

**Universidad Andina Simón Bolívar**

**Sede Ecuador**

**Área de Gestión**

Maestría en Desarrollo del Talento Humano

**Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador**

María Stepfanía Jaramillo Ricaurte

Tutor: Iván Ontaneda

Quito, 2020





## **Cláusula de cesión de derecho de publicación de tesis**

Yo, María Stepfania Jaramillo Ricaurte, autor/a de la tesis intitulada “**Diseño de un modelo de perfiles de competencias para la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial del Ecuador**”, mediante el presente documento dejo constancia de que el proyecto es de exclusiva autoría y producción, como requisito previo para la obtención del título de Master en Desarrollo de Talento Humano en la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

1. Cedo a la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador, los derechos exclusivos de reproducción, comunicación pública, distribución y divulgación, durante 36 meses a partir de mi graduación, pudiendo, por lo tanto, la Universidad utilizar y usar este proyecto por cualquier medio conocido o por conocer, siempre y cuando no se lo haga para obtener beneficio económico. Esta autorización incluye la reproducción total o parcial en formato virtual, electrónico, digital u óptico, como usos en red local y en internet.

2. Declaro que en caso de presentarse cualquier reclamación de parte de terceros respecto de los derechos de autor/a de la obra antes referida, yo asumiré toda responsabilidad frente a terceros y a la Universidad.

3. En esta fecha entrego a la Secretaría General, el ejemplar respectivo y sus anexos en formato impreso y digital o electrónico.

Fecha: agosto 2020.



## Resumen

En entornos caóticos, altamente competitivos y de nuevas generaciones profesionales, las ventajas competitivas proceden sobre todo en el atraer, retener, motivar y desarrollar a los mejores, por ende, el diseñar un modelo de competencias alineado desde la estrategia organizacional busca plantear nuevas formas de trabajar en la organización.

Los perfiles de competencias son una necesidad que deben adaptar las Compañías para ser más productivos en referencia a tener el mejor talento y personal capacitado que ejerzan sus funciones con un valor agregado, este componente cualitativo es la descripción de los comportamientos observables en distintos niveles que permiten expresar los conocimientos, habilidades como actitudes o valores, rasgos de carácter y motivos que predicen las conductas, que a su vez predicen un resultado, ya que clarifica lo que se espera de cada integrante en la Organización y proporcionar a futuro las herramientas de desarrollo en este sentido.

El disponer del perfil de competencias del puesto es esencial ya que define las características de quienes mejor lo hacen, permite conocer el nivel de adecuación de los actuales Colaboradores e identifica el potencial de las personas, así como tienen un gran impacto en seleccionar a los candidatos con mayor probabilidad de ajuste al cargo, mostrando una evaluación objetiva y medible.

La empresa Química Suiza Industrial, tiene la necesidad de realizar un cambio en su estrategia de evaluación y selección del personal ya que ha estado direccionado a contratar al personal solo por su capacidad técnica y no por sus comportamientos.

Al ver que el mercado se ha vuelto más competitivo y las exigencias de los clientes se han enfocado a una estrategia de resolver los problemas con rapidez y sin presentar excusas, es buen momento para definir una guía de conductas que se basen en el conocimiento de las conductas profesionales de las personas.

Esta investigación se focalizará en definir los perfiles de competencias de acuerdo a los cargo tipos,

(Competencias genéricas, de rol y específicas del puesto) que permitirán proponer una guía de selección de personal basado en comportamientos para evaluar y seleccionar al candidato idóneo.

Palabras Claves: Modelo de Competencias, perfiles, selección de personal



## **Abstract**

In chaotic, highly competitive and new generations, competitive advantages come mainly from attracting, retaining, motivating and developing the best, therefore, designing a competency model aligned with the organizational strategy seeks to propose new ways of Work in the organization.

Proficiency profiles are a necessity that companies must adapt to be more productive in reference to having the best talent and trained personnel to perform their functions with added value, this qualitative component is the description of observable behaviors at different levels that allow express knowledge, skills such as attitudes or values, character traits and motives that predict behaviors, which in turn predict a result, as it clarifies what is expected of each member of the Organization and provide future development tools in this sense.

Having the profile of skills of the position is essential since it defines the characteristics of those who do it best, allows to know the level of adequacy of the current Collaborators and identifies the potential of the people, as well as having a great impact on selecting the candidates with greater probability of adjustment to the position, showing an objective and measurable evaluation.

The Quimica Suiza Industrial Company, has the need to make a change in its evaluation and personnel selection strategy since it has been directed to hire the personnel only for their technical capacity and not for their behaviors. Seeing that the market has become more competitive and customer demands have focused on a strategy to solve problems quickly and without making excuses, it is a good time to define a guide of behaviors that are based on knowledge of the professional behaviors of people.

This research will focus on defining the profiles of competencies according to the type positions (generic, role and job specific competencies) that will allow to propose a guide for the selection of personnel based on behaviors to evaluate and select the suitable candidate.

**Keywords:** Skills Model, profiles, personnel selection.



## **Dedicatoria**

Este proyecto está inspirado en mi motor de vida, mis hijos María Emiliana y Julián José y mi Esposo Christian Muñoz, quienes con su apoyo me han acompañado en todos mis sueños y metas.

Dedico cada uno de este esfuerzo a mi desarrollo como profesional en la rama de Recursos Humanos, profesión que he desempeñado 12 años, trabajando con pasión y dedicación día a día por la gente y para la gente, siempre a favor del servicio que se ha convertido en mi propósito de vida.



## Tabla de Contenido

Índice de Ilustraciones.....	13
Índice de Tablas.....	15
Introducción.....	17
Descripción de la Empresa .....	18
Pregunta Central.....	19
Objetivo General.....	19
Objetivos Específicos.....	19
Hipótesis.....	19
Justificación .....	20
<b>Capítulo Primero .....</b>	<b>21</b>
1. Enfoque y Marco Conceptual.....	21
1.1 Arquitectura Organizativa y Diseño Organizacional .....	21
1.2 Aspectos generales de Visión, misión y Valores .....	25
1.3 Perfiles y descripción de Puestos.....	29
1.4 Modelo por Competencias .....	31
1.5 Diccionario por Competencias.....	34
1.6 Perfiles de puestos por Competencias .....	37
1.7 Selección por Competencias .....	39
<b>Capítulo Segundo .....</b>	<b>45</b>
2. Marco Metodológico y Análisis Situacional de la Empresa Química Suiza Industrial.....	45
2.1 Marco Metodológico.....	45

2.2 Levantamiento de Arquitectura Organizativa – Aplicación Modelo Estrella TM.....	46
<b>Capítulo Tercero</b> .....	57
3. Metodología de recopilación de información.....	57
3.1 Técnicas de recopilación de datos para el levantamiento de perfiles por Competencias .....	57
3.2 Métodos por perfiles por Competencias.....	59
<b>Capítulo Cuarto</b> .....	91
4. Propuesta Proceso de Selección de Personal.....	91
4.1 Indicadores de gestión para la Selección de Personal.....	91
4.2 Metodologías de Selección de Personal.....	94
4.3 Guía del proceso de Selección por Competencias.....	94
5. Conclusión.....	97
6.Recomendaciones .....	99
7. Bibliografía.....	103
8. Anexos.....	105

## Índices de Ilustraciones

Ilustración 1.....	22
Ilustración 2.....	24
Ilustración 3.....	28
Ilustración 4.....	34
Ilustración 5.....	37
Ilustración 6.....	39
Ilustración 7.....	42
Ilustración 8.....	43
Ilustración 9.....	47
Ilustración 10.....	49
Ilustración 11.....	51
Ilustración 12.....	52
Ilustración 13.....	58
Ilustración 14.....	59
Ilustración 15.....	60
Ilustración 16.....	84
Ilustración 17.....	85
Ilustración 18.....	85
Ilustración 19.....	86
Ilustración 20.....	86
Ilustración 21.....	87
Ilustración 22.....	87
Ilustración 23.....	88
Ilustración 24.....	90
Ilustración 25.....	93

Ilustración 26.....95

## Índices de Tablas

Tabla 1 .....	36
Tabla 2.....	50
Tabla 3.....	54
Tabla 4.....	62
Tabla 5.....	62
Tabla 6.....	64
Tabla 7.....	65
Tabla 8.....	66
Tabla 9.....	67
Tabla 10.....	68
Tabla 11.....	69
Tabla 12.....	70
Tabla 13.....	72
Tabla 14.....	72
Tabla 15.....	74
Tabla 16.....	75
Tabla 17.....	76
Tabla 18.....	77
Tabla 19.....	78
Tabla 20.....	79
Tabla 21.....	80
Tabla 22.....	80
Tabla 23.....	82
Tabla 24.....	83
Tabla 25.....	89
Tabla 26.....	92



## Introducción

La Empresa Química Suiza Industrial del Ecuador, requiere incorporar el modelo de competencias para la gestión de la selección de personal, con el objetivo de proveer de un proceso que permita la elección y contratación de personal idóneo (interno o externo), acorde a los perfiles requeridos por la Estrategia de la Organización y a través de este diseño proponer las metodologías y herramientas para seleccionar al personal bajo el Modelo de Gestión por Competencias.

En la actualidad, la empresa no cuenta con un modelo de competencias como parte de su estrategia organizacional, dado que los subsistemas de Recursos Humanos se han manejado con procesos tradicionales, considerando que al ser un segmento de negocio industrial los perfiles deben ser netamente técnicos y/o especializados sin hacer énfasis en un enfoque a los comportamientos.

La contratación de perfiles ha estado encaminada en evaluar un peso mayor al perfil duro (estudios, conocimientos, y experiencia), por lo se hace necesario complementar este importante subsistema de Gestión Humana, con la identificación de las conductas idóneas, con la finalidad de establecer perfiles para cada uno de los cargos tipos, dado que en último año su indicador de rotación ha venido incrementando a un **18%**, dado que la parte comportamental no se adecuado con los estilos y objetivos propios de cada función.

Partiendo de la Planeación Estratégica Misión, visión, objetivos estratégicos y valores, se podrá determinar las competencias transversales del negocio, así como las específicas de cada puesto, con el propósito de desarrollar e identificar los descriptivos de cargo (Roles, funciones y comportamientos), que permitirá alcanzar el más alto desempeño del equipo, para mejorar los resultados actuales su sobre cumplir sus objetivos.

## Descripción de la Empresa

### A que se dedica Química Suiza del Ecuador

QSI del Ecuador es una empresa especializada en el sector industrial y agroveterinario, que provee insumos, materia prima, equipos y maquinaria industrial atendiendo a los mercados de alimentos, farmacéutico, industrial, textil, construcción y agroveterinario. QSI opera independientemente en Ecuador desde el año 2012, contando con una experiencia regional de 40 años en los negocios industrial y agroveterinario.

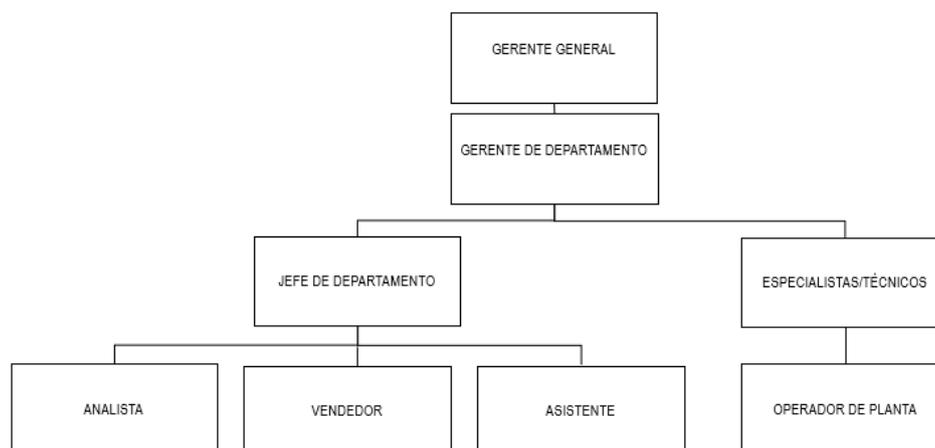
### Razón de ser y a dónde quiere llegar

Su propósito es acompañar a los clientes en el crecimiento y desarrollo exitoso de sus negocios a través de la experiencia, tecnología, calidad de productos y servicios, brindando asesoría técnica especializada para facilitar soluciones innovadoras y confiables a sus necesidades.

### Objetivo Estratégico Principal

Como parte de sus objetivos estratégicos, es entender a los Clientes y generar relaciones de confianza, siendo sus principales socios los Colaboradores de la Organización.

### Organigrama General



En resumen, la Compañía está estructurada por 28 cargo tipos con una población de 220 empleados, en el diagnóstico realizado a la Compañía se detalla dicha composición y las definiciones acordes a cada a cada nivel para seleccionar la muestra a estudiar.

### **Pregunta central**

¿Qué comportamientos o competencias deben tener los Colaboradores en los diferentes cargos tipos para optimizar la gestión de selección del personal en la Empresa Química Suiza Industrial del Ecuador?

### **Objetivo General**

“Diseñar un Modelo de perfiles por Competencias para la gestión de selección de personal en la Empresa Química Suiza Industrial del Ecuador”.

### **Objetivos Específicos**

1. Entendimiento de la visión estratégica, valores y estructura de la organización.
2. Definir las competencias de rol y familias de puestos de acuerdo a la estrategia del negocio.
3. Determinar el Perfil de Puesto por Competencias por denominación de cargos de acuerdo a la estructura Organizacional.
4. Establecer el diccionario de competencias para la Organización de acuerdo a la visión estratégica.
5. Definir el proceso de selección de personal por Competencias.

### **Hipótesis**

“El diseño de perfiles por competencias permitirá optimizar el proceso de selección para identificar los talentos humanos adecuados en forma integral técnica y comportamental.”

### **Justificación**

El modelo de gestión de competencias en los subsistemas de Recursos Humanos permite a las Organizaciones evolucionar en sus metodologías tradicionales y convertirlas en herramientas que permitan gestionar al talento humano, enfocándose en los comportamientos subyacentes que son los factores diferenciadores de éxito en las funciones que cumple cada persona en su puesto de trabajo.

Este estudio se justifica dado que la Empresa de estudio, tiene una necesidad específica de cambiar sus metodologías tradicionales en herramientas gestionables, con esta propuesta permitirá a la Organización implementar el modelo de Gestión por Competencias en el subsistema de Selección de personal, con el objetivo de establecer el marco de referencia comportamental.

También, permitirá alinear la estrategia de Recursos Humanos con la visión de la organización, bajo un Modelo de Gestión por Competencias, identificar las competencias Corporativas de la Institución y optimizar el proceso de selección para identificar los talentos humanos adecuados en forma integral: técnica y comportamental.

## Capítulo primero

### 1. Enfoque y Marco Conceptual

#### 1.1. Arquitectura Organizativa y Diseño Organizacional

La variable clave de la arquitectura organizativa está enfocada en la siguiente pregunta: ¿Qué es una Organización?, puesto que es la forma de repartir el trabajo y las responsabilidades entre diferentes personas para conseguir los objetivos planteados y lograr la razón de ser de las empresas.

Según Harold Koontz y Cyril O'Donnell (2012), menciona que es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa. Para Robbins y Coulter (1996), una Organización es, acción y objeto.

En este sentido, una organización es un conjunto sistemático de personas encaminadas a realizar un propósito específico.

La arquitectura organizativa juega un papel definitivo, dado que desde el momento que hay más de una persona en una empresa ya existe una Organización y su estructura se determina de acuerdo a los factores como los procesos, la estrategia, los comportamientos y los recursos en referencia al presupuesto, equipos, infraestructura entre otras. Las empresas tienen un gran reto ya que su estructura y sus áreas debe estar alineadas a trabajar en sintonía para conseguir el mismo objetivo definiendo su diseño Organizacional.

Galbraith (1977, 5), asume que el diseño organizacional es un “proceso de decisión para lograr coherencia entre objetivos y propósitos, por lo cual la organización existe entre los patrones de la división del trabajo y la coordinación entre unidades y las personas que harán el trabajo”.

Desde este planteamiento, Gabraith destaca dos aspectos que implican el diseño organizacional, 1) la configuración de componentes (estrategia, estructura,

procesos y personas) y 2) el proceso que se sigue cuando se requiere rediseñar una organización, con el fin de implementar la estrategia delineada.

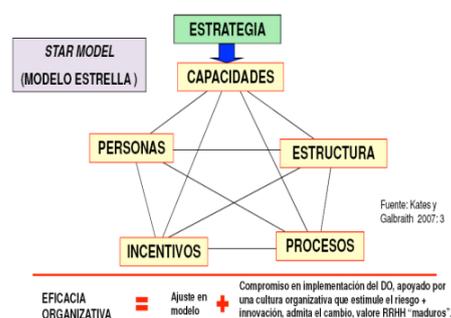
Dicho concepto se expone de manera más clara 30 años después, Amy Kates, (2007,1), definen al diseño organizacional como “El proceso deliberado de configuración de la estructura, procesos, sistema de compensaciones y prácticas de recursos humanos para crear una organización efectiva capaz de alcanzar su estrategia de negocio” en este concepto involucra al proceso como los componentes, logrando reflejar la esencia del diseño organizacional.

Una de las principales aportaciones de Jay Galbraith, es el Modelo EstrellaTM (Star ModelTM), un marco conceptual donde se plantean cinco categorías sobre las cuales se tiene que decidir a fin de diseñar la organización: 1) estrategia: delimita la dirección, 2) estructura: ubicación del poder de toma de decisiones, 3) procesos: flujos de información, 4) sistema de recompensas: motiva y guía hacia los objetivos, y 5) personas: políticas de recursos humanos orientadas al desarrollo de las competencias personales.

El Modelo EstrellaTM considera una serie de políticas de diseño que pueden ser controladas y que inciden en el comportamiento y desempeño de la Organización, el cual a la fecha ha servido a un sinnúmero de empresas en la creación de ventaja competitiva

### Ilustración 1

#### Modelo EstrellaTM



Fuente:( Kates y Galbraith, 2007, 3)

Elaborado:( Kates y Galbraith, 2007, 3)

A partir de las aportaciones a la teoría contingente resultado de diferentes estudios empíricos y del trabajo en grandes empresas, Galbraith explica que no existe una mejor forma de Organización y que no todas las formas son igualmente efectivas (Galbraith, 1977). Así también, a través del marco de análisis del diseño organizacional, Galbraith aclara que la estructura no es un sinónimo de diseño organizacional. Para lograr la efectividad, a la definición de un organigrama deben seguir la alineación de los procesos, el sistema de recompensas y la gestión de personas, todo ello bajo la guía que establece la estrategia, la cual debido a su naturaleza es sin duda diferente en cada Organización.

Por ende, la mejor arquitectura organizativa y el diseño organizacional para una empresa es aquella que da respuesta y apalanca de forma eficiente las tres variables (estrategia, procesos y comportamientos), que a su vez no son independientes entre sí.

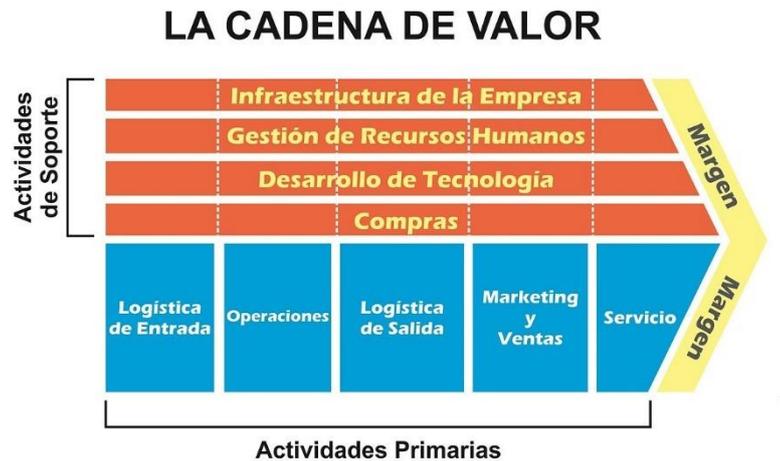
De acuerdo Aranzadi & Thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 109), y Galbraith (2007), las variables a considerar al momento de plantear una Arquitectura organizativa están enfocada en las siguientes:

- Visión Estratégica de la empresa que marca las prioridades, los segmentos de mercado a los que se dirige y, por tanto, las responsabilidades claves en los primeros niveles de la Organización, a su vez establece que las actividades de soporte son los sistemas de información, los procesos operativos y de control.
- La estrategia de la Compañía especifica las metas y los objetivos que deben alcanzarse, así como los valores y las misiones que se persigue. Establece la dirección básica de la empresa de acuerdo a Galbraith Management Consultants, (2007).
- Los Procesos, cualquier organización deberá fragmentar e integrar los procesos del negocio que son la razón de la actividad básica de la empresa, se debe definir la relación entre procesos claves y procesos de soporte de negocio para no generar vacíos de responsabilidad que pueden provocar grandes

ineficiencias y de esta definición se establece la cadena de Valor de las empresas, de acuerdo al gráfico adjunto:

Ilustración 2

Cadena de Valor



Fuente: (Michael Porter en su obra, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).

Elaborado: (Michael Porter en su obra, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (1985).

- Los comportamientos de la organización deberán ser coherente con el modelo organizativo predominante si una Organización determina a la innovación como un elemento clave habrá de contemplar en su diseño los canales que permitan impulsar su visión en su nivel jerárquico, en las responsabilidades de los puestos de trabajo.

En fin, según Galbraith (2007), la estructura de la organización determina la distribución del poder dentro de la Organización.

Los elementos básicos para manejar la estructura son: la departamentalización, el grado de especialización, los niveles de supervisión, la distribución de la toma de decisiones y las fronteras organizativas.

Además, es necesario tener en cuenta la naturaleza política y la existencia de una estructura informal que convive necesariamente con estructura formal.

Son los flujos de información dentro de la Organización; puede ser de manera horizontal o vertical.

La función principal de los procesos horizontales es la coordinación entre los distintos departamentos de la empresa. En cuanto a los procesos verticales es la asignación de recursos, la planeación, el presupuesto y la supervisión de las operaciones.

El definir los perfiles y los funcionales de cada cargo permitirán estructurar una política de selección de personal que son fundamentales para atraer y desarrollar el talento necesario para lograr los objetivos estratégicos. Al contar con este talento, se debe trabajar en hacer coincidir los objetivos de los empleados con los objetivos de la Organización y atraer al personal con un sólido proceso de selección.

Cuando las personas trabajan con un propósito común y con líneas integradas de acción, están debidamente alineadas. Es trascendental implementar herramientas de gestión para dirigir estratégicamente la Organización, potenciando sus valores y el trabajo operativo, y vinculando el diseño de las estrategias con resultados verificables.

### **1.1 Aspectos generales de Visión, misión y Valores**

La estrategia de las empresas tiene como objetivo definir las características básicas y sus fundamentos, así como delimitar los negocios en los que van a operar y a desarrollar su actividad, por lo tanto, la visión o la idea de la Organización que deseamos, su misión de cómo hacer las cosas y su filosofía que son su ADN, les permite fortalecer su imagen y establecer sus estándares de conducta siendo esta su estrategia corporativa.

La visión de una empresa es la inspiración, es el elemento motivador, traducido en el enfoque a largo plazo que tiene que ver con la ambición de futuro de quienes lo representa o a su vez de sus líderes.

Los actores tienen varias definiciones de acuerdo a sus creencias, por ejemplo, para Jack Fleitman (2000, 283), en el mundo empresarial, la visión se define como el

camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

Según Arthur Thompson y A. J. Strickland, (2006), el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la Compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo.

Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar. Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades, de las nuevas generaciones de profesionales y expectativas cambiantes de los clientes, y a su vez la aparición de nuevas condiciones del mercado.

Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde quieren llevar a la compañía y desarrollar una visión de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir y cuál debe ser el Recurso Humano idóneo para cumplir con este plan a largo plazo.

De acuerdo Aranzadi & Thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 86), “La visión es lo que quiere llegar a ser la empresa en el futuro, construirla en suficientemente ambiciosa, realista e ilusionante para todos sus miembros. El sentido del esfuerzo de cambio está en el sentido de la visión de futuro. La elaboración y consolidación de una visión nítida y atractiva de hacia dónde va es sin duda alguna, el elemento esencial para vincular el nivel estratégico empresarial con el psicológico individual en los procesos de cambio organizativo planificado.

La misión es el motivo, propósito o razón de ser de la existencia de una empresa y está ligada a la historia de la Organización, a los estilos de dirección de gerencia o propietarios, a los factores externos como el mercado, la sociedad y sus clientes.

El concepto de los autores Thompson y Strickland (2006), que dice: "Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como

la misión de la compañía. Una exposición de la misma a menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir.

A su vez, el autor Edgar J. Taylor (2010), establece que “la MISIÓN es el elemento que da la razón de ser, constituye la esencia de toda persona, empresa u

Organización. La misión indicará que es lo que hacemos, hacia donde está dirigido nuestro esfuerzo y aquello que nos hace diferentes”

O.C Ferrel (2004), define a la misión en su libro “Negocios en un mundo cambiante” como “su propósito general en la empresa”.

Enrique Franklin, (2004), en su libro Organización de Empresas, menciona acerca de la misión, que "este enunciado sirve a la Organización como guía o marco de referencia para orientar sus acciones y enlazar lo deseado con lo posible"

De acuerdo Aranzadi & Thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 88), “La misión es algo más que buenas intenciones e ideas. Representa el marco en que se desenvuelve la empresa, los valores que guían a la Compañía, la creencia que tiene en sí misma y lo que puede alcanzar, es la identificación de ámbitos competitivos, es una forma de establecer los límites de la empresa, es una pauta orientativa fundamental para todo análisis posterior que se pretenda realizar.

Edgar J. Taylor (2010), define a los valores de una Organización o equipo de trabajo es el reflejo de la cultura corporativa, son los componentes que rigen las reglas dentro de las cuales deben colaborar los integrantes del equipo. Es importante que los valores vayan acorde a la esencia de la institución y son las fuentes principales de los comportamientos claros que alinean su cultura.

(Waterman 1988, 59). Entonces los valores son la esencia de lo que representa la empresa, es un ancla que permite mantenerse firme ante las embestidas del mercado.

(Rivas, 2005, 4), menciona en sus escritos que las organizaciones deben crear mecanismos que conviertan unas propuestas de valor en percepciones, a través de las cuales los miembros de las organizaciones incorporen en su comportamiento estos

valores y a la vez se traduzcan en prácticas que evidencien la manera en que los valores guían las decisiones y tareas de la Organización.

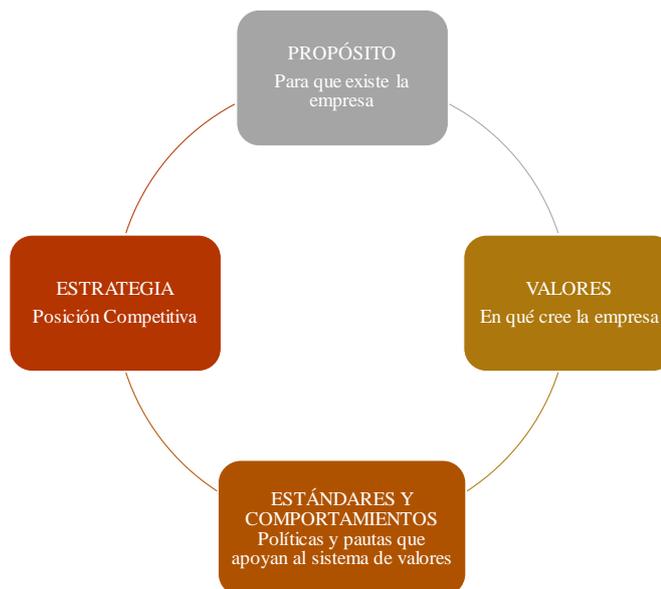
De acuerdo Aranzadi & Thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 90), manifiesta que la estrategia competitiva se decide a nivel de unidad de negocio. Este es el nivel en el que se da la competencia y donde se denomina la supervivencia de la empresa. Por lo tanto, es importante preguntarse qué valor añade una Organización a las unidades estratégicas de negocio.

Bajo este contexto es importante lo que señala Hammel y Prahalad (1990), *“Las oportunidades están ahí, existen para muchas empresas, pero no todas tienen elaborada su estrategia y su visión de futuro en la que encajen de forma significativa y cuenten con los equipos Humanos capaces de comportarse en aprovecharlas”*.

Para definir la Visión, misión y valores se debe establecer una guía basada desde la estrategia de empresa, por ende, Aranzadi & Thomson (2000, 88), hace referencia de la mejor practica para estructurarlo:

### Ilustración 3

#### Definiendo Visión, Misión y Valores.



Fuente: (Aranzadi & thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 88)  
Elaborado: Propia

Por esta razón, este estudio inicia evaluando la Arquitectura Organizacional y los fundamentos generales de misión, visión y valores corporativos de la empresa Química Suiza Industrial, que serán de insumo para cumplir con el objetivo de esta propuesta, el definir los comportamientos claves de la estrategia que serán determinadas

como Competencias Genéricas o transversales y así orientar los perfiles a los estándares de comportamiento reales del negocio.

## **1.2 Perfiles y Descripción de Puestos**

El análisis, descripción y valoración de cargos son herramientas que permiten la aplicación de las distintas políticas de gestión de Recursos Humanos, teniendo como resultado la obtención del manual de funciones detallando la misión y funciones relevantes de cada cargo, de acuerdo la actividad de la Organización, apoyando la consecución de los objetivos que tiene como resultado el conocimiento de la importancia estratégica de cada uno de los puestos dentro del contexto de la misma.

Su aplicación se define como un instrumento de análisis organizativo, que permite definir el equilibrio funcional de las estructuras e identificar el grado de desarrollo de las funciones. A su vez es una herramienta que permite la delimitación de responsabilidades entre superior y subordinado y las competencias que hacen que ese rol sea de alto impacto o posición crítica en la empresa, considerando su alcance y sus niveles de atribución.

Muy pocas empresas tienen presente que también el puesto de trabajo requiere diseño y una perfilación viable. Un diseño del puesto de trabajo erróneo es fuente principal de desmotivación, insatisfacción y baja productividad de los recursos humanos (Malik, 2000).

Bajo este contexto planteado por (Malik, 2000), las empresas deben ser responsables de obtener bajo estas técnicas la documentación informativa del rol, detallada con las actividades y resultados parciales que son delegados a cada puesto de trabajo.

En este sentido, es transcendental explicar con claridad que es un proceso de análisis y descripción de puesto, de acuerdo a los autores más reconocidos que han tenido la oportunidad de exponerlo en sus escritos que se presentan a continuación.

Según Lanham (1962), “Es un proceso por el cual se determina la información pertinente relativa a un trabajo específico mediante la observación y el estudio. Es la determinación de las tareas que componen un trabajo y de las habilidades, conocimientos, capacidades y responsabilidades requeridas del trabajador para su adecuado ejercicio y que diferencian al trabajo de todos los demás”

Es un procedimiento sistemático para reunir, documentar y analizar información sobre tres aspectos básicos de un puesto de trabajo: contenido del puesto, requerimiento del puesto y contexto de puesto de acuerdo a Bemis, Belenky y Soder (1983).

Gael, (1983), “Recogen las principales tareas, funciones y las actividades frecuentemente están enumeradas de la misma manera que se hubiera deseado que estuviera una lista de tareas o preliminar”

Raventos, (2004), “El mejor diagnóstico es aquel que responda al diseño óptimo de cada plaza ocupacional, analizada individualmente, y que permita al conjunto de la Organización alcanzar la armonía y el máximo rendimiento”.

Otros autores hacen énfasis en describir como un puesto de trabajo, así como Mondy y Noe (1997) lo definen: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una Organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una Organización pueda alcanzar sus objetivos”

Ya lo decía Fuertes y Pereda citado por García (2001): “Un buen análisis y descripción de puestos ha de recoger toda la información relativa a los puestos de la Organización: el espacio físico, ambiente o entorno de trabajo, herramientas a utilizar, funciones y tareas del puesto, responsabilidades, conocimientos etc.; es decir, todo lo que directamente o indirectamente influye o puede influir en el correcto desempeño de un puesto de trabajo”

Por lo tanto, el análisis y descripción de puestos de trabajo “es un proceso que consiste en determinar mediante un riguroso estudio los elementos o características inherentes a cada puesto”. (Harper y Lynch, 1992).

### **1.3 Modelo por Competencias**

Según Hay Group (2011), las competencias son una relación de características personales causalmente ligadas a resultados superiores en el desempeño del puesto y están relacionados con las siguientes variables:

- Relacionado con la estructura, estrategia y comportamientos.
- Se describen comportamientos observables
- Modelo conciso, fiable y válido para predecir el éxito en el puesto

Por lo tanto, la evaluación de competencias es fundamental para alinear la estrategia del negocio puesto que los procedimientos, cadena de valor y normativas internas están enfocadas a incrementar la productividad y su rentabilidad, es por ello que los objetivos de Recursos Humanos están enfocados a ser facilitadores del negocio y transferir sus procesos a tener equipos de trabajo más eficientes , captar nuevos talentos con alto potencial, valorando a los posibles candidatos con criterios objetivos y cuantificables y estableciendo la adecuación de su perfil del puesto de acuerdo a las exigencias de la Organización.

Siguiendo los conceptos de Hay Group “Las Competencias, son características intrínsecas de las personas, que se reflejan de forma relativamente estable en sus comportamientos y que están causalmente relacionadas con una actuación de éxito en un puesto de trabajo, es decir son los comportamientos que tienen los mejores en el desarrollo de su trabajo”.

“Una competencia es un patrón de conducta (individual, estable e intencional) causalmente relacionado con el rendimiento superior en un puesto y/o una organización. Operativamente es lo que hacen los mejores en un puesto, que no hace el resto, y que determina las diferencias de rendimiento entre ellos.

Este concepto incluye conductas motoras (hacer), cognitivas (pensar) y emocionales (sentir). Siempre incluyen: intención, acción y resultado. Son una función del “ambiente” y específicas para cada puesto /organización, pero también generalizables en función de las similitudes entre ellos. Todas las competencias son aprendidas y desarrollables, aunque en distinto grado.” Hay Group (2008).

Otros autores citan en sus escritos las siguientes definiciones de Competencias.

Según Spencer, Lyle y Signe (1993) la competencia es una característica fundamental de una persona que tiene una relación de causalidad con determinados criterios que permiten obtener unos rendimientos eficaces y/o superiores en un trabajo o una situación concreta.

Según Boaz, citado por (E. Gutiérrez, 2010: 3) “las competencias son comportamientos críticos o claves conocimientos, actitudes, habilidades, capacidades, valores, comportamientos y, en general, atributos personales que se relacionan de forma causal más directamente con un desempeño exitoso de las personas en su trabajo, funciones o responsabilidades”

Son características subyacentes de la persona que están relacionadas con una correcta actuación en su puesto de trabajo y que pueden basarse en la motivación, en los rasgos de carácter, en el concepto de sí mismo, en actitudes, valores o en una variedad de conocimientos o capacidades cognoscitivas (Munar, 2003).

De acuerdo a Boyatzis (1982) debemos entender por competencia lo siguiente: “Una competencia es una característica subyacente en una persona que está causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta.”

Además, introduce la distinción entre competencias umbral, que es la que todo trabajador debería poseer a un nivel mínimo, y competencias superiores, que caracterizarían al 10% de los mejores trabajadores.

Otras definiciones están enfocadas en introducir los comportamientos observables y están presente en algunos componentes:

- Saber (conocimientos): el conjunto de conocimientos
- Saber hacer (habilidades / destrezas): que la persona sea capaz de aplicar los conocimientos que posee a la solución de los problemas que le plantea su trabajo.
- Saber estar (actitudes / intereses): que los comportamientos se ajusten a las normas y reglas de la organización.
- Querer hacer (motivación): si un trabajador comprueba que sus esfuerzos por conseguir una utilización más eficaz del tiempo no se valoran puede llegar a decidir que no merece la pena esforzarse por hacerlo.
- Poder hacer (medios y recursos): se trata de que la persona disponga de los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los comportamientos incluidos en la competencia.

El autor hace énfasis en las máximas diferencias que se introduce en un modelo de gestión por competencias; antes, se seleccionaba a las personas por sus competencias profesionales únicamente, es decir por (aptitudes); ahora y afortunadamente, hay que introducir las competencias personales, es decir (actitudes).

Bajo los conceptos de los autores se evidencia que las competencias son factores predominantes en las personas que les permiten evidenciar comportamiento pasado y nos asegura un comportamiento éxito futuro, dado que, por el resultado de su experiencia, han desarrollado la capacidad y la conducta para conectar sus motivos, competencias y rendimiento superior. Cuenta Hay Group en su Factbook Recursos Humanos (2006, 868), las competencias tienen una máxima utilidad cuando:

- Reflejan características que llevan al éxito en un entorno organizativo determinado.
- Están expresada en parámetros de comportamientos
- Los comportamientos están ordenados en una escala

Con esta definición el estudio estará enfocado en utilizar las herramientas de la metodología de Competencias de Hay Group, ya que su modelo establece que se debe trabajar en lo que no se puede ver con facilidad, es decir valores, rasgos de personalidad y motivos, su base de referencia es el Modelo del Iceberg.

Ilustración 4

## Modelo Iceberg



Fuente: (Hay Group (2011, 15)

Elaborado: (Hay Group (2011, 15)

#### 1.4 Diccionario por Competencias

Los estudios que llevo a cabo McClelland, están sintetizados en el Diccionario de Competencias Hay/McBer, que está conformado por un grupo de indicadores y comportamientos medibles y cuantificables.

El Modelo Hay Group, como lo mencione anteriormente es un diccionario muy completo que fue elaborado con una muestra de aproximadamente 300 perfiles de puestos con distintas funciones y sectores en 20 países. Identifica 760 tipos de conducta que representan un 80% de los comportamientos.

Hay/McBer mencionan que “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”

Hay Group ha realizado una adaptación de cara a su aplicación en las organizaciones, basada fundamentalmente en consideraciones comportamentales de cada una de ellas.

Las competencias incluidas en este diccionario 1999 se clasifican según las siguientes categorías:

**“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 o demás herramientas de evaluación se codifican según estas 18 como referencia. Normalmente un perfil de competencias elaborado a partir de la investigación realizada en una empresa incluirá un grupo de estas 18 competencias (quizás modificadas).”

**“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.” Hay/McBer (1999).

La estructura de su diccionario está dividida en 5 bloques de competencias, Gestión Personal, Gestión del Equipo, Influencia, Pensamiento y Logro.

Tabla 1

## Agrupaciones de Competencias Hay/McBer

<b>Gestión de Personal</b>	<b>Gestión de Equipo</b>	<b>Influencia</b>	<b>Pensamiento</b>	<b>Logro</b>
Flexibilidad	Desarrollo de Personas	Orientación al Cliente	Analítico	Orientación al Logro
Integridad	Dirección de Personas	Comprensión Interpersonal	Conceptual	Iniciativa
Autoconfianza	Liderazgo	Conocimiento Organizativo	Búsqueda de la Información	Preocupación por el orden y la Calidad.
Identificación con la Compañía	Trabajo en Equipo	Impacto e Influencia		
		Interrelaciones		

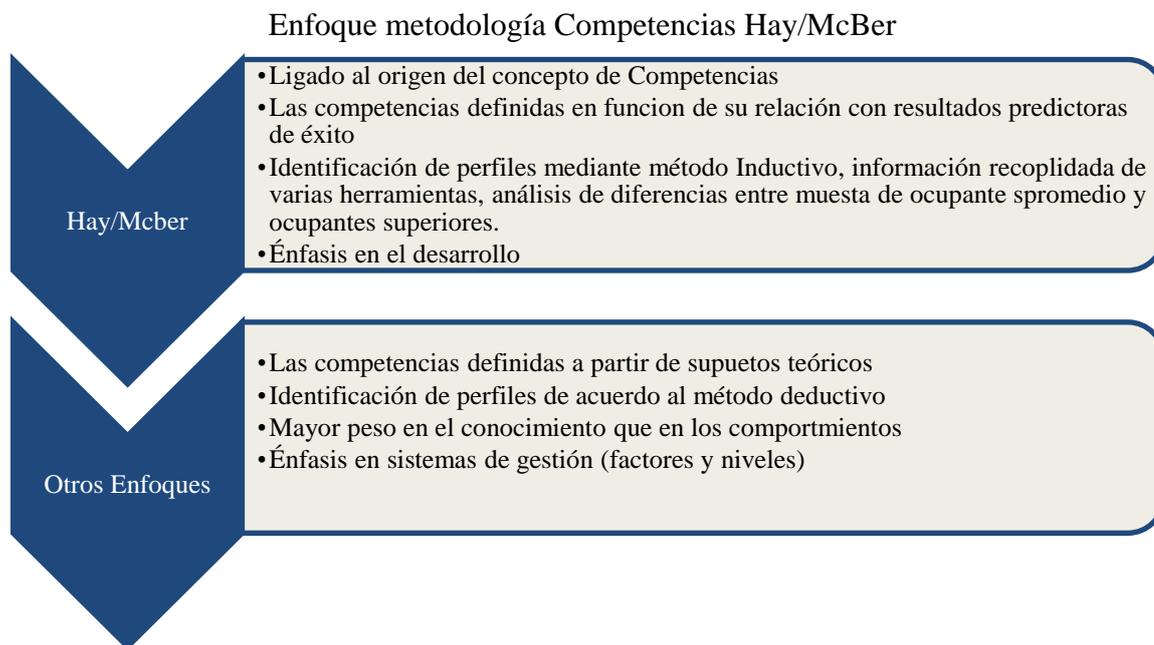
Fuente: (Aranzadi & thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 870)

Elaborado: Propia

Esta metodología será de referencia para definir el diccionario de competencias para la Organización de acuerdo a la visión estratégica y a la realidad del negocio.

La metodología Hay/McBer de Competencias y su enfoque está relacionado en una orientación diferenciadora, en la siguiente ilustración se resume los comparativos con otros enfoques y el porqué de seleccionar dicha técnica.

## Ilustración 5



Fuente: (Aranzadi & thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 871)

Elaborado: Propia

### 1.5 Perfiles de puestos por Competencias

Los estudios han evidenciado que el tener perfiles por competencias y candidatos que se ajusten a los requisitos del cargo son de suma importancia, puesto que han realizado comparaciones del proceso de selección tradicional con la incorporación de competencias, teniendo como resultado que esta última tiene mayor impacto en la retención del personal en las Compañías.

Una vez diseñado el puesto de trabajo se elabora un perfil de competencias sobre el trabajador, siendo la empresa quien determina cuáles son las competencias que dan lugar a un rendimiento superior

Según el artículo GESTION.ORG (2017), “El **perfil por competencias** está formado por las habilidades y conocimientos que se requieren para desempeñar un puesto de trabajo, así como los comportamientos y actitudes que tienen las personas con el mayor desempeño dentro de sus puestos de trabajo. Esto se traduce tanto a nivel cuantitativo como a nivel cualitativo.”

“Los perfiles de competencias puestos son distintos a los profesiogramas, ya que estos últimos se basan en un aspecto cognitivo, mientras que los perfiles de competencias se basan en competencias secundarias y descripciones que especifican ciertas pautas de conducta dentro del puesto de trabajo, que son las que determinan finalmente las competencias necesarias dentro del puesto en la empresa.

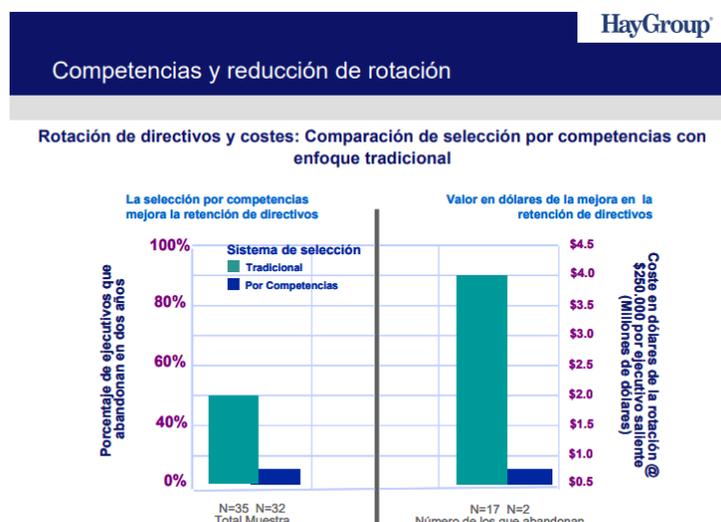
No a todas las empresas les funciona lo mismo, ni les da un desempeño superior lo mismo, y es por esta razón por lo que los perfiles de competencias no son iguales en mismas empresas, aunque pueden serlo.”

“Un perfil de competencias puede responder a qué hace, cómo se hace eso y para qué se hace, teniendo en cuenta lo que se necesita para el puesto, las condiciones y la cultura de la empresa. En base a todo esto es en lo que se construye un buen perfil de competencias que sin duda conseguirá un mayor rendimiento dentro de la empresa en base a buenas elecciones.”

A continuación, se presenta las estadísticas presentadas de un estudio realizado por Hay Group (2011), donde se evidencian con claridad los hallazgos mencionados.

## Ilustración 6

## Competencias y reducción de rotación



Fuente: (Hay Group (2011, 23)

Elaborado: (Hay Group (2011, 23)

Como resumen de lo descrito anteriormente, se debe focalizar en identificar competencias diferenciadoras. Como señala el artículo “Competencias base y competencias diferenciadoras” “en un puesto de trabajo se pueden requerir un perfil competencial en base a competencias base, mientras que se puede acabar seleccionando a personas con competencias diferenciadoras si de lo que se trata es tener a los mejores”.

### 1.7. Selección de personal por Competencias

Alejandra Quinteros Rendon (2004), manifiesta en su artículo que “La selección de personal es una actividad propia de las áreas de recursos humanos y en la cual participa otros estamentos de la Organización.

Su objetivo es escoger al candidato más idóneo para un cargo específico, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación; para llevar a cabo tal oficio las empresas plantean una serie de pasos muy similares que incluyen entrevistas psicológicas y técnicas, aplicación de pruebas psicométricas, verificación de referencias, visitas domiciliarias, entre otras.

La selección de personal por competencias se diferencia de un proceso de selección tradicional por los métodos, profundización e investigación que emplea no por los pasos en la entrevista y por las preguntas focalizadas a su experiencia previa que son predictivos en su resultado futuro.

Las entrevistas de personal por competencias procuran encontrar hallazgos de comportamientos en el pasado de la persona que sean exitosos y que sirvan de predictores del desempeño actual para un cargo específico.

Para que esto ocurra, se estructura preguntas que indagan competencias, conocidas como preguntas de incidentes críticos o de eventos conductuales.”

Jaime Grados de México en su libro *Entrevista en las Organizaciones* (2006), nos habla que “La misión de las áreas de administración de recursos humanos debe ser ofrecer el personal adecuado, con las habilidades necesarias, para el puesto idóneo y en el momento adecuado.

Lo que se requiere en la actualidad es que se aporte una fuerza de trabajo calificada que permita, por una parte, que las empresas aumenten su productividad y competitividad, y por otra, que los trabajadores amplíen sus posibilidades de incorporación y permanencia en el mercado laboral, así como PROGRESO Y DESARROLLO PROFESIONAL”.

Storey (1995), señala que al existir un ambiente demandante y con alto nivel de dificultad, se elevaron las presiones competitivas y muchas organizaciones aplicaron una variedad de iniciativas en la administración de los recursos humanos, buscando motivar e impulsar a los empleados en su productividad y liderazgo.

Por lo cual, se da el surgimiento de la competencia sobre la base de habilidades.

Montse Ramírez en su artículo hace énfasis en que “Cada puesto de trabajo requiere unas competencias diferentes, pero, en general, las que más valora la empresa

en los candidatos a un primer empleo son las ganas de trabajar, la capacidad de comunicación y de adaptación a la filosofía de la empresa, la capacidad de aprendizaje y de trabajo en equipo, la orientación al cliente, la empatía y la flexibilidad para adaptarse a los cambios.

En puestos que requieran experiencia se valora además la iniciativa, la creatividad, la capacidad de gestión, el liderazgo, la capacidad de negociación, la anticipación a los cambios y el control de las emociones.”

“Martha Alles (2006) menciona que los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y a su nivel o grado.

Fernández (2005) el perfil de competencias del puesto marca los requerimientos por exigir en un candidato que pretende incorporarse a la empresa.

Finalmente, Spencer, McClelland y Spencer (1994), revelan la existencia de mejoras en el desempeño laboral que van desde el 19% al 78%, como resultado de utilizar los métodos de selección con base en competencias; además, han mostrado importantes disminuciones en la rotación de los empleados (hasta en un 90%).

Boyle S. (1988), menciona que “Para los procesos de selección, las entrevistas clásicas identifican con una correlación matemática del 0,05 mientras que la selección mediante entrevistas de incidentes críticos permite un nivel de exactitud mucho mayor, con una correlación del 0,61.

De acuerdo a la descripción de los autores, las tendencias de los procesos de selección han ido evolucionando en el tiempo y esto obedece a las exigencias del mercado y a su vez al cambio generacional en los profesionales, por lo cual la búsqueda de personal debe estar basada en identificar cuáles son sus cualidades personales diferenciadoras.

La ilustración que se presenta a continuación hace un comparativo entre la selección de personal tradicional y los que busca la selección de competencias como buenas prácticas y tendencias de Recursos Humanos, en este resumen se establece con claridad los criterios de la selección habitual, que en el diagnóstico levantado en QSI, es la forma como se opera actualmente y buscan cambiar esta realidad para que sus procesos de Recursos Humanos hagan énfasis en las competencias ligadas a la Cultura y estrategia de la Compañía.

Para el análisis y valoración del proceso de selección, se tomará como referencia la metodología Hay Group, la misma que será fuente de estudio de esta propuesta de valor bajo los criterios antes mencionados.

### Ilustración 7

#### Análisis y valoración de la información referida a Competencias



Fuente: Material de apoyo portal.uasb.edu  
Elaborado: Montalvo Daniel

Es visible que el proceso de selección empieza a cambiar su objetivo de buscar a talentos no solo por los conocimientos especializados, sino en la predicción del éxito que pueda alcanzar una persona en el puesto de trabajo, cuyo perfil debe adaptarse mejor a las necesidades presentes y futuras de la empresa.

Bajo este esquema podemos resumir que la selección de personal tiene el afán de focalizarse en 2 objetivos:

1. La adaptación de la persona al puesto
2. La eficiencia de la persona en el puesto

Y a su vez hace una comparación entre 2 variables:

1. Los requisitos del puesto de trabajo
2. El perfil de los candidatos que participan en el proceso.

Este objetivo y variable responde a los problemas generados en este estudio, ya que se definirá el proceso de selección de personal por Competencias para que permita a la empresa Química Suiza Industrial, obtener un sistema de comparación y toma de decisiones.

Apoyándose en una guía que les permita extraer los rasgos o perfiles exigibles en los puestos, así como las herramientas de evaluación en ese Subsistema de Recursos Humanos. Es indispensable manifestar las ventajas de esta adecuación de un modelo de Competencias al subsistema de Selección de personal, Hay Group realiza un listado de algunos factores a considerar:

## Ilustración 8

### Competencias en la Selección de Personal

#### Las Competencias en Selección de Personal

##### Razones del éxito de la metodología de competencias en Selección de Personal

- mayor validez y poder de predicción del rendimiento futuro de la persona en un puesto y en una empresa
- permite procesos de selección fiables y homogéneos
- transparencia y objetividad de las decisiones de selección y/o promoción
- se basa en la no discriminación por razones ajenas a la capacidad profesional
- respeto máximo a la intimidad de las personas
- criterios de selección compartidos y conocidos por toda la empresa
- técnicas y herramientas de fácil aprendizaje y uso
- lenguaje claro y sencillo para todos los profesionales
- las competencias son aprendidas y desarrollables, no innatas, y no etiquetan a las personas.

Fuente: Gestión Integral de Recursos Humanos Modelo de gestión por competencias  
Elaborado: Presentación Foro RRHH Girona 4.11.08 (2008, 35).

Por lo expuesto, el definir un diagnóstico de la situación actual del proceso de Selección de Personal, permitirá identificar los valores, motivaciones, comportamientos, así como competencias que deberían tener los Colaboradores de la

Organización, partiendo en fijar criterios de selección orientadas a la detección de competencias, alcanzando, un mejor rendimiento y un alto desempeño de su puesto de trabajo a las nuevas tendencias y establecer una guía comportamental para el desenvolviendo en la entrevista al personal.

## Capítulo Segundo

### **2. Marco Metodológico y Análisis Situacional de la Empresa Química Suiza Industrial**

#### **2.1 Marco Metodológico**

Esta tesis está orientada a una investigación no experimental, dado que se contará con levantamiento de información y evaluaciones por medio de reuniones con diferentes perfiles y personas de la organización para la definición de las competencias esenciales propias de cada función core del negocio.

Los datos fueron recolectados desde la estructura, el análisis y descripción de cargos y cuestionarios comportamentales, el diagnóstico de su situación existente que fueron el insumo principal para definir y combinar las variables de este estudio.

Se define como variable independiente a perfiles de cargos por competencias y variable dependiente la calidad del proceso de selección de personal, los datos fueron acopiados usando herramientas como focus Group con los líderes y los Directivos de la empresa y con el nivel táctico de la compañía (jefe, Supervisores y Especialistas).

A su vez se realizó una evaluación focalizada a los Colaboradores que han obtenido en su trayectoria profesional un desempeño exitoso y promedio en la Compañía, por medio de entrevistas y cuestionarios para la validación de competencias de los perfiles de cargo, con una tabulación de acuerdo a la evidencia de los comportamientos específicos desarrollados en su experiencia profesional, siendo estas quienes definirán las aptitudes específicas del cargo y su adecuación al perfil, para así validar la hipótesis planteada.

Por otra parte, la caracterización del estudio es descriptiva dado que se analizará la causa-efecto entre los elementos diseño de perfiles de competencias y selección de personal, con el fin de obtener una imagen demostrativa del estado de la situación de la Compañía en este subsistema de Recursos Humanos.

Complementado el estudio, se aplicará el método deductivo, que, según lo manifestado por Hernández Sampieri, (2010), menciona que “comienza con la teoría y de ésta se derivan expresiones lógicas denominadas hipótesis que el investigador busca someter a prueba”, por este particular con el levantamiento de la estrategia se concretará los perfiles basado por competencias con el ejemplo del modelo Hay Group.

Se establecerá el diccionario comportamental y se propondrá el realizar el diseño del proceso de selección que garantice una evaluación basada en competencias que busque atraer los perfiles adecuados a la Compañía.

Por otro lado, se definirá una propuesta de selección de personal bajo el modelo de competencias, que permitirá la optimización de la preselección y selección de los candidatos en referencia a los estándares de calidad, logrando así el perfeccionar la búsqueda de los perfiles desde el reclutamiento con una guía técnica y de competencias que asegure que no se reprocese la búsqueda y que pueda cumplir los tiempos de adaptación retornando la inversión del proceso; concluyendo así la hipótesis planteada.

La población distribuida para este proyecto es de 8 cargos tipos sean estos estratégicos, tácticos y operativos, que han sido organizados y definidos en 28 denominaciones de puesto entre el área Comercial y Administrativa a nivel nacional con un total de empleados de 220.

Con el análisis interno de estos cargos propuestos, se definirá los perfiles de puesto por competencias y el esquema de selección de personal.

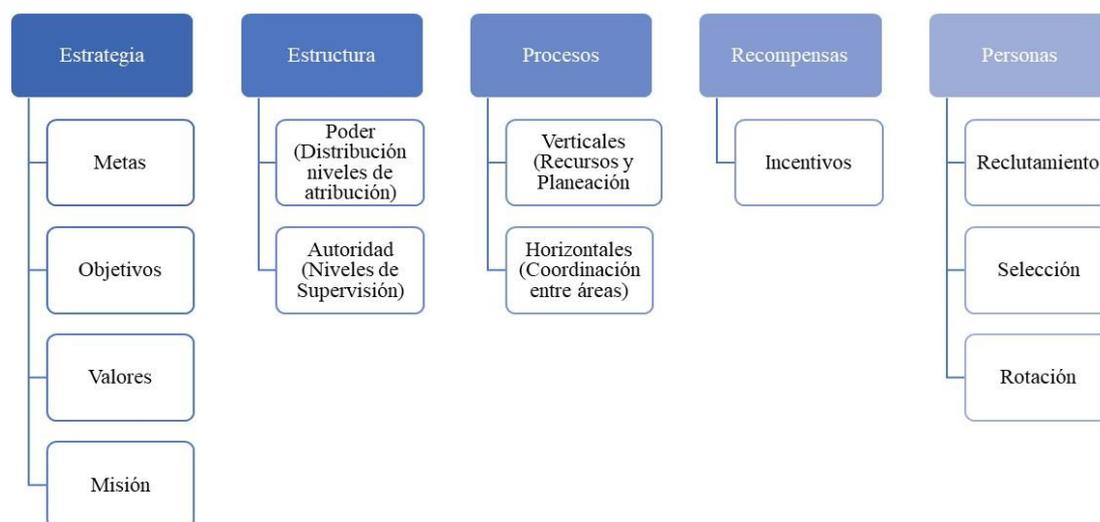
## **2.2 Levantamiento de Arquitectura Organizativa – Aplicación Modelo Estrella TM**

Como parte del entendimiento de la Organización y al ser una Compañía de servicios técnico especializado, inicie el estudio con un levantamiento de la estrategia bajo la metodología (Star Model<sup>TM</sup>), en el cual se realizó una sesión de trabajo con la alta dirección y el departamento de Recursos Humanos de la Compañía con la finalidad de establecer el marco referencial en estrategia, procesos y comportamientos, frente a

la ideología de trabajo y el entorno actual en que el personal demuestra sus pautas de conducta y comportamientos.

El material de apoyo para esta sesión fue de referencia el Esquema de las categorías con sus respectivos elementos que afectan al Modelo Estrella de Galbraith, como instrumento de levantamiento de información, para evidenciar el diagnóstico actual en las siguientes variables:

Ilustración 9  
**VARIABLES**



Fuente: Fuente:( Kates y Galbraith, 2007)  
Elaborado: Propia

### 2.2.1 Estrategia Química Suiza del Ecuador

En referencia a la variable Estrategia, los resultados estuvieron enfocados a analizar cada uno de los objetivos claves de la organización, siendo estos las acciones a cumplirse como parte de la misión y visión del negocio a mediano plazo.

La empresa de estudio como principal objetivo es ser el referente y mejor aliado en cada uno de los negocios en los que participa con una visión de agregar valor al negocio de los clientes facilitando soluciones innovadoras y medibles en el mercado industrial y agroveterinario.

En la industria de cuidado personal uno de los objetivos es el desarrollo de productos cosméticos a través de un banco de fórmulas con los mejores activos e insumos con la finalidad de brindar asesoría y soluciones farmacéuticas.

Otro objetivo es desarrollar soluciones integrales para el sector avícola y ganadero, con el fin de mejorar la productividad y cuidar el bienestar animal a través de premezclas minerales y vitamínicas como aditivos para su alimentación siendo sus asesores técnicos especializados en los mercados de sanidad y nutrición animal.

Son líderes en asesorar al agricultor con opciones integrales para el manejo de sus cultivos de acuerdo a la fisiología de la planta y la interacción con su medio ambiente, buscando el fortalecimiento y la prevención de enfermedades con la mayor expresión en rendimiento y calidad del cultivo.

Presentes en el mercado con equipos industriales y de construcción a través de productos de alto desempeño, para ofrecer soluciones en el campo para pisos industriales, especialidades para concreto, así como una amplia gama de soluciones para la construcción industrial y minera.

La mayor estrategia de su negocio, está enfocado en el desarrollo de su propia planta de premezclas alimenticias siendo su fin comercializar su propia marca produciendo soluciones especializadas a medida de cada cliente.

La meta está alineada a cumplir con un crecimiento de 3 puntos adicionales en cada año desde el 2016 se ha visto un incremento en sus ventas y con los objetivos propuestos de comercializar su marca la proyección es más alta que lo generado hasta el 2018.

Ilustración 10  
Resultados QSI



Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

Su propósito es agregar a los negocios de los clientes facilitando soluciones innovadoras y confiables.

Su visión es ser el referente y mejor aliado en cada uno de los negocios que participan y su razón de ser es acompañar activamente a los clientes en el crecimiento y desarrollo exitoso de sus negocios a través de la experiencia, tecnología, calidad de productos y servicios, brindando asesoría técnica especializada para facilitar soluciones innovadoras y confiables a sus necesidades.

Sus valores han estado formados con un principal componente que es el Compromiso, la integridad, el respeto y la innovación que son sus normas de comportamiento esenciales.

### 2.2.2 Estructura Organizacional

Química Suiza tiene una estructura jerárquica clásica denominada funcional, es decir la empresa se segmenta por las funciones desempeñadas, los niveles de comunicación son directos entre subordinado y jefatura, las áreas se subdividen a su vez en unidades de acuerdo a las funciones más específicas. Los objetivos de cada área están especializados a cada unidad de negocio, no tienen objetivos complementarios que permitan trabajar con metas compartidas.

La compañía está compuesta por tres niveles, los cuales tienen un nivel de atribución y de alcance según el posicionamiento jerárquico. Las decisiones en la empresa son tomadas por el nivel estratégico, el mismo que ha sido delegado por la Gerencia General como representante de cada uno de los negocios, los niveles tácticos son quienes están en seguimiento y control de las tareas, mientras tanto el nivel operativo realiza actividades rutinarias que no son de riesgo en la compañía.

La comunicación en cada uno de los niveles es vertical, por ende, los procesos suelen ser más lentos, puesto que deben ser analizados por el nivel estratégico. En la Compañía a nivel táctico, se encuentran las posiciones técnicas, donde los perfiles son complejos dado su especialización.

El HeadCount de la compañía está distribuido en un 20% en áreas administrativas y un 80% en áreas comerciales, siendo el nivel táctico el de mayor número de personas.

Tabla 2

Distribución de cargos y sus niveles

	<b>NIVELES</b>	<b>CARGOS</b>
1	<b>Estratégico</b>	Gerente General Gerente de Departamento
2	<b>Táctico</b>	Jefatura Especialista/Técnico Analista Vendedor
3	<b>Operativo</b>	Asistente Operador de Planta

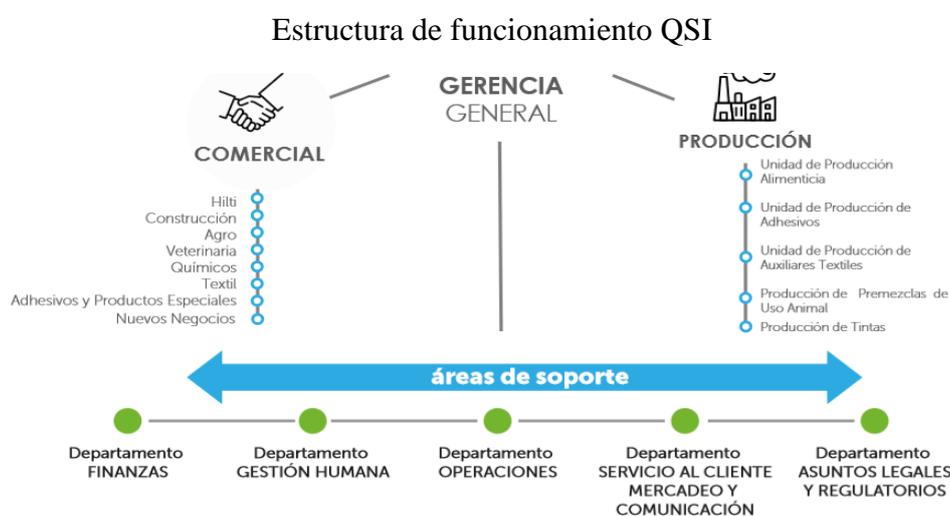
Fuente: Propia

Elaborado: Propia

Las funciones de cada unidad están establecidas mediante flujos y manuales de procedimiento de acuerdo a la cadena de valor del negocio.

Existen áreas de control que establecen las normativas y el funcionamiento de en los niveles operativos y son quienes realizan el control exhaustivo del gasto y rentabilidad del negocio, por ende, su nivel de atribución es de suma relevancia para la aprobación de presupuesto y proyectos de la organización.

Ilustración 11



Fuente: Presentación Inducción de Personal QSI

Elaborado: Propia

Sus actividades están descritas y establecidas en sus descriptivo de funciones y sus objetivos se han establecido por cada unidad de negocio y su estructura segmentada por cada actividad especializada.

### 2.2.3 Procesos

Para la definición del presupuesto y la planificación anual en la Compañía el proceso esta administrado por el área de Planeación Financiera, los mismos que definen los alcances en los indicadores de gestión de acuerdo a la rentabilidad y la venta del negocio, la asignación del presupuesto se lo realiza a cada unidad de negocio por cada especialidad.

Por ende, cada Gerente de área es quien lo administra con todos los rubros de ingresos (ventas, bonificaciones) y gastos (personal), con la finalidad que cada unidad sea una empresa pequeña por especialidad por negocio de QSI.

Es presupuesto es revisado de manera mensual por el Gerente General de la compañía y controlado por la Gerencia Administrativa semanal, dado a que debe ir midiendo el riesgo de cada negocio. Por lo tanto, tienen procesos verticales para la toma de decisiones.

Los procesos de la compañía son también horizontales, dado que coopera las áreas de trabajo de manera habitual y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la Organización y de sus equipos.

Solicitan opiniones e ideas de los demás a la hora de tomar decisiones específicas o hacer planes, esto con el propósito de cumplir con su cadena de valor.



Fuente: Presentación Inducción de Personal QSI  
Elaborado: Propia

#### **2.2.4 Recompensas al Personal**

Sus incentivos a ser un 80% el área comercial, está orientado en paquetes de remuneración variable compuesto al 50% del salario, adicionalmente QSI tiene una verdadera pasión por trabajar en la seguridad y bienestar de sus Colaboradores, formando una campaña definida “TU BIENESTAR MI PASIÓN”, dentro de los objetivos claros de los directivos, es que cada Colaborador se identifique con la empresa y establezca un sentido de pertenencia orientando los propios intereses y comportamientos hacia las necesidades, prioridades y objetivos de la Organización. Buscan que las personas pongan la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

El análisis de los Colaboradores de acuerdo a cada Gerente de negocio, mencionan que actúan en favor de la misión y los objetivos de la Organización y cooperan con los demás en el logro de los objetivos organizativos.

#### **2.2.5 Personas y Selección de Personal**

El proceso de selección de personal tiene como objetivo proveer de un proceso que permita la elección y contratación de personal idóneo, acorde a los perfiles requeridos por la Empresa.

El proceso de reclutamiento está enfocado a la inclusión y no discriminación, sin distinción alguna de raza, color, sexo, idioma, religión, grupo cultural específico, opinión política o de cualquier otra índole, origen nacional o social, posición económica, nacimiento o cualquier otra condición, así como no se debe reclutar menores de edad y personas extranjeras que no tengan su documentación en regla.

El mecanismo de reclutamiento para obtener las Hojas de vida de los Candidatos se establece de acuerdo a:

- Medios de Comunicación Escrita (Publicaciones).
- Contacto con Centros de Estudio.
- Banco de Datos.

- Por medio de Bolsa de Empleos Virtuales.

Al ser su mayoría posiciones técnicas especializadas el proceso de preselección está encaminado a que el peso del 70% del perfil sea que cumpla con la formación requerida. La Empresa utiliza la Tabla de Formación Validada por la Experiencia, detallada a continuación:

Tabla 3

## Formación validada por Experiencia

FORMACIÓN VALIDADA POR LA EXPERIENCIA	
FORMACIÓN	AÑOS DE EXPERIENCIA
Tecnología	2 a 3 años
Tercer nivel completo	3 a 4 años
Cuarto nivel completo	4 a 5 años

Fuente: Procedimiento de Selección QSI

Elaborado: Propia

Adicionalmente, el 30% del perfil hace referencia al conjunto baterías de pruebas psicotécnicas que miden los rasgos de personalidad, capacidades, motivación, entre otros.

El proceso de selección ha sido uno de los principales indicadores que afectan a la rotación de personal, puesto que al no contar con una evaluación de competencias las personas contratadas no se han podido alinear a los comportamientos exigidos de la Compañía.

De acuerdo a los estudios, (Bernadette Kenny 2007), alude que cualquier caso por debajo del 15% anual se considera saludable y no es motivo de alarma. Esto significa que una empresa de 200 trabajadores puede perder 30 individuos dentro de un año sin que se convierta en un problema.

Las estadísticas de QSI, son más altas que los indicadores referentes mencionados anteriormente, el cargo que más rotación tiene es el Vendedor, afectando

directamente a core del negocio y a las ventas de la Compañía, su rotación en referencia es el **18%**.

Es de suma importancia mencionar que la rotación involucra varios costos y el impacto en la selección están en los gastos de emisión de las fuentes de reclutamiento, en los exámenes de Salud y Seguridad Ocupacional, las investigaciones pre- empleo entre otros.

Para dar continuidad a este proyecto, una vez entendida la estructura, misión y visión de Química Suiza Industrial se inició con el planteamiento del diseño del modelo de perfiles de competencias.



## Capítulo Tercero

### 3. Metodología de recopilación de Información

#### 3.1 Técnicas de recopilación de datos para el levantamiento de perfiles por Competencias

**Focus Group:** Como método cualitativo tiene como objetivo proporcionar de manera sistemática, observaciones y opiniones acerca de un tema relevante, para construir una visión de las posibilidades de futuro y de las necesidades que existen en los ámbitos de interés analizado. Esta herramienta permitirá obtener información de un gran número de los Mandos directivos y expertos de la posición, focalizando las preguntas que se quiera confirmar y precisar con los Directivos de Compañía.

Con la información levantada de comportamientos se trasladará a conceptos concernientes a competencias que será el diccionario de comportamientos de la Compañía.

**Cuestionario por Competencias:** Para confirmar que el levantamiento de comportamientos sea el adecuado posterior a los resultados de los Focus Group, se realizará un cuestionario por competencias tomando una muestra de los Colaboradores, considerando que la población es extensa se ha tomado una muestra representativa de Colaboradores de desempeño Superior y desempeño promedio, que se demostrará de acuerdo a los resultados de las evaluaciones de desempeño realizadas por Recursos Humanos, esta herramienta profundiza las habilidades, conocimientos y los motivos que los de mejor desempeño hicieron o pensaron en situaciones críticas y específicas en su experiencia profesional.

El resultado esperado es la comparación de los Colaboradores que se han destacados y hacen la diferencia a los empleados promedios, si las personas han sido seleccionadas bien las diferencias destacaran claramente y con ello obtendremos la validación de competencias definidas para la organización bajo el Modelo Hay Group.

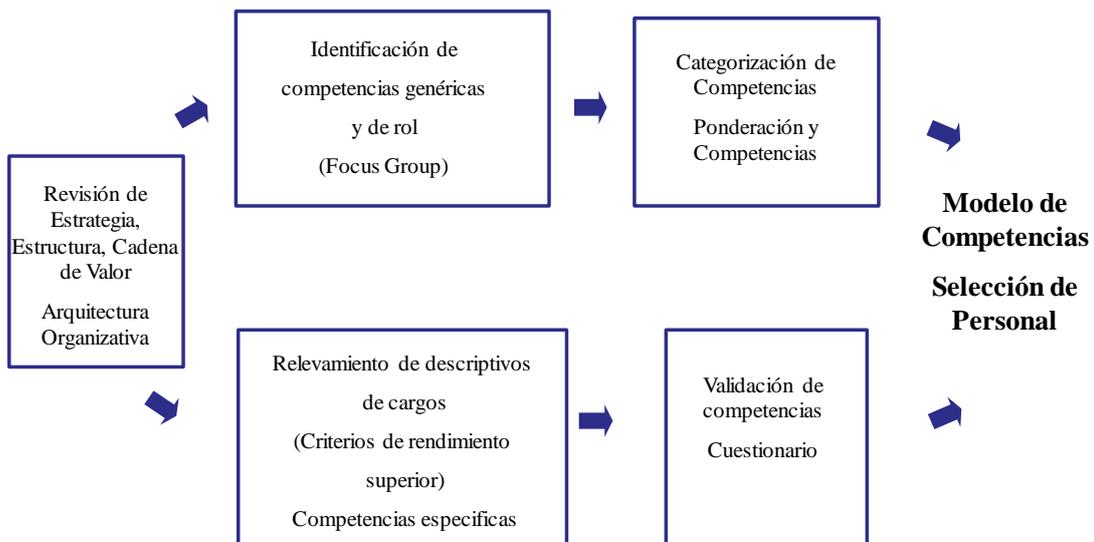
La metodología para el relevamiento de Competencias de este estudio, es el resultado de todos los componentes estudiados previamente ya que cada variable será parte del diseño de modelo de comportamientos para la gestión de la selección de personal de la empresa de referencia.

El resumen y la estructura para el diagnóstico y la propuesta de esta investigación se basa en un esquema que permitirá realizar una interacción con diferentes audiencias de la Organización, con el propósito de evidenciar la aplicación real de los conceptos de Recursos Humanos por medio del uso de diferentes herramientas. Este proceso se ha venido desarrollando desde octubre del 2018, como necesidad prioritaria de los directivos, el mismo que será descrito de acuerdo a cada una de las fases que se plantearon para conseguir dicho objetivo.

En el grafico siguiente se resume el flujo aplicado para cumplir con esta propuesta de valor.

### Ilustración 13

#### Metodología relevamiento de Competencias – Caso de estudio



Fuente: Asociación de Gestión Humana del Ecuador, (2016)  
Elaborado: Propia.

### 3.1 Métodos de perfiles por competencias

Como se mencionó anteriormente, este estudio determinará el Perfil de Puesto por Competencias por denominación de cargos, de acuerdo a la estrategia ( Misión, Visión y Valores) que se levantaron del entendimiento propio de la empresa con ayuda del Modelo Estrella TM, a su vez por medio de la cadena de valor y sus comportamientos y estilos de dirección, generada por los líderes de la compañía se estructurara las Competencias Genéricas / Rol y posterior con la metodología de perfiles de puestos por Competencias se delimitará las competencias específicas del cargo, de tal manera que se identificará la correlación entre la estrategia y las funciones de cada cargo, según el esquema que se muestra a continuación:

Ilustración 14

#### Definición de Competencias Correlación Estrategia y Funcionales



Fuente: Asociación de Gestión Humana del Ecuador, (2016)

Elaborado: Asociación de Gestión Humana del Ecuador, (2016)

Conocer las distintas visiones que se tienen en relación a la definición de las competencias es importante conocer su clasificación.

Ballesteros y otros (2002) plantean la necesidad de priorizar la adquisición de competencias para garantizar una actuación educativa adecuada. De igual modo hablan

de algo más que el uso de conocimiento, más bien se refiere a competencias que impliquen actuaciones que permitan a la persona ser capaz de reaccionar y tomar decisiones ante una situación compleja.

### 3.1.1 Categorización de Competencias

Adicionalmente, luego de establecer el marco referencial, se establecerá la categorización de Competencias con dicho diccionario de referencia y su escala de valoración donde se precisará un perfil de competencias sobre el aspirante que busca la empresa y esto se apalanca al proceso de Selección de Personal. De tal manera que ayudará a definir significativos comportamientos relacionados con el puesto y la Compañía.

Nos apoyaremos en la descripción de las ilustraciones adjuntas, donde establece la estructura de la escala de valoración y su categorización para definir y clasificar las Competencias claves para el negocio y sus cargos tipo.

Ilustración 15

Categorización de Competencias



Fuente: Asociación de Gestión Humana del Ecuador, (2016).

Elaborado: Asociación de Gestión Humana del Ecuador, (2016)

Una vez estructurado un diccionario de competencias a la realidad del negocio, se formó los criterios y pesos que se debe considerar en los factores que componen el perfil del cargo, estos componentes están distribuidos por:

- Educación: Referencia a la formación académica de cuarto nivel para las posiciones estratégicas y Tácticas y para las posiciones operativas a nivel administrativo cursando últimos niveles de universidad y al personal de planta que cumpla con su formación secundaria. La ponderación actual es del 30%.
- Conocimientos: Este factor está relacionado con los conocimientos técnicos especializados de acuerdo a cada giro de negocio, se define por tres escalas de acuerdo a las exigencias del puesto (básico/Intermedio/Avanzado). La ponderación actual es del 40%.
- Experiencia: Se fundamenta en el tiempo de experiencia que la persona genere en la actividad solicitada para el perfil. La ponderación actual es del 30%.

Esta fuente de información es de una entrevista realizada al área de Recursos Humanos de QSI del Ecuador, quienes están más familiarizados con los criterios que han venido manejando en los procesos de selección.

Antes de la indagación y construcción de los perfiles por competencias por cada cargo tipo de acuerdo a la estructura y estrategia se realizó una propuesta de redistribución de los pesos para los perfiles.

Los componentes estaban fijados a un 55% de peso en lo que respecta a (Educación, conocimientos y experiencia) y un 45% a las Competencias ya levantadas.

Esta propuesta fue muy conservadora, con la finalidad de que no sea de tan alto impacto considerando el giro de negocio y la parte técnica.

Tabla 4

Propuesta de Ponderación y pesos del perfil para los cargos tipos

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>
Educación	15%
Conocimientos	20%
Años de Experiencia	20%
Competencias	45%

Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

### 3.1.2 Estructura de Niveles de las competencias

Como le he mencionado en el desarrollo del documento, el diccionario de Hay Group es el marco de referencia de este estudio, el mismo que en sus comportamientos se ha establecido ciertos niveles por competencias, por lo cual, de acuerdo a la distribución de los cargos definidos para la Compañía, se estructuró por el nivel de impacto y nivel de atribución de los puestos, según la tabla siguiente:

Tabla 5

Niveles por Cargos y Competencias

<b>NIVELES</b>	<b>CARGOS</b>	<b>NIVELES POR COMPETENCIAS</b>
<b>Estratégico</b>		<b>Nivel de comportamiento</b>
	Gerente General	4
	Gerente de Departamento	5 6
<b>Táctico</b>	Jefatura	4
	Especialista/Técnico	3
	Analista	2
	Vendedor	
<b>Operativo</b>	Asistente	2
	Operador de Planta	1

Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

Posterior a esta definición de la estructura del modelo de perfiles, sus pesos y criterios, se inició con el levantamiento objetivo y evaluación objetivo de competencias de acuerdo a la metodología de estudio.

### **3.2.3 Identificación y definición de Competencias Genéricas/Organizacionales**

Como parte del levantamiento de este estudio, se realizó un focus group con los líderes de opinión de la Compañía, esta reunión estuvo conformada por los Gerentes y/o jefes de departamento como representantes de las diferentes unidades de negocios, el grupo objetivo estuvo constituido por 11 miembros con una duración de 8 horas de reunión en 2 jornadas de trabajo.

En la primera reunión se realizó el levantamiento de las Competencias Genéricas, donde se debatieron las siguientes preguntas:

- 1.- ¿Cómo describirían la situación de trabajo ideal?
- 2.- ¿Qué aspectos valoran más de una empresa?

En la segunda reunión se realizó el levantamiento de las Competencias de rol, donde se debatió la siguiente pregunta:

- 3.- ¿Qué aspectos valoran más de un equipo de trabajo?

Los participantes de la reunión al no estar familiarizados con los conceptos de las competencias fueron mencionando algunas variables y habilidades que al final se trasladaron en una competencia y comportamiento, según el análisis de los siguientes resultados:

En la pregunta “Cómo describirían la situación de trabajo ideal” los resultados hicieron énfasis en comportamiento que tiene considerable relación con la descripción manifestada de la estrategia por el líder de la Compañía y se confirma la claridad de los mandos directivos sobre la misión y la razón de ser de la Compañía.

Los comentarios y el desarrollo de la discusión estuvieron focalizados en la alineación de los objetivos empresariales, el 28% de los comentarios estaban relacionados a la Orientación al Cliente buscando realizar y cumplir su trabajo en base

a anticiparse a las necesidades del cliente y a su vez fueron muy enfáticos en mencionar que ellos son lo más importante de su negocio y lo que les permite estar posicionados en el mercado. Por otro lado, el 24% de las acotaciones son de Orientación a Resultados, al ser una empresa Comercial, el mejorar el rendimiento y exceder las expectativas en el cumplimiento de las ventas, es uno de los pilares más importantes que les permitirá ser más competitivos en el mercado. Otro factor a destacarse fue la Iniciativa con un 20%, dado que hay claridad que el mercado ha estado participando en áreas mucho más tecnológicas y globalizadas, buscando estar siempre en innovación de productos y servicios para que sus clientes los consideren como su primera opción, relacionándose con su misión de Compañía. A continuación, se detalla el cuadro resumen de los análisis realizados anteriormente

Tabla 6  
Análisis de Comentarios Focus Group (Pregunta #1)

<b>FACTORES</b>	<b>COMPETENCIA</b>
Actuar con decisión y ecuanimidad frente a situaciones críticas	AUTOCONFIANZA
Satisfacer las necesidades y demanda de los clientes	CLIENTE
Establecer relaciones de confianza	CLIENTE
Establecer relaciones con los clientes con el fin de obtener resultados	CLIENTE
Mejor servicio hacia el cliente externo	CLIENTE
Diseñar los productos y servicios de la empresa a las necesidades del cliente	CLIENTE
Fidelidad de las relaciones comerciales	CLIENTE
Acuerdos con clientes para cumplir con las ventas	CLIENTE
Ofrecer una atención correcta a los clientes	CLIENTE
Lograr ser entendido y comprendido, entender y comprender	COMUNICACIÓN
Comprender las necesidades de las demás personas	EMPATIA
Ser flexible y trabajar en una amplia variedad de situaciones	FLEXIBILIDAD
Cumplir con las políticas y procedimientos	IDENTIFICACIÓN CON LA COMPAÑÍA
Buscar la solución de problemas	INICIATIVA
Aportar y encuentra formas nuevas de hacer las cosas	INICIATIVA
Generar ideas y soluciones	INICIATIVA
Descubrir nuevas oportunidades	INICIATIVA
Ser proactivos	INICIATIVA
Realizar esfuerzos extra	INICIATIVA
Tomar decisiones	LOGRO
Superar obstáculos para alcanzar los objetivos	LOGRO
Planear en base a metas.	LOGRO
Esforzarse por alcanzar estándares de excelencia	LOGRO
Mejorar resultados.	LOGRO
Fijarnos objetivos retadores y desafiantes	LOGRO
Mejorar los procesos	LOGRO
Administración y organización de actividades	ORDEN Y CALIDAD
Reducir la incertidumbre que existe en el entorno	ORDEN Y CALIDAD
Buen relacionamiento con las personas	TRABAJO EN EQUIPO

Fuente: Propia

Elaborado: Propia.

Posterior a este resultado, se trabajó conjuntamente con el equipo gerencial la pregunta: ¿Qué aspectos valoran más de una empresa?, para analizar los datos se estableció un grupo de preguntas que estaban conectados a un comportamiento, cada directivo debía seleccionar 5 que consideraban las más importantes para el desenvolvimiento de las funciones cotidianas y sentirse identificado con la Compañía.

Luego de esta selección, se realizó una discusión entre los participantes llegando a la siguiente conclusión:

Tabla 7  
Análisis de Comentarios Focus Group (Pregunta #2)

<b>VARIABLES</b>	<b>ORDEN DE IMPORTANCIA</b>	<b>COMPORTAMIENTO</b>
Contar con oportunidades para asumir responsabilidades y metas más retadoras.	1	LOGRO
Recibir información sobre mi desempeño (rendimiento) y mis avances con respecto a los objetivos que se me fijan.	2	LOGRO
Abordar continuamente metas y proyectos novedosos, excitantes y retadores.	3	INICIATIVA
Disponer de oportunidades de crear cosas nuevas.	4	INICIATIVA
Mantener estándares de calidad muy altos en lo que se refiere a mi trabajo.	5	LOGRO

Fuente: Propia

Elaborado: Propia

Con los resultados obtenidos, iniciamos el proceso de definición del concepto del comportamiento de acuerdo a la necesidad de Compañía, concretando que las competencias Genéricas/Organizacionales se resumen en tres pautas de comportamiento que deberán formar parte de todos los cargos.

En la definición de estos conceptos participo la Gerencia General para vincular los ejercicios realizados con los diferentes grupos objetivos, concluyendo que lo definido se conecta a los objetivos y estrategia que serán los diferenciadores de éxito y lo requerido para las personas que se vinculen a la Compañía.

Tabla 8

## Definición de Competencias Genéricas/Organizacionales

COMPETENCIA	CONCEPTO ORGANIZACIONAL
Orientación al Cliente	Implica centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes, con el fin de responder a las preguntas, o problemas planteados generando resultados satisfactorios para ambas partes. Conocer el negocio o las necesidades del cliente para adaptar los productos a sus requerimientos.
Iniciativa	Implica la capacidad para generar ideas y soluciones a problemas cotidianos identificando un problema, obstáculo u oportunidad. Aportar y encuentra formas nuevas y eficaces para resolver situaciones o problemas inesperados.
Orientación a Resultados	Implica hacer o propone cambios específicos en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento o a hacer algo que nadie haya hecho antes empleando nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.

Fuente: Análisis Focus Group

Elaborado: Propia

### 3.2.4 Identificación y definición de Competencias de Rol

Adicionalmente, para levantar las competencias de rol se realizó un focus Group con el nivel táctico de la Organización, en este participaron de observadores el equipo Gerencial para definir los resultados de dicha evaluación.

El concepto de rol para Química Suiza fue establecido como el comportamiento que debe regir a las personas sus normas de convivencia y conductas éticas dentro de la empresa. Para seleccionar las personas que participaron en este ejercicio debían cumplir con los siguientes requisitos:

1. Antigüedad al menos 1 año en la Compañía
2. Personal a cargo

Para la identificación de estos resultados manifestados los participantes trabajaron en una lluvia de ideas, con el objetivo de seleccionar 3 comportamientos, que muestren las acciones y el rol que deben tener los colaboradores como miembro del equipo. En el debate de la pregunta “¿Qué aspectos valoran más de un equipo de trabajo?”, surgió una frecuencia en algunos comportamientos en relación al compromiso de los Colaboradores, donde aprecian el respeto por el trabajo y las cualidades de los demás, así como la identificación con la Compañía, el hacer concesiones profesionales a favor de la misma son requisitos fundamentales para adaptarse al estilo de los líderes y de la Compañía.

Adicionalmente, la integridad es un requisito que debe ser evaluado ya que los Colaboradores por sus funciones deben estar dispuestos en actuar honestamente incluso en negociaciones difíciles con los clientes externos. A continuación, se presentarán los resultados de las preguntas planteadas para establecer estas competencias:

Tabla 9  
Definición de Competencias de Rol

COMPORTAMIENTO	COMPETENCIA	PORCENTAJE DE FRECUENCIA
Demuestra respeto por el trabajo y las cualidades de los demás.	TRABAJO EN EQUIPO	40%
Actúa con integridad, aunque eso le cause inconvenientes o dificultades dentro del ámbito profesional	INTEGRIDAD	30%
Se ofrece y muestra disponibilidad cuando la Organización requiere esfuerzos adicionales.	IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN	30%

Fuente: Análisis Focus Group  
Elaborado: Propia

Realizando un análisis de los ejercicios y resultados obtenidos, los comportamientos tienen relación con los valores Corporativos, los lineamientos se han venido estableciendo frente a las normas de Compromiso, respecto, integridad e innovación que tienen enlace con el levantamiento y definición de las Competencias Genéricas/Organizacionales y las de Rol, cada uno con un concepto ligado a visión propia del negocio y serán quienes pauten para la selección de personal y para los otros subsistemas del Recursos Humanos.

A continuación, se presentan los conceptos definidos en dichas competencias:

Tabla 10  
Definición de Competencias de Rol

COMPETENCIA	CONCEPTO ORGANIZACIONAL
Trabajo en Equipo	<p>Implica formar parte de un equipo, trabajar conjuntamente de forma competitiva, con el fin de valorar las ideas y experiencias de los demás.</p> <p>Mantener una actitud abierta a aprender de otros, con el fin de resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo.</p>
Integridad	<p>Implica la acción de no valerse o apropiarse tanto de logros como de cosas ajenas a uno mismo, actuando siempre bajo los márgenes de los principios éticos; 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.</p>
Identificación con la Organización	<p>Implica la capacidad personal de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, así como poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.</p>

Fuente: Análisis Focus Group  
Elaborado: Propia

### 3.2.5 Diagnostico análisis y descripción de puestos de trabajo

La Empresa Química Suiza Industrial, cuenta con un borrador de perfiles focalizados netamente en los conocimientos técnicos especializados y sus principales roles, el aporte de este estudio está en establecer el alcance en cada función y las competencias Core de cada perfil de puesto.

Para cumplir con este objetivo se debe tomar en cuenta algunos aspectos que serán la parte fundamental y metodológica de la estructura de este estudio, lo cual se detallan a continuación:

**Recolección de datos:** En este análisis se utilizarán los descriptivos de cargos como parte del levantamiento de competencias por funcionales, metodología que busca definir las actividades claves de puesto, para categorizarlas y establecer los comportamientos de éxito que permitan alcanzar con facilidad el resultado de dicha función.

Con esta información deberá preguntarse al cliente interno cuáles son los más importantes aspectos, específicamente, del proceso de selección del nuevo colaborador. Esta información será de mucha utilidad, luego, para la preparación de las preguntas en la entrevista de selección por competencias.

**Inventario de Puestos:** El alcance del estudio comenzara por la identificación de los puestos que serán el objetivo del análisis y la descripción. Se definió el número de puestos a analizar de acuerdo a los cargo tipos que son los de alto impacto en la Organización por su estrategia de negocio. En dicho inventario de puesto se identificarán los siguientes campos:

Tabla 11

Inventario de puestos

Código del Puesto	Denominación del puesto	Unidad Organizativa	Nivel actual de calificación	Número de puestos de trabajo identicos	Observaciones

Fuente: (Aranzadi & thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 302)

Elaborado: (Aranzadi & thomson en su libro Factbook Recursos Humanos (2006, 302)

Con dicho insumo, se realizó un análisis de las posiciones y cargos de la Compañía, considerando la estructura organizacional de QSI y los componentes de cada uno de los cargos.

Lo que se puede evidenciar es que la mayoría de personal está concentrado en el cargo de Vendedor y Técnico, que a su vez son los cargos especializados que están compuestos de un perfil exigente en lo que hace a referencia a formación académica, y conocimientos técnicos. La antigüedad de las personas promedio en cada cargo es de 2 años y el 70% son de género masculino, dada las funciones de campo a las que deben estar expuestos en las tareas diarias.

A continuación, se detalla el cuadro resumen de los 28 cargos tipo.

Tabla 12  
Inventario de Cargos

Código de Puesto	Denominación de Puesto	Unidad Organizativa	Nivel Actual de Calificación	Número de Puesto Idénticos	Observaciones
1	Gerente Desarrollo de Negocios	Comercial	Estratégico	1	
2	Vendedor	Comercial	Táctico	17	Cargo Técnico/Especializado
3	Técnico	Comercial	Táctico	11	Cargo Técnico/Especializado
4	Gerente de Químicos	Comercial	Estratégico	1	
5	Vendedor	Comercial	Táctico	17	
6	Operador de Planta	Comercial	Operativo	13	Cargo Técnico/Especializado
7	Gerente de Adhesivos y Productos Especiales	Comercial	Estratégico	1	
8	Vendedor	Comercial	Táctico	22	
9	Gerente Textil y de Construcción	Comercial	Estratégico	1	
10	Vendedor	Comercial	Táctico	13	Cargo Técnico/Especializado
11	Especialista	Comercial	Táctico	9	Cargo Técnico/Especializado
12	Gerente de Equipos	Comercial	Estratégico	1	
13	Vendedor	Comercial	Táctico	10	Cargo Técnico/Especializado
14	Jefe Ventas Veterinaria	Comercial	Táctico	1	
15	Vendedor	Comercial	Táctico	15	Cargo Técnico/Especializado
16	Jefe de Agro	Comercial	Táctico	1	
17	Vendedor	Comercial	Táctico	27	Cargo Técnico/Especializado
18	Técnico	Comercial	Táctico	16	Cargo Técnico/Especializado
19	Gerente de Operaciones	Soporte	Estratégico	1	
20	Analista	Soporte	Táctico	7	
21	Asistente	Soporte	Operativo	9	
22	Gerente Financiero	Soporte	Estratégico	1	
23	Analista	Soporte	Táctico	5	
24	Jefe de Gestión Humana	Soporte	Táctico	1	
25	Especialista	Soporte	Táctico	2	
26	Jefe de Servicio al Cliente	Soporte	Táctico	1	
27	Asistente	Soporte	Operativo	14	
28	Asesor Legal y de Asuntos Regulatorios	Soporte	Táctico	2	

Fuente: Estructura QSI  
Elaborado: Propia

La estrategia sugerida para el levantamiento de perfiles de puestos, fue el categorizar los cargos tipos siendo estos genéricos del puesto, considerando el total Compañía, sin discriminar el área al que corresponde, dado que el objetivo es diferenciar las competencias en cada uno de los puestos de acuerdo a las funciones y los comportamientos, y el cada funcional si especificar las actividades que les compete por la naturaleza de su cargo.

Por ende, la propuesta aprobada fue el de clasificar por los niveles (Operativo, táctico y Estratégico), determinando así a continuación el Perfil de Puesto por Competencias por denominación de cargos de acuerdo a la estructura Organizacional siguiente:

- Estratégico: Gerente General / Gerente de Departamento
- Táctico: Jefatura/ Especialista, Técnico/ Analista/Vendedor
- Operativo: Asistente/ Operador de Planta

Por ende, la evaluación posterior será de los 8 cargo tipos seleccionados para identificar las competencias específicas del puesto.

Por los tanto para definir los perfiles de puesto por Competencias se debe realizar los siguientes pasos como proceso metodológico de Levantamiento de información, utilizando los descriptivos actuales de la empresa Química Suiza:

**1. Revisar las actividades del cargo y establecer las funciones críticas del puesto:**

Para cada cargo se debe seleccionar las actividades más importantes de la posición, utilizando Pareto como distribución del 20% de las actividades más importantes del puesto, son los que generan el 80% de los resultados.

Estas actividades serán un referente para identificar las competencias requeridas para la posición de acuerdo a los factores e indicadores de cada función, así como la criticidad en su campo de acción.

Tabla 13

## Metodología de Levantamiento de Competencias desde los Funcionales

<b>Símbolo</b>	<b>Factor</b>	<b>Significado</b>	<b>Indicador</b>
<b>F</b>	Frecuencia	Frecuencia esperada de esta actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea?, ¿cuál es su frecuencia típica de ejecución?
<b>CE</b>	Consecuencia de los errores	Nivel de gravedad de las consecuencias por un incorrecto desempeño en la actividad	Qué tan grave son las consecuencias por un incorrecto desempeño en la actividad?
<b>C</b>	Complejidad	Grado de esfuerzo y nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad?, ¿Requiere el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y habilidades?

Fuente: Paredes y Asociados (2016)

Elaborado: Paredes y Asociados (2016)

Adicionalmente, se considerará una escala de calificación, para destacar las actividades esenciales de cada cargo, con la finalidad de formar los criterios de rendimiento superior, con la siguiente fórmula de acuerdo a la metodología puesta en práctica (Frecuencia + (Consecuencia de Errores \* Complejidad), a continuación, se presenta el grado de dicha referencia.

Tabla 14

## Escala de Calificación de Actividades

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Consecuencia de Errores</b>	<b>Complejidad</b>
<b>5</b>	Todos los días	<b>Consecuencias muy graves:</b> pueden afectar a toda la Organización	<b>Máxima complejidad:</b> la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo/ conocimientos/habilidades
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	<b>Consecuencias graves:</b> pueden afectar resultados proceso o áreas funcionales de la Organización	<b>Alta complejidad:</b> la actividad demanda un considerable nivel de esfuerzo/conocimientos/ habilidades
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	<b>Consecuencias considerables:</b> repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros	<b>Complejidad moderada:</b> la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades
<b>2</b>	Una vez al mes	<b>Consecuencias menores:</b> cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto	<b>Baja complejidad:</b> la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/ conocimiento/ habilidades
<b>1</b>	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc)	<b>Consecuencias mínimas:</b> poca o ninguna incidencia en actividades o resultados	<b>Mínima complejidad:</b> la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades

Fuente: Paredes y Asociados (2016)

Elaborado: Paredes y Asociados (2016)

**2. Establecer las competencias técnico funcionales de acuerdo a actividades críticas que se definirá el comportamiento de acuerdo a la referencia del Diccionario de Hay Group y el nivel que requiere de acuerdo a dicho comportamiento.**

A continuación se presenta el análisis que tiene por objetivo concretar las competencias de rol y familias de puestos de acuerdo a la estrategia del negocio, por medio del análisis y descripción del puesto precisando desde las funciones críticas de cada cargo así como diseñar un modelos de gestión basados en competencias que se definirán como las “Competencias específicas de cada cargo” que será de gran importancia para Selección de personal, dado que es el documento que le va a permitir focalizar su búsqueda y seleccionar a las personas idóneas de acuerdo a los requisitos de cada cargo.

**3.2.5.1 Levantamiento de perfiles funcionales por Competencias.**

Posterior a la definición de los cargos en la Compañía, se procedió a realizar el análisis de perfil de competencias con referencia a las funciones críticas de cada puesto, con el fin de considerar las competencias que requiere cada posición, de acuerdo al nivel jerárquico y ámbito de acción o influencia que puede tener el cargo.

Bajo esta clasificación se revisaron las actividades del cada cargo y se estableció las actividades críticas de la posición, utilizando Pareto 20% de actividades más importantes del puesto, son los que generan el 80% de los resultados, estas actividades serán de referencia para identificar las competencias requeridas.

La escala de calificación de las actividades estaba relacionada a la frecuencia, a la Consecuencia de los errores que es el grado de gravedad de las consecuencias por un mal desempeño y la complejidad que es el nivel de conocimiento de destreza que requiere la posición para desempeñarse en las actividades encomendadas.

Se aplico el esquema de puntuación y se evaluó conjuntamente con los Gerentes que comportamiento se adecua más al cumplimiento efectivo de esa

actividad, se tomó como referencia el diccionario de Hay Group que es la principal fuente de este estudio.

Adicionalmente, dicho estudio a continuación esta apalancado a su vez por la metodología de Paredes & Asociados, como herramienta adicional para el levantamiento y definición de las responsabilidades claves de las de cada posición y cuál es el diferenciador de éxito en cada cargo.

De acuerdo a lo mencionado se detalla a continuación la estructura por cada cargo tipo:

Tabla 15  
Definición de Competencias Gerente General/ Funcional

Actividades Esenciales	FUNCIONALES				COMPORTAMIENTO	
	Frecuencia	Consecuencia/Errores	Complejidad	Total	Comportamiento	Nivel
Establecer una estructura organizacional en función de la competencia, del mercado, de los agentes externo con la finalidad de ser mas competitivos y rentables.	5	4	5	25	LIDERAZGO	5
Desarrollar metas a corto y largo plazo para el cumplimiento del presupuesto Comercial	5	3	5	20	PENSAMIENTO ANÁLITICO	4
Dirigir la empresa y tomar decisiones frente a las situaciones que se planteen en la estrategia Organizacional	5	4	5	25	LIDERAZGO	5
Establecer el Plan de Negocios aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo.	5	3	5	20	PENSAMIENTO ANÁLITICO	4
Administrar el presupuesto aprobado por el Directorio y proponer modificaciones al mismo	5	4	5	25	PENSAMIENTO ANÁLITICO	4

Fuente: Descriptivo de Funciones Gerente General QSI

Elaborado: Propia

La definición del perfil de competencias de esta posición estuvo alineada a seis (6) competencias específicas para su puesto de trabajo, éstas competencias están clasificadas en comportamientos de pensamiento y de Gestión de Equipo, como es la parte analítica donde este perfil deberá poseer la capacidad de desglosar problemas complejos y utilizar diversas técnicas de análisis para la resolución de problemas y a su vez planificar a largo plazo.

El liderazgo focalizado en promover la eficacia del equipo de trabajo, con la finalidad de mantener una alta motivación para alcanzar altos niveles de productividad.

Al mantener el 80% de su equipo Comercial, esta competencia es quien permitirá delegar responsabilidades y hacer cumplir las metas a corto y mediano plazo.

Este perfil fue valorado con el máximo Directivo de la Organización, con la siendo coherentes con la visión del negocio y este mismo servirá como referencia para cascading dichos comportamientos en las posiciones que tengan impacto similar en las funciones pertinentes a manejo de equipos y manejo de análisis de situaciones o hechos para la toma de disposiciones y riesgos.

Tabla 16

Definición de Competencias Gerente Departamento/ Funcional

<b>Cargo: Gerente de Departamento</b>						
Actividades Esenciales	FUNCIONALES				COMPORTAMIENTO	
	Frecuencia	Consecuencia/Errores	Complejidad	Total	Comportamiento	Nivel
Implementar el plan de operación y estratégico para la generación de nuevos negocios.	4	5	5	29	LOGRO	5
Definir el presupuesto de ingresos, gastos, inversiones de venta de servicios, y supervisar el cumplimiento de los objetivos propuestos.	4	4	4	20	PENSAMIENTO ANÁLITICO	3
Investigar, generar y desarrollar nuevas alternativas de negocios para los diferentes clientes y proveedores locales o extranjeros, orientados al desarrollo y crecimiento de la Compañía.	4	4	4	20	INICIATIVA	4
Analizar la competencia a través de estudios, tendencias del mercado, cifras que permitan impulsar la generación de nuevos negocios.	5	3	4	17	PENSAMIENTO ANÁLITICO	3

Fuente: Descriptivo de Funciones Gerente Departamento QSI

Elaborado: Propia

En el caso del perfil de Gerente de Departamento, las competencias que sobresalieron son la Orientación al Logro que busca realizar análisis sobre la rentabilidad y el costo y beneficio de los recursos y de las propuestas planteadas, por otro lado, la iniciativa debe minimizar los posibles problemas a mediano plazo con la finalidad de planificar acciones que sean nuevas oportunidades para la Compañía, estos comportamientos forman parte de las Competencias Organizacionales.

Adicionalmente, se estableció al Pensamiento Analítico como una capacidad de suma importancia, puesto que esta posición debe analizar las relaciones entre las distintas partes de un problema y se debe anticipar a los obstáculos y planificación a mediano plazo.

Al ser una posición estratégica en la Compañía el identificar las prioridades y dar una secuencia determinada para la obtención de resultados es una habilidad que debe estar presente en estos cargos.

Tabla 17

## Definición de Competencias Jefe de Departamento/ Funcional

**Cargo: Jefe de Departamento**

Actividades Esenciales	FUNCIONALES				COMPORTAMIENTO	
	Frecuencia	Consecuencia/Errores	Complejidad	Total	Comportamiento	Nivel
Mantener una relación comercial con clientes (interno/externo) claves y proveedores y dar soporte al equipo de trabajo cuando se considere necesario.	4	3	4	16	DESARROLLO DE INTERRELACIONES /DIRECCION DE PERSONAS	3
Controlar la operación del Departamento, elaborando planes y estrategias que garanticen la rentabilidad y crecimiento del negocio.	4	4	5	24	LOGRO	3
Garantizar un adecuado manejo de los indicadores de gestión asignados, así como el cumplimiento de las políticas y normativas de la Compañía	4	3	4	16	LOGRO	4
Buscar, proponer e implementar iniciativas que mejoren los resultados globales en su unidad y que permitan la creación y el desarrollo de nuevas oportunidades, así como la optimización de los recursos humanos y materiales disponibles.	5	4	3	17	INICIATIVA	3

Fuente: Descriptivo de Funciones Jefe de Departamento QSI

Elaborado: Propia

Los jefes departamentales tienen una competencia que debe ser desarrollada por la naturaleza de sus funciones que es la Desarrollo de Interrelaciones que está compuesta en tener la iniciativa para fortalecer las relaciones con los líderes de opinión que son los clientes.

Esta posición tiene un rol importante que está orientada al manejo y al direccionamiento de un equipo de trabajo, el mismo que debe trabajar en delimitar las responsabilidades, exigir un alto rendimiento y llevar un seguimiento de los objetivos propios y colectivos de su personal a cargo.

Estas competencias son clasificadas como de influencia y de Gestión de Equipo que son de alto impacto para el desenvolvimiento de este cargo.

En el caso de la iniciativa y el logro, hace énfasis en detectar oportunidades inmediatas para la resolución de los problemas, así como deben mostrar ser ambiciosos en alcanzar los objetivos y proponer cambios en los esquemas de trabajo que les permitan ser más productivos y competitivos.

Tabla 18

## Definición de Competencias Especialista /Técnico/ Funcional

**Cargo: Especialista/Técnico**

Actividades Esenciales	FUNCIONALES				COMPORTAMIENTO	
	Frecuencia	Consecuencia/Errores	Complejidad	Total	Comportamiento	Nivel
Capacitar a vendedores de los socios estratégicos en el manejo de los productos y el manejo de las políticas y normativas de la empresa	5	4	5	25	IMPACTO E INFLUENCIA	2
Brindar soporte técnico, en aplicaciones y desarrollos que permitan generar valor agregado y que contribuyan a fortalecer a los clientes internos y externos	5	4	4	21	LOGRO	3
Participar en las Auditorías realizadas por los entes de control de acuerdo a la normativa legal vigente.	5	5	5	30	LOGRO	3

Fuente: Descriptivo de Funciones Especialista /Técnico QSI

Elaborado: Propia

Cuando se habla de un Técnico en Química Suiza, al ser una Compañía industrial y técnicamente especializada, esta posición es crítica por las siguientes variables:

- Escases de talento por su preparación académica especializada
- Escala salarial competitiva al ser escasos en el mercado

Por ende, para este cargo se definió como una competencia específica el Impacto e Influencia que tiene como objetivo el persuadir a los interlocutores para convencerlos y alcanzar el objetivo propuesto, esta posición es de confianza dentro del

negocio ya que su desenvolvimiento y nivel de atribución está muy de la mano de su conocimiento y su asesoría técnica en los productos.

Sin duda la Orientación a los resultados, es una habilidad destacable, dado a que debe mejorar su rendimiento haciendo las cosas de diferente manera, trabaja en la calidad de su actuación, en ser un mentor y un capacitador que facilite el entendimiento de los productos.

Su motivación es la satisfacción del cliente, ya que es su vínculo más importante para su evaluación y para realizar un gran aporte en las metas de la Compañía.

La facilidad de inducir en las personas le hará un recurso indispensable que debe ser contantemente reconocido por su gran labor.

Tabla 19  
Definición de Competencias Analista/ Funcional

Actividades Esenciales	FUNCIONALES				COMPORTAMIENTO	
	Frecuencia	Consecuencia/Errores	Complejidad	Total	Comportamiento	Nivel
Ejecutar los métodos y estrategias definidos en los procedimientos de cada área, con el fin de cumplir con las pautas establecidas.	4	3	4	16	ORDEN Y CALIDAD	3
Preparar informes basados los indicadores de gestión del área evidenciando oportunidades de mejora en procedimientos y controles que minimicen riesgos económicos.	4	4	3	16	LOGRO	2
Administrar la información de indicadores y operacionales para determinar el cumplimiento del área.	4	4	4	20	LOGRO	2

Fuente: Descriptivo de Funciones Analista QSI  
Elaborado: Propia

La función de un analista tiene una particularidad esencial que está muy enfocado en la ejecución de informes que son los datos gestionables que se entrega a las líneas tácticas y estratégicas para la toma de decisiones.

Para el levantamiento de las destrezas específicas de este puesto bajo las consideraciones manifestadas, es de suma importancia que el Orden y la Calidad prevalezca para el cumplimiento efectivo de sus actividades, con el fin de seguir los procedimientos y solicitar con exactitud la información para que no cometa errores y se asegure de entregar datos validados y reales.

Tabla 20  
Definición de Competencias Vendedor/ Funcional

Cargo: Vendedor						
Actividades Esenciales	FUNCIONALES				COMPORTAMIENTO	
	Frecuencia	Consecuencia/Errores	Complejidad	Total	Comportamiento	Nivel
Desarrollar la zona asignada mediante el asesoramiento técnico, con la finalidad de cumplir los objetivos de venta, contribución, recuperación de cartera y demás metas asignadas.	5	4	4	21	LOGRO	3
Mantener el relacionamiento con los clientes vigentes y buscar nuevos clientes, creando un posicionamiento de los productos del departamento.	4	5	4	24	DESARROLLO DE INTERRELACIONES	2
Efectuar el proceso comercial considerando promociones, descuentos, ofertas especiales y clientes estratégicos cumpliendo los presupuestos de ventas y cartera asignada.	4	5	5	29	LOGRO	3
Elaborar informes de pronósticos de ventas, planificación de actividades, planificación de abastecimiento de materias primas y productos.	4	4	4	20	ORDEN Y CALIDAD	3

Fuente: Descriptivo de Funciones Vendedor QSI  
Elaborado: Propia

En el caso del Vendedor, y siendo el 60% de las posiciones en la Compañía, se ha definido que las competencias a desarrollar y a seleccionar sean las que están orientadas a la conexión y sinergia con los clientes como es el Desarrollo de Interrelaciones, puesto que debe establecer relaciones informales para conseguir objetivos con facilidad.

Adicionalmente, el orden y calidad al ser una posición de confianza debe estar presente, dado que deberá realizar un seguimiento detallado y comprobar su propio trabajo como resultado eficiente de objetivos que la Compañía les ha planteado.

Al ser la fuerza Comercial, su preocupación debe estar en sobrepasar los cumplimientos exigidos por cada unidad de negocio, el enfoque a resultados les permitirá ser más competitivos y fijarse metas personales que les permita dar una visión de desarrollo personal y profesional a mediano plazo.

Esta posición debe crear sus propios estándares de trabajo para la consecución de sus resultados, ya que su estilo de persuasión depende el conocimiento de cada cliente y del segmento que este asignado cumplir con sus ventas.

Tabla 21  
Definición de Competencias Asistente/ Funcional

<b>Cargo: Asistente</b>						
Actividades Esenciales	<b>FUNCIONALES</b>				<b>COMPORTAMIENTO</b>	
	Frecuencia	Consecuencia/Errores	Complejidad	Total	Comportamiento	Nivel
Brindar soporte administrativo para la gestión de área asignada	4	4	4	20	ORDEN Y CALIDAD	2
Archivar y actualizar y custodiar la documentación de referencia al área asignada	4	3	4	16	ORDEN Y CALIDAD	2
Atender y direccionar requerimientos de clientes internos y externos.	4	5	5	29	ORDEN Y CALIDAD	2
Gestionar la facturación para el pago a proveedores conforme a los procedimientos establecidos por la compañía.	4	5	4	24	ORDEN Y CALIDAD	2

Fuente: Descriptivo de Funciones Asistente QSI  
Elaborado: Propia

El Asistente tienen una figura de prestar apoyo en los temas operativos administrativos de cada unidad de negocio, esta posición está muy enrolada con facturación, custodia de documentos y a su vez con direccionar los requerimientos a los expertos de cada área para solventar necesidades de los clientes.

Por lo manifestado, esta posición debe estar en continua claridad de su rol y las tareas a las que fue asignado ya que deben procesarse con el mínimo de los errores.

Tabla 22  
Definición de Competencias Operador de Planta / Funcional

<b>Cargo: Operador de Planta</b>						
Actividades Esenciales	<b>FUNCIONALES</b>				<b>COMPORTAMIENTO</b>	
	Frecuencia	Consecuencia/Errores	Complejidad	Total	Comportamiento	Nivel
Verificar y despachar los productos bajo los requerimientos de las normativas de Buenas Prácticas de Almacenamiento, así como los pedidos asignados por medio de una orden de trabajo, cumpliendo con los procedimientos del área y requerimientos de los clientes	4	4	4	20	ORDEN Y CALIDAD	1
Realizar el inventario del producto terminado, así como el estado del mismo.	4	3	4	16	ORDEN Y CALIDAD	1

Fuente: Descriptivo de Funciones Operador de Planta QSI  
Elaborado: Propia

Finalmente, está el cargo de operador de planta quienes son los expertos en el manejo referente a las materias primas para lograr una premezcla o un producto que sea comestible para consumo humano o animal.

Por lo expuesto, el Orden y la Calidad, es un factor de suma importancia ya que se deben esforzar por cumplir con exactitud las tareas encomendadas bajo los procedimientos impartidos.

Posterior al levantamiento de las competencias específicas definidas en el focus Group, se trabajó con el mismo grupo objetivo para concretar los conceptos de cada comportamiento de acuerdo a la realidad de sus actividades y de sus funciones que deben cumplir como parte de su desempeño en el puesto que han sido contratados, basándose en su experiencia y adaptación a la cultura de la Organización.

A continuación, se presenta los conceptos que fueron formulados y aceptados por los directivos de la Compañía para establecer el diccionario de competencias referencial para el proceso de selección y adecuación de personal.

### 3.2.5.2 Definición de Competencias Específicas del puesto.

Tabla 23  
Definición de Competencias Específicas por cargo

COMPETENCIA	CONCEPTO ORGANIZACIONAL
<b>Pensamiento Analítico</b>	Implica tener la capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistemática, establecer comparaciones sistemáticas entre varios hechos o aspectos, establecer prioridades y las relaciones causa-efecto.
<b>Liderazgo</b>	Implica el deseo de guiar a los demás asumiendo el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas con la finalidad de dirigir a su equipo en el desempeño del trabajo, orientando el mismo hacia lo obtención de las metas.
<b>Desarrollo de Interrelaciones</b>	Implica actuar para establecer y mantener relaciones y redes de contacto con distintas personas claves para alcanzar los objetivos propuestos
<b>Dirección de Personas</b>	Implica organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas delegando tareas rutinarias, delimitando el ámbito de responsabilidad de sus Colaboradores.
<b>Impacto e Influencia</b>	Implica la intención de persuadir a un grupo de personas o al interlocutor con el fin de lograr un objetivo propuesto. este comportamiento incluye la capacidad de negociación en asunto determinado para llegar acuerdo que sea beneficiosos para la Compañía

Fuente: Reunión de Cierre Grupo Gerencial  
Elaborado: Propia

### 3.2.6 Definición del diccionario por Competencias

Una vez levantadas las competencias genéricas, de Rol y específicas de cargo, se evidencio los comportamientos que regirán las conductas para la Compañía Químicas Suiza Industrial, en el cuadro adjunto se detalla el resumen con sus niveles respectivos.

Tabla 24

#### Diccionario de Competencias – Química Suiza Industrial

CATEGORIA	COMPETENCIA	NIVELES
ORGANIZACIONALES	Orientación al Cliente	4 niveles
	Iniciativa	5 niveles
	Orientación al Logro	6 niveles
ROL	Trabajo en Equipo	4 niveles
	Integridad	4 niveles
	Identificación con la Organización	4 niveles
ESPECIFICAS	Pensamiento Analítico	4 niveles
	Liderazgo	5 niveles
	Desarrollo Interrelaciones	4 niveles
	Dirección de Personas	6 niveles
	Impacto e Influencia	6 niveles

Fuente: Propia

Elaborado: Propia

### 3.2.7 Propuesta definición de perfiles por Competencias (Organizacionales/Rol y Especificas por cargo)

Como parte metodológica y de acuerdo a las mejores prácticas se definió trabajar con 7 competencias por cargo tipo con la siguiente distribución:

- Establecer dos (2) Competencias Organizacionales

- Formar (dos) Competencias de Rol
- Definir tres (3) Competencias Específicas por cada puesto tipo.

Esta distribución depende del impacto de las funciones y los niveles de atribución y delegación a los que están expuesto.

Para crear los perfiles por cada cargo tipo se realizó 7 Focus Group con una muestra aproximada de 5 personas con la finalidad de validar la propuesta de competencias en un grupo objetivo y constatar si en efecto el comportamiento ha sido evidenciado, y tener un sustento adicional que en efecto son las habilidades específicas que se requieren.

Inicio este proceso con una propuesta de cada perfil de puesto con la distribución de los pesos ya sugeridos para cada cargo, dando continuidad con los resultados obtenido se planteó los siguientes perfiles de puesto por competencias:

#### Ilustración 16

##### Perfil de puesto por Competencias Gerente General

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS GERENTE GENERAL			
Criterio	Ponderación	Requerido	
Educación	15%	Titulo de Ingenieria Quimica, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines. De preferencia Maestria en carreras afines	
Conocimientos	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de análisis y generación de proyectos (Avanzado)</li> <li>• Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Avanzado)</li> <li>• Conocimiento de procesos de planeación estratégica (Avanzado)</li> <li>• Conocimientos financieros (Avanzado)</li> <li>• Conocimiento Contables y tributarios (Avanzado)</li> </ul>	
Años de Experiencia	20%	6 años en posiciones similares en empresas industriales	
Competencias	45%	Competencias	Nivel Requerido
		Pensamiento Analítico	4
		Orientación a Resultados	6
		Liderazgo	5
		Identificación con la Organización	4
		Iniciativa	5

Fuente: Propia

Elaborado: Propia

## Ilustración 17

## Perfil de puesto por Competencias Gerente de Departamento

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS GERENTE DE DEPARTAMENTO			
Criterio	Ponderación	Requerido	
Educación	15%	Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines. De preferencia Maestría en carreras afines	
Conocimientos	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de análisis y generación de proyectos (Intermedio)</li> <li>• Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Avanzado)</li> <li>• Conocimiento de procesos de planeación estratégica (Avanzado)</li> <li>• Conocimientos financieros (Intermedio)</li> </ul>	
Años de Experiencia	20%	4 años en posiciones similares en empresas industriales	
Competencias	45%	Competencias	Nivel Requerido
		Pensamiento Analítico	3
		Orientación a Resultados	5
		Iniciativa	4
		Orientación al Cliente	4
		Integridad	4
Identificación con la Compañía	3		

Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

## Ilustración 18

## Perfil de puesto por Competencias Jefe de Departamento

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS JEFE DE DEPARTAMENTO			
Criterio	Ponderación	Requerido	
Educación	15%	Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines.	
Conocimientos	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de análisis y generación de proyectos (Intermedio)</li> <li>• Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Intermedio)</li> <li>• Conocimientos financieros (Intermedio)</li> </ul>	
Años de Experiencia	20%	3 años en posiciones similares en empresas industriales	
Competencias	45%	Competencias	Nivel Requerido
		Pensamiento Analítico	2
		Orientación a Resultados	4
		Iniciativa	3
		Orientación al Cliente	3
		Desarrollo de Interrelaciones	3
		Dirección de Personas	3

Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

## Ilustración 19

## Perfil de puesto por Competencias Especialista /Técnico

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS ESPECIALISTA/TÉCNICO			
Criterio	Ponderación	Requerido	
Educación	15%	Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines.	
Conocimientos	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Intermedio)</li> <li>• Conocimiento de técnicas de negociación y Ventas (Intermedio)</li> <li>• Conocimientos de análisis estadísticos como Pruebas de T, análisis de varianzas-comparaciones, diseños experimentales(Avanzado)</li> </ul>	
Años de Experiencia	20%	2 años en posiciones similares en empresas industriales	
Competencias	45%	Competencias	Nivel Requerido
		Orientación a Resultados	3
		Impacto e Influencia	3
		Orientación al Cliente	3
		Iniciativa	2
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Propia

Elaborado: Propia

## Ilustración 20

## Perfil de puesto por Competencias Analista

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS ANALISTA			
Criterio	Ponderación	Requerido	
Educación	15%	Título de Ingeniería Comercial, Industrial o carreras afines.	
Conocimientos	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de utilitarios (Office ) (Avanzado)</li> <li>• Conocimientos financieros (Intermedio)</li> <li>• Conocimientos contables. (Intermedio)</li> </ul>	
Años de Experiencia	20%	2 años en posiciones similares.	
Competencias	45%	Competencias	Nivel Requerido
		Pensamiento Analítico	2
		Orientación a Resultados	2
		Orientación al Cliente	2
		Orden y Calidad	3
Trabajo en Equipo	2		

Fuente: Propia

Elaborado: Propia

## Ilustración 21

## Perfil de puesto por Competencias Vendedor

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS VENDEDOR			
Criterio	Ponderación	Requerido	
Educación	15%	Título de Ingeniería Química, Alimentos, Comercial, Industrial o carreras afines.	
Conocimientos	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos de Técnicas de Ventas y Marketing (Intermedio)</li> <li>• Conocimiento de técnicas de negociación y Ventas (Intermedio)</li> <li>• Conocimiento de utilitarios (Office ) (Avanzado)</li> </ul>	
Años de Experiencia	20%	2 años en posiciones comerciales	
Competencias	45%	Competencias	
		Nivel Requerido	
		Orientación a Resultados	3
		Impacto e Influencia	2
		Orientación al Cliente	3
		Desarrollo de Interrelaciones	2
Orden y Calidad	3		

Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

## Ilustración 22

## Perfil de puesto por Competencias Asistente

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS ASISTENTE			
Criterio	Ponderación	Requerido	
Educación	15%	últimos años en Ingeniería Comercial, Industrial o carreras afines.	
Conocimientos	20%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de utilitarios (Office ) Intermedio)</li> <li>• Conocimientos financieros (Básico)</li> <li>• Conocimientos contables. (Básico)</li> </ul>	
Años de Experiencia	20%	1 año en posiciones similares.	
Competencias	45%	Competencias	
		Nivel Requerido	
		Orientación a Resultados	2
		Orientación al Cliente	1
		Orden y Calidad	2
		Iniciativa	1
Trabajo en Equipo	3		

Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

## Ilustración 23

## Perfil de puesto por Competencias Operador de Planta

PERFIL DE PUESTO POR COMPETENCIAS OPERADOR DE PLANTA			
Criterio	Ponderación	Requerido	
Educación	15%	Bachillerato Técnico Industrial, Bachiller Químico Biólogo o carreras afines	
Conocimientos	20%	• Conocimiento de conversión de medidas para procesos de producción.(Básico)	
Años de Experiencia	20%	6 meses en posiciones similares.	
Competencias	45%	Competencias	Nivel Requerido
		Orientación a Resultados	1
		Orden y Calidad	2
		Integridad	1
		Trabajo en Equipo	2

Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

### 3.2.8 Validación de competencias específicas por perfiles propuestos para cargos tipo.

Esta validación se documentó con un focus Group realizado con las personas de desempeño promedio y superior por cada cargo.

Para lograr este resultado considerando el número de reuniones y participante se realizó una encuesta por competencias donde se precisaba el comportamiento de cada competencia por cargo, para que los colaboradores puedan realizar una calificación de acuerdo al esquema adjunto.

El cuestionario consta de varias preguntas, cada una de ellas describe una conducta o forma de comportarse.

Para cada pregunta deberá pesar en qué medida se ha evidenciado comportamientos tal y cómo la frase describe.

La escala que se utilizó fueron las siguientes:

Tabla 25

Encuesta – Escala de Frecuencia Comportamientos

	<b>Escala de Frecuencia</b>			
	Poco	En alguna medida	Mucho	No procede
Muestra en la jornada cotidiana una actitud perseverante ante los obstáculos y persigue con tenacidad el cumplimiento los objetivos hasta conseguirlos				

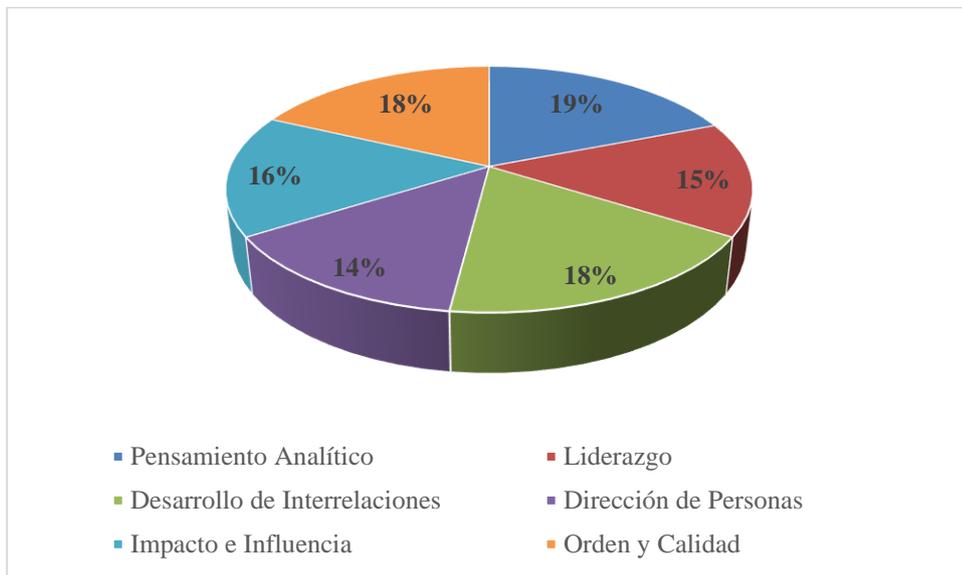
Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

El cuestionario fue todo un éxito, puesto que los participantes tuvieron comentarios positivos y que fue de fácil entendimiento cada una de las descripciones.

Esta dinámica tuvo un impacto interesante dado que los participantes se familiarizaron con los comportamientos y competencias y estos fueron los resultados:

#### Ilustración 24

##### Resultados Focus Group – Validación Competencias por cargo.



Fuente: Focus Group  
Elaborado: Propia

Como se observa en el gráfico adjunto, las competencias levantadas y los niveles requeridos para cada cargo están equilibradas y evidenciadas en alguna medida por los Colaboradores que tienen la función actual.

Con esta validación buscábamos aterrizar las competencias trabajadas desde el descriptivo de funciones con las personas que ocupan los cargos.

## **Capítulo Cuarto**

### **4. Propuesta Proceso de Selección de Personal**

#### **4.1 Indicadores de gestión para la Selección de Personal**

Como consecuencia de este análisis planteado el disponer del perfil de competencias del puesto es esencial para clarificar las características de quienes mejor lo hacen permite conocer el nivel de adecuación de los actuales ocupantes del puesto e identificar el potencial de otros miembros de la empresa.

Adicionalmente, permite seleccionar a los candidatos con mayor probabilidad de ajuste a los requisitos del perfil y evaluar con mayor equidad y transparencia que permita tener un proceso confiable y medible en el tiempo.

Como aporte a este proyecto se diseñó una propuesta para el procedimiento de selección de personal y a su vez definir que herramientas serán de soporte para la evaluación del personal por competencias.

Por tal motivo, se estableció el proyecto modelo de competencias que tiene como finalidad rediseñar el proceso tradicional de competencias a ser un proceso que permita seleccionar, adecuar, promover, evaluar y formar a las personas más capacitadas para lograr un rendimiento superior.

Para ir mapeando las acciones se definieron 7 macro actividades que deberá ser implementado a corto y mediano plazo por la Compañía por el área de Recursos Humanos, el mismo que acompañó el proceso de levantamiento y análisis de este proyecto.

La propuesta se resume en las siguientes ilustraciones que son recomendaciones de las buenas prácticas de selección por competencias alineados a la necesidad actual de la Compañía.

A continuación, se expone las acciones como la propuesta general.

Tabla 26

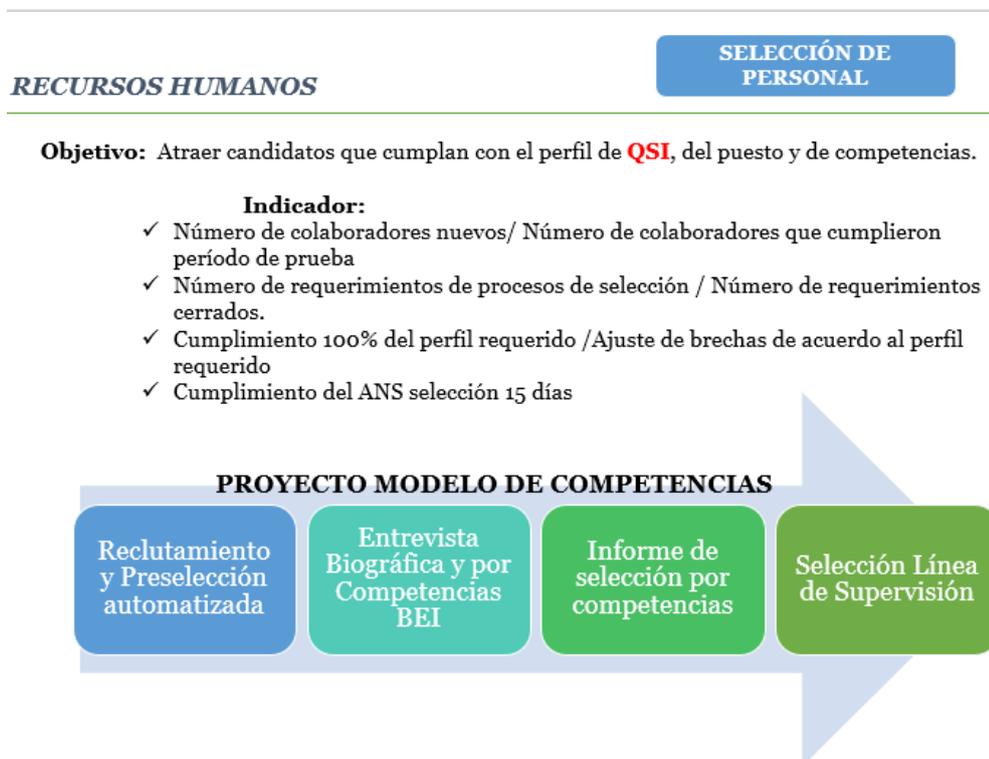
Acciones y propuesta Selección de Personal

Selección de Personal	Atraer candidatos que cumplan con el perfil del puesto y de competencias.	<b>Diseño del Procedimiento y Reglamento de Selección de Personal</b>
		Entrevistas de Competencias (Proceso de selección enfocado en competencias e identificación de brechas)
		Evaluar las competencias genéricas (Iniciativa, Orientación al Logro, Orientación al Cliente) para adaptación de Cultura Organizacional
		Establecer indicadores de selección.
		Difundir las vacantes en los diversos medios de reclutamiento. Posicionamiento en las universidades A y medios (Hunting en empresas líderes en el mercado financiero/ Actualización de Datos /Referidos Internos
		Planear la demanda de procesos en base a indicadores de rotación. (Assessment Center y Entrevistas de Incidentes Críticos posiciones que se requieran

Fuente: Focus Group  
Elaborado: Propia

## Ilustración 25

## Propuesta e indicadores para la Selección de Personal



Fuente: Propia  
Elaborado: Propia

## 4.2 Metodologías de Selección de Personal

Para para evaluación de competencias se ha recomendado utilizar dos herramientas de evaluación que son las confiables dado que son didácticas y vivenciales, se levanta información desde la experiencia de los candidatos.

**Entrevista de Incidentes Críticas:** Cuándo se elabora el perfil de competencias de un puesto y al incluir competencias se requiere preguntar e indagar sobre que hizo o le destaco al candidato en cada situación presentada, considerando que puede predecir el futuro de sus acciones frente a las funciones que requiere la Compañía y así realizar un comparativo el perfil de puesto con los candidatos para seleccionar al más idóneo.

**Assessment Center:** El objetivo de utilizar esta herramienta es poder evaluar masivamente los perfiles core del negocio como los vendedores, y realizar un proceso objetivo con varios evaluadores.

Se propondrá utilizar una gran variedad de ejercicios de tipo situacional como para evidenciar los comportamientos dentro del ámbito laboral.

## 4.3 Guía del proceso de Selección por Competencias.

A continuación, se resumen una guía por cada subproceso de Selección de Personal, para que sea implementada por la Compañía.

Esta guía está focalizada y formada de acuerdo a la propuesta antes mencionada.

## Ilustración 26

**GUIA DE SELECCIÓN DE PERSONAL**

Reclutamiento	<b><u>Actividad 1: Definición de proceso interno o externo.</u></b>
	Recursos Humanos en conjunto con la Línea de Supervisión definirá si el proceso se lo realiza de manera externa o interna.
	<b><u>Actividad 2: Completar el formulario de Requerimiento de Personal</u></b>
	La Línea de Supervisión, debe reportar a Recursos Humanos la necesidad existente dentro de su área.
	<b><u>Actividad 3: Validar el Requerimiento de Personal</u></b>
	Recursos Humanos, valida el requerimiento; si la información está correcta, verifica los datos del puesto de trabajo mediante el perfil del cargo
	<b><u>Actividad 4: Asignar proceso de selección.</u></b>
	Recursos Humanos, deberá realizar la asignación de requerimiento de acuerdo a la clasificación de tipos de procesos por la definición de la valoración de cargos y el IPs definido para cada cargo, así como establecer el tiempo de servicio del proceso.
	<b><u>Actividad 5: Notificar inicio del proceso</u></b>
	Recursos Humanos comunicará vía correo electrónico a la Línea de Supervisión la fecha de inicio del proceso y tiempo de entrega de candidatos, considerando el tiempo de atención en base a prioridades y volumen de procesos y considerando el ANS establecido
	<b><u>Actividad 6: Realizar reclutamiento por los medios y fuentes definidas.</u></b>
	El Analista/Especialista de Gestión del Talento, realiza el reclutamiento por los medios establecidos:
	- Publicación de Anuncios (Con el nombre del cargo conocido en el mercado)
	- Base de Datos/ Base Universidades - Referencias Personales
	- Portal WEB – Trabajo con Nosotros
	- Headhunting - Redes Sociales (FB, LinkedIn)

Preselección y Selección	<b><u>Actividad 1: Filtrar Hojas de Vida</u></b>
	Recursos Humanos recibe los candidatos mediante los medios de reclutamiento, luego de preseleccionar a los candidatos, se realizará la Entrevista que deberá seguir una “Guía de Entrevista Biográfica” y de Competencias ( <b>Anexo 1</b> ) para definir la terna finalista.
	<b><u>Actividad 2: Definir la herramienta de Evaluación</u></b>
	Una vez definida la terna finalista se comunica al candidato que se encuentra dentro de los seleccionados y se define si va a entrevista o requiere Assessment Center.
	Si se requiere evaluar a través de un Assessment Center, se coordina la aplicación del mismo con los Candidatos y Línea de Supervisión con el fin de preseleccionar los candidatos en base a su desempeño durante la evaluación.
	En el caso de posiciones con personal a cargo deberán ser evaluados por medio de motivos sociales y estilos de liderazgo
	<b><u>Actividad 3: Coordinar pruebas técnicas</u></b>
	Si se requiere pruebas técnicas se coordina la aplicación con la Línea de Supervisión para realizar las mismas.
	<b><u>Actividad 4: Validación de Resultados</u></b>
	La Línea de Supervisión del área, validará los resultados de la entrevista de conocimientos y aceptará o rechazará la postulación del candidato, para lo cual deberá utilizar el perfil de conocimientos del puesto tipo a contratar, y elaborará un informe sobre su decisión de los candidatos que continúen en el proceso.
	<b><u>Actividad 5: Extraer el informe comparativo de candidatos</u></b>
	Recursos Humanos, envía el informe de selección de los candidatos, el cual deberá contener la comparación de Criterios entre candidatos basado en los pesos del perfil de conocimientos y competencias, así como la adecuación del puesto ( <b>Anexo 2</b> ).
	<b><u>Actividad 6: Realizar la confirmación de referencias.</u></b>
	Se realiza la confirmación de referencias al candidato finalista que involucra llamada telefónica al jefe directo anterior en el “Toma de referencias laborales ( <b>Anexo 3</b> )”.
	<b><u>Actividad 8: Comunicar al candidato que fue seleccionado</u></b>
	Si la decisión fue seleccionar uno de los candidatos, comunica al mismo que fue seleccionado y cierra proceso de contratación. Envía mail de agradecimiento a los candidatos NO seleccionados

## Conclusiones

Esta investigación cumplió con las expectativas de cada uno de los objetivos específicos planteados, ya que me permitió alinear la estrategia de Recursos Humanos con la estrategia de la entidad bajo un Modelo de Gestión por Competencias, identificar las competencias corporativas y optimizar el proceso de selección para identificar los talentos humanos adecuados en forma integral: técnica y comportamental.

Este estudio se fue desarrollo por diferentes fases desde el obtener una visión de la Gestión por Competencias basado en la metodología, establecer las técnicas de identificación de Perfiles de Competencias de los puestos, definir las técnicas de evaluación de las competencias de las personas y principalmente el proponer un el Modelo de Gestión, en el Subsistema de selección e identificación de perfiles.

Por lo expuesto, el entregable de esta propuesta se define en un Modelo de Gestión por Competencias, definición de sus perfiles por cargo y la Selección bajo del Modelo de Competencias.

Teniendo como resultado la obtención de los comportamientos que deben tener los Colaboradores en los diferentes cargos tipo, estructurando el perfil de competencia a todos los niveles y su guía de comportamientos que servirá para optimizar la gestión de selección del personal en la Empresa Química Suiza Industrial del Ecuador, y así poder disminuir el indicador de rotación contratando al personal que se ajuste a las exigencias del perfil del puesto y se adapte fácilmente al cargo y puedan permanecer al menos 2 años en la Organización y poder retornar la inversión del proceso de selección e inducción.

Adicionalmente, dando respuesta a cada uno de los objetivos específicos puedo concluir que el entendimiento de la visión, valores y estructura de la Organización fue un input importante para alinear el modelo de gestión por competencias, puesto que los el estilo de liderazgo, las normas de conducta permitieron aterrizar desde la estrategia los comportamientos esperados para el negocio.

El definir las competencias de rol y familias de puestos de acuerdo a la estrategia del negocio, tuvo como resultado en esta fase realizar un análisis y aprobación de los perfiles de puesto, se definió las competencias transversales de acuerdo a los resultados obtenidos y este levantamiento tuvo como herramienta el Focus group para selección de comportamientos así como la tabulación de información y generación del primer perfil por competencias; estableciendo así sus competencias claves sean las Organizacionales, Rol y específicas de cada cargo y trabajando conjuntamente los conceptos propios para la realidad de la Organización.

Posterior se determinó el Perfil de Puesto por Competencias por denominación de cargos de acuerdo a la estructura Organizacional definiendo una categorización que permitió ser más efectivos en el estudio y poder cubrir todas las 28 posiciones de la Compañía teniendo como resultado Levantamiento de los perfiles de puesto y la elaboración del Perfil de Puesto por Competencias de los puestos tipo y se realizó una validación con el personal de desempeño excelente y desempeño normal, cumpliendo así con la propuesta y la variable de estudio definida en esta hipótesis.

Como aporte adicional se estableció el diccionario de competencias para la Organización de acuerdo a la visión estratégica generando una guía rápida con la descripción del concepto, sus niveles y preguntas rápidas para que la implementación sea inmediata y no requiera de una planificación adicional para cumplir con este objetivo.

Finalmente, se definió la propuesta del proceso de selección de personal por Competencias, con la finalidad de establecer los lineamientos a seguir para el reclutamiento, preselección y selección de personal y de acuerdo a las metodologías y herramientas sugeridas para atender los requerimientos de los Clientes Internos y cumplir con la estrategia de la Compañía.

Adicionalmente, se logró enfocar la valoración del proceso de selección integrando los factores relacionados con el perfil duro y comportamental (estudios, conocimientos, experiencia y competencias) de la posición, que complementó este importante Subsistema de Gestión Humana.

## Recomendaciones

1. Para una efectiva implementación de este proyecto, se debe considerar que el equipo de Recursos Humanos debe estar capacitado en las herramientas diseñadas para el levantamiento de competencias, por ende, deben fortalecer sus conocimientos en el diseño de Assessment Center y Entrevista de Incidentes críticos ya que les permitirá evaluar el nivel de desarrollo de las competencias versus el perfil del puesto para seleccionar a los candidatos con potencial.
2. Diseñar el procedimiento y manual de proceso de selección con la finalidad de contar con una guía que les permita alinear el esquema para la contratación de personal.
3. Esta herramienta debe ser estructurada para que los miembros del área tengan la capacidad de realizar las actividades de evaluación a través del desarrollo de casos entre otros, con la finalidad de no invertir en recursos adicionales con un tercero.
  - a. En el caso de las entrevistas de incidentes críticos debe ser implementado en la totalidad de la evaluación de sus procesos desde e nivel táctico, dado que solo la experiencia y el uso cotidiano les va a permitir en reducir el tiempo de la entrevista y focalizar de manera que puedan invertir adecuadamente el tiempo en el proceso.
  - b. Como insumos adicionales al proceso de selección, se debe implementar baterías de evaluación por competencias, que permitan tener una referencia adicional del perfil, focalizando en la entrevista focalizada las competencias que sean necesarias indagar o levantar información necesaria.

4. El proceso de selección con la implementación de los cambios propuestos debe ser medido y comparado versus el proceso tradicional, para ello se debe implementar los indicadores de gestión para ir realizando un comparativo de los resultados que les permitirá seguir fortaleciendo el proceso, como complemento y más adelante, la empresa podrá diseñar e implementar un sistema de evaluación del desempeño cualitativo (cómo), basado en competencias, que permita gestionar el desarrollo del talento humano.
  
5. Como parte del proceso de selección se sugiere incorporar marca empleadora ya que la gestión de personas en las empresas es una fuente importante para obtener sus resultados y a la vez contar con profesionales de excelencia. En la actualidad los jóvenes aprenden rápido, se les facilita el dominio de la tecnología, buscan nuevos retos e incorporarse a organizaciones en constante innovación que les permita obtener un desarrollo profesional y personal, el cubrir las necesidades de ambiente laboral, calidad de vida (equilibrio- vida- trabajo), beneficios y crecimiento profesional incentivan a incrementar la productividad de los Colaboradores, fortalecer el sentido de pertenencia y a romper paradigmas, logrando así disminuir la rotación del personal y reducir costos.

Por lo tanto, el construir y plantear una experiencia excepcional en cada ciclo de vida de los Colaboradores desde su ingreso en el reclutamiento de personal se convertirá en un factor de retención y estos puedan sentirse orgullosos de lo que contribuyen, profesionales comprometidos y alineados a los objetivos del negocio y donde sea posible mantener un equilibrio en las actividades laborales y personales.

Con este planteamiento permitirá a la Organización realizar un diagnóstico de su situación actual de los subsistemas de Recursos Humanos y posterior a la investigación incorporar acciones, programas o planes propuestos que les permita atraer y retener a profesionales de esta generación.

6. Se propone incorporar un programa de Oportunidades Internas que permitan realizar procesos de selección interna, con la finalidad de promover el crecimiento interno del personal y a su vez se apalanque en procesos de desarrollo individual.
7. Como parte del fortalecimiento del proceso se sugiere realizar un Background Check de Pre Empleo para la preselección del personal, con la finalidad de entender el entorno social, económico y profesional.
8. Una vez incorporado el proceso de selección, se sugiere realizar un análisis persona – puesto a los colaboradores de la Compañía es muy poco probable que alguien se ajuste al 100% al perfil de competencias del puesto en sus niveles de excelencia, pero lo que busca este proceso es clarificar sus oportunidades de mejora, comenzar un plan de acción en ese sentido y realizar un seguimiento para comprobar el acercamiento progresivo al perfil deseado.
9. Esta incorporación de Competencias, tiene como objetivo que la compañía vaya adaptando la gestión y desarrollo de los recursos humanos, permitiendo detectar las oportunidades de mejora y generar un clima de confianza. El enfoque de competencias profundiza Gestión del Desempeño, Desarrollo profesional y Plan de carrera que deberá ser implementado a mediano plazo.



## Bibliografía

**Zabaleta, Alonso Tejada. 2003.** *Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. Gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias* **Psicología desde el Caribe; Barranquilla.**

**Del Pozo Flórez, José Ángel. 2012.** *Competencias profesionales: herramientas de evaluación: el portafolios, la rúbrica y las pruebas situacionales.* **Narcea Ediciones.**

**Cuesta Santos, Armando. 2010.** *Gestión del talento humano y del conocimiento.* **Ecoe Ediciones.**

**Hay Group. 2011.** *Gestión por competencias en las Organizaciones.*

[forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf](http://forumgarrotxa.com/congres/pdf/la-gestion-por-competencias.pdf)

**Hay Group.** *Evaluación de competencias. Entrevistas de Incidentes Críticos*  
[atrium.haygroup.com/es/training/details.aspx?id=8081](http://atrium.haygroup.com/es/training/details.aspx?id=8081)

**Red de Revistas** *Curtiduría y Administración*  
[www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/395/39525580010.pdf) .

**Hay Group .2013.** *Resumen de Competencias Hay Macber*  
[gerentedelsiglo21.blogspot.com/2013/...competencias-de-hay-mcber.html](http://gerentedelsiglo21.blogspot.com/2013/...competencias-de-hay-mcber.html)

Tipos de Investigación.  
<http://www.tiposdeinvestigacion.com/investigacion-exploratoria/>Gestión Integral del  
Recursos Humanos: Gestión por Competencias

[forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf](http://forumgarrotxa.com/pdf/2008-12-04-gestio-de-competencias.pdf) .

**Ernest & Young 2015.** *Manual del Director de Recursos Humanos: Gestión por competencias.*

<https://formacionhumana.files.wordpress.com/2008/06/competencias.pdf>

**Paper:** *Implementación del Modelo de Competencias*

<https://sistemadegestionporcompetencias.wordpress.com/pasos-para-implementar-un-sistema-de-gestion-por-competencias>

**M<sup>a</sup> Jesús Moreno Domínguez. 2004.** *La gestión por competencias como herramienta para la dirección estratégica de los recursos humanos en la sociedad del conocimiento.* **Artículo Revista de Empresa.**

**Lucas Ortueta** 1987, *Manual de personal. Técnicas de dirección de personal.*

**WERTHER, William B, Jr. y DAVIS, Keith:** *Administración de Personal y Recursos Humanos.* México: Mcgraw-Hill, 3<sup>a</sup> ed. 1990.

**Fernández Ríos, Manuel.** Madrid 1995. "Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo". Ediciones Díaz de Santos, S.A".

**Ramón de Lucas Ortueta,** 1963, "Valoración de tareas y estructura de salarios.

**Montalvo, Daniel.** 2014. "Metodos de planificación y evaluación de personas basados en un enfoque por competencias laborales"

**Haygroup.** 2006. "Factbook Recursos Humanos.» Madrid: Thomson Aranzadi"

**HayGroup.** 2004 "Las competencias como herramienta para identificar individuos con alto desempeño: Una visión general.» Editado por HayGroup. Working paper HayGroup"

**Ivan Thompson,** 2006 Del Artículo: «Definición de Misión», de Publicado en la Página Web: <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>.

Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Del libro: *Negocios Exitosos*, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

**HayGroup, Factbook.** 2006 "Factbook, Recursos Humanos.» En *Recursos Humanos Factbook*, de HayGroup, Madrid: Thomson, Aranzadi"

## Anexos

### 1.- Formato de Cuestionario de Competencias.

### Instrucciones de Cumplimentación

El cuestionario consta de varias preguntas. Cada una de ellas describe una conducta o forma de comportarse. Para cada pregunta deberás pensar cómo ha actuado la persona que vas a evaluar durante el último año, e indicar en qué medida se ha comportado tal y cómo la frase describe. Para ello deberás utilizar la escala que aparece a la derecha de cada pregunta, tal y como se presenta en el ejemplo. **Señala con una cruz** el cuadrado que mejor refleje cómo se comporta la persona que estás evaluando:

<i>Ejemplo:</i>	Poco	En alguna medida	Mucho	No sé No procede
12. Muestra una actitud perseverante ante los obstáculos y persigue con tenacidad el cumplimiento de sus objetivos hasta que los consigue.			X	

- Si la conducta es muy característica de la persona a evaluar (se comporta de esta manera en la mayoría de las situaciones) deberás marcar el cuadrado “Mucho”.
- Si la persona muestra esta conducta algunas veces, deberás marcar el cuadrado de “En alguna medida”.
- Si la persona muestra esta conducta sólo muy de vez en cuando, deberás marcar el cuadrado de “Poco”.
- Si por alguna razón no sabes cómo responder a alguna de las frases o no es aplicable a la persona a evaluar, marca el cuadrado de “No sé/No procede”.

	ESCALA DE FRECUENCIA			
	<i>Poco</i>	<b>En alguna</b>	<b>Mucho</b>	<b>No procede</b>
1. Capta los sentimientos de una persona en un momento dado o su razón.				
2. Mide de manera sistemática el rendimiento y establece consecuencias para el desempeño superior o inferior de sus colaboradores vs los objetivos establecidos. (ej. Luego de una comparación sistemática de resultados felicita públicamente a quienes han sobresalido, pone ultimátum, etc.).				
3. Se asegura de que las necesidades del grupo estén cubiertas. (ej. que cuenten con los suficientes equipos, sistemas, información, personal, etc.).				
4. Protege a su equipo y se asegura de que las necesidades del mismo estén cubiertas (ej.: proporciona recursos, personal y herramientas que el grupo necesita para realizar correctamente su trabajo).				
5. Emplea varias estrategias para mantener alta la motivación de sus colaboradores para alcanzar los niveles de resultados esperados.				
6. Utiliza múltiples acciones para que el grupo trabaje eficientemente, para mantener alta su motivación, con el fin de incrementar la productividad.				
7. Comunica una visión de futuro convincente asegurándose de que los miembros de su equipo participen de sus objetivos, misión, clima, políticas... (ej.: consigue involucrar a su gente, que le apoyen en la misión que tiene el equipo).				
8. Es la persona que va marcando la pauta, actúa como modelo a seguir por los demás.				
9. Como miembro de un equipo apoya las decisiones que han tomado en conjunto con sus compañeros con la intención de cooperar.				
10. Realiza el trabajo que como miembro de un equipo le ha sido asignado, pensando en que con ello contribuye a alcanzar el objetivo de todos.				
11. Valora sinceramente las ideas y experiencias de sus colaterales y colaboradores y muestra una actitud abierta a aprender de éstos.				
12. Mantiene una actitud abierta a aprender de sus compañeros. (ej. Pide a sus compañeros le enseñen a cerca del manejo de casos que él no ha manejado, etc.).				

*Muchas gracias por tu colaboración.*

## 2.- Formato de Descriptivo de Funciones incorporado Competencias.

	<b>DESCRIPTIVO DE CARGO</b>	Código:	
	<b>QSI ECUADOR S.A: GESTIÓN HUMANA</b>	Versión:	Página: <b>107 de 122</b>
		Fecha de Vigencia:	

1. DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
NOMBRE DEL CARGO:		
DEPARTAMENTO:		
ÁREA:		
SUPERVISADO FUNCIONAL:		
SUPERVISADO JERÁRQUICO:		
SUPERVISA A:	N/A	
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
2.1. MISIÓN		
2.2. ORGANIGRAMA		
2.3. ÁREAS DE RESPONSABILIDAD - DESCRIPCIÓN FUNCIONAL		
3. TOMA DE DECISIONES		
<ul style="list-style-type: none"> <li>N/A</li> </ul>		
4. PERFIL DEL CARGO		
Nivel educativo/ formación básica: (carrera, especialización).		
Experiencia requerida:		
Formación o adiestramiento requerido:	<ul style="list-style-type: none"> <li></li> </ul>	
Habilidades y Aptitudes especiales (Competencias):	Competencias de la Empresa	
	Competencias Específicas	
5. RIESGOS		
6. RELACIONAMIENTO		
a. RELACIONES INTERNAS		
ÁREA	FRECUENCIA	PROPÓSITO
b. RELACIONES EXTERNAS		
¿CON QUIÉN?	FRECUENCIA	PROPÓSITO
7. PAUTAS GENERALES		

### 3.- Entrevista por competencias y diccionario guía rápida Química Suiza Industrial

## COMPETENCIAS GENÉRICAS

### ORIENTACIÓN AL CLIENTE



Implica centrarse en satisfacer las necesidades de los clientes, con el fin de responder a las preguntas, o problemas planteados generando resultados satisfactorios para ambas partes. Conocer el negocio o las necesidades del cliente para adaptar los productos a sus requerimientos.

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. 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. Da servicio al cliente de forma cordial.
3. **Se compromete personalmente.** Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente. Cuando el cliente plantea un problema, se responsabiliza personalmente de subsanar.
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.

#### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde mantuviste a tus clientes informados acerca del avance de sus campañas, proyectos comerciales, modificaciones de productos, cambios en la forma de hacer las cosas?

¿Cuéntame una situación donde tuviste que resolver quejas o problemas planteados por sus clientes?

## INICIATIVA



Implica la capacidad para generar ideas y soluciones a problemas cotidianos identificando un problema, obstáculo u oportunidad.

Aportar y encuentra formas nuevas y eficaces para resolver situaciones o problemas inesperados.

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.
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*.

### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde te encontraste frente a un obstáculo o problema imprevisto intervienes de manera inmediata para solucionarlo?

¿Cuéntame una situación donde identificaste una oportunidad en una situación y que tuviste actuar de manera decidida?

¿Cuéntame una situación donde te anticipaste a un problema que podrían ocurrir en las siguientes 4 semanas y actuar oportunamente para prevenirlos o minimizarlos?

## ORIENTACIÓN A RESULTADOS



Implica hacer o propone cambios específicos en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento o a hacer algo que nadie haya hecho antes empleando nuevos métodos o formas de conseguir los objetivos impuestos por la empresa.

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.
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.
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.
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.
6. **Asume riesgos empresariales calculados.** Compromete recursos importantes y/o tiempo para mejorar los resultados, es decir, mejorar el desempeño, alcanzar objetivos ambiciosos, etc.

### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde tuviste que tomar decisiones y establecer las prioridades u objetivos haciendo clara referencia a costos y a los beneficios potenciales que espera alcanzar?

## COMPETENCIAS DE ROL

### TRABAJO EN EQUIPO



Implica formar parte de un equipo, trabajar conjuntamente de forma competitiva, con el fin de valorar las ideas y experiencias de los demás. Mantener una actitud abierta a aprender de otros, con el fin de resolver problemas o desarrollar la actividad propia de un equipo.

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.
3. **Anima la cooperación entre distintas áreas o departamentos.** Coopera habitualmente y de buen grado con personas de otros departamentos o áreas de la Organización o de su equipo. 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.

#### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde tuviste que colaborar con personas de otros equipos de la Organización aportando ideas y acogiendo otras con el fin de mejorar los procesos o diseñar unos nuevos?

## INTEGRIDAD



Implica la acción de no valerse o apropiarse tanto de logros como de cosas ajenas a uno mismo, actuando siempre bajo los márgenes de los principios éticos; 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.

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.

### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde tuviste que actúa con integridad, aunque eso le cause inconvenientes o dificultades dentro del ámbito profesional?

¿Cuéntame una situación donde tuviste que hacer las cosas, aunque eso pueda causarle complicaciones en el ámbito profesional o personal?

## IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN



Implica la capacidad personal de alinear el propio comportamiento con las necesidades, prioridades y objetivos de la organización, así como poner la misión de la empresa por delante de las preferencias individuales.

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. Respeto y acepta lo que la autoridad considera importante. Puede expresar lazos afectivos con la Organización o preocupación acerca de la imagen de ésta.
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. Cooperar con los demás en el logro de los objetivos organizativos.
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.

### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde tuviste que mostrar disponibilidad para ayudar a tus compañeros?

¿Cuéntame una situación donde tuviste que expresar lazos afectivos con la Organización o preocupación acerca de la imagen de ésta?

¿Cuéntame una situación donde tuviste que apoyar a los demás en la consecución de los objetivos organizativos?

¿Cuéntame una situación donde tuviste que apoyar a las decisiones que benefician a la Organización, aunque vayan en contra de su trabajo y/o de su equipo?

## COMPETENCIAS ESPECÍFICAS

### PENSAMIENTO ANALÍTICO



Implica tener la capacidad de saber organizar un problema o situación de forma sistemática, establecer comparaciones sistemáticas entre varios hechos o aspectos, establecer prioridades y las relaciones causa-efecto.

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.
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.

#### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde tuviste que desglosar un problema complejo en varias partes?

## LIDERAZGO



Implica el deseo de guiar a los demás asumiendo el rol de líder de un equipo o de un grupo de personas con la finalidad de dirigir a su equipo en el desempeño del trabajo, orientando el mismo hacia lo obtención de las metas.

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.).
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.

### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde tuviste comunicar una visión de futuro convincente asegurándote de que los miembros de su equipo participan de sus objetivos, misión, clima, políticas?

¿Cuéntame una situación donde tuviste ser una persona que marcando la pauta, actuado como modelo a seguir por los demás?

## DESARROLLO DE INTERRELACIONES



Implica actuar para establecer y mantener relaciones y redes de contacto con distintas personas claves para alcanzar los objetivos propuestos

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 unos amplios círculos 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.

### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde tuviste mantener 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?

¿Cuéntame una situación donde tuviste que entablar relaciones con amplios círculos de amigos y conocidos?

¿Cuéntame una situación donde tuviste que establecer relaciones amistosas con asociados, clientes ú otras personas en clubes, restaurantes, espectáculos, deportes, etc.?

## DIRECCIÓN DE PERSONAS



Implica organizar tareas y proyectos a través de decisiones apropiadas delegando tareas rutinarias, delimitando el ámbito de responsabilidad de sus Colaboradores.

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.
3. **Exige alto rendimiento.** Establece unilateralmente estándares y exige un elevado nivel de rendimiento, calidad o recursos. Insiste en que se cumplan sus demandas.
4. **Lleva un seguimiento del rendimiento exigido.** Establece unilateralmente estándares, haciendo un seguimiento de los mismos y contrastando con cada persona individualmente la consecución de esos estándares.
5. **Publicita los niveles de rendimiento alcanzados.** Compara públicamente los objetivos individuales alcanzados con los establecidos (por ejemplo: resultados de ventas vs. objetivos individuales, señalando en rojo las discrepancias, o establece un ranking de ventas).
6. **Responsabiliza a las personas de su rendimiento.** Compara sistemáticamente el rendimiento o los objetivos individuales con los estándares establecidos (Ej. resultados de venta vs. objetivos individuales...). Establece consecuencias y confronta abiertamente a los demás para tratar los problemas de rendimiento que estos plantean.

### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde tuviste que contrastar con sus Colaboradores la consecución de los estándares establecidos?

¿Cuéntame una situación donde tuviste que compara públicamente los objetivos individuales alcanzados con los establecidos, señalando en rojo las discrepancias, o establece un ranking del personal?

## IMPACTO E INFLUENCIA



Implica la intención de persuadir a un grupo de personas o al interlocutor con el fin de lograr un objetivo propuesto. este comportamiento incluye la capacidad de negociación en asunto determinado para llegar acuerdo que sea beneficiosos para la Compañía

1. **Demuestra la intención, aunque no actúe.** Intenta producir un impacto determinado sobre los demás; muestra preocupación por la reputación, el status, la apariencia, etc., pero no lleva a cabo ninguna acción concreta.
2. **Utiliza una única acción para persuadir.** Utiliza directamente la persuasión en una discusión o presentación sin llegar a adaptar los argumentos al nivel o a los intereses de su interlocutor.
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.
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.
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

### **Preguntas:**

¿Cuéntame una situación donde tuviste que incluir una preparación cuidadosa de los datos para una presentación o la elaboración de dos o más argumentos en una presentación o discusión??

4.- Propuesta Guía de Entrevista Biográfica” y de Competencias (**Anexo 1**)**ESTRUCTURA DE ENTREVISTA**

<i>Puntos a cubrir</i>	<i>Ejemplo</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crea una atmósfera agradable.</li> <li>- Aclara al entrevistado el <b>objetivo</b> de la entrevista: Potencializar el desarrollo profesional para fortalecer la estrategia</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Explica al candidato <b>la estructura de la entrevista</b> y tu papel en la misma.               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trayectoria académica y profesional <b>(5 Min.)</b></li> <li>2. Puesto ocupado actualmente <b>(15 Min.)</b></li> <li>3. Ejemplos concretos de situaciones. <b>(2 horas)</b></li> </ol> </li> </ul>	<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 cuentes 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"> <li>- Solicitar <b>permiso</b> para tomar notas y grabar.</li> <li>- <b>Confidencialidad.</b></li> </ul>	<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 Por supuesto, toda la conversación es confidencial (todo lo que digan).</p>

## TRAYECTORIA PROFESIONAL (5 Min.)

<i>Puntos a cubrir</i>	<i>Ejemplo</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Explicar qué es una situación.</b></li> <li>- Situación reciente del último año/18 meses.</li> </ul> <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"> <li>- Bien, ahora que ya me has contado tu trayectoria académica (y profesional), me gustaría hablar de situaciones concretas en tu trabajo.</li> <li>- 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.</li> <li>- 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.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Centrarse en el papel que jugó el candidato.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lo que más me interesa, es el <u>papel que jugaste tú</u>. <u>Qué es lo que hiciste, qué dijiste, que pensaste, y qué sentiste</u> en esa situación, Intenta hablar en primera persona del singular. Imagínate que se va a producir una Película con esa situación, y tú se la están contando al guionista para que escriba tu papel.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Interrupciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Probablemente te tendré que interrumpir algunas veces para que me des más detalles de la situación que estás contando.</li> </ul> <p>No te preocupes.....</p>

5.- Propuesta Perfil y adecuación del cargo (**Anexo 2**)

ADECUACIÓN DE PERFIL				
Criterio	Ponderación	Requerido		
Educación	15%			
Conocimientos	20%			
Años de Experiencia	20%			
Competencias	45%	Competencias	Nivel Requerido	Nivel obtenido
Adecuación competencias				
Adecuación perfil duro				
<b>Adecuación general</b>				
Descripción de Competencias				
<b>COMPETENCIA</b>	<b>REQUERIDO</b>	<b>PUESTO</b>	<b>PERSONA</b>	

6.- Propuesta Toma de Referencias por Competencias (**Anexo 3**)

		REFERENCIA LABORAL									
<b>REFERENCIA 1</b>											
Nombre del candidato:							Cargo al que aplica:				
Nombre de la persona quien emite la referencia:							Cargo de quien emite la referencia:				
Empresa:				Telefono:				Relación con el candidato:			
Qué cargo ocupó? Ocupó otros cargos? (cargos y fechas/periodos)						Cuales fueron sus principales funciones y responsabilidades?					
Cómo describiría a la Sr/Srta/Sra a nivel personal y profesional ?						Cuales fueron los principales aportes que realizo en la empresa o proyectos importantes en los que participó?					
Cual fue el motivo de salida?						Cómo calificaría su desempeño?		Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
						Por qué?					
Cuales son sus fortalezas y posibilidades de mejora?											
Fortalezas						Oportunidades de mejora					
Cómo eran sus relaciones interpersonales? (superiores, pares, subordinados)			Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Si tuviera la oportunidad, lo volvería a contratar? Por qué?				
Observaciones:											