LITERATURA	9
2.1 Marco Conceptual	9
2.2 Antecedentes teóricos del problema	19
3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO	21
4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	21
4.1 Identificación del problema	21
4.2 Efectos del problema	21
4.3 Causas del problema	21
4.4 Escenarios	22
5. OBJETIVOS GENERAL	22
6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	22
7. METODOLOGÍA	22
7.1 Nivel de estudio	22
7.2 Modalidad Investigación	23
7.3 Métodos	23
7.4 Población y muestra	23

7.5	Instrumentos de investigación	23
7.6	Procesamiento de datos	24
7.7	Protocolos de investigación	25
7.7.1	Protocolo para el objetivo específico 1	25
7.7.2	Protocolo para el objetivo específico 2	27
7.7.3	Protocolo para el objetivo específico 3	27
8.	RESULTADOS.....	27
8.1	Resultados del protocolo para el objetivo 1	27
8.2	Resultados del protocolo para el objetivo 2	33
8.3	Resultados del protocolo para el objetivo 3	36
9.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN	38
10.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	39
10.1	Conclusiones	39
10.2	Recomendaciones.....	40
11.	REFERENCIAS.....	42
12.	ANEXOS.....	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Resultados de competencias valoradas por los expertos	28
Tabla 2 Selección de las principales competencias valoradas por los expertos	29
Tabla 3 Resultados de competencias valoradas en la entrevista de incidentes críticos	29
Tabla 4 Selección de las principales competencias valoradas en la entrevista de incidentes críticos	31
Tabla 5 Resultados de competencias valoradas en la evaluación 360.....	31
Tabla 6 Selección de las principales competencias valoradas en la evaluación 360.....	33
Tabla 7 Resultados de las principales competencias valoradas en los instrumentos aplicados	33
Tabla 8 Proceso actual para contratar al reclutador	34
Tabla 9 Tabla de descripción de los indicadores propuestos.....	37
Tabla 10 Diccionario de Competencias Korn Ferry Leadership Architect.....	47

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Modelo Iceberg de Spencer y Spencer	18
Figura 2. Flujograma del proceso de contratación con base en el perfil de competencias	36

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Contexto del entorno interno de la organización

Manpower Group es una empresa multinacional líder mundial en estrategias de Talento, cuenta con un abanico de soluciones para la gestión del RRHH organizacional, mencionado alguna de ellas: selección de personal, evaluaciones psicotécnicas, desarrollo de perfiles, entrevistas por competencias, entre otras. Fue fundada en 1948 en Wisconsin, Estados Unidos, tienen 70 años de experiencia a nivel internacional y 40 años dentro de Ecuador. Actualmente combina la asesoría técnica con la innovación tecnológica (Manpower, 2022).

A continuación, se detalla el contexto actual de la organización:

Misión: Contribuir con el desarrollo del mundo del trabajo.

Visión: Somos líderes en la creación e implementación de servicios y soluciones innovadoras en estrategias de personas que permiten a nuestros clientes tener éxito en el cambiante mundo laboral (Manpower, 2022).

Los principales productos que ofrece la Organización son: Outplacement, promotions, evaluación de personal, desarrollo organizacional, gestión del talento, seguridad, salud ocupacional, payroll de nómina, reclutamiento, selección, outsourcing de nómina, entrenamiento Power You (Manpower, 2022). Consecuentemente, entre los clientes más representativos están empresas petroleras, de consumo masivo, de retail, pymes, entre otras.

Dentro del desarrollo de la gestión organizacional la asistencia de servicios como sistemas de evaluación, contables y de nómina son provistos por empresas nacionales e internacionales. De esta manera, busca mejorar competitivamente frente a otras consultoras, ofreciendo servicios a medianas y grandes. La estructura del departamento de talento humano de Manpower Group trabaja en conjunto con la alta gerencia de la organización.

1.2 Contexto del entorno externo de la organización

Alrededor del entorno económico del Ecuador, se puede mencionar que atraviesa una etapa de reactivación lenta post COVID. Actualmente el país presenta una tasa de desempleo de 3,7% en mayo de 2022, según la última Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo (Enemdu). Eso quiere decir que cuatro de cada 100 personas

en edad de trabajar en el país no tienen un empleo (Primicias, 2022). Sobre el ámbito empresarial tiene una percepción riesgosa y menor a años anteriores siendo 789 puntos al 22 de abril de 2022. Durante el primer trimestre del año se destaca una tendencia inflacionaria que merece atención (BCE, 2022). Finalmente, según el criterio de varios autores, el contexto internacional por la guerra de Ucrania y Rusia las exportaciones petroleras están mejor valuadas, pero algunas mercancías agrícolas han sido limitadas por las restricciones (Villarreal & Estrella, 2022).

En cuanto al entorno político, se puede mencionar que la administración del presidente Guillermo Lasso cumple un año de mandato y es percibido con poca gobernabilidad. Posee una gran dificultad parlamentaria, en la que no cuenta con una mayoría que le permita hacer una reforma de políticas sensibles como la tributaria y la de empleo. Sin embargo, la gestión frente a la crisis por Covid-19 ha sido calificada de forma positiva. Finalmente, el tema de seguridad y lucha contra el crimen organizado ha merecido su alto interés, designando nuevas autoridades en el Ministerio de Gobierno y en el recientemente separado Ministerio del Interior, sumado a ello que el año 2023 será electoral (Ministerio de Gobierno Ecuador, 2022).

De igual manera, el desarrollo social del país se mantiene a través del poder público y la cooperación internacional proveniente de la crisis del Covid-19. Internamente, el contexto socio cultural considera aspectos como el acceso a la educación y el retorno a la presencialidad, fundamentalmente en el grado de instrucción básica e intermedia. También el incremento de la inseguridad y la violencia es un tema de interés social central (Ministerio de Gobierno Ecuador, 2022). Por último, el cambio climático y transición ecológica concluyen este contexto socio cultural actual.

Según el sitio web Branch la situación tecnológica en Ecuador dice que un 78% de la población tiene conexión en celulares, 58% son usuarios de internet y el 79% de la población utiliza redes sociales. Entre 2020 – 2021, la misma página, indica que las conexiones en celulares han decrecido en un 10% mientras que, el acrecentamiento de usuarios en internet y en redes sociales fue de 1.5% y 16 puntos respectivamente en 2021. Estos datos indica que ha habido un incremento en el uso de los servicios digitales pero un acceso reducido a los equipos tecnológicos por efecto de la pandemia (Alvino C. , 2021).

1.3 Problema de investigación

Existen nuevas metodologías de reclutamiento que pueden hacer más llevadero los procesos de selección dando una experiencia grata para ambas partes. El mundo entero, atraviesa una era donde el talento humano es el recurso más valioso en las organizaciones, por ende, Manpower busca gestionarlo desde sus reclutadores para cumplir con eficacia un proceso de selección utilizando los diferentes métodos que existen como herramientas para obtener el perfil deseado, instrumentos tales como entrevistas por competencias, assessment center, casos prácticos, evaluaciones. Muchas veces los procesos de selección de personal provocan que los participantes no confíen en la organización, esta etapa incide en el rendimiento a futuro de los candidatos.

En Manpower Group existe la consciencia de la etapa de seguimiento para los candidatos dentro del proceso de selección. La experiencia de esta organización ha permitido que una eficiente etapa de acompañamiento aumente la buena reputación de la empresa en el mercado de consultoría, además, la construcción de una imagen ética ha hecho que se posicione como una de las empresas más éticas a nivel mundial. Ser ético se traduce con la transparencia de los procesos (Manpower, 2022).

El seguimiento durante el proceso de selección es vital para asegurar una contratación justa a los candidatos en constancia de la ética empresarial. Tomando de referencia a la experiencia de Manpower Group sobre el valor de la búsqueda en la gestión de selección, se debe promover esta práctica en otras empresas.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 Marco Conceptual

2.1.1 Selección de personal

La selección de personal se define como el procedimiento llevado a cabo para poder identificar perfiles de éxito que cumplan con los requisitos idóneos para ocupar un puesto de trabajo dentro de la organización en función de las exigencias que la labor demande. El objetivo central de todos los procesos es elegir al talento que más se acople a la empresa y a la vacante buscada, teniendo en cuenta los valores y cultura de la compañía, así como las competencias, potencial y adaptabilidad del candidato al cargo.

Los métodos de selección de talento humano, por lo general son dirigidos por el área de RRHH, acompañado por otros niveles de la organización, dentro de dichos procesos se busca que ambas partes salgan beneficiadas tanto el candidato como la rentabilidad de la empresa. Al respecto Dolan et al. (2007) expresa que es el conjunto de actividades y técnicas llevados a cabo para obtener un número suficiente de personal calificado para que una compañía pueda seleccionar los candidatos más adecuado a sus necesidades de trabajo.

El tema de las competencias surge a fines de la década de 1960 como respuesta a la búsqueda de métodos para mejorar la articulación de los sistemas de educación y formación profesional y las necesidades específicas del mundo laboral. Esta situación obliga a un cambio en la estructura del mercado de trabajo, la gestión y organización del sistema productivo. Por lo tanto, existen diferentes modelos para la determinación de la potencia, de los cuales se discutirán los tres más utilizados. Sin embargo, cabe señalar que no existe un enfoque único para la identificación y el análisis de capacidades, ya que la implementación dependerá de cada empresa, patrón de comportamiento.

2.1.2 Competencias

Se ha definido las competencias como un conjunto de información, habilidades y estados de ánimo relacionados que influyen de manera significativa en un aspecto de las propias responsabilidades (un trabajo u obligación), que se conecta con la ejecución en el trabajo, que se puede medir frente a modelos reconocidos, y que se puede mejorar mediante la preparación y el avance. Así mismo, la competencia es la capacidad de hacer el trabajo de manera eficiente y eficaz en una organización. Competencia significa habilidades requeridas para realizar una tarea específica. La competencia central es algo que no se puede copiar y es el pilar sobre el que descansa el individuo (Megahed, 2020).

2.1.2.1 Tipos de competencias

A continuación se describen los principales tipos de competencia:

- Competencias conductuales: Tomando la definición de competencia de Boyatzis citado por Díaz (2002) como una característica subyacente de un sujeto que da por resultado un desempeño efectivo y/o superior en un cargo. Se menciona que

las competencias conductuales son el conjunto de habilidades natas o desarrolladas en el tiempo por las experiencias generadas en el entorno laboral. Existen varias formas de entender a las competencias laborales ya que están divididas por básicas, transversales y técnicas. La unión de estas genera una integral en el individuo que lo hace posicionarse en un contexto de desarrollo.

- Competencias básicas: Se refiere al resultado de la combinación de las actitudes, conocimientos y destrezas adquiridas en los diferentes contextos del desarrollo personal que tiene como consecuencia la adquisición de características comportamentales conocidas como cualidades de la personalidad (Tammet, 2007).
- Competencias transversales: Las competencias transversales son también conocidas como genéricas, hacen referencia a las habilidades requeridas para las diversas actividades o funciones con mayor nivel de complejidad y autonomía. Están orientadas a la capacidad de poder trabajar en equipo, planificar y administrar tareas con ayuda de los diferentes recursos que son tecnológicos, humanos, intelectuales, físicos y materiales (Anónimo, 2010).
- Competencias técnicas: Para Van-Arcken (2017) son las habilidades y los conocimientos necesarios para ejecutar tareas que son de carácter específico. Son prácticos y, a menudo, se relacionan con tareas mecánicas, de tecnología de la información, matemáticas o científicas. Algunos ejemplos incluyen el conocimiento de lenguajes de programación, programas de diseño, equipos mecánicos o herramientas.

2.1.2.2 El enfoque por competencias en la gestión de Recursos Humanos

La gestión por competencias según Morales (2002) pretende alcanzar los siguientes objetivos:

- La gestión de competencias puede identificar qué habilidades necesita una persona para desempeñarse bien a fin de tener éxito en su rol específico.
- Esta capacidad de identificar qué habilidades son necesarias para un trabajo significa que Recursos Humanos puede identificar mejor a los candidatos que tendrán éxito en el puesto.

- La incorporación y capacitación de los empleados se facilita, ya que existe una estructura. Los empleados que reciben instrucciones claras y definidas sobre los parámetros de su trabajo desempeñarán mejor sus funciones.
- La productividad se mejora mediante la capacidad de evaluar las habilidades, identificar cuáles le faltan a un empleado y brindar la capacitación necesaria.
- Los errores y otros problemas se reducirán como resultado de esta capacitación mejorada.
- Se mejora la retención de empleados, los empleados que sienten que su equipo de liderazgo está invirtiendo en ellos tienen más probabilidades de permanecer en su trabajo, manteniendo sus valiosas habilidades y conocimientos dentro de la organización.
- Mejor comprensión de qué habilidades son necesarias para que la organización crezca y tenga éxito en el futuro, así como la capacidad de seleccionar o capacitar para estas habilidades en empleados nuevos y actuales.
- Los líderes se pueden crear desde dentro. Las oportunidades de liderazgo son importantes para los empleados, y la creación de un equipo de liderazgo hábil y leal a través de una gestión eficaz de las competencias involucrará a los empleados y los convertirá en activos a largo plazo.

2.1.2.3 Componentes de las competencias

Según Singh & Srivastava (2014) existen cinco componentes principales relacionados con la competencia:

- Conocimiento: se refiere a la información y el aprendizaje que descansan en una persona, como el conocimiento del cirujano sobre la anatomía humana.
- Habilidad: se refiere a la capacidad de una persona para realizar una determinada tarea, como la habilidad del cirujano para realizar una cirugía.
- Conceptos y valores propios: se refiere a las actitudes, los valores y la imagen propia de una persona. Un ejemplo es la confianza en sí mismo, la creencia de una persona de que puede tener éxito en una situación determinada, como la confianza en sí mismo de un cirujano para llevar a cabo una cirugía compleja.

- Rasgos- Los rasgos se refieren a características físicas y respuestas consistentes a situaciones o información. La buena vista es un rasgo necesario para los cirujanos, al igual que el autocontrol es la capacidad de mantener la calma bajo estrés.
- Motivos- Los motivos son emociones, deseos, necesidades fisiológicas o impulsos similares que incitan a la acción. Por ejemplo, los cirujanos con una gran orientación interpersonal asumen la responsabilidad personal de trabajar bien con otros miembros del equipo quirúrgico.

2.1.2.4 Diccionario de competencias

La definición de competencias se define de forma previa y las cuales integran un Diccionario de Competencias, en el cual se describen cada una de habilidades que corresponden a diferentes áreas de trabajo, también se disponen de un conjunto de competencias pre-establecidas que se asocian a un puesto laboral específico. Por lo que, un diccionario de competencias es una colección de competencias que abordan todas las habilidades, conocimientos y habilidades requeridas de los puestos de trabajo en su organización. A menudo incluye una combinación de competencias generales que son comunes a todos los trabajos y competencias técnicas que se necesitan para trabajos o funciones específicas dentro de la organización (Ramki, 2009).

Un diccionario de competencias es importante ya que es la base de la iniciativa de RRHH basada en competencias de cualquier organización, incluida la selección, la evaluación, la gestión del desempeño y la planificación de la sucesión. También es posible tener diccionarios de competencias para tipos específicos de competencias como:

- Diccionario de competencias conductuales
- Diccionario de competencias técnicas
- Diccionario de competencias funcionales
- Diccionario de competencias de liderazgo

Existen varios diccionarios de competencias de diversos autores en diversas ediciones, como por ejemplo: Hay McBer, Martha Alles, Korn Ferry, etc. Los cuales por lo general se clasifican en niveles desde el nivel 1 poco desarrollada o requerida para el puesto de trabajo, hasta el nivel 3 que corresponde a una competencia altamente desarrollada.

En el 2014 el grupo Korn Ferry obtuvo los derechos de la herramienta de "Lominger", Lombardo y Eichinger, que inicialmente contaba con 67 competencias, 21 grupos y seis factores, y fue actualizado en el 2014 con el nombre de "Korn Ferry Leadership Architect" la cual tiene una lista con 38 competencias, 12 grupos y cuatro factores definidos como: (a) factor pensamiento, (b) factor resultados, (c) factor personas, y (d) factor uno mismo (Ferry, 2016).

Tomando como base el marco global de las competencias de Korn Ferry Leadership Architect, se clasifican las competencias en:

- Factores. Se asocian considerando aspectos como cohesión, con base en similitudes de naturaleza temáticas y que permiten efectuar análisis estadísticas o de contenido
- Grupos. Se asocian con base en la vinculación de competencias que pueden representar ampliamente un conjunto de habilidades.

2.1.2.5 Modelos de competencia

El modelo de competencias representa una estrategia que define las competencias de la empresa y de las personas que trabajan en ella se insertan, para que juntos puedan continuar en la misma dirección para lograr resultados. Muchas empresas han adoptado este modelo de gestión con el objetivo de orientar los esfuerzos para planificar, aprender, desarrollar y evaluar estrategias a través de organizacional e individual (Singh & Srivastava, 2014).

Estas herramientas permiten vincular comportamientos específicos de las personas con las metas y objetivos organizacionales. Hoy en día, las organizaciones se dieron cuenta de que, si se diseña adecuadamente y se maneja hábilmente, el modelo de competencias conduce a mejoras en el desempeño individual y organizacional y, por lo tanto, apalanca los procesos de unificación de las prácticas de RRHH (Robert, 2012).

El modelo de gestión por competencias se convierte, por tanto, en un instrumento fundamental para generar beneficios concretos para los negocios, ya que permite la identificación y difusión de las más diversas competencias humanas. Esta nueva forma de ver el funcionamiento de las empresas ha llevado a los directivos a repensar el papel de las personas en el proceso de trabajo, situándolas como activos verdaderamente valiosos. Son las personas las que generan efectivamente la ventaja competitiva que toda organización busca en sus estrategias, superando, por ejemplo, los recursos financieros y tecnológicos (Shippman et al., 2000).

La Gestión por Competencias contribuye al soporte y avance de la estrategia empresarial a través de indicadores de desempeño de sus profesionales. En consecuencia, las organizaciones y sus empleados establecen un proceso de retroalimentación, facilitando en gran medida la consecución constante de resultados. En este sentido, un modelo de gestión basado en competencias que tiene como objetivo organizar y administrar las prácticas de gestión de recursos humanos. El modelo investiga las competencias y sus complejidades, su uso y su valor añadido. La noción de competencia se relaciona a los requisitos de entrada y resultados que presentan las organizaciones, con el fin de explorar su potencial, y así incrementar la eficiencia de las actividades que se realizan en una organización (Singh & Srivastava, 2014).

2.1.2.6 Instrumentos para definir el perfil de competencias

Método Delphi

La técnica Delphi se ha utilizado en muchos estudios de varios campos para desarrollar las competencias requeridas para una profesión o trabajo específico. En estos estudios, la técnica Delphi se utiliza “para obtener, destilar y determinar las opiniones de un panel de expertos de un campo determinado, buscar el consenso entre los expertos y hacer predicciones o decisiones utilizando las opiniones expertas de los panelistas involucrados en el estudio (Nworie, 2011).

Normalmente, un proceso Delphi consta de siete pasos (Nworie, 2011):

- Diseñar y distribuir el cuestionario de primera ronda a los expertos contratados.
- Obtener respuestas de primera ronda de los expertos.

- Diseñar y distribuir el cuestionario de la segunda ronda a los expertos con base en el análisis de las respuestas de la primera ronda.
- Obtenga respuestas de segunda ronda de los expertos.
- Diseñar y distribuir el cuestionario de la tercera ronda a los expertos con base en el análisis de las respuestas de la segunda ronda.
- Concluir si no se generan nuevas ideas.
- Resuelva con base en los resultados del cuestionario de la tercera ronda.

Notablemente, una serie de cuestionarios se utilizan en un proceso Delphi. El cuestionario de la primera ronda generalmente requiere que los paneles de expertos respondan algunas preguntas amplias y abiertas para obtener aportes iniciales de ellos y construir la base para la segunda ronda. La siguiente ronda se desarrollará en base a los resultados de la ronda anterior (Hasson et al., 2000). El proceso Delphi se puede concluir si se establecen las ideas clave (Hsu & Sandford, 2007). No hay restricción sobre el número de rondas que se deben realizar, pero se ha determinado que tres rondas suelen ser suficientes para llegar a un consenso entre los expertos (Wang, 2006).

Evaluación 360°

La literatura hace referencia a diferentes herramientas para llevar a cabo la evaluación de competencias, pero el modelo 360° Multisource Feedback (MSF) se considera el más adecuado en términos de coste y tiempo, así como de fiabilidad y validez. El modelo 360° se basa en varias fuentes diferentes, todas familiarizadas con el rol en cuestión para evaluar el desempeño de los profesionales. Los modelos de MSF suelen incluir cuestionarios, autoevaluaciones de los profesionales evaluados, evaluaciones de su/s superior/es, pares de su categoría profesional y/o de otras categorías, y subordinados o pacientes. Luego, todas las evaluaciones se comparan para obtener una puntuación general sobre el desempeño del profesional (Wong, 2020).

Entrevista de incidentes críticos (BEI)

Fue una técnica desarrollada por McClelland (1998), que se enfoca en identificar las características de las personas que hicieron bien un trabajo, en lugar de creer en lo que la gente dice o piensa sobre sus habilidades o conocimientos, esta técnica tiene

como objetivo descubrir lo que realmente hacen en el lugar de trabajo. En general, BEI requiere que los entrevistados o los empleados describan incidentes específicos que pueden conducir a un desempeño efectivo o ineficaz en un trabajo, posición o rol en una organización específico (Wong, 2020).

El resultado de las entrevistas es una narración y documentación exhaustivas de los incidentes críticos, incluidos los comportamientos, pensamientos y sentimientos de los entrevistados o los trabajadores. Estos incidentes, o las llamadas transcripciones de entrevistas o datos narrativos, se codificarán sistemáticamente para formar diferentes competencias. Las competencias codificadas pueden luego agruparse para formar nuevos temas de competencia (Wong, 2020).

2.1.2.7 Modelo de competencias conductual

Se enfoca en los buenos empleados, es decir, aquellos que hacen una buena labor y se desempeñan de acuerdo con las expectativas de la empresa, identifica sus cualidades y competencias y así les asigna un puesto. En este tipo de análisis, las competencias básicas tienen un impacto crítico en el desarrollo del lugar de trabajo y el desempeño organizacional. En cuanto al modelo, Mertens (1996) lo define como la verdadera capacidad para lograr objetivos o resultados en un entorno determinado en el que existen estándares de excelencia. También incluye el concepto de alto rendimiento, las características de un beneficio superior en una tarea, utilizando la investigación educativa para encontrar las peculiaridades de los trabajadores más exitosos.

Por otro lado, para HayGroup (1996) las competencias se basan en modelos que identifican comportamientos relacionados con el ejercicio del trabajo exitoso, los cuales brindan una base objetiva para evaluar a los individuos en las áreas de desempeño, desarrollo y selección. Spencer y Spencer (1993) propusieron el tipo del iceberg, que se refiere a los factores que influyen en este comportamiento y si un individuo tiene ciertas habilidades. El modelo establece que las variables visibles e invisibles hacen figurar en la conducta, las cuales se describen a continuación:

Variables visibles

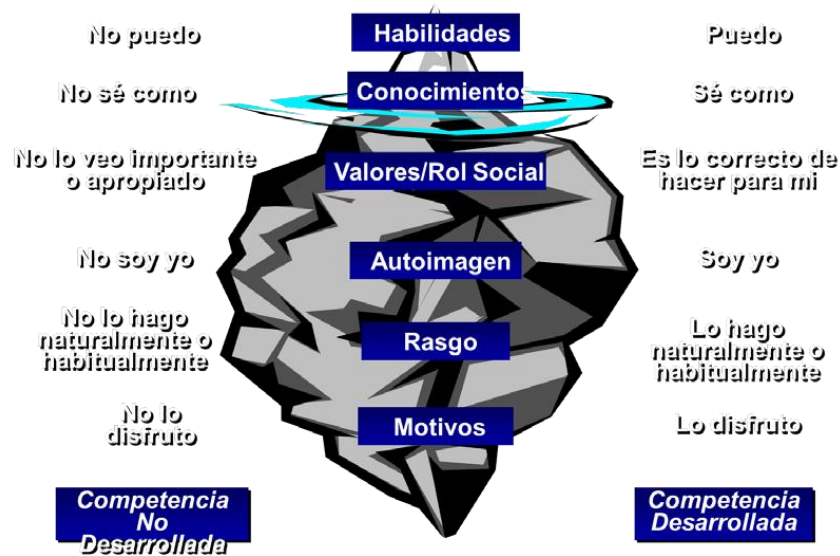
- Habilidad: Algo que un sujeto sabe desarrollar bien.
- Conocimiento: Comprensión de un campo específico.

Variables no visibles

- Valores/Roles Sociales: La imagen que un individuo proyecta a los demás refleja lo que piensa que es significativo o lo que hace.
- Autoimagen: la forma en que un individuo se ve a sí misma. Rasgos: patrones comunes de comportamiento.
- Motivación: Pensamientos y deseos naturales y consistentes que guían y dirigen el comportamiento humano.

Figura 1

Modelo Iceberg de Spencer y Spencer



Fuente: Spencer y Spencer (1993)

2.1.3 Puesto de trabajo de reclutador

Según Suárez (2020) el rol de un reclutador en una empresa ha evolucionado hacia una posición estratégica que requiere más habilidades, lo que le permite trabajar de acuerdo con las mejores prácticas y estar a la vanguardia de las nuevas tendencias de reclutamiento y selección de empresas.

2.1.4 Indicadores

Los indicadores consisten en información que señala el cambio. Un indicador es un factor o variable cuantitativa o cualitativa que suministra un medio simple y confiable para cuantificar los cambios derivados de una intervención, y permiten apreciar los efectos en las diferencias, mejoras o desarrollos relacionados con una meta establecida (objetivo o resultado) en un contexto específico. Cuando el cambio deseado es concreto, tangible y medible, no se necesitan indicadores, pero cuando el cambio previsto es más abstracto, los indicadores ayudan a aproximar el cambio. Así mismo, se emplean para definir líneas de base, seguimiento y evaluación, lo cual permite establecer la meta del indicador. Luego, pueden utilizarse para determinar el avance actual hacia los resultados que se relacionan con el seguimiento del objetivo, así como del conflicto (Schang et al., 2021). En este sentido, Iveta (2012) describió lo que caracteriza de los indicadores:

- Enfocado en responder una pregunta de evaluación específica;
- Correlacionado con lo que desea medir;
- Basado en investigaciones científicas y literatura válidas;
- Relevante en varias escalas
- Responde a las prácticas de RRHH;
- Bien documentado (justificación, metodología, análisis);
- Revisado por pares;
- Entendido y apoyado por las partes interesadas;
- Práctico, fácil de medir, interpretable;
- basado en datos de referencia disponibles;

2.2 Antecedentes teóricos del problema

Para comenzar, se presentaron Lora-Guzmán et al., (2020) quienes mostraron su trabajo titulado “La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional”. Bajo el criterio de los autores, el fenómeno de personal por competencias hace referencia al saber, saber hacer, y ser tal, planteado por Morin y McClelland, sugiriendo que el modelo de gestión de la capacidad de una

clasificación debe centrarse en la capacidad de saber, saber cómo y existir. El propósito de este estudio es presentar los fundamentos de la implementación del modelo de gestión por competencias, su definición, conceptualización y los beneficios de las organizaciones que utilizan el modelo. El cual se construye utilizando métodos descriptivos y cualitativos. Entre las ventajas de la compañía se encuentra la capacidad de gestionar, potenciar y desarrollar su talento, además de desplegarlo, aumentando así la eficacia y eficiencia de la organización.

Posteriormente Ontaneda (2020) En su estudio titulado “Diseño de un Modelo de Perfiles por Competencias para la Gestión de Selección de Personal en la Empresa Química Suiza Industrial del Ecuador”, tuvo como objetivos definir las competencias en una familia de roles y cargos y las posiciones ajustadas a su estructura organizacional, estas determinan su perfil de trabajo, mapean su competitividad organizacional de acuerdo con su visión estratégica, y definen su proceso de selección de personal con base a ellas. En cuanto a su metodología se trató de un trabajo no experimental ya que la información se recopiló y evaluó reuniéndose con varias personas e individuos en la organización para determinar las competencias básicas de cada función central de la empresa. Esta indagación se enfocó en definir perfiles de competencias por tipo de trabajo, generalidad del trabajo, rol y competencias específicas, lo que permite el desarrollo de pautas de selección basadas en el comportamiento para evaluar y seleccionar candidatos ideales.

Además, Oropeza (2020) en su trabajo de título “Sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para el departamento de atención al cliente del Banco de Venezuela”, tuvo como finalidad fortalecer el procedimiento de reclutamiento y selección de personal en las entidades financieras. Para lo cual, se utilizó una metodología basada en la factibilidad de proyecto apoyado en un enfoque descriptivo con un diseño de campo con una población de 7 profesionales. Se utilizaron ocho (8) encuestas y cuestionarios, como técnicas e instrumentos de recopilación de información. La indagación recabada permite concluir que esta institución presenta deficiencias en el proceso de reclutamiento y selección ocasionados por factores internos y externos, donde se acentúa especialmente la falta de recursos para brindar los servicios adecuados.

Seguidamente se presentaron Acosta et al., (2018) con un trabajo titulado “Perfiles de difícil contratación y necesidades de capacitación: una visión de las empresas de reclutamiento”, siendo el propósito del este estudio identificar el perfil de dificultad de reclutamiento y las necesidades de formación profesional desde la perspectiva de las organizaciones de adquisición de talento. Se realizó una encuesta a 12 empresas de selección y dotación de personal. Como resultado, las organizaciones más necesitadas de sus servicios fueron clasificadas como industria de alimentos frescos y procesados, entre otros para empresas especializadas en la selección de talento. Asimismo, las nuevas profesiones y aquellas en las que es difícil encontrar mano de obra cualificada: profesionales de la ciencia y el conocimiento, trabajadores de servicios y proveedores de tiendas y mercados y profesionales de nivel medio.

3. IDENTIFICACIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO

La presente investigación tiene como objeto el diseño del perfil de competencias conductuales para el puesto de reclutador del área de selección en Manpower con sede en la ciudad de Quito. El periodo temporal que abarcará el estudio será en el año 2022.

4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

4.1 Identificación del problema

¿Cómo diseñar el perfil de competencias conductuales para el puesto de reclutador del área de selección en Manpower Ecuador 2022?

4.2 Efectos del problema

Los principales efectos que se han originado a raíz del problema planteado es el nivel de satisfacción de los clientes internos y externos de la empresa en cuanto a los servicios de selección de personal.

4.3 Causas del problema

Las principales causas del problema surgen desde la falta de conocimiento de los reclutadores en cómo gestionar un buen levantamiento del perfil de la vacante, cómo llevar una buena entrevista, cómo deben ser medidas las competencias y el correcto seguimiento de los candidatos una vez que inician el proceso de selección.

4.4 Escenarios

Existen escenarios positivos que engloban la problemática planteada, entre los principales beneficios encontramos clientes satisfechos y que quieran contratar el servicio nuevamente, candidatos con las competencias acordes al perfil requerido por el cliente, la adaptabilidad del candidato al cargo y la cultura de la organización a la que va a pertenecer, la fidelidad de los aspirantes en el proceso de selección, el compromiso una vez que se incorporan a la nueva compañía y la reputación de la empresa que los contrata por llevar procesos transparentes y éticos.

5. OBJETIVOS GENERAL

Diseñar un plan de competencias conductuales para el perfil del reclutador para los procesos de selección de personal en Manpower Ecuador 2022.

6. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diseñar el proceso para definir perfiles de competencias.
- Diseñar el proceso para selección de personal por competencias.
- Diseñar indicadores para la evaluación del proceso y la calidad del mismo.

7. METODOLOGÍA

7.1 Nivel de estudio

La presente investigación es de tipo exploratoria descriptiva, basándose en el problema planteado, se realizará una amplia exploración sobre las entrevistas por competencias, evaluación de candidatos y principalmente el perfil que debe tener el reclutador para llevar a cabo el proceso de selección.

Por otro lado, la presente investigación va a ser de tipo descriptivo dado que se va a crear un manual de procesos el cual ayude a los reclutadores a llevar un proceso de selección global correctamente, adicional se medirá la experiencia de los candidatos.

7.2 Modalidad Investigación

La modalidad de investigación corresponde a la de campo, dado que los datos serán recogidos directamente del sitio donde se centra el objeto de estudio, es decir, en la empresa Manpower, de igual manera se evaluará cómo es llevado el proceso de selección por parte de los reclutadores. Por otro lado, también encuadra en la investigación de tipo documental, dado que se recopilará información para diseñar el proceso de selección de personal por competencias.

Finalmente corresponde a la modalidad de proyecto de desarrollo, dado que a partir de los hallazgos del estudio, se formulará una propuesta práctica para la evaluación del proceso de selección propuesto y la calidad del mismo.

7.3 Métodos

La presente investigación será llevada a cabo bajo el método analítico-sintético, a través del cual se logrará la disgregación del problema para su posterior análisis por partes, garantizando de esta manera desarrollar una solución que permita incorporar dentro del proceso actual de contratación de la empresa, un plan de competencias conductuales que mejoren el perfil del reclutador para los procesos de selección de personal.

De igual manera, se implementará el método inductivo – deductivo, partiendo de los particulares del problema a la generalización de los procesos de selección con sus respectivos protocolos de aplicación basándose en la lógica que conllevan los mismos.

7.4 Población y muestra

Debido a las características del presente estudio, no es necesario disponer de una población o muestra.

7.5 Instrumentos de investigación

Los instrumentos seleccionados para la presente investigación, incluyen:

- En el caso de panel de expertos participará un analista de Gestión del Talento en el área de Selección, quien posea los conocimientos y experiencia requeridas en el manejo de este tipo de procesos, así mismo,

se seleccionará dos clientes internos de la organización (coordinador administrativo, supervisor de RRHH), para obtener una visión más amplia de la percepción de los participantes sobre las competencias conductuales que debe poseer el reclutador para los procesos de selección de personal en la empresa Manpower.

- La entrevista de incidentes críticos, se aplicará a la persona que actualmente ocupa el cargo de reclutador y en la cual se procederá a consultar sobre situaciones específicas en las que haya obtenido resultados positivo y negativos, posteriormente esta información será analizada para determinar las competencias que posee este trabajador.
- Para la implementación del cuestionario de evaluación 360, se seleccionará una muestra a conveniencia integrada por los jefes directos del puesto de reclutador, así como aquellos cargos que se encuentra en un mismo nivel de jerarquía (colaterales), la misma persona que actualmente cubre este cargo y sus supervisados; para el levantamiento de las competencias conductuales se utilizará un cuestionario basado en las competencias Korn Ferry, el cual será aplicado a los trabajadores indicados previamente.
- Análisis de información, que corresponderá a datos que pueda poseer la empresa, con relación a su proceso actual de selección del reclutador.

7.6 Procesamiento de datos

Los datos obtenidos, serán organizados y analizados a través de las siguientes herramientas: Excel, permitirá gestionar las respuestas obtenidas de los tres instrumentos, para lo cual se generará una base de datos y se presentarán los resultados en tablas y cuadros comparativos. En la herramienta Word se efectuará la redacción de la entrevista de incidentes críticos, la presentación del trabajo final de investigación, en el que se dará respuesta a los objetivos general y específicos planteados. Se utilizará un equipo de grabación para registrar las entrevistas y a través de la herramienta teams, se realizará la reunión del panel de expertos con las personas seleccionadas. Finalmente, en PowerPoint se efectuará la presentación que reflejará los hallazgos finales de la investigación.

7.7 Protocolos de investigación

A continuación se describen los protocolos de investigación:

7.7.1 Protocolo para el objetivo específico 1

Primeramente, se procederá a definir el diccionario de competencias

Diseñar el proceso para definir perfiles de competencias

Panel de expertos: Para el desarrollo de este instrumento, se considera la metodología Delphi que recoge información y opiniones de expertos y se implementará a través de la siguiente secuencia de actividades:

- Selección de integrantes del panel (conocedores de los procesos de reclutamiento y selección, y clientes internos asociados directamente con el cargo)
- Se organizará la reunión a través de la herramienta teams, con los participantes seleccionados, para lo cual se notificará con una semana de anticipación, se validará su participación
- El día de la reunión se solicitará su aprobación para proceder a la grabación, posteriormente se explicará el objetivo y metas de la reunión aportando la información relacionada con el perfil del puesto y el proyecto de investigación en general.
- Se aportará una breve explicación de los que son las competencias y el diccionario que se utilizará para identificarlas y evaluarlas en el perfil analizado.
- Se invitará a la discusión sobre las competencias requeridas para el éxito del reclutador.
- Una vez se establezcan los acuerdos, que corresponderá a identificar las diez (10) competencias de mayor valoración, luego se procede a cerrar la reunión y agradecer la participación de los expertos.
- Finalmente, se analizará los resultados aportados por los diferentes expertos participantes.

Entrevista de incidentes críticos: este instrumento se aplicará a la persona que actualmente ocupa el cargo de reclutador y se implementará a través de la siguiente secuencia de actividades:

- Definir el día y hora de la entrevista a través de la herramienta teams, validando previamente la disponibilidad del entrevistado.
- Al inicio de la reunión, solicitar la aprobación del entrevistado para proceder a grabar
- Inicialmente se realizará una breve explicación de la estructura correspondiente a la entrevista.
- Solicitar al entrevistado, información sobre su experiencia laboral y efectuar preguntas dirigidas a identificar situaciones en las cuales se puedan visualizar resultados positivos y negativos, emociones y percepción personal, lo que permitirá determinar incidentes críticos.
- Agradecer la participación, y culminar la reunión
- Transcribir los resultados de la entrevista.
- Establecer una codificación de la información, para identificar las competencias más relevantes y frecuentes.

Evaluación 360: este instrumento se aplicará el muestreo a conveniencia y se implementará a través de la siguiente secuencia de actividades:

- Seleccionar a las personas que serán encuestadas, considerando jefes directos del puesto de reclutador, así como aquellos cargos que se encuentra en un mismo nivel de jerarquía (colaterales), la misma persona que actualmente cubre este cargo y sus supervisados.
- Elaborar el cuestionario a aplicar (Anexo 1).
- Describir el modo de llenado del instrumento, para la comprensión de los entrevistados.
- Definir la escala de medición que se aplicará, que permitirá relacionar el comportamiento con una competencia específica.
- Entregar los cuestionarios a las personas seleccionadas previamente.
- Establecer una fecha máxima de entrega de la información.

- Procesar y analizar la información recogida, para establecer el perfil de competencias correspondiente al perfil evaluado.
- Seleccionar las competencias que obtengas coincidencia entre instrumentos.
- Jerarquizar las competencias (tres esenciales y cinco complementarias)
- Definir los niveles correspondientes a cada competencia.

7.7.2 Protocolo para el objetivo específico 2

Diseñar el proceso para la selección de personal por competencias

- Describir la información del proceso actual
- Definir el flujograma del proceso (desde el inicio que corresponde al requerimiento de la vacante hasta la decisión de la contratación), estableciendo actividades, responsables y documentos requeridos.

7.7.3 Protocolo para el objetivo específico 3

Diseñar indicadores para la evaluación del proceso y la calidad del mismo

- Con base en la información obtenida previamente, se consideró los siguientes indicadores: grado de adecuación persona – puesto, cubrimiento de la garantía y duración periodo de prueba a 1 año.
- Conceptualizar de los indicadores
- Desarrolló de una guía de aplicación para su incorporación al proceso de selección del reclutador con base en las competencias conductuales.

8. RESULTADOS

8.1 Resultados del protocolo para el objetivo 1

En relación a la selección de diccionarios de competencias, se evaluó y analizó las opciones Hay McBer, Martha Alles, Korn Ferry, seleccionando para el desarrollo del presente estudio, el de Korn Ferry, dado que se ajusta más a las necesidades de la organización y al perfil del puesto a evaluar. En relación a los diferentes instrumentos implementados, se obtuvieron los siguientes resultados:

Panel de expertos

Los resultados del panel de expertos se muestran a continuación:

Tabla 1

Resultados de competencias valoradas por los expertos

Descripción competencia	Experto 1	Experto 2	Experto 3
Asegura responsabilidad	3	2	3
Orientado a la acción	3	3	2
Maneja la ambigüedad	1	1	1
Atrae el mejor talento	3	3	3
Agudeza para los negocios	1	2	2
Colabora	3	2	2
Comunica efectivamente	1	2	3
Maneja la complejidad	1	1	2
Manejo del conflicto	1	3	3
Valentía	1	1	1
Enfoque en el cliente	3	3	2
Calidad de las decisiones	3	2	3
Desarrolla talento	3	3	3
Valora las diferencias	1	1	1
Promueve el compromiso	1	2	1
Agudeza financiera	1	1	1
Perspectiva global	2	2	1
Cultiva la innovación	2	1	1
Astucia en las relaciones interpersonales	3	3	1
Crea redes interpersonales	2	3	3
Aprendizaje al vuelo	3	2	1
Agudeza organizacional	2	1	1
Persuade	1	3	3
Planifica y alinea	3	3	2
Resiliencia	1	2	2
Ingenio	2	2	1
Empuje por obtener resultados	3	2	3
Demuestra auto-conciencia	1	1	1
Autodesarrollo	2	1	3
Adaptabilidad situacional	3	3	1
Balancea stakeholders	1	2	2
Enfoque estratégico	3	2	2
Crea equipos eficaces	3	3	3
Destreza tecnológica	2	3	3
Genera confianza	3	3	3
Promueve visión y propósito	3	3	2
Optimiza procesos de trabajo	1	2	1

Fuente: Elaboración propia

Una vez se cuantifico los puntajes asignados por los expertos, se jerarquizó las 10 competencias más valoradas para el perfil del reclutador, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 2

Selección de las principales competencias valoradas por los expertos

N°	Descripción competencia	Nivel
1	Atrae el mejor talento	3
2	Desarrolla talento	3
3	Crea equipos eficaces	3
4	Genera confianza	3
5	Asegura responsabilidad	3
6	Orientado a la acción	3
7	Enfoque en el cliente	3
8	Calidad de las decisiones	3
9	Crea redes interpersonales	3
10	Planifica y alinea	3

Fuente: Elaboración propia

Entrevista de incidentes críticos

La entrevista fue aplicada al candidato actual que ocupa el puesto de reclutador, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 3

Resultados de competencias valoradas en la entrevista de incidentes críticos

Descripción competencia	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Total	Nivel
Asegura responsabilidad	1	0	0	1	1
Orientado a la acción	0	0	0	0	0
Maneja la ambigüedad	0	0	0	0	0
Atrae el mejor talento	4	2	6	12	3
Agudeza para los negocios	0	0	1	1	1
Colabora	1	2	0	3	2
Comunica efectivamente	2	0	1	3	2
Maneja la complejidad	0	0	0	0	0
Manejo del conflicto	0	1	0	1	1
Valentía	0	0	0	0	0
Enfoque en el cliente	0	2	0	0	1
Calidad de las decisiones	2	4	0	6	3

Desarrolla talento	0	0	2	2	1
Valora las diferencias	0	0	0	0	0
Promueve el compromiso	0	0	0	0	0
Agudeza financiera	0	0	0	0	0
Perspectiva global	1	0	0	0	1
Cultiva la innovación	0	0	0	0	0
Astucia en las relaciones interpersonales	2	0	1	3	2
Crea redes interpersonales	0	0	0	0	0
Aprendizaje al vuelo	0	0	0	0	0
Agudeza organizacional	0	0	0	0	0
Persuade	0	0	0	0	0
Planifica y alinea	0	3	0	3	2
Resiliencia	0	0	0	0	0
Ingenio	0	0	0	0	0
Empuje por obtener resultados	0	0	0	0	0
Demuestra auto-conciencia	0	0	0	0	0
Autodesarrollo	0	0	0	0	0
Adaptabilidad situacional	0	3	0	3	2
Balancea stakeholders	0	0	0	0	0
Enfoque estratégico	1	0	0	1	1
Crea equipos eficaces	0	0	0	0	0
Destreza tecnológica	0	0	0	0	0
Genera confianza	0	4	0	4	2
Promueve visión y propósito	0	0	0	0	0
Optimiza procesos de trabajo	0	2	3	5	3
Total	14	23	14	48	

Fuente: Elaboración propia

El análisis de la entrevista de incidentes críticos, mostro 48 observaciones que fueron codificadas según los distintos niveles establecidos, seleccionando posteriormente las 10 primeras competencias:

Tabla 4

Selección de las principales competencias valoradas en la entrevista de incidentes críticos

N°	Descripción competencia	Nivel
1	Atrae el mejor talento	3
2	Calidad de las decisiones	3
3	Optimiza procesos de trabajo	3
4	Colabora	2
5	Comunica efectivamente	2
6	Astucia en las relaciones interpersonales	2
7	Planifica y alinea	2
8	Adaptabilidad situacional	2
9	Genera confianza	2
10	Asegura responsabilidad	1

Fuente: Elaboración propia

Evaluación 360

Resultados de la evaluación 360, en la que se incluyó a trabajadores, subordinados, colaterales y jefe, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 5

Resultados de competencias valoradas en la evaluación 360

Descripción competencia	Jefe	Sub 1	Sub 2	Sub 3	Colateral	Autoevaluación	Promedio	Porcentaje
Asegura responsabilidad	2	1	1	3	3	2	2	66,7
Orientado a la acción	2	1	2	1	2	1	1,6	53,3
Maneja la ambigüedad	1	1	1	1	1	2	1	33,3
Atrae el mejor talento	3	3	3	2	3	3	2,8	93,3
Agudeza para los negocios	1	2	1	1	1	1	1,2	40,0
Colabora	3	3	2	1	2	3	2,2	73,3
Comunica efectivamente	2	2	1	2	3	1	2	66,7
Maneja la complejidad	1	1	1	1	2	2	1,2	40,0
Manejo del conflicto	3	2	1	1	1	2	1,6	53,3
Valentía	1	1	1	1	1	1	1	33,3
Enfoque en el cliente	2	3	3	2	2	3	2,4	80,0

Calidad de las decisiones	2	2	2	1	2	1	1,8	60,0
Desarrolla talento	2	2	2	3	3	2	2,4	80,0
Valora las diferencias	1	1	1	2	3	1	1,6	53,3
Promueve el compromiso	2	1	1	1	2	2	1,4	46,7
Agudeza financiera	1	1	1	1	1	1	1	33,3
Perspectiva global	1	2	2	1	1	1	1,4	46,7
Cultiva la innovación	1	1	1	2	1	1	1,2	40,0
Astucia en las relaciones interpersonales	2	3	2	2	3	3	2,4	80,0
Crea redes interpersonales	3	3	2	2	1	3	2,2	73,3
Aprendizaje al vuelo	1	1	1	2	1	1	1,2	40,0
Agudeza organizacional	1	2	1	1	1	2	1,2	40,0
Persuade	3	2	2	3	3	2	2,6	86,7
Planifica y alinea	1	2	2	3	1	1	1,8	60,0
Resiliencia	1	1	1	2	1	1	1,2	40,0
Ingenio	1	1	1	2	1	1	1,2	40,0
Empuje por obtener resultados	3	2	2	3	3	2	2,6	86,7
Demuestra auto-conciencia	1	2	3	2	2	1	2	66,7
Autodesarrollo	1	1	1	2	2	3	1,4	46,7
Adaptabilidad situacional	2	2	3	1	1	3	1,8	60,0
Balancea stakeholders	2	3	2	3	1	1	2,2	73,3
Enfoque estratégico	1	1	1	2	1	1	1,2	40,0
Crea equipos eficaces	1	2	2	2	1	1	1,6	53,3
Destreza tecnológica	1	1	2	2	3	3	1,8	60,0
Genera confianza	1	1	2	2	2	3	1,6	53,3
Promueve visión y propósito	1	1	2	2	2	3	1,6	53,3
Optimiza procesos de trabajo	3	2	1	3	3	2	2,4	80,0

Fuente: Elaboración propia

No se obtuvo porcentajes sobre valorados, por lo que se considera eficiente para formar parte de los instrumentos de evaluación en la definición de las competencias. A continuación se muestran las 10 principales competencias identificadas a través de la evaluación 360 °:

Tabla 6

Selección de las principales competencias valoradas en la evaluación 360

N°	Descripción competencia	Porcentaje (%)
1	Atrae el mejor talento	93,3
2	Persuade	86,7
3	Empuje por obtener resultados	86,7
4	Enfoque en el cliente	80,0
5	Desarrolla talento	80,0
6	interpersonales	80,0
7	Optimiza procesos de trabajo	80,0
8	Colabora	73,3
9	Crea redes interpersonales	73,3
10	Balancea stakeholders	73,3

Fuente: Elaboración propia

Resultados comparativos de los tres instrumentos para la selección de las principales competencias

Tabla 7

Resultados de las principales competencias valoradas en los instrumentos aplicados

N°	Descripción competencia	Nivel identificado
1	Atrae el mejor talento	Nivel 3
2	Desarrolla talento	Nivel 3
3	Calidad de las decisiones	Nivel 2
4	Asegura responsabilidad	Nivel 2
5	Enfoque en el cliente	Nivel 2
6	Colabora	Nivel 2
7	Planifica y alinea	Nivel 2
8	Genera confianza	Nivel 2
9	Crea redes interpersonales	Nivel 1
10	Optimiza procesos de trabajo	Nivel 1


Fuente: Elaboración propia

8.2 Resultados del protocolo para el objetivo 2

Para cumplir con el presente objetivo, se efectuó un relevamiento del proceso actual que se desarrolla en la empresa para cumplir con los procesos de contratación de reclutadores de personal, obteniendo los siguientes resultados:

Tabla 8

Nuevo proceso para contratar al reclutador

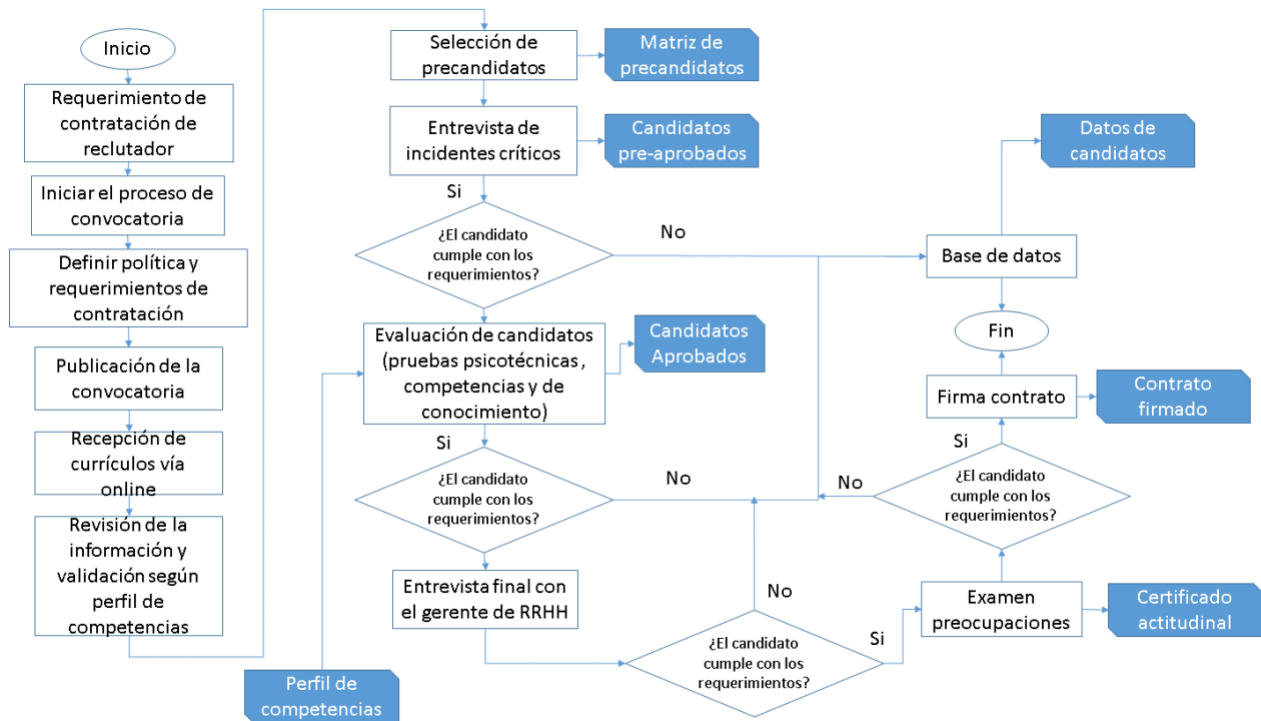
		1. Caracterización del Proceso de: selección del perfil de reclutador				2. Modelo: TO_BE							
3. Objetivo(s) del proceso: Selección de personal para el perfil de reclutador													
4. Producto del Proceso: Personal seleccionado según los requerimientos del perfil de competencias establecidos para el puesto de trabajo de reclutador													
5. Alcance: Inicio del proceso de selección del personal que cubrirá el puesto de reclutador hasta la firma del contrato													
6. Responsable y Participantes: Analista de RRHH													
7. Criterios y métodos													
Materiales		Software		Documentos internos		Documentos externos							
Formato para la publicación de convocatoria de solicitud de contratación de un nuevo reclutador		Sistema de la empresa Bolsa de empleo		Política de contratación interna Perfil de competencias		Resumen curricular del postulante							
Procesos /proveedores		8. Entradas		9. Actividades (PHVA)		10. Resultados - Salidas		Procesos Clientes					
Director de la empresa		Solicitud de contratación de un nuevo reclutador		Emitir el requerimiento interno para iniciar el proceso de contratación Disponer de presupuesto para el proceso		Solicitud de contratación de un nuevo reclutador aprobado		Analista de RRHH					
Analista de RRHH		Formato para la publicación de convocatoria		Iniciar el proceso de convocatoria		Formato para la publicación de convocatoria							
		Formato de requerimientos para la contratación		Publicación de la convocatoria		Requerimientos publicados							
		Documentos requeridos de validación		Lista de precandidatos		Matriz de precandidatos seleccionados							
		Matriz de precandidatos seleccionados		Entrevistas y validación de documentos		Personal seleccionado							
11. Indicadores													
Nombre		Formula calculo		Responsable		Frecuencia medición		Frecuencia reporte		Unidad medida		Control	

Grado de adecuación persona –puesto	de Nivel de adaptación del trabajador al puesto/nivel esperado adaptación*100%	RRHH	Trimestral	Trimestral	Porcentaje	Evaluación del supervisor
Elaborado por: <u>Cargo:</u>	Revisado por: <u>Cargo:</u>		Aprobado por: <u>Cargo:</u>			
Fecha de Elaboración: 10/02/2021 Firma:	Fecha Revisión: Firma:		Fecha de Aprobación: Firma:			

Una vez establecido el proceso, se procedió a incorporar los requerimientos de competencias previamente valoradas, obteniendo el siguiente flujo de procesos:

Figura 2

Flujograma del proceso de contratación con base en el perfil de competencias



Fuente: Elaboración propia

8.3 Resultados del protocolo para el objetivo 3

Para establecer el seguimiento del proceso, se definió los siguientes indicadores:

- Grado de adecuación persona – puesto,
- Cubrimiento de la garantía
- Duración periodo de prueba a 1 año.

Para su implementación se definió los siguientes elementos:

Tabla 9

Tabla de descripción de los indicadores propuestos

Indicador	Definición	Calculo	Observación
Grado de adecuación persona – puesto	Mide el grado de adecuación de una persona para una vacante de la organización.	Grado de adecuación= %cumplimiento del perfil duro +% cumplimiento de las competencias	Para determinar su valoración se considera que el postulante debe cumplir 45% del perfil duro y 55% del perfil de competencias
Cubrimiento de la garantía	Mide el porcentaje de cumplimiento del cubrimiento de la garantía, por los trabajadores contratados durante un periodo de tiempo	Cumplimiento del periodo de prueba= Número de trabajadores que cubrieron la garantía /número de trabajadores contratados *100	Para contabilizar a los trabajadores, se considera e periodo de tiempo de 1 año
Duración periodo de prueba a 1 año.	Mide el porcentaje de cumplimiento del periodo de prueba, en los trabajadores contratados durante un periodo de tiempo	Cumplimiento del periodo de prueba= Número de trabajadores que cumplieron el periodo de prueba/número de trabajadores contratados *100	Para contabilizar a los trabajadores, se considera e periodo de tiempo de 1 año

Fuente: Elaboración propia

9. DISCUSIÓN DE RESULTADOS Y PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Se observa que en la empresa actualmente no se posee un perfil por competencias para el cargo de reclutador, solo se incorpora al cargo cuando cumple el perfil duro. Por lo tanto, es preciso reconocer algunas cualidades que debe tener el trabajador, donde la contratación no implica únicamente establecer una conexión entre el aspirante y el que ofrece el puesto. Al respecto, Manpower Ecuador 2022, como buen reclutador, debe mostrar interés en los candidatos con calidez, amabilidad, conducta y beneficio genuinos, además de influir en cada candidato, brindar información relevante y retroalimentación oportuna. Es preciso que la compañía siendo ente reclutador conozca en su totalidad las características de la organización y los puestos a cubrir, de esta manera brindan la suficiente confianza a los candidatos. La información que los solicitantes deben saber de los reclutadores: requisitos y tipos de habilidades adquiridas en el cargo profesional o capacitación técnica o experiencia que figuran en el CV.

Otro conocimiento que necesita un reclutador cuando se acerca a un candidato potencial está relacionado con la filosofía de la agencia. Esto significa que las personas que inicialmente ofrecen y acercan a los candidatos deben ser capaces de transmitir los valores de la empresa, incluyendo cómo se hacen las cosas, el diseño y la estética, en los lugares donde realizar sus tareas. Si una de las fuentes de contratación es una universidad, es importante entender, distinguir entre ellas y los programas académicos con estructura de cursos que son posibles candidatos a los puestos que requiere la compañía. Hoy más que nunca, existe una amplia gama de recursos técnicos disponibles ahora y en el futuro que pueden crear un vínculo entre las empresas que ofertan puestos de trabajo y los posibles candidatos para cubrir las vacantes (Rojas, 2010).

Además, Manpower Ecuador 2022, es un reclutador que presenta la flexibilidad de acceder a plataformas de oferta y demanda de talento, incluso cara a cara con los postulantes, elegir el centro tecnológico, artesanal o de formación profesional adecuado a su perfil. Al igual que los demás profesionales, requiere una autoevaluación constante. Los fracasos y aciertos deben ser abordados durante el proceso de reclutamiento y al final de la campaña de reclutamiento, así como en el seguimiento de los candidatos que luego contactan con las organizaciones que los necesitan. Debe estar siempre a la vanguardia de los avances estratégicos y tecnológicos.

En este contexto, con la incorporación del perfil conductual en el proceso de selección del reclutador, se asegurará de incorporar personal que cumpla a cabalidad con los requisitos del puesto; obteniendo la selección de 10 competencias y sus niveles, siendo las dos principales atraer el mejor talento y desarrollar talento, con lo cual se espera altos niveles de adaptación al puesto, la selección de trabajadores que cubran la garantía y que superen el periodo de prueba de 1 año.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

10.1 Conclusiones

Con relación al objetivo 1, se logró aplicar efectivamente los instrumentos definidos, obteniendo en el caso del panel de expertos, resultados similares en términos de las competencias más relevantes, observando una clara definición por parte de los participantes de los requerimientos que debe cumplir el candidato para llevar a cabo con éxito sus funciones. Por otro lado en la entrevista de incidentes críticos se analizó 48 observaciones que fueron codificadas según los distintos niveles establecidos, seleccionando posteriormente las 10 primeras competencias, obteniendo datos relevantes sobre la percepción del trabajador que actualmente ocupa el cargo y las competencias que lo han llevado a lograr con éxito algunas situaciones específicas de su actividad laboral.

Conjuntamente, con la aplicación de la evaluación 360, se obtuvo una visión amplia y estratégica del entorno directo del cargo de reclutador, sin obtener competencias sobrevaloradas, por lo tanto estos hallazgos también formaron parte del análisis final, detectando en este punto, resultados diversos con respecto a cada uno de los trabajadores que participaron en la evaluación. Finalmente, con las competencias seleccionadas en cada una de las tres herramientas aplicadas, se procedió a seleccionar las más frecuentes y mejor validadas por los participantes, obteniendo como resultado la definición del perfil de competencias que debe poseer el reclutador, y los niveles de cada una, lo cual debe ser incorporado al proceso actual de selección que se lleva a cabo en la empresa, y que permitirá una selección más óptima del trabajador, asegurando el éxito de su desempeño en el cargo laboral.

En relación al objetivo específico 2, se efectuó un levantamiento del proceso actual efectuado en la organización, observando que en líneas generales, el proceso se inicia con la solicitud de incorporar a un nuevo trabajador, por parte de la alta gerencia, luego se define los requerimientos del cargo, se efectúa la publicación en los medios digitales correspondientes, se recibe la información de los postulantes, se revisa y selecciona los participantes que superan esta etapa y se concluye con la fase de entrevistas finales para la selección del trabajador. Por lo que, una vez definido el perfil de competencias del trabajador, se procedió a diseñar un nuevo flujograma en el cual se incorporó la revisión del perfil previo a la contratación y la entrevistas de incidentes críticos que servirá para determinar el nivel de cumplimiento del candidato con las competencias seleccionadas en el presente estudio y que determinará si se continúa a la siguiente fase de selección o el participante no cumple con los requisitos, con lo cual, se optimiza el proceso actual y se asegura que el postulante seleccionado cumple con los requerimientos técnicos del cargo y además posee las competencias pertinentes.

Finalmente, con relación al cumplimiento del objetivo 3, que corresponde a la definición de indicadores, se seleccionaron aquellos que servirán para valorar la efectividad del proceso de contratación, la idoneidad de los reclutadores, su eficiencia en la selección de personal, así mismo, estos indicadores se definieron y describieron para su adecuada cuantificación.

10.2 Recomendaciones

Se recomienda que previo al inicio del panel de expertos se proceda a efectuar una explicación del cargo a analizar, la descripción de sus actividades específicas laborales y de las responsabilidades asociadas, con el fin de asegurar una mayor comprensión de los retos y metas referidas al cargo analizado y una mejor definición y asignación de competencias por parte de los expertos participantes.

En la evaluación 360, se debe proveer a los participantes de confianza y seguridad, para que aporten información sincera y libre de sesgo personal, ofreciendo en todo momento apoyo para subsanar dudas e inquietudes que puedan afectar los resultados del instrumento. De igual manera en la entrevista de incidentes críticos, debe

tomarse un tiempo para involucrar al participante, detallando el objetivo del estudio y asegurando que no tiene mayores implicaciones en sus actividades laborales.

Se recomienda efectuar la implementación del flujograma propuesto, considerando que no requiere mayores niveles de inversión o costos para la organización, ni implica altos niveles de complejidad, pero asegurará una obtención de candidatos y personal contratado más óptima, asegurando el cumplimiento de sus objetivos laborales.

En relación a los indicadores, puede ser pertinente en las próximas evaluaciones de los reclutadores, incorporar estos indicadores como parte de su desempeño laboral, lo cual permitirá efectuar un seguimiento de la eficiencia del trabajador contratado considerando el perfil de competencias conductuales propuesto en el presente estudio.

11. REFERENCIAS

- Acosta, B., García, V., & Acosta, M. (2018). Perfiles de difícil contratación y necesidades de capacitación: una visión de las empresas de reclutamiento. *Gestão E Desenvolvimento*, 15(2). doi:DOI: <https://doi.org/10.25112/rgd.v15i2.1350>
- Alvino, C. (5 de Mayo de 2021). *Estadísticas de la situación digital de Ecuador*. (branch, Editor) Recuperado el 27 de 10 de 2022, de <https://branch.com.co/marketing-digital/estadisticas-de-la-situacion-digital-de-ecuador-en-el-2020-2021/>
- Anónimo. (2010). *Universidad De San Carlos De Guatemala*. Recuperado el 28 de 10 de 2022, de http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/06/06_2950.pdf
- BCE. (2022). *Banco Central del Ecuador*. Recuperado el 27 de 10 de 2022, de Información Económica: <https://www.bce.fin.ec/index.php/informacioneconomica>
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España.
- Díaz, R. (2002). *El Enfoque de las Competencias Laborales: Historia, Definiciones y Generación de un Modelo de Competencias para las Organizaciones y las Personas*. Recuperado el 28 de 10 de 2022, de [https://www.researchgate.net/publication/341817483_El_Enfoque_de_las_Comp etencias_Laborales_Historia_Definiciones_y_Generacion_de_un_Modelo_de_Co mpetencias_para_las_Organizaciones_y_las_Personas_The_Approach_of_the_Cornpetences_at_Work_History_Definit](https://www.researchgate.net/publication/341817483_El_Enfoque_de_las_Comp_etencias_Laborales_Historia_Definiciones_y_Generacion_de_un_Modelo_de_Co mpetencias_para_las_Organizaciones_y_las_Personas_The_Approach_of_the_Cornpetences_at_Work_History_Definit)
- Dolan, S., Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La gestión de los Recursos Humanos* (Tercera edición ed.). (Mcgraw-Hill/Interamericana, Ed.) Interamericana. Recuperado el 28 de 10 de 2022, de https://www.academia.edu/11855126/GESTI%C3%93N_DE_RECURSOS_HUMANOS_DOLAN_MC_GRAW
- Ferry, K. (2016). *Guía de desarrollo de competencias: Nuevo marco global de 38 competencias*. Korn Ferry Leadership Architect.
- Hasson, F., Keeney, S., & McKenna, H. (2000). Research guidelines for the Delphi survey technique. *Journal of Advanced Nursing*, 32(4), 1008–1015.
- Hay/McBer. (1996). *Scaled Competency Dictionary*. Boston: Hay/McBe.

- Hsu, C., & Sandford, B. (2007). The delphi technique: Making sense of consensus. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 12(10), 1–8.
- Iveta, G. (2012). Human Resources Key Performance Indicators. *Journal of Competitiveness*, 4(7), 117-128. Obtenido de <https://www.cjournal.cz/files/89.pdf>
- Lora-Guzmán, H., Castilla-Paternina, S., & Góez-Flórez, M. (02 de 05 de 2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), págs. 83-94. doi:<https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>
- Manpower. (2022). *Manpower*. Recuperado el 27 de 10 de 2022, de Expertos en Soluciones de Talento Humano : <https://www.manpowergroup.ec/blog/>
- Megahed, N. (2020). A Critical Review of the Literature and Practice of Competency Modelling. *Sustainability and Resilience Conference*, 1-11. Obtenido de <https://knepublishing.com/index.php/KnE-Social/article/view/3106/6554>
- Mertens, L. (1996). *Competencia laboral: sistemas, surgimiento y modelos* (Primera edición ed.). Recuperado el 29 de 10 de 2022, de https://www.oitcinterfor.org/sites/default/files/file_publicacion/mertens.pdf
- Ministerio de Gobierno Ecuador. (2022). *Ministerio de Gobiernos Ecuador*. Recuperado el 27 de 10 de 2022, de <https://www.ministeriodegobierno.gob.ec/>
- Morales, O. (2002). *Gestión de recursos humanos basada en competencias*. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2008/03/gestion-de-recursos-humanos-basado-en-competencias.pdf>
- Nworie, B. (2011). Using the Delphi Technique in educational technology research. *TechTrends*, 55(5), 24–30.
- Ontaneda, I. (2020). Maestría en Desarrollo del Talento Humano, Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador, Área de Gestión. Recuperado el 28 de 10 de 2022, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/7467>
- Oropeza, A. (2020). *Sistema de reclutamiento, selección e integración de personal por competencias para el departamento de atención al cliente del Banco de Venezuela*. Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de Magister Scientiarium en Gerencia General, Universidad Nacional Experimental

- De Los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora Unellez-Apure. Recuperado el 28 de 10 de 2022, de http://opac.unellez.edu.ve/doc_num.php?explnum_id=1529
- Primicias. (23 de Marzo de 2022). *La tasa de desempleo cayó a 3,7% en mayo, según el INEC*. Obtenido de <https://www.primicias.ec/noticias/economia/tasa-desempleo-mayo-ecuador-inec/>
- Ramki. (2009). *Evaluaciones de competencias*. Obtenido de <https://f.hubspotusercontent30.net/hubfs/2234288/%5BDescargables%5D%20Gu%C3%ADas/%5BGui%CC%81a%5D%20Evaluaciones%20de%20competencias%20-%20Actualizacio%CC%81n%20de%20modelos%20en%20la%20nueva%20normalidad/%5BGui%CC%81a%5D%20Evaluaciones%20de%20competencia>
- Robert, G. (2012). A Study on the Perception of Human Resource Executives On Competency Mapping for the Superior Results. *International Journal of Social Science Tomorrow*, 1-8.
- Rojas, P. (2010). *Reclutamiento y selección 2.0*. Recuperado el 13 de 11 de 2022, de <https://www.editorialuoc.com/reclutamiento-y-seleccion-20>
- Schang, L., Blotenberg, I., & Boywitt, D. (2021). What makes a good quality indicator set? A systematic review of criteria. *International Journal for Quality in Health Care*, 33(3), 1–10. Obtenido de <https://doi.org/10.1093/intqhc/mzab107>
- Schippmann, J., Ash, R., Battista, M., Carr, L., Eyde, L., Hesketh, B., . . . I., S. (2000). The practice of competency modeling. *Personnel psychology*, 53, 703–740.
- Singh, V., & Srivastava, S. (2014). Understanding Competencies and Competency Modeling — A Literature Survey. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(1), 14-22. Obtenido de <https://www.researchgate.net/publication/269791910>
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work*, New York, John Wiley and Sons. *Revista complutense de educación*, 17(1), págs. 188-191. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7545349>
- Suarez, I. (2020). *El rol y competencias de un buen reclutador*. Recuperado el 29 de 10 de 2022, de <https://es.linkedin.com/pulse/el-rol-y-competencias-de-un-buen-reclutador-su%C3%A1rez-pongut%C3%A1>

- Tammet, D. (2007). *Wordpress*. Recuperado el 28 de 10 de 2022, de <https://acosoescolar.wordpress.com/2007/10/07/%C2%BFque-son-las-competencias-basicas/>
- Van-Arcken, H. (2017). *Wordpress*. Recuperado el 28 de 10 de 2022, de Pedagogía Docente: <https://pedagogiadocente.wordpress.com/competencias/competencias-tecnicas/>
- Villarreal, A., & Estrella, N. (2022). *Asociacion de Banco Privados de Ecuador*. (ASOBANCA, Editor) Recuperado el 27 de 10 de 2022, de El efecto dominó del conflicto Rusia-Ucrania, implicaciones para Ecuador: [https://asobanca.org.ec/analisis-economico/el-efecto-domino-del-conflicto-rusia-ucrania-implicaciones-para-ecuador/#:~:text=Esto%20tiene%20repercusiones%20positivas%20en,\(USD%2059%2C2\).](https://asobanca.org.ec/analisis-economico/el-efecto-domino-del-conflicto-rusia-ucrania-implicaciones-para-ecuador/#:~:text=Esto%20tiene%20repercusiones%20positivas%20en,(USD%2059%2C2).)
- Wang, S. (2006). *Identification of the significant competencies in graphic design*. Columbia: University of Missouri.
- Wong, S. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9(3), 95–114. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>

12. ANEXOS



FACULTAD DE POSTGRADOS

Instrucciones Generales

La presente encuesta tiene como finalidad obtener su opinión en relación perfil de competencias conductuales para el puesto de reclutador del área de selección en Manpower Ecuador 2022. En este sentido, lea cuidadosamente cada proposición y seleccione solo una opción, colocando una "X" en la casilla correspondiente en la sección derecha de opciones

Tabla 10

Diccionario de Competencias Korn Ferry Leadership Architect

Descripción competencia	Alta	Moderada	Baja
Competencia 1. Asegura responsabilidad. Hacerse de sí mismo y a los demás responsables del cumplimiento de los compromisos.			
Competencia 2. Orientado a la acción. Enfrentar las nuevas oportunidades y retos difíciles con sentido de urgencia, gran energía y entusiasmo.			
Competencia 3. Maneja la ambigüedad. Operar de manera efectiva, aun cuando no hay certeza de las cosas o cuando el camino a seguir no está claro.			
Competencia 4. Atrae el mejor talento. Atraer y seleccionar el mejor talento para satisfacer las necesidades actuales y futuras del negocio			
Competencia 5. Agudeza para los negocios. Aplicar los conocimientos acerca del negocio y el mercado para lograr avances en las metas de la organización.			
Competencia 6. Colabora. Crear asociaciones y trabajar en colaboración con otras personas para alcanzar objetivos compartidos.			
Competencia 7. Comunica efectivamente. Desarrollar y generar comunicaciones multimodales que transmitan una clara comprensión de las necesidades exclusivas de diferentes audiencias.			
Competencia 8. Maneja la complejidad. Dar sentido a una gran cantidad de información compleja, y a veces contradictoria, para resolver problemas de manera eficaz			
Competencia 9. Manejo del conflicto. Manejar las situaciones de manera efectiva y con el mínimo de ruido			
Competencia 10. Valentía. Dar un paso al frente para abordar cuestiones difíciles, diciendo lo que es necesario decir			
Competencia 11. Enfoque en el cliente. Cultivar relaciones sólidas con los clientes y ofrecer soluciones centradas en el cliente			
Competencia 12. Calidad de las decisiones. Tomar decisiones adecuadas y oportunas que fomenten el avance de la organización			
Competencia 13. Desarrolla talento. Desarrollar a las personas para alcanzar tanto sus propias metas propias como las metas de la organización			
Competencia 14. Valora las diferencias. Reconocer el valor que las diferentes perspectivas y culturas que aportan a una organización". "Competencia 15. Dirige el trabajo. Proporcionar dirección, delegar y eliminar los obstáculos para que el trabajo se realice			

Competencia 16. Promueve el compromiso. Crear un clima laboral en que las personas se sientan motivadas a dar lo mejor de sí para ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos			
Competencia 17. Agudeza financiera. Interpretar los indicadores financieros clave y aplicar esos conocimientos para tomar decisiones empresariales más adecuadas			
Competencia 18. Perspectiva global. Tener una visión amplia al abordar problemas, usando una mirada global			
Competencia 19. Cultiva la innovación. Crear nuevas y mejores formas de hacer las cosas, para que la organización sea exitosa			
Competencia 20. Astucia en las relaciones interpersonales. Relacionarse de manera abierta y cómoda con grupos diversos de personas			
Competencia 21. Crea redes interpersonales. Establecer de manera efectiva redes de relaciones formales e informales dentro y fuera de la organización			
Competencia 22. Aprendizaje al vuelo. Aprendizaje activo a través de la experimentación al enfrentar problemas nuevos, aprendiendo tanto de los éxitos como de los fracasos			
Competencia 23. Agudeza organizacional. Maniobrar con comodidad a través de la complejidad de la organización en relación a las políticas, los procesos y las personas			
Competencia 24. Persuade. Usar argumentos convincentes para lograr el apoyo y el compromiso de los demás			
Competencia 25. Planifica y alinea. Planificar y priorizar las tareas para generar compromisos alineados con las metas de la organización			
Competencia 26. Resiliencia. Capacidad para recuperarse de los contratiempos y la adversidad cuando se enfrentan situaciones difíciles			
Competencia 27. Ingenio. Conseguir y desplegar recursos de manera eficaz y eficiente			
Competencia 28. Empuje por obtener resultados. Lograr resultados de manera consistente, aun bajo circunstancias difíciles			
Competencia 29. Demuestra auto-conciencia. Usar una combinación de retroalimentación y reflexión para obtener un entendimiento profundo de las fortalezas y debilidades personales			
Competencia 30. Autodesarrollo. Buscar activamente nuevas maneras de crecer y plantearse desafíos usando canales de desarrollo tanto formales como informales			
Competencia 31. Adaptabilidad situacional. Adaptar el enfoque y la actitud en tiempo real, de acuerdo a las demandas cambiantes de las diferentes situaciones.			
Competencia 32. Balancea stakeholders. Prever las necesidades de múltiples stakeholders y lograr un equilibrio entre ellos			

Competencia 33. Enfoque estratégico. Ver anticipadamente las posibilidades futuras y traducirlas en estrategias innovadoras			
Competencia 34. Crea equipos eficaces. Crear equipos con una identidad sólida que apliquen habilidades y perspectivas diversas para alcanzar metas comunes			
Competencias 35. Destreza tecnológica. Prever y adoptar innovaciones en el negocio creando aplicaciones digitales y tecnológicas			
Competencias 36. Genera confianza. Ganar la confianza de otras personas mediante la honestidad, la integridad y la autenticidad			
Competencias 37. Promueve visión y propósito. Presentar una imagen convincente de la visión y la estrategia que motive a los demás a actuar			
Competencias 38. Optimiza procesos de trabajo. Conocer los procesos más efectivos y eficientes para hacer que se hagan las cosas, enfocándose en la mejora continua			