



Pontificia Universidad
Católica del Ecuador | Sede
Ambato

OFICINA DE POSGRADOS

Tema:

**DISEÑO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LOS
CENTROS QUE BRINDAN SERVICIOS A LA COMUNIDAD DE LA PUCESA**

**Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Máster en Psicología
Organizacional mención: Comportamiento Humano y Desarrollo Organizacional**

Línea de Investigación:

Vida digna y salud integral – determinación social y desarrollo humano

Autor:

Psi. Org. Marcelo Sebastián Navas Zamora

Director:

Mg. Aitor Larzabal Fernández

Ambato - Ecuador

Mayo 2022

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
SEDE AMBATO
HOJA DE APROBACIÓN

Tema:

**DISEÑO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LOS
CENTROS QUE BRINDAN SERVICIOS A LA COMUNIDAD DE LA PUCESA**

Línea de Investigación:

Vida digna y salud integral – determinación social y desarrollo humano

Autor:

Ps. Org. Marcelo Sebastián Navas Zamora

Aitor Larzabal Fernández, Mg.

f.  _____

CALIFICADOR

Luis Eduardo Cevallos Terneus, Mg.

f.  _____

CALIFICADOR

Varna Hernández Junco, Mg.

f.  _____

CALIFICADORA

Juan Carlos Acosta Teneda, P. PhD.

f.  _____

COORDINADOR DE LA OFICINA DE POSGRADOS

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.  _____

SECRETARIO GENERAL PUCESA


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
OFICINA DE POSGRADOS
SECRETARÍA GENERAL
PROCURADURÍA

Ambato - Ecuador

Mayo 2022


Pontificia Universidad
Católica del Ecuador
BIBLIOTECA

DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, MARCELO SEBASTIÁN NAVAS ZAMORA, portador de la cédula de ciudadanía N° 0604691477, autor del trabajo de graduación intitulado “DISEÑO DE SUBSISTEMAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO PARA LOS CENTROS QUE BRINDAN SERVICIOS A LA COMUNIDAD DE LA PUCESA” previo a la obtención del título de MÁSTER EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL MENCIÓN COMPORTAMIENTO HUMANO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior para su difusión pública respetando los derechos del autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de su sitio web de la Biblioteca de la PUCE sede Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de la Universidad.

Ambato, mayo 2022



Marcelo Sebastián Navas Zamora

0604691477

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios por cada oportunidad que me ha permitido alcanzar mis metas, objetivos y sueños, valoro cada elemento que aporta a mi desarrollo personal profesional y académico.

Gracias a mi familia que compone el principal eje en mi vida, con su amor, apoyo y respeto han estado presentes y forman parte esencial de mis días.

De igual forma, agradezco a mis amigos más cercanos con quienes comparto directamente este y todos los momentos cumbre, su amor es mi guía.

DEDICATORIA

De forma especial, dedico cada uno de mis logros alcanzados y por alcanzar, mis sueños y mis más grandes lecciones a mis abuelitos, Delia Aurora Martínez de Zamora y Armando Zamora Flores. Aunque no se encuentren físicamente presentes, representan en mi vida esa luz que jamás se extingue.

Dedico el resultado de mi esfuerzo a mi madre, quien ha hecho posible mi educación y que a través de sus valiosas lecciones me ha permitido sentir que no existe límite alguno para alcanzar lo anhelado.

A mi hermano mayor y mi sobrina Olivia Navas por representar la razón principal de esa gran fuerza que ha significado determinación y claridad ante las circunstancias difíciles.

RESUMEN

Los centros que brindan servicios a la comunidad interna y externa de la PUCESA contribuyen en diversos ámbitos formativos, de asesoría y consultoría en diferentes disciplinas. El diseño, estructuración y validación de subsistemas de gestión de Talento Humano: análisis, descripción y valoración de cargos y gestión de desempeño por competencias, se centra en satisfacer las necesidades del Centro de Psicología Aplicada en adelante CPA y del consultorio jurídico gratuito. De este modo, el presente proyecto de investigación propende validar esquemas de gestión de subsistemas de Talento Humano a través de un enfoque metodológico predominantemente cualitativo de corte transversal con alcance exploratorio descriptivo. Por lo tanto, se ha utilizado la técnica Delphi para obtener el criterio entre expertos o especialistas, ha sido medido a través del coeficiente de concordancia de Kendall y alcanzado en la primera ronda. El producto final u entregable en el presente proyecto implica una herramienta complementaria para la gestión de Talento Humano en estos centros con el fin de coadyuvar a la formación de docentes, estudiantes y profesionales quienes conforman los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA.

Palabras clave: Gestión, subsistemas, Delphi, consenso, servicio.

ABSTRACT

The centers that provide services to PUCESA's internal and external community contribute to multiple fields, such as advisories, trainings and consultancy fields in different disciplines. The design, structure, and validation of various Human Talent management subsystems, for instance: position's examination, descriptions, evaluations assessments, and performance management analysis by competencies; focus on meeting the needs of Centro de Psicología Aplicada (CPA) and Consultorio Jurídico Gratuito. Thus, the present research project aims to validate Human Talent subsystem management schemes through a predominantly qualitative cross-sectional methodological approach with an exploratory descriptive scope. Therefore, the Delphi technique has been employed to obtain the criteria between experts or specialists, it has been measured through the Kendall concordance coefficient and it has been reached during the first round. The final product or deliverable in this project implies a complementary tool for the management of Human Talent in these spaces to contribute to teachers, students and professionals training processes, who conform the centers that provide services to PUCESA's community.

Key words: Management, subsystem, consensus, service

ÍNDICE

PRELIMINARES

DEDICATORIA.....	v
RESUMEN.....	vi
ABSTRACT.....	vii
Antecedentes.....	1
Objetivos.....	6
Objetivo General:.....	6
Objetivos Específicos.....	6
CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA.....	8
1.1. Gestión del Talento Humano en el Ecuador.....	11
1.2. Centros de Servicio a la Comunidad, PUCESA.....	19
Sistema y subsistemas de la gestión del Talento Humano en las organizaciones.....	26
1.3. Subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos.....	27
1.4. Subsistema de Gestión de Desempeño.....	28
CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
2.1. Técnicas y herramientas utilizadas.....	36
2.2. Entrevista Semiestructurada.....	43
2.3. Uso de programas computacionales.....	45
CAPÍTULO III. RESULTADOS.....	47
3.1. Redes Semánticas – Atlas T.I.....	50
3.2. Consenso entre expertos.....	60
3.3. Producto o Entregable.....	65
CONCLUSIONES.....	70
RECOMENDACIONES.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	79

INTRODUCCIÓN

Antecedentes

Los centros que brindan servicios a la comunidad de forma interna y externa de la PUCESA están concebidos por un sentido de asesoría multidisciplinar que se promueve de manera permanente por medio del vínculo interinstitucional y obtiene como principal resultado una gestión fundamentada en criterios técnicos y especializados, aquello es posible gracias al personal administrativo, docentes y estudiantes que conforman estos centros.

Los centros que brindan servicios a la comunidad son espacios promovidos por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE) a nivel nacional y parten de la vinculación con la colectividad, al igual que del apoyo interinstitucional, bajo este enfoque la comunidad interna y externa a la institución cuenta con servicios en las diferentes disciplinas como: el área psicológica (organizacional, clínica y educativa) a través del Centro de Psicología Aplicada, en adelante CPA; al igual que en las áreas jurídica y contable-tributaria, estos servicios están enfocados al desarrollo comunitario, educativo y organizacional y están establecidos como parte de un sistema en el que según González (2019):

la organización será siempre considerada dentro de un contexto ambiental específico, mismo que la abarca en su totalidad, guardando una estrecha relación y cuyas características son en muchas ocasiones difíciles de identificar, pero sin dejar por ello de ser significativas para el desarrollo de las organizaciones. (p.48)

De esta manera, el enfoque de servicio permite dotar de herramientas especializadas a quienes requieren de sus componentes, su principal valor está compuesto por criterios de sostenibilidad, es así como la PUCE a nivel nacional, por medio los centros de servicios a la comunidad interna y externa que la componen buscan garantizar una gestión óptima ligada a la responsabilidad social e institucional bajo criterios de excelencia y buenas prácticas profesionales y pre-profesionales.

El objetivo principal de cada uno de estos centros está conformado a través de la esencia institucional de la PUCE, adopta y desarrolla criterios que están descritos en su misión institucional, esto, a través de la página web de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato se encuentra compuesta por los siguientes puntos:

Tabla 2 Componentes institucionales de la misión PUCE Ambato

Apartados	Características
Desarrollo Integral	Se caracteriza por ser una comunidad académica que a través de la rigurosidad y el carácter crítico promueve el desarrollo en todos sus ámbitos y utilizan como medios a la investigación, la ciencia y la tecnología por medio de su cuerpo docente, administrativo y estudiantil bajo la oferta de servicios de calidad a las comunidades locales, nacionales e internacionales.
Valores Institucionales	Se enfoca en las dimensiones éticas del saber, ser y actuar concernientes al ser humano otorgándole principal atención a la equidad de derechos que constituye la institución y promoción de la justicia y respeto a la vida.
Autonomía	Encumbrar la condición autónoma de la institución a fin de desempeñar sus diversas funciones de manera eficaz y oportuna, aquello con responsabilidad y bajo el amparo de la ley.
Garantía de Derechos	La institución tiene la responsabilidad de salvaguardar los derechos individuales y colectivos a partir de la verdad y el bien común.
Formación Integral:	Dirigir su actividad hacia la formación integral de las personas que la conforman de manera intelectual y ética “para el servicio a la sociedad en el ejercicio profesional y en el compromiso sustentable del país.
Propósito	Suscitar un sentido permanente de compromiso de los miembros de la comunidad universitaria a fin de que se cumplan los fines institucionales por medio de la comunicación efectiva y la participación colectiva.

Obtenido de: Misión Institucional PUCE Ambato (PUCESA, 2018).

La concepción de una gestión integral con impacto social permite que este tipo de centros coadyuven a la formación profesional bajo criterios de excelencia y ética. Es por ese motivo que bajo la aplicación óptima del Talento Humano se busca diseñar, estructurar y validar procedimientos de gestión de dos de sus principales subsistemas: Análisis, descripción y valoración de cargos que compone la sucesión de otros subsistemas que permiten una

integración consecutiva de la gestión de Talento Humano. Por otro lado, se busca consolidar este primer subsistema a través de la Gestión de Desempeño por Competencias que sustentan un fortalecimiento permanente del desarrollo humano en los centros que brindan servicios a la comunidad interna y externa de la PUCESA.

El diseño, estructuración y validación de procedimientos referentes a estos subsistemas de gestión de Talento Humano para los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA contribuyen a la aplicación de un enfoque de desarrollo organizacional, al igual que busca satisfacer las necesidades actuales de un mercado laboral cada vez más competitivo que responde a una realidad laboral globalizada. Por ende, la identificación de las capacidades y recursos de los miembros de una organización da lugar a una gestión basada en la innovación y el dinamismo. Las instituciones de educación superior juegan un papel fundamental como principal actor en la sociedad, aportan en gran medida a la resolución de problemas sociales latentes que requieren de criterios científicos, académicos y profesionales.

La academia dota de herramientas puntuales a la sociedad y la sitúa en una reconfiguración constante, esta deberá adaptarse a entornos cada vez más complejos y exigentes que requieren de una serie de respuestas aptas que otorguen soluciones innovadoras, integrales y sostenibles (Hernández; Vega et. al. 2017). Por otro lado, la PUCE y sus sedes a nivel nacional, al contar con centros especializados en la gestión multidisciplinar contribuyen a la creación de proyectos de vinculación con la colectividad, la práctica pre-profesional, la asesoría y consultoría profesional y la implementación de un enfoque de mejora continua a través de la formación y desarrollo de la comunidad interna y externa, que en la aplicación de nuevas tecnologías promueve un ambiente de innovación que da lugar a la transformación organizacional.

El enfoque estratégico que caracteriza a la gestión de Talento Humano orientada la transformación organizacional y está sustentado, en este caso en particular, por la validación de los subsistemas de: análisis, descripción y valoración de cargos y la gestión de desempeño basado en competencias. Estos subsistemas de la gestión de Talento Humano configuran una

rotunda complementariedad, conforman la base para la identificación de capacidades y recursos de los colaboradores con el fin de potenciar su desarrollo en la organización.

El análisis del medio en el que se desarrollan los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA es fundamental para canalizar las tendencias del mercado, identificar sus potencialidades al igual que sus riesgos o puntos de ruptura, esto con el fin de considerar elementos que podría afectar a futuro su desarrollo. Es decir, estos centros están concebidos como sistemas abiertos moldeables e influenciables en el que la búsqueda y reconocimiento de sus necesidades internas y externas, al igual que sus potencialidades dependen de la consecución de actividades orientadas a la posibilidad de crear y aprovechar nuevas oportunidades para innovar (Acosta, Prado, Longo, Somosa & Fischer, 2013).

En referencia al problema, los centros que brindan servicios a la comunidad interna y externa de la PUCESA, debido a su naturaleza requieren contar con procedimientos de gestión propios, estos, diseñados y validados a partir de sus necesidades actuales e incluso que éstas cuenten con proyecciones a mediano y largo plazo. La ausencia de una estructura propia, o a su vez, de esquemas de gestión concernientes al Talento Humano resulta imprescindible en estos centros, responden a una demanda (cada vez más exigente y diversa) de una comunidad interna y externa que requiere a diario de servicios que respondan a las actuales tendencias nacionales e internacionales.

La gestión de subsistemas de talento humano: análisis, descripción y valoración de cargos al igual que la gestión de desempeño basado en competencias, conforman la base para un funcionamiento eficaz y eficiente en todo tipo de organización, sobre todo porque a partir de su aplicación es posible la conformación e implementación de otros subsistemas más complejos.

De esta forma, su diseño, estructuración y validación implica una concepción de desarrollo humano en las organizaciones que está concebido por un cambio organizacional planificado conforme lo plantea este proyecto de investigación. Por ende, bajo esta premisa la identificación de la realidad organizacional, necesidades, demandas y exigencias es clave y

conlleva una estructuración y seguimiento integral una vez validado por los expertos. Por lo tanto, es necesario orientar el diseño y validación de los subsistemas de talento humano: análisis descripción y valoración de cargos y gestión del desempeño a partir del desarrollo organizacional en los centros que brindan servicios a la comunidad, PUCESA.

Objetivos

Objetivo General:

Diseñar subsistemas de talento humano: análisis, descripción y valoración de cargos; gestión del desempeño basado en competencias para los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA.

Objetivos Específicos:

1. Analizar fuentes teóricas y metodológicas ligadas al levantamiento de subsistemas de talento humano: análisis, descripción y valoración de cargos; gestión del desempeño basado en competencias.
2. Diagnosticar aspectos procedimentales ligados a la gestión de subsistemas de talento humano: análisis, descripción y valoración de cargos; gestión del desempeño basado en competencias.
3. Estructurar esquemas de gestión de subsistemas de talento humano: análisis, descripción y valoración de cargos; gestión del desempeño basado en competencias para los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA.
4. Validar esquemas de gestión de subsistemas de talento humano: análisis, descripción y valoración de cargos; gestión del desempeño basado en competencias para los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA.

La propuesta planteada para el presente proyecto de titulación intitulado: “Diseño de subsistemas de gestión de Talento Humano para los Centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA” se basa en un proyecto – producto que refiere el diseño, estructuración y validación de los subsistemas de: análisis, descripción y valoración de cargos y gestión del desempeño basado en competencias. De esta manera, el proyecto se encuentra planteado como una investigación cualitativa de tipo exploratorio no experimental, de corte transversal. Las principales herramientas que respaldan al criterio de obtención o recolección de información al igual que su clasificación, análisis e interpretación, serán la entrevista guiada bajo una composición semiestructurada y evaluada, posterior el uso del método Delphi

que refiere el análisis de criterio de especialistas quienes serán escogidos por conveniencia de la presente investigación. A partir de la caracterización de Fernández & López, 2013 (como se cita en Listone & Turoff, 1975).

El método Delphi está definido como un procedimiento, de por sí sistemático, totalmente efectivo si a investigaciones de tipo exploratorio se refiere, a través de la recopilación de los distintos criterios de un grupo de especialistas segregados geográficamente a partir de una temática específica, se logra una convergencia en cuanto al consenso al que se llegare por medio de cuestionarios previamente estructurados y modificados a partir de un perfeccionamiento y convergencia de criterios hasta lograr un estándar efectivo y funcional. Es así como se busca validar el diseño y estructuración de subsistemas de talento humano: análisis, descripción y valoración de cargos y gestión de desempeño por competencias; en los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA.

Los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA se encuentran concebidos por células estratégicas que funcionan bajo el criterio de asesoría y/o consultoría a la comunidad interna y externa de la localidad, y que bajo el amparo del espíritu ignaciano que caracteriza a la institución de educación superior, fundamentan su gestión en la ética, la calidad humana, en la orientación al servicio y la excelencia en la calidad de la formación que oferta a partir de los valores institucionales que la conforman. Por este motivo, un enfoque de desarrollo humano en las organizaciones en la gestión de talento humano y sus subsistemas es imprescindible para el cumplimiento de los objetivos planteados en este proyecto de investigación.

CAPÍTULO I. ESTADO DEL ARTE Y LA PRÁCTICA

La concepción de gestión del talento humano en las organizaciones se caracteriza por una permanente evolución de los diversos componentes que conforman y describen a sus principales protagonistas, los colaboradores. Las tendencias globales en la actualidad se enfocan al desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías que coadyuvan a la potenciación y fortalecimiento de capacidades (habilidades y competencias), conocimientos y valores que hacen de las organizaciones en general, el principal eje productivo de toda sociedad. Los procesos de transformación se caracterizan por la identificación y aplicación de estas nuevas tecnologías que constantemente redefinen el mercado laboral a nivel global e instituyen nuevos paradigmas que se convierten en la base del desarrollo, la integración y el éxito de una organización.

De este modo, un claro ejemplo se encuentra en la integración de fuentes tecnológicas que permiten automatizar los procesos documentales, procedimentales y sistémicos a través de una serie de algoritmos que conducen la información de forma digital, se lo conoce como industrias 4.0 que prácticamente trasladan la información física a la digital a través de condiciones de eficiencia, se considera como principal acción el cumplimiento de indicadores basados en la eficiencia del uso de la información. Según Salvador y De la Cruz (2018) “estas tecnologías permiten interacciones entre cada punto de una red. La capacidad de ajustarse y aprender de los datos en tiempo real puede hacer que las empresas sean más receptivas, proactivas y predictivas” (p. 66).

Sin embargo, resulta menester que las tendencias globales en materia de gestión del talento humano respondan no solamente a asegurar la eficiencia y eficacia de los colaboradores en las organizaciones, de igual forma es necesario que simultáneamente los objetivos planteados por las organizaciones se encuentren esencialmente enfocados a asegurar un trabajo digno que responde a acciones concretas como el impulsar en el mercado laboral la inclusión, la equidad, la justicia, la sostenibilidad, etc. (OIT, 2019).

En este caso, es necesario mencionar que la gestión integral de talento humano en las organizaciones no responde a un sistema ortodoxo basado únicamente en la consecución de objetivos empresariales basados en la competitividad solamente; uno de sus objetivos principales es asegurar un ambiente laboral óptimo en el que se encuentren inmersos mecanismos de gestión que generen recursos específicos que satisfagan las necesidades inherentes e inmediatas de los colaboradores y por ende, de la organización.

A partir de la reflexión de Castillo & Esperanza (2010) “en las empresas competitivas se habla mucho de visión compartida, pero no se profundiza en la misma medida de cuánto hay de obligación y cuanto de libre operación en la formación de esas imágenes colectivas” (p.207). Por tanto, la satisfacción de necesidades integrales y consecutivamente la creación y desarrollo de recursos necesarios para la organización y sus colaboradores, irían de la mano de cada subsistema o sub-área de la gestión de talento humano que compone la principal herramienta para el desarrollo y fortalecimiento de las características profesionales, cognitivas, actitudinales, psicológicas, emocionales, etc.; de los colaboradores al igual que de los objetivos y valores de la organización.

De esta forma, la importancia del desarrollo del talento humano basado en competencias depende de la estructuración de esquemas de gestión especializados que respondan a los componentes generales y específicos de la organización y que, a la par, se desarrolle simultáneamente con los conocimientos o knowledge management¹ que complementen directamente su implementación en la organización. Por lo tanto, la concepción sistémica en las organizaciones es clave para comprender que los esquemas de gestión actuales sean debidamente reconocidos y respondan sobre todo a la aplicación de nuevas tecnologías que satisfacen las necesidades globales y le permiten a la organización expandirse sin limitantes (Zabaleta, 2003). A partir del siguiente cuadro se analiza el esquema base necesario para puntualizar la gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias a partir de la gestión del talento humano.

¹ Know Management (KM): Según Alles, (2016) “es una herramienta que permite a una organización compartir el conocimiento, generalmente a través de gigantescas bases de datos que lo contienen” (p.291)

Tabla 2 Esquema sugerido para el desarrollo de la herramienta “know management”

Criterio	Propósito
1. Procesos, normas y procedimientos	Establecer una estructura o base con la cual la organización establecerá toda clase de gestión
2. Aplicaciones que den soporte a la actividad	Determinar herramientas tecnológicas, medios y elementos que permitan la gestión del conocimiento en la organización
3. Artículos y noticias	Proponer la gestión del conocimiento a partir de medios de difusión de la gestión del desarrollo y formación interna
4. Sistemas de difusión	Realizar foros, conversatorios o cualquier otro sistema de retroalimentación que permita compartir el conocimiento
5. Determinar y describir el “know how” y “know what” de la organización	Componer la base del conocimiento de una organización establecerse como su principal activo
6. Conocimiento en materia de gestión de Talento Humano	Definir perfiles de competencias, evaluarlas, desarrollarlas y materializarlas
7. Retroalimentación y seguimiento	Validar la gestión del conocimiento como una herramienta funcional, ágil y confiable

Fuente: Estos datos fueron obtenidos de (Alles, 2005 p.294) en su obra: *Desarrollo del talento humano: basado en competencias* como se citó en: La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di knowledge management per organizzazioni intelligenti (Bonani, 2002)

La gestión integral de estos dos importantes elementos que guardan correlación inmediata depende de un orden específico como se puede apreciar en los puntos mencionados en la tabla 1. La gestión del conocimiento y el desarrollo de competencias en las organizaciones son términos que responden a la realidad actual en el que el desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías subyace a la administración organizacional y por ende contribuye a la comprensión de las denominadas sociedades de conocimiento² y de esta manera explotar de manera estratégica los recursos puntuales de una organización, es decir, sus recursos humanos, tecnológicos, históricos, experienciales, etc.

La base del “saber cómo” o “know how” y el “saber qué” o “know what” implica la construcción del conocimiento y su potenciación a través del desarrollo de competencias en los colaboradores a corto, mediano y largo plazo. La competencia está definida según

² Sociedades de conocimiento: Según Nuñez, (2007) “se refiere a la creación de capacidades estables para construir y aplicar el conocimiento, para el desarrollo humano y ello, a su vez, se basa en las capacidades para identificar, procesar, producir, transformar diseminar y usar la información” (p.16).

Zabaleta, (2003) como un conjunto “complejo de comportamientos que se desarrollan en un entorno específico y que tienen como fin el logro de un resultado eficiente y eficaz” (p. 119). En conclusión, el nivel de competitividad que una organización puede representar ante el mercado global depende de estos dos importantes elementos que están determinados por una gestión de talento humano práctica e innovadora que pretende transformarse a lo largo del tiempo y adaptarse a las necesidades puntuales de cada tipo de organización.

1.1. Gestión del Talento Humano en el Ecuador

La gestión de Talento Humano en las organizaciones refiere un sistema de administración integral del capital humano, este sistema se encuentra en permanente cambio debido a que responde a las diversas necesidades de los colaboradores, las tendencias locales y globales en el mercado laboral, la competitividad empresarial, la innovación, el desarrollo humano y organizacional, etc. El desarrollo del capital humano en el Ecuador se encuentra específicamente ligado a la realidad actual de su mercado laboral y es importante conocerlo y reconocerlo de manera precisa; Ecuador, al mantener una economía dolarizada, las políticas públicas son cada vez más limitadas debido a que dependen de la aprobación pública, de igual forma responde a las fluctuaciones de un mercado internacional que requiere de herramientas fiscales y socio-económicas precisas que respondan a tales demandas de manera eficiente, esto implica una mayor respuesta ante la implementación de políticas laborales y productivas que aseguren la calidad y cantidad del empleo (Méneses; Córdova & Aguirre, 2021).

Por lo tanto, la reducción de los índices de desempleo, sub-empleo y empleo informal son los retos que el mercado laboral ecuatoriano enfrenta permanentemente y que pueden ser resueltas, al menos en un gran porcentaje a través de mejoras en la legislación laboral, la atracción de inversión extranjera, el aseguramiento de la calidad en la educación en cada uno de sus ámbitos y el aseguramiento y fortalecimiento de bolsas de empleo por parte de organizaciones públicas y privadas, atención a grupos vulnerables a través de políticas que eviten la segregación de minorías y fortalezcan las características estructurales del empleo digno en el Ecuador. A partir de los datos proporcionados por la “Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo” (ENEMDU); la difusión de estos datos a través del

Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y la asesoría técnica de la Organización Internacional del Trabajo (OIT), con el respaldo del Ministerio de Trabajo del Ecuador (MDT), se presentan los siguientes datos que dan una referencia estadística de la población económicamente activa e inactiva al igual que el estado real del empleo y subempleo en el Ecuador.

Es necesario considerar cronológicamente estos datos antes y después de la crisis sanitaria, que tuvo lugar a partir de marzo del año 2020, este hecho causa una gran repercusión en la dinámica del funcionamiento del mercado laboral, las tendencias socioeconómicas nacionales e internacionales se vieron irremediamente afectadas y la dinámica laboral que de por si se encuentra en constante cambio, sufre una brecha considerable e instituye una concepción preventiva ante una crisis inminente debido a las significativas fluctuaciones económicas en el país.



Figura I: Encuesta Nacional de Empleo, Desempleo y Subempleo

(INEC-ENEMDU, 2020)

La población económicamente activa (PEA) ejerce una importante caracterización del mercado laboral y socioeconómico en temas demográficos, sociales e incluso políticos. La relevancia de analizar las aristas de esta población permite analizar el desarrollo de un país en

temas de crecimiento económico centrado en el capital humano (Aguirre, 2016). A partir del presente enunciado es importante mencionar de igual forma, las repercusiones que sostienen los cambios demográficos sobre la fecundidad, esta conserva un efecto directo en la dinámica económica del país apreciado desde la estructura de su población en cuanto a edad, en este caso, la población en edad de trabajar (Rosero, Bixby & Robles, 2008).

Es decir, el producto de esta concepción entre la realidad sociodemográfica y la dinámica económica direccionadas al desarrollo se denomina bono demográfico³ (Bloom, Canning & Melany, 2000). Una de las medidas o indicadores más relevantes que evidencian este concepto refiere al Producto Interno Bruto (PIB); este indicador no es más que el resultado del crecimiento económico que caracteriza a un país a partir de sus procesos productivos, sus ingresos (venta de materia prima, inversión, exportación, etc.) A medida que los indicadores correspondientes al PIB crecen, esto se ve directamente reflejado en el aumento de los ingresos de la población económicamente activa. Según Aguirre (2016) “una economía en crecimiento proporciona mayores opciones y oportunidades laborales para la población, los cuales pueden permitir la eliminación de la pobreza, subempleo y desempleo” (p.9).

En conclusión, el capital humano conserva un rol estratégico en cada ámbito de productividad, de esta forma, los gobiernos, las empresas públicas, privadas y otros tipos de instituciones invierten significativamente en potenciar el perfil del capital humano, aunque es necesario otorgarle una mayor atención e inversión a través de medidas sostenibles que perduren en el tiempo y respondan de manera preventiva ante crisis puntuales como económicas, sanitarias, naturales, etc.

La gestión del capital humano en las organizaciones conforma el eje central de la administración empresarial, el incentivar la sostenibilidad de esta área es imprescindible debido al enfoque sistémico que la caracteriza, este es diverso y se conforma de manera multidisciplinar, cada área de gestión es importante y complementaria, toma en cuenta

³ Bono demográfico: Refiere el incremento en la población en la edad de trabajar respecto a la población total lo que genera una reducción en las tasas de dependencia (en el caso de los menores), esto logra un efecto relevante en el crecimiento económico y el desarrollo productivo. (Cruz & Ahmed, 2018)

principalmente su naturaleza participativa, estratégica e innovadora. A partir de la descripción de Chiavenato, (2001) quien define que “las personas no son recursos que la organización consume y utiliza y que producen costos; por el contrario, las personas constituyen un factor de competitividad, de la misma forma que el mercado y la tecnología” (p.3). De esta forma, es importante canalizar el rol del capital humano en la organización no como un recurso más, sino como su principal fuente de productividad, potencialidad y competitividad.

En el Ecuador, la evolución de esta área ha resultado mucho más compleja que en otros países de la región, sin embargo, en la actualidad la mayoría de empresas que implementan un sistema de gestión en esta área son empresas medianas y grandes que, debido a las exigencias que componen las normas o políticas nacionales e internacionales buscan adoptarla y desarrollarla de manera eficiente, los procesos que las conforman dependen de un criterio estandarizado y cualificado; estas empresas se adaptan a la dinámica del mercado global y asumen la importancia de su gestión en materia de innovación y productividad, a partir de los datos previstos en ENEMDU 2007 – 2019; el empleo no adecuado es un fenómeno en crecimiento en el Ecuador debido a que una parte de la población económicamente activa adopta esta alternativa y de esta manera el empleo adecuado decrece de manera considerable, es decir 34 de cada 100 trabajadores cuenta con un empleo adecuado con todos los beneficios de ley y una remuneración adecuada según la actividad sectorial, es necesario considerar la referencia porcentual de empleo pleno compone tan solo 38,9% (INEC, 2019). Esto repercute en el decrecimiento económico del país, los criterios de crecimiento referentes al PIB se ven afectados circunstancialmente.

El subempleo⁴ o el empleo informal deterioran el contraste de crecimiento económico en el país, es necesario considerar que su principal recurso es el capital humano que se traduce en productividad, inversión interna y externa, exportación, calidad en la educación, salud, vivienda, trabajo digno, fuentes laborales estables, etc. Según Méneses et.al, (2021) “conocer mejor e iniciar el aprendizaje social del mercado laboral es un elemento estratégico para el

⁴ **Subempleo:** Refiere a las personas que mantienen un empleo, durante la semana laborable y generan ingresos inferiores al salario mínimo o a su vez no cumplen con la jornada mínima requerida, sin embargo, disponen de tiempo para cumplir con la jornada requerida (INEC, 2019).

país, en especial en una economía dolarizada que se caracteriza por tener un menor margen de acción en sus políticas económicas” (p.25). Aquello, tiene la finalidad de instar a que las organizaciones (como principales actores de la economía de un país) a instituir y promover políticas direccionadas a dignificar el trabajo a través de la potenciación del capital humano, a proponer objetividad en la discusión pública y sobre todo potenciarse internamente por medio de la gestión de talento humano y fomenta la excelencia en el perfil del capital humano en las organizaciones tanto públicas como privadas del Ecuador.

El empleo adecuado⁵ resulta el objetivo principal de todo gobierno, al darle prioridad, se ven reflejados los esfuerzos puntuales por contrarrestar el desempleo y subempleo, por esta razón es imprescindible invertir en cada aspecto que subyace al trabajo adecuado (educación, tecnología, salud, etc.) al promover principalmente políticas que aporten directamente al incremento de la tasa de participación laboral, aquello le otorga competitividad regional al país e impulsa la inversión nacional y extranjera.

Por lo tanto, es central considerar que este precepto no depende tan solo de un gobierno o de todos aquellos puntos mencionados anteriormente; la flexibilidad, apertura y autonomía de los empleadores pertenecientes a los diferentes campos productivos resulta estratégico en el desarrollo integral de la coyuntura laboral ecuatoriana. Las brechas existentes actualmente en lo laboral se componen de diversas problemáticas centradas en las deficiencias en el servicio, la oferta y demanda del mercado, la ausencia de escalafones salariales estratégicamente estructurados, migración de profesionales debido a la ausencia de oportunidades puntuales, el empirismo en las acciones a nivel organizacional, las condiciones laborales precarias y demás elementos conexos (Sánchez & Arévalo, 2016).

El mercado laboral ecuatoriano resulta diverso y complejo de describir mediante un análisis breve, sin embargo, es clave caracterizarlo con el fin de tratar de otorgar un mayor apoyo bibliográfico al presente proyecto de investigación. La oferta y demanda es la principal característica del mercado y al referir el ámbito laboral, esta fórmula no difiere, es decir,

⁵ **Empleo adecuado:** Refiere el cumplimiento del margen de horas laborables a la semana (40 horas) en la que los trabajadores perciben montos mayores al salario básico unificado (INEC, 2019).

cuando estos dos aspectos coinciden su finalidad reside en satisfacer el interés del “empleador” por adquirir el potencial servicio del “trabajador” en los diversos ámbitos requeridos.

De este modo, a partir de este aspecto entendemos una cadena de importantes aspectos que subyacen el mercado laboral, por ejemplo, el perfil de capital humano requerido por la demanda y descrita a través de la oferta, la remuneración, las condiciones laborales (formales e informales), las características del empleador y trabajador a partir de la realidad de mercado económico local y global, las necesidades generales y específicas del trabajador y viceversa, entre otros diversos ámbitos concernientes. En la sociedad el mercado laboral es esencial para su funcionamiento, el capital humano como tal representa la potencialidad en la oferta de productos o servicios en todo ámbito y aquello es posible a partir de las personas naturales y jurídicas que poseen bienes productivos (Arroyo & Crespo, 2018).

El mercado laboral en efecto es imperfecto si se analizan hechos específicos como la competitividad del mercado local y la influencia del mercado global en esa misma dinámica competitiva; la influencia de las necesidades de los trabajadores en aspectos como el salario, las condiciones de trabajo lo cual implica rigidez, esto, en cuanto la relación bidireccional entre el trabajador y el empleador lo cual determina sustancialmente este aspecto; la intervención de un precepto legal-laboral resulta sustancial e imprescindible, de esta forma se garantizan los derechos laborales en la relación sustancial empleado-empleador y se lo puede apreciar a partir de las características de un contrato, las garantías de liquidación e indemnización ante una renuncia o un despido y la determinación de una remuneración básica unificada (Kiziryan, 2015).

La relación entre el mercado laboral y la realidad del empleo formal, informal y subempleo en el Ecuador resulta el punto de partida para reiterar la importancia de contar con una gestión del talento humano en las organizaciones que se caracterice por su complementariedad con otros sistemas de gestión administrativos que de por sí, describen la importancia del capital humano como principal factor de desarrollo (en todo ámbito) de un país. A partir de esta premisa es posible identificar de manera clara y específica sus necesidades y características, con el fin de

llevar a cabo soluciones estratégicas que solventen las problemáticas sociales, educativas, laborales-organizacionales y económicas.

Empero, al tratar la realidad de la informalidad laboral en el país, los representantes en materia legislativa tienen la responsabilidad de demostrar una gestión puntual en políticas laborales que respondan a la heterogeneidad y complejidad del mercado laboral al igual que de las condiciones de trabajo a partir de la productividad. En cuanto a la composición del sector informal en el Ecuador, es necesario que este cuente con garantías de igual forma, independientemente del sector en que la población económicamente activa decida trabajar y que esto suceda no solo debido a la potencial ganancia asociada sino, también, de todos los demás elementos y ventajas relacionadas con cada puesto de trabajo o sector (Vega, 2017).

El mercado laboral no puede ser concebido tan solo a partir de un carácter económico o político, el capital humano es su principal carácter y, por lo tanto, cada aspecto relacionado a su gestión es potenciabile; en el caso de la educación, esta deberá ser de calidad y representar la principal fuente de inversión de un gobierno, de esta manera no solo se gestiona el capital humano desde su esencia, sino que se lo estructura y fortalece otorgándole perpetuidad.

Según Acevedo, Montes, Vázquez, Villegas & Brito, (2007) “la educación cumple un papel crucial en el aumento de la competitividad, dado que genera, incorpora y difunde avances del conocimiento que luego, permiten incrementar la productividad en distintas áreas de la producción” (p. 23). La vinculación de la academia hacia las organizaciones tiene el fin de solventar las principales necesidades de la sociedad a la que pertenece, esta actividad promueve la innovación, la investigación científica y su aplicación en sectores estratégicos y por ende permite el desarrollo eficaz de un país hacia la productividad (CEPAL, 2004).

La academia es inherente al desarrollo social y productivo, la colectividad que plantea desde su esencia brinda un enfoque pragmático, integral y práctico en lo que respecta a generar oportunidades inagotables por medio de la formación, la investigación e innovación. De esta manera, el capital humano se compone de dichos fundamentos que, a través de una gestión puntual es posible potenciar todo tipo de ámbito al otorgarle un valor técnico que se asocia el

desarrollo humano en las organizaciones a través de la identificación y formación de competencias, conocimientos y aptitudes con el fin de asumir los retos cada vez más exigentes a nivel profesional.

A partir de esta idea, Maldonado (2001) citado en Niño, et. al, (2008) refiere que “hoy en día las empresas requieren personas con conocimientos académicos y experiencia práctica, por lo que surge la necesidad de la educación en formar a sus egresados para la vida, siendo competitivos y asegurándoles un mejor bienestar de trabajo” (p.164). La formación de competencias en la concepción del desarrollo del capital humano conjuga los requerimientos de una sociedad cada vez más exigente y un mercado laboral competitivo y las necesidades no solo de la sociedad, sino, de la academia en cuanto identificar sus debilidades y darles una serie de opciones viables para su resolución.

En conclusión, la gestión de la educación compone la principal razón de lo que se entiende por academia y su vinculación con la empresa, aquello es la antesala del desarrollo del capital humano por que se traduce en la potenciación de conocimientos, destrezas, habilidades y competencias que más adelante fortalecerán un mercado laboral cada vez más exigente y competitivo, esto, a nivel nacional e internacional. Por lo tanto, es importante señalar que aquello no refiere únicamente una concepción de calidad o productividad, es central caracterizar a la investigación científica y la gestión del conocimiento como principales ejes de esta vinculación (Ruiz, Martínez & Céspedes, 2018).

Por otro lado, autores como Veliz, (2018), citado en Ruiz, et. al, (2018) refieren que “la visión de la calidad es lograda si los estándares son alcanzados; y a la calidad como el grado en el cual la institución, de conformidad con su misión, ha alcanzado sus objetivos establecidos” (p.14). Aquella premisa insta al desarrollo del capital humano a través de la gestión integral del talento humano, esto, en todo tipo de organización en el Ecuador. De esta manera, se da lugar al elemento más valioso en una empresa, sus colaboradores y sus diversos componentes comportamentales, actitudinales y productivos.

1.2. Centros de Servicio a la Comunidad, PUCESA

Los centros que brindan servicios a la comunidad interna y externa a la PUCESA en varias áreas que forman parte de la oferta académica de la institución amplían el sentido de vinculación con la colectividad, esto, al asumir un especial compromiso por aportar significativamente a la sociedad a través de sus propios recursos: educativos, económicos, tecnológicos, de infraestructura y, sobre todo, su capital humano. El sistema de educación superior en el Ecuador actualmente promueve medidas que apuntan a otorgar de manera gratuita o a bajo costo, servicios profesionales (asesoría) enfocados a acercar herramientas puntuales a la comunidad a la que pertenecen e incluso aportar a la formación integral de sus miembros y comunidad externa, su gestión gira entorno a la excelencia debido a su calidad, es así como se potencia la gestión del conocimiento, el desarrollo de competencias y la mejora continua (LOES, 2010).

Sin embargo, es necesario puntualizar en un análisis crítico ante la situación descrita, debido a la naturaleza de su estructura y sobre todo su propósito; los centros de servicio a la comunidad nacen de un enfoque integrativo en el que es importante la investigación, la innovación, la vinculación con la colectividad, la autogestión y el desarrollo de proyectos internos y externos que permitan una visión mucho más amplia, aquello reconoce y afirma valores institucionales construidos por la misma comunidad tanto interna como externa, al igual que depende de acciones y decisiones cada vez más influyentes, funcionales, productivas e innovadoras.

Las instituciones de educación superior y, en este caso, los centros que brindan servicios a la comunidad demarcan el importante nexo entre la academia y la comunidad a través de un enfoque de desarrollo organizacional; A partir de lo descrito por Maldonado (2001) citado en Niño, et. al. (2008) “A la educación le corresponde formar con base en competencias pertinentes para producir y para convivir en comunidad a sus estudiantes desde la niñez hasta los postgrados, tiene en cuenta los niveles de complejidad propios para cada momento y de esta manera, disminuir la distancia entre la productividad y la educación” (p.85).

Aquello compone un aporte significativo desde la academia a la sociedad; la solución de problemáticas de toda índole parte puntualmente de la investigación y el desarrollo de competencias puntuales que refuerzan la actitud y aptitud del estudiante y el profesional con el objetivo de afrontar y resolver toda clase de situaciones complejas en el que la gestión integral y estratégica es inherente. Por ende, el servicio se asocia directamente con la formación profesional, esto implica que su desarrollo compone la integración de esquemas académicos funcionales y actualizados que tienen como finalidad impactar de manera positiva a la sociedad, dotándola de profesionales competentes en cada área o disciplina, al contar con herramientas y recursos específicos que están a disposición de la comunidad en general (Gregorutti & Charles-Marcel, 2013).

En el Ecuador, los centros que brindan servicios a la comunidad se extienden a través de instituciones de educación superior, institutos sin fines de lucro, empresas privadas, organizaciones extranjeras, públicas o gubernamentales, etc. El enfoque de consultoría-asesoría gratuita o a bajo costo en los diferentes ámbitos o disciplinas promueve no solo la responsabilidad social, sino que potencia la economía popular, el desarrollo humano y nutre a la sociedad de espacios estratégicos para la potenciación de la calidad en el servicio, la gestión del conocimiento y el desarrollo humano en las organizaciones.

La responsabilidad social implica generar fuentes de oportunidades ilimitadas a partir del servicio, Schermerhorn (2002) citado en Fernández & Velasco (2013) refiere que la responsabilidad social se compone de “la obligación de la organización para actuar en formas que sirven al interés de muchos stakeholders⁶ externos” (p. 166). En la actualidad, los centros de servicios a la comunidad componen uno de los mayores referentes en este ámbito que nace del interés de las organizaciones en generar respuestas positivas en la comunidad de la cual están compuestas.

La oferta de servicios profesionales por parte de la academia hacia la sociedad a la que pertenece se argumenta en el Art. 88 de la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES, 2010)

⁶ Stakeholders: Este término se refiere a aquellos intervinientes en la organización (empleados, accionistas, proveedores, socios, personal externo, comunidad, etc. (Campo, 2010).

en el que se dispone: para garantizar el cumplimiento de la gratuidad de servicios a la comunidad se asegurará que los sectores rurales o marginados de la población sean beneficiados directa y prioritariamente, en el caso de que el área o carrera así lo permitiere, incluyela prestación de servicios profesionales a través de centros de atención gratuita. De esta manera, los miembros de este tipo de centros propenderán el fácil acceso a una comunidad externa bajo los términos legales mencionados en la (LOES) y bajo los estatutos internos que rijan a la institución o a su vez, de manera individual e independiente, a estos centros de servicio a la comunidad.

Por lo tanto, las características de estos centros deberán acoplarse a las necesidades actuales de la comunidad a la que sirvan, al igual que deberán estar regidos bajo términos de calidad, excelencia y profesionalismo. La importancia de que estos centros sean parte de instituciones de educación superior consiste en que estas instituciones cuentan con el contingente determinado para orientarse a la gratuidad del servicio, además, las orientaciones de formación académica profesional implican definir como bases del servicio a las disciplinas ofertadas, por ejemplo, en el caso de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador y sus sedes, la comunidad cuenta con centros de servicios gratuitos o de bajo costo en las áreas de psicología (organizacional, clínica, educativa); jurisprudencia (áreas pertinentes); informática; medicina; administración de empresas (contabilidad); etc.

Actualmente, el enfoque de asesoría o consultoría previene un sistema de servicios específicos dirigidos a la vinculación con la colectividad, el desarrollo de proyectos formativos, la ejecución de prácticas pre-profesionales, la consultoría organizacional o empresarial (Navas, 2020). Por lo tanto, el enfoque y propuestas de este tipo de centros coadyuvan no solo a quien los recibe, de igual manera lo hace con la comunidad que los conforma, se establecen escenarios de formación y puesta en práctica que brindan a quien lo compone y recibe herramientas especializadas hacia una sociedad cada vez más competitiva pero, de igual manera, cada vez más a la vanguardia de procesos que motivan una mayor y mejor inclusión de sectores marginados, personas con habilidades especiales, sectores socioeconómicamente desplazados, etc. Es así como, estos centros de servicio a la comunidad al ser parte de instituciones de educación superior fortalecen estos vínculos entre la educación y el sector

productivo por medio de enfoques integrales e integrativos que potencian la investigación, la experticia, la innovación, el conocimiento, pero sobre todo forma de manera especializada y real a su contingente más importante, los estudiantes.

A partir de este criterio se cumplen los objetivos institucionales que aseguran la formación de calidad a través de futuros profesionales educados a partir de la ética, la excelencia, la innovación y el desarrollo de conocimientos, habilidades y competencias puntuales que serán clave en cada momento de su vida profesional y personal, por este motivo, es importante la existencia de estos espacios tanto para estudiantes, docentes y personal administrativo que lo conforman como para los beneficiarios, es decir, la comunidad externa.

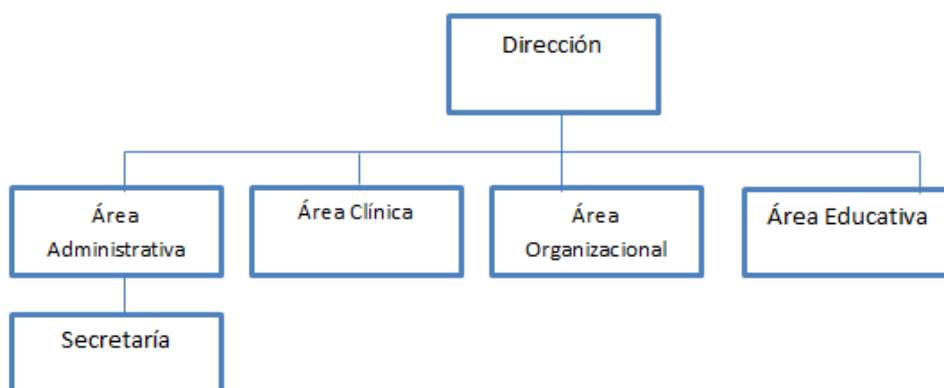
La importancia de los centros que brindan servicios a la comunidad en la PUCESA se centra en los estudiantes, tanto de pre-grado como de postgrado. Aquello implica una inagotable posibilidad de aprendizaje y aplicabilidad de conocimientos a través de proyectos formativos y de vinculación, gestión de prácticas pre-profesionales y profesionales, etc. Los estudiantes y exalumnos cuentan con un recurso valioso que incentiva la consecución de proyectos enfocados a la gestión empresarial con un gran impacto social al considerar aspectos como la empleabilidad, la formación y desarrollo profesional y la ejecución de procesos puntuales bajo cumplimiento de parámetros legales y técnicos.

Por otro lado, a través de convenios con el sector público y privado de la ciudad es menester potenciar la relación entre academia y empresa, centra esfuerzos con el fin de contar con el contingente idóneo que incentive y coadyuve la formación profesional multidisciplinar, tal y como se ha mencionado en otros apartados del presente proyecto de investigación.

Por último, el presente proyecto de investigación se centra en los dos principales centros que brindan servicios gratuitos o de bajo costo a la comunidad en la PUCESA. El centro de psicología aplicada (CPA) y el consultorio jurídico gratuito. A través de procesos formativos, académicos, profesionales y de formación continua, estos espacios se han dado lugar gracias a lineamientos amparados por la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), las instituciones de control gubernamental y sobre todo las políticas y acciones de las instituciones de

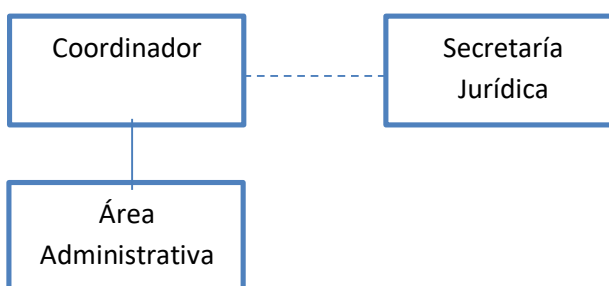
educación superior que cuentan con este tipo de centros. En este caso, la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato, ha planteado sus estructuras organizacionales de la siguiente manera:

Gráfico 2: Organigrama de la estructura jerárquica del Centro de Psicología Aplicada (CPA)



Fuente: Organigrama elaborado en base al brochure de la institución

Gráfico 3: Organigrama de la estructura jerárquica del Consultorio Jurídico Gratuito



Fuente: Organigrama elaborado en base al reglamento interno del consultorio jurídico gratuito

La estructura organizacional de los centros que brindan servicios a la comunidad dentro y fuera de la PUCESA, constituyen la principal herramienta al momento de otorgarle un funcionamiento eficiente que puede ser mejorado a partir de las necesidades del personal que los conforma, el mercado en el que se desenvuelven y principalmente sus beneficiarios. Los

organigramas presentados son parte de la estructura propia de la PUCESA y reflejan su alcance, objetivos y misión. De esta forma, es primordial considerar su orden jerárquico y tipo de estructura de manera que adapte a una gestión efectiva de los subsistemas de talento humano y su complementariedad administrativa (Berrocal, 2016).

Por otro lado, en cuanto al valor de su principal margen de acción es necesario mencionar el aporte puntual que los centros de servicio a la comunidad de la PUCESA realizan, al igual que su visión del servicio de consultoría a partir de la apreciación de Kubr (1994) citado en Arrollo & Crespo (2018) “Uno de los principales aportes de un satisfactorio servicio de consultoría (...) es brindar un servicio de calidad, útil y eficaz” (p.12).

Por este motivo, los centros de servicio a la comunidad al caracterizarse por ser una dependencia adscrita a las escuelas de Psicología y Jurisprudencia centran su gestión a sectores prioritarios, comunidades más necesitadas y a la comunidad universitaria a la cual pertenecen principalmente.

A continuación, se describe la composición de los centros que brindan servicios a la comunidad compone funcionamiento, sus competencias, su alcance y objetivos y sus diversas características como se aprecia a continuación.

Tabla 3 Composición de los centros que brindan servicios a la comunidad, PUCESA

Concepto	Centro de Psicología Aplicada	Consultorio Jurídico Gratuito
Objetivo	“El centro de Psicología Aplicada tiene como objetivo brindar servicio a la comunidad universitaria interna y externa en las áreas clínica, educativa y organizacional” (PUCESA, 2020)	“El objetivo del funcionamiento de los Consultorios Jurídicos Gratuitos de la PUCE sede Ambato es brindar asistencia jurídica, con calidad, excelencia y profesionalismo, a personas de escasos recursos económicos, sectores más necesitados y grupos de atención prioritaria, que requieren de este servicio dentro de las áreas jurídicas y no jurídicas establecidas” (PUCESA, 2021)
Naturaleza	“Las áreas contribuyen a la formación integral y real de los estudiantes de la Escuela de Psicología, a través de las actividades de prácticas y proyectos de vinculación con la comunidad, generando un impacto social positivo” (PUCESA, 2020)	“El funcionamiento se inspira en los principios cristianos y del buen vivir, garantiza la formación integral de las y los futuros profesionales en el área del derecho” (PUCESA, 2021)
Áreas de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Psicología Clínica • Psicología Organizacional • Psicología Educativa 	<ul style="list-style-type: none"> • Área de lo civil (derecho de la familia, niñez y adolescencia. • Área de lo Penal • Área de lo Laboral • Área de lo Constitucional • Área de Inquilinato • Área de Movilidad Humana. • Área de Tierras • Defensa Pública
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • El servicio que oferta es a bajo costo o a su vez gratuito. • El personal docente, administrativo y los estudiantes pueden acceder gratuitamente a sus servicios. • Constituye un lugar de prácticas y vinculación de los estudiantes de Psicología y otras carreras. • La comunidad puede acceder fácilmente a la asistencia técnica y especializada en las áreas mencionadas. • Las instituciones pueden acceder a servicios de consultoría en las áreas mencionadas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pueden acceder a estos servicios: grupos de atención prioritaria; personas de escasos recursos; personas consideradas procesalmente como la parte más débil; personas pertenecientes a comunidades, pueblos y etnias indígenas, afro ecuatorianas o montubias.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos del Brouchure del Centro de Psicología Aplicada (PUCESA, 2020), y el Reglamento del Consultorio Jurídico Gratuito de la PUCESA (PUCESA, 2021).

Sistema y subsistemas de la gestión del Talento Humano en las organizaciones

El sistema y subsistemas de gestión del talento en las organizaciones según refiere Arroyo y Crespo (2018) “se enfoca en el reconocimiento, desarrollo y crecimiento tanto personal como profesional, brindando de esta manera un ganar ganar para la organización” (p.24). Por ende, dicho sistema está basado en la administración de diversos componentes que conforman el talento: las capacidades, habilidades, competencias y valores de los trabajadores en la organización. Por este motivo, a partir de la teoría de los sistemas de Vertalanffy (1975) el sistema se entiende como “un conjunto de elementos interdependientes que se integran por objetivos formando un todo” (p.8).

Es así como, los sistemas y subsistemas están entendidos por un carácter dinámico y procedimental que, debido a su orden abierto están diseñados para ser transformados y mejorados a partir de las características y necesidades de cada organización, por ende, todo sistema está compuesto por subsistemas que están en completa y constante interacción entre sí con el fin de cumplir una serie de objetivos y proyecciones (Chiavenato, 2007).

De esta manera, es importante mantener un contingente que denota el conocimiento de su capital más importante, los trabajadores. Por lo tanto, sus gestores tienen la responsabilidad de conocer aspectos como: necesidades sociales, intelectuales, económicas personales y laborales, al igual que sus capacidades y su potencialidad. Adicionalmente, según Silva, Marín & Baldeón (2018) “con la velocidad de transferencia de la información, los trabajadores y profesionales de la actualidad deben estar a la vanguardia en la formación de conocimientos, habilidades y destrezas que permitan el logro de objetivos” (p. 80).

Por otro lado, la gestión del Talento Humano no debe ser afectada por un concepto mecanicista dirigido tan solo a la productividad, la administración de objetivos, la supremacía del cliente, y elevar ante todo la rentabilidad de la empresa como fin último, al contrario, es importante otorgar dignidad al trabajador y brindarle escenarios reales que estén solventadas en la planificación estratégica, las propuestas de valor, la innovación, el liderazgo positivo y los resultados (Castillo & Esperanza, 2010).

De esta forma, la complementariedad que existe en los subsistemas del sistema de gestión del talento reconoce su efectividad en la interacción constante de sus subsistemas de gestión para la consecución de objetivos y aún más para el desarrollo de valores como la innovación, el desarrollo integral, la efectividad y la formalidad en su propia estructura. Además, es relevante concebir esta conclusión a partir de lo referido por Silva, Marín & Baldeón (2018) “la Psicología Organizacional es partidaria de la creación y seguimiento de un modelo de gestión formal en el que se comprende que el crecimiento empresarial proporciona resultados económicos favorables” (p. 83).

Por último, toda organización está reflejada como un sistema complejo y dinámico compuesto por subsistemas que lo complementan y que se encuentran en permanente interacción, aunque no exista una interdependencia exclusiva en su funcionamiento, gran parte de su efectividad depende de la complementariedad que cada subsistema pueda aportar al anterior (Camarena, 2016). En el área de gestión del talento en las organizaciones es esencial esta complementariedad, no existe un subsistema de reclutamiento y selección sin un levantamiento de perfil laboral a través del subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos, al igual que no hay forma de desarrollar una gestión de desempeño bajo el mismo criterio mencionado en el punto anterior.

1.3. Subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos

En la gestión del talento en las organizaciones el subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos es la principal herramienta de referencia en cada uno de los subsistemas complementarios como: reclutamiento y selección, la contratación e inducción, formación y desarrollo del personal, gestión de desempeño, comunicación, seguridad y salud ocupacional, etc. Este subsistema se compone de varios momentos en su gestión en el que a través de un criterio procedimental se establecen todos los elementos necesarios y estratégicos para el diseño de un cargo.

En general, el diseño de puestos se define como “la organización de tareas y las actividades repetitivas de un puesto y las clasificaciones que necesita el ocupante, así como su posición en la organización de trabajo como un todo” (Chiavenato 2009, como se citó en Zuniga & Palacios, 2016, p. 5). Por lo tanto, este subsistema define la aplicación de otros subsistemas directamente complementarios y solventa de forma integral la calidad en su gestión.

El análisis de cargo consiste en el primer momento de este subsistema en el que se levanta toda aquella información en términos de composición, objetivos, alcances, finalidades, etc. Adicionalmente, es importante considerar las necesidades de la organización y en si del cargo al momento de analizar sus aspectos más relevantes y, que más adelante, conformarán los principales referentes de su gestión en la organización (Chiavenato, 2011).

Por lo tanto, el análisis de cargo, al ser el primer momento de la gestión de este subsistema es importante considerar elementos clave según Gea-izquierdo (2017) citado en Navas (2020) “se debe conocer la naturaleza del trabajo y de todos los elementos que influyen en él (técnicos, organizativos, económicos, sociales, etc.)” (p.3). En el caso de la implementación o reestructuración es necesario obtener información objetiva y posteriormente estandarizarla con el fin de otorgar una herramienta de calidad al momento de gestionarla.

La descripción y valoración del cargo es el segundo momento en la gestión de este subsistema y se define por caracterizar y distinguir los elementos levantados en el análisis a partir de la información otorgada o levantada a través del diseño de cargo. De esta manera, se le otorga un orden e importancia al cargo a partir de sus principales componentes y su finalidad dentro de la organización. La delimitación del perfil de cargo a través de su descriptivo permite gestionar de manera eficaz otros subsistemas y aún más, darle claridad y funcionalidad al cargo con el fin de optimizarlo constantemente (Alles, 2016).

1.4. Subsistema de Gestión de Desempeño

El subsistema de gestión de desempeño o mejor conocido como evaluación de desempeño según Dessler (2011) “significa calificar el desempeño actual y/o anterior de un trabajador en

relación con sus estándares” (p. 277). La utilidad de la gestión de desempeño en las organizaciones permite tener una referencia objetiva y cuantificable a partir del análisis y evaluación de la ejecución de actividades laborales, al considerar aspectos esenciales como las responsabilidades generales y específicas del cargo u obligaciones a partir su alcance, criterios de aptitud y actitud que definen el nivel de competencia del ocupante, etc.

Es así que, es posible plantear acciones de corrección o mejora, definir escalafones salariales, reforzar conocimientos, definir planes de carrera o sucesión, etc. Adicionalmente, la gestión de desempeño en las organizaciones resulta directamente complementaria a otros subsistemas y es de suma importancia para el rediseño y potenciación de los cargos. La gestión de desempeño en las organizaciones esencialmente está basada en la planeación que, a través de un alcance y objetivos correctamente planteados, es posible administrar el talento humano en todo tipo de organización con el fin de alcanzar una cohesión íntegra, procedimientos correctamente ejecutados, resolución de problemas de manera eficiente, adaptabilidad ante todo tipo de situaciones que requieran ser manejadas estratégicamente y sobre todo buscar la estabilidad integral de los colaboradores.

Adicionalmente, resulta importante considerar que, según Adalberto Chiavenato, 2011, el enfoque de planeación en este subsistema “es el proceso de decisión sobre los recursos humanos indispensables para alcanzar objetivos organizacionales en determinado tiempo, se busca anticipar la fuerza de trabajo y talento humano necesario para la actividad organizacional futura” (p.128). Por lo tanto, la gestión del desempeño sugiere un enfoque de evaluación periódica que permite anticipar acciones con el fin de garantizar el objetivo principal de todo tipo de cargo, cumplir con una serie de objetivos, actividades y responsabilidades a partir de las necesidades de la empresa y el mercado que se encuentra en constante cambio.

Por último, existen diversas técnicas, métodos o procedimientos para gestionar el desempeño a partir de las características propias del cargo, con el fin de obtener un resultado objetivo y que resulte óptimo en su aplicación al ser un subsistema que no solo recoge elementos

retroactivos, sino, resulta una herramienta ágil al momento de predecir estratégicamente el comportamiento de los trabajadores en sus puestos de trabajo (Alemán & Palacios, 2016).

CAPITULO II. DISEÑO METODOLÓGICO

El proceso metodológico en la presente investigación se compone de un enfoque de desarrollo y aplicación que refiere a un proyecto-producto, el cual propone la implementación de esquemas de gestión en el área de gestión de talento humano en los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA. Los subsistemas propuestos son el análisis, descripción y valoración de cargos y la gestión de desempeño basado en un enfoque de desarrollo organizacional que proporciona una eficaz herramienta para el personal administrativo, el cuerpo docente, estudiantes, practicantes y profesionales vinculados a la comunidad universitaria.

La investigación está caracterizada por ser un estudio de orden cualitativo debido a que en ninguna etapa existe la manipulación de variables, por lo tanto, mantiene un alcance exploratorio-descriptivo de corte transversal, por otro lado, se caracteriza por ser una investigación-acción en que se busca partir de un diagnóstico inicial, analizar apreciaciones u opiniones sobre un tema o problemática susceptible de cambio. Es así como Latorre (2007) refiere las siguientes características:

requiere una acción como parte integrante del mismo proceso de investigación, el foco reside en los valores del profesional, más que en las consideraciones metodológicas; mejora la práctica social y educativa a través de una mejor comprensión de la práctica planteada (p.106). La recolección de datos bibliográficos relevante para este proyecto se la realiza en un momento y tiempo predeterminado con el fin de proporcionar información actualizada, que refiere a las últimas tendencias de gestión en el sistema y subsistemas de gestión de talento humano planteados.

El enfoque propuesto se encuentra definido por la recopilación y análisis de datos, su relación se ha definido a conveniencia de la presente investigación. Por lo tanto, a partir de lo referido por Badilla (2006) “la investigación cualitativa se caracteriza por buscar dimensiones no conocidas o poco conocidas de un hecho social” (p.3). En el contexto del diseño, estructuración y validación de subsistemas de talento humano en los centros que brindan

servicios en la PUCESA, resulta útil describir la situación actual, posibilidades y alcance de este proyecto a través de la propuesta planteada.

El presente enfoque proporciona mayor flexibilidad en la interpretación de datos lo que resulta en una mayor oportunidad de plantear observaciones, nuevos cuestionamientos y sobre todo ampliar la posibilidad de seguir con el estudio propuesto; se orienta a diversas realidades subjetivas que están sujetas a comprobación o validación a partir de herramientas y mecanismos integrales que sugiere el proceso inductivo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

La modalidad manejada a lo largo del proyecto de investigación está basada en el análisis y clasificación de teorías y metodologías que incurren en la gestión de talento humano y sus subsistemas a partir de un enfoque de desarrollo organizacional. De esta forma, los datos obtenidos se evaluarán a través de herramientas de investigación cualitativa como es el método Delphi que, según Hernández; Fernández & Baptista (2010), citado en Navas (2020) “este método se engloba dentro de los métodos de prospectiva, que estudian el futuro, en lo que refiere a la evolución de los factores del entorno tecno-socioeconómico y sus interacciones” (p.9).

Adicionalmente, al ser un proyecto-producto debido a que cuenta la presente investigación cuenta con producto final o entregable que sugiere esquemas u procedimientos de gestión de Talento Humano, planteados en los subsistemas de análisis, descripción y valoración de cargos y la gestión de desempeño cuentan con un criterio de validación a través del consenso entre expertos logrado a través del método Delphi, que brinda un enfoque sistematizado y eficaz que permite dar composición a los objetivos planteados en la presente investigación (Cruz & Ramírez, 2020).

La presente investigación desde su alcance metodológico se caracteriza por ser un estudio exploratorio-descriptivo con un corte transversal, lo que refiere que el fenómeno estudiado requiere de una investigación más exhaustiva y profunda al no existir suficientes estudios ligados y, de igual manera al ser una investigación-producto, resulta útil definir fuentes

bibliográficas puntuales que sustenten los objetivos planteados (Macías, 2018). Por otro lado, en investigaciones de alcance descriptivo se plantea la posibilidad de caracterizar y especificar el contexto planteado, es decir, sustentar metodológicamente los procesos y procedimientos a ser utilizados en la estructuración y validación de los subsistemas descritos en la presente investigación (Hernández-Sampieri & Torres, 2018).

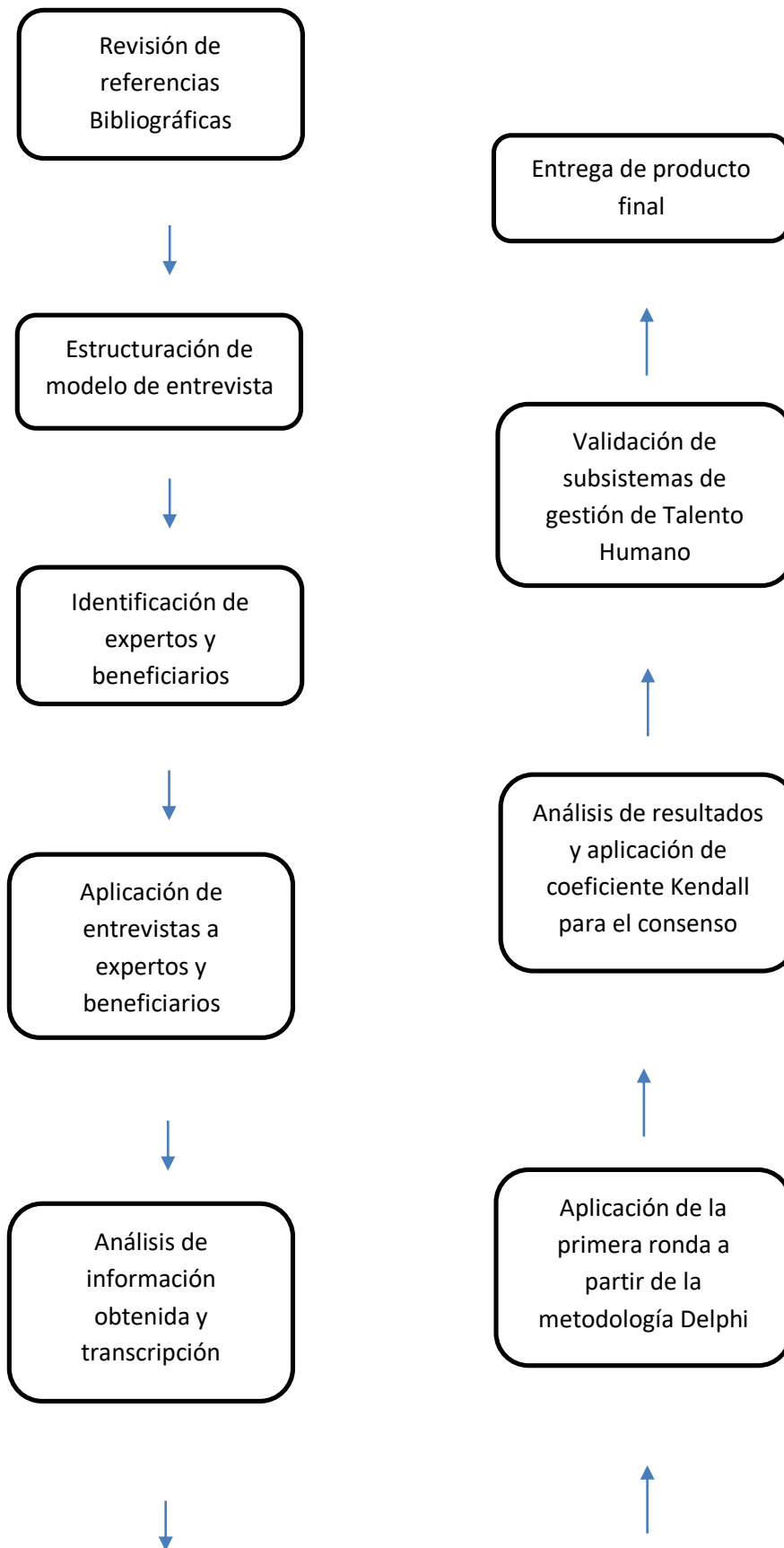
El alcance establecido en el presente proyecto de titulación se encuentra definido en el diagnóstico bibliográfico de aspectos procedimentales ligados a la gestión de los subsistemas de talento humano: análisis, valoración y descripción de cargos y la gestión de desempeño, para su posterior estructuración y validación. Aquello, con el fin de proporcionar herramientas de gestión integrales a los centros de servicios a la comunidad en la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato; específicamente en el “Centro de Psicología Aplicada” y el “Consultorio Jurídico Gratuito”.

De esta forma, es necesario mencionar que dichos esquemas de gestión son complementarios debido a que no tienen injerencia formal en la gestión interna de Talento Humano de la PUCE sede Ambato al igual que sugiere procedimientos y no un desarrollo como tal. Por lo tanto, tienen por objetivo coadyuvar a la formación del personal que lo conforma y los estudiantes pertenecientes a la institución. Por otro lado, es posible aportar con un criterio especializado desde la Psicología Organizacional que según Silva, Marín y Baldeón (2018) “la función que realiza el área de Talento Humano debe enfocarse en la generación de procesos que permitan el alineamiento del personal a la misión organizacional, mediante metodologías de gestión manejadas por profesionales con formación en Psicología Organizacional” (p.80).

Las investigaciones de corte transversal hacen referencia a la temporalidad en la que el fenómeno es descrito, en este caso, se lo hace en un punto del tiempo en específico. De esta manera, al ser un estudio no experimental es posible proporcionar a la investigación un carácter flexible, dinámico y sobre todo pragmático debido a su naturaleza aleatoria.

Finalmente, las ventajas de trabajar con un corte transversal en la presente investigación radican en la flexibilidad para definir esquemas de gestión, perfiles, procedimientos, etc. A

través de herramientas observacionales que permiten identificar y definir el contexto o el objeto de estudio, lo cual proporciona un mayor y mejor control en el cumplimiento de los objetivos planteados y sobre todo en la ejecución y presentación del producto en cuestión (Rodríguez & Mendivelso, 2018). Para una mayor comprensión, el siguiente esquema describe el proceso metodológico efectuado hasta obtener el producto final en la presente investigación.



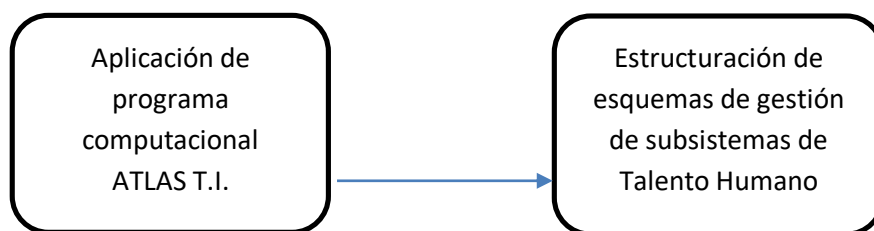


Figura 2: Proceso investigativo, metodológico y práctico.

2.1. Técnicas y herramientas utilizadas

El desarrollo del presente estudio cuenta con el uso de fuentes primarias como videos llamadas a través de plataformas proporcionadas por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador sede Ambato, en este caso, la plataforma “Microsoft Teams” que, debido a la emergente situación de emergencia sanitaria experimentada a nivel mundial por la enfermedad provocada por el virus SARS-Cov-2; ha delimitado los canales de interacción física, lo que ha promovido el uso de interesantes y útiles herramientas digitales como plataformas de video llamadas, mensajes y entre otras aplicaciones que promueven el tele-trabajo, han facilitado el desarrollo de actividades cotidianas y por lo tanto, el desarrollo de la presente investigación.

La información obtenida a lo largo del desarrollo de esta investigación está definida por el uso de técnicas como la entrevista semiestructurada que a través de preguntas previamente analizadas se ha aplicado a los actuales coordinadores de los dos centros de servicios a la comunidad de la PUCESA; por un lado, la docente Dayamy Rojas, coordinadora del Centro de Psicología Aplicada, por otro lado, el doctor Luis Fernando Suárez, coordinador del Consultorio Jurídico Gratuito.

Lo que corresponde a la validación de los esquemas de gestión de talento humano: análisis, descripción y valoración de datos y gestión de desempeño se ha utilizado el método de validación por expertos y beneficiarios con el fin de personalizar los esquemas propuestos en el proyecto de titulación “Procedimientos asistenciales en el área de psicología organizacional

con un enfoque pedagógico en el Centro de Psicología Aplicada – PUCE Ambato” (Navas, 2021).

Por último, la información obtenida a través de entrevista a los expertos ha sido analizada por el método Delphi que según Álvarez y Fonseca (2016) “consiste en una técnica de obtención de información basada en la consulta a expertos de un área, con el fin de obtener la opinión de consenso más fiable del grupo consultado” (p.88). Es así como, al ser una técnica predictiva, es posible potenciar los recursos con los que el objeto de estudio cuenta con el fin de promover futuras investigaciones y, sobre todo, el producto final pueda ser potenciable y adaptarse a los diversos cambios internos o externos.

La aplicación de coeficientes de concordancia bajo el criterio de estudio no paramétricos resulta útil para evaluar elementos o información que proviene de muestras pequeñas que requieren un análisis estadístico inferencial (Ríos & Peña, 2020). De esta forma, uno de los coeficientes estadísticos más funcionales resulta en el coeficiente de concordancia de Kendall que según Badi, et. al, (2014) “está basada más en los intervalos jerarquizados de las observaciones que los propios datos” (p. 33). Aquello quiere decir que su estadístico es independiente de las variables, siempre y cuando los datos de estas sean de la misma índole.

Por lo tanto, al ser un estadístico que jerarquiza sus datos, su tratamiento busca una medida de concordancia o consenso, en este caso de expertos dentro de lo que corresponde a la aplicación de Delphi como metodología base. Por lo tanto, se interpreta de la siguiente forma: La medida de consenso está simbolizada por el estadístico de Kendall (ω), aquello entre (m) que simboliza al rango de evaluadores y (n) el número de elementos (Badi, et. al. 2014).

Adicionalmente, es importante considerar que al ser un estadístico positivo en un intervalo de valores de “1” a “0”; al determinar la concordancia en los datos analizados su valor es igual a “1”; al contrario, de no existir concordancia o consenso entre los expertos su valor es igual a “0”. Por lo general, se interpreta que, si no existe concordancia en el estadístico, los datos o elementos analizados sería ambiguos o confusos, por lo tanto, es necesario redefinir su estructura hasta lograr el consenso. Por último, a partir de lo referido por Kendall y

Babington-Smith (1939) la ecuación de concordancia de Kendall está descrito de la siguiente forma:

$$\hat{\omega} = 12\sum D^2 / m^2n(n^2 - 1)$$

Fórmula para la comprobación de validez: $\sum R = [mn(n + 1)] / 2$ (p.35).

Los elementos se interpretan de la siguiente manera:

$\hat{\omega}$ = Estadística de Kendall

$$D = \sum R - (\sum R/n)$$

m = Rango de evaluadores (expertos) n = número de objetos

$\sum R$ = Suma de Rangos

La selección de los participantes dentro del presente estudio tiene objeto en el criterio de eventualidad lo que sugiere una participación específica y estrictamente ligada a la temporalidad de la presente investigación en el desarrollo de sus objetivos. Por otro lado, con el fin de brindar un muestreo de la población de manera fortuita se ha considerado el tipo de muestreo no probabilístico aleatorio sin perder elementos de representatividad de la muestra (Velázquez, 2017).

Por otro lado, a partir de las necesidades y consecución de objetivos en la presente investigación, el método muestral seleccionado es un muestreo no probabilístico por conveniencia, esto al considerar un perfil profesional para los expertos seleccionados en el área de Talento Humano. Por otro lado, esto se conforma a través del muestreo de modelos que, a partir de lo que refiere Lastra (2000), citado en (Navas, 2020) “en este tipo de muestreo, las muestras no son representativas por el tipo de selección, son informales o arbitrarias y se basan en supuestos generales sobre la distribución de variables en la población” (p.265). Aquello, se solventa en el contexto de desarrollo de la presente investigación en el que los beneficiarios están representados por los coordinadores o directores de los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA.

En este caso en particular, la selección descrita está definida por los beneficiarios que, a través de su perfil académico y profesional han sido seleccionados por la institución para dirigir estos centros que forman parte de los servicios integrales que ofrece a la comunidad interna y

externa un acceso inmediato, a bajo costo o gratuito y de calidad a la serie de servicios profesionales, académicos y de vinculación.

De esta manera, a través de la metodología descrita a lo largo de este capítulo es posible diseñar, estructurar y validar los esquemas de gestión en el área de Talento Humano y obtener los elementos necesarios que componen el producto final que tiene como finalidad, otorgar complementariedad a la gestión de Talento Humano en la institución a través de los centros que brindan servicios a la comunidad.

En lo que corresponde al consenso entre expertos esta técnica se encuentra caracterizada por procedimientos que buscan el desarrollo de conocimientos en un área previamente definida, de la cual no se cuenta con suficiente información u elementos teóricos que argumenten o compongan completamente el fenómeno estudiado, en este caso el producto final a raíz de esquemas de gestión en el área de Talento Humano a través de los subsistemas de gestión: análisis, descripción y valoración de cargos y gestión de desempeño para los centros que brindan servicios a la comunidad en la PUCESA. Por lo tanto, los beneficiarios seleccionados validarán los esquemas diseñados y propuestos con la finalidad que cumplan con las necesidades puntuales que caracterizan a cada centro de servicio a la comunidad, en este caso: El Centro de Psicología Aplicada (CPA) y el Centro Jurídico Gratuito.

El consenso entre expertos resulta interdependiente a la metodología Delphi, es así como, permite analizar, desglosar y validar el criterio de beneficiarios y expertos para posteriormente contar con elementos de tipo cualitativo determinadas por esquemas, procedimientos, procesos, etc. Este último punto reitera el consenso que permite la resolución de la situación problemática planteada, los expertos se encuentran avalados por su perfil profesional y académico al igual que el rol estratégico que ocupan en la institución lo que permite obtener criterios especializados y reales para su posterior validez científica.

Existen autores como García y Suárez (2013) que refieren “la utilización del bagaje teórico práctico de los especialistas se convierte en un requerimiento para el desarrollo de cada campo del saber y en ocasiones, en una necesidad” (p. 254). Adicionalmente, uno de los elementos

más importantes del uso de esta técnica se compone por su confiabilidad al evitar el sesgo conforme se aplica una o varias rondas de Delphi, hasta obtener un resultado conforme y válido.

El uso de este método es frecuente en investigaciones cualitativas, la referencia de sus primeros usos se vincula a los investigadores Dalkey y Helmer (1963). El uso del método Delphi se extiende a toda clase de estudios, en las áreas de ciencias exactas, sociales, naturales, etc. Por ejemplo, autores tales como García y Palomares (2012) proponen un tipo de validación por indicadores que definen la calidad en instituciones de educación superior (Fernández & López, 2013).

Según Reguant-Álvares y Torrano-Fonseca (2016) “el método Delphi es una técnica versátil, ya que hace uso de la información que proviene tanto de la experiencia como de los conocimientos de los participantes de un grupo (...) permite basarse en el juicio intersubjetivo” (p. 89). Por ende, esta técnica es eficaz al momento de evitar el sesgo y darle un enfoque metodológico mucho más completo a la investigación al garantizar su fiabilidad.

Existen diversos usos y tipos de aplicaciones del método Delphi según las necesidades del investigador, esto permite una mayor adaptación y flexibilidad en su aplicación, existen autores como Landeta, (1999) que diferencian sus aplicaciones y la desglosan en algunos tipos a partir de su utilidad o finalidad, por ejemplo, Delphi de tipo clásico como instrumento de previsión y estimación consensuada que refiere a la identificación de tendencias.

En primera instancia se contempla su uso previsor; el análisis y comprensión de realidades complejas que busca consenso en la diversidad de opiniones entre los expertos; la decisión y creación de la realidad que conjuga la reflexión específica de los expertos y les da el poder de tomar decisiones y tiene mayor participación en los resultados, y por último el método como fuente de aprendizaje que da la oportunidad de coadyuvar la formación de criterios técnicos en la gestión de Talento Humano al contar con el criterio de otros expertos (Reguant-Álvares & Terrano-Fonseca, 2016).

Por este motivo, al ser en esencia un método predictivo en la investigación científica se compone de técnicas de identificación, análisis, categorización y conclusión de la información utilizada en lo que corresponde al acuerdo consensuado por expertos (Listone & Turoff, 2002). Las principales características del método Delphi están definidas en la siguiente imagen que describe momentos estratégicos dentro de su composición, aplicación y seguimiento.



Figura 3: Tipología de problemas adaptado de (Ruiz Olabuénaga; Villa & Álvarez,) citado en (Reguant-Álvarez & Terrano-Fonseca).

La importancia de la información planteada ante el consenso es jerarquizada por nivel de poca o mucha importancia en el caso de su importancia, de igual forma al momento en el que se determina el consenso este puede ser definido como (escaso o mayoritario). A través de esta simple tipología del problema en un cuadro de doble entrada como se distingue en la figura 3; en sí mismo es posible darle validez al momento de conformar la situación problemática que se define en la solución o producto dentro de la investigación científica.

Por otro lado, el proceso metodológico de Delphi se define en una serie de momentos o fases predeterminadas sin importar su tipo u objetivo central, cada fase es complementaria y, por lo tanto, sistémica. En lo que corresponde a la presente investigación, esta técnica ha resultado

dinámica y flexible para su desarrollo. Por lo tanto, es importante señalar y describir dicho proceso. A continuación, se detalla sus fases de forma gráfica a través de la figura 3.



Figura 4: Fases del proceso Delphi (Reguant-Álvares & Terrano-Fonseca)

Se considera que a través de las rondas repetitivas que componen la fase tres y que resulta uno de los momentos más representativos del proceso, en esta fase se analiza la información recabada con el fin de componer o estructurar la siguiente ronda de consulta para obtener el consenso o a fin de lograrlo y estructurar el producto o resultado. Según refiere Cabrero, (2014) “el consenso se obtiene por un procedimiento matemático de agregación de juicios individuales. En cada nueva vuelta se informa a los participantes los acuerdos o desacuerdos de las respuestas en la fase anterior, se les pide que rectifiquen o ratifiquen” (p. 118).

En conclusión, es importante conocer y considerar todas las fases contenidas al momento de aplicar esta metodología, como se mencionaba en el punto anterior, cada fase es relevante, complementaria y por lo tanto sistémica. A partir de esta premisa se describen los puntos clave en la siguiente tabla.

Tabla 4 Descripción del proceso metodológico Delphi por fases

FASE	DESCRIPCIÓN
1. DEFINICIÓN	Una vez definida la situación problemática, a partir de los objetivos planteados es necesario determinar fuentes de obtención de información, en este caso, entrevistas, encuestas, fuentes bibliográficas, etc. De igual manera, es importante definir las dimensiones a explorarse dentro del proceso.
2. CONFORMACIÓN DEL GRUPO DE INFORMANTES	Los criterios de selección a expertos o beneficiarios resultan esenciales, esto permite catalogarlos en base a criterios de conocimiento, aptitud, experticia en el tema, relevancia en el tema, disposición, nivel de compromiso a la participación, etc. El número de participantes (expertos o beneficiarios) oscila según la función de la investigación u objetivos establecidos en esta. Es importante priorizar criterios de calidad sobre los de cantidad.
3. EJECUCIÓN DE LAS RONDAS DE CONSULTA	La ejecución de las rondas de consulta está basada en un esquema inicial, en este caso, un cuestionario dirigido a la ejecución de una entrevista semiestructurada. Esta herramienta está elaborada en función a las necesidades de los participantes, pero sobre todo a los objetivos planteados dentro de la investigación. Las respuestas se desglosarán y ordenarán en función al consenso/disenso.
4. RESULTADOS	A partir de los datos finales es necesario elaborar una retroalimentación final a manera de informe en las cuales se especifiquen las razones principales del consenso/disenso y así elaborar el producto o entregable final.

Fuente: Estos datos fueron obtenidos de la revista de innovación de la Universitat de Valencia “El Método Delphi” (Reguant-Álvares & Terrano-Fonseca, 2016).

2.2. Entrevista Semiestructurada

La entrevista en términos generales según Díaz; Torruco; Martínez & Varela, (2013) “es un instrumento técnico que adopta la forma de un diálogo coloquial (...) una técnica de gran utilidad en la investigación cualitativa para recabar datos” (p. 163). Es así como, este método compone una especial estrategia para obtener respuestas puntuales a las dudas investigativas y, sobre todo, contribuye a la resolución de la situación problemática que compone la razón para la ejecución del presente estudio.

Por lo que, corresponde a la investigación cualitativa, la entrevista semiestructurada es una herramienta eficiente y quizá una de las más usadas y representativas en la obtención de información de primera línea. Además, es un método flexible en cuanto a diseño investigativo, el rol protagónico de los participantes dentro de esta herramienta resulta conveniente al

momento de analizar la información obtenida al dar un especial énfasis en su nudo central que se reconocen como hechos sociales, reales, conductuales (Toscano, 2009).

Los valores que la entrevista semiestructurada aporta a la investigación científica de tipo cualitativo son representativos; el corte transversal de tipo descriptivo sugiere diversas herramientas metodológicas para la obtención de información de primera mano. La ventaja del uso de este tipo de entrevista propone un control significativo en su aplicación, sin perder la oportunidad de dar paso a criterios adicionales que los participantes puedan aportar a la investigación.

Por lo tanto, es importante que se siga un proceso procedimental o sistémico en el que dentro del análisis de información o contenido de la entrevista se considere aspectos como los que refiere Coolican (2005), “es un enfoque convencional y tiende a preparar los datos cualitativos para un análisis cuantitativo” (p.284). De esta manera, es importante que se mantenga un rango de pasos a cumplir o al menos a considerar en su desarrollo, esto, describe cada uno de sus momentos como se puede apreciar en la figura número cuatro.

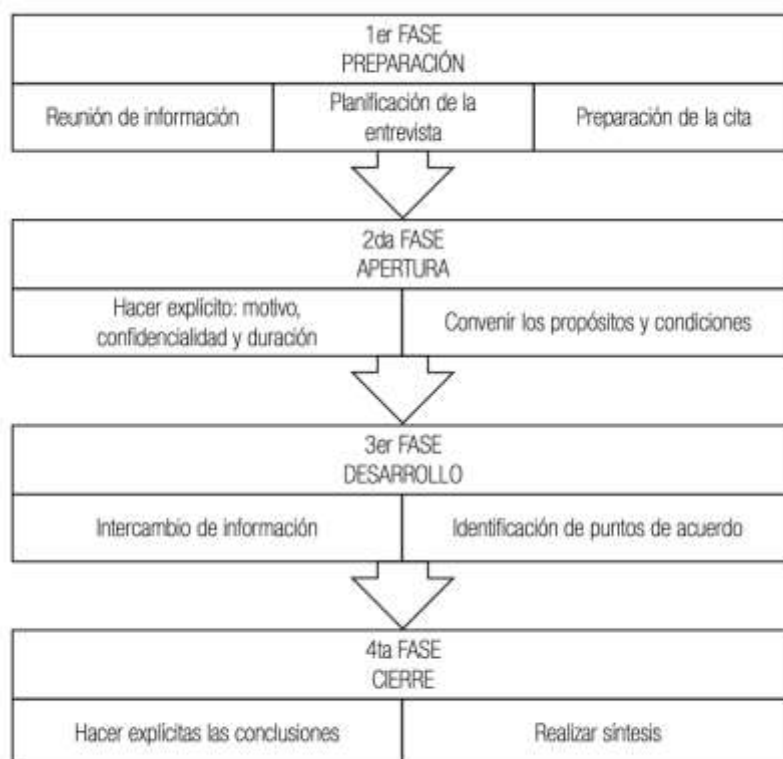


Figura 5: Fases de la entrevista (Díaz, et. al, 2013)

Al respecto, la figura número cinco se cuenta con cuatro fases contenidas por dos momentos estratégicos a excepción de la primera fase que corresponde a la preparación de la información con lo que refiere a la antesala de la entrevista, en este caso es importante tener en consideración que los participantes o entrevistados cuenten con información precisa y clara, esto, respecto al objetivo de la entrevista, su contenido, funcionalidad e información adicional que el entrevistador considere importante antes de pasar a la fase dos que prácticamente dispone al consentimiento informado, las condiciones o términos del proceso de entrevista lo que da paso a la fase tres, su desarrollo.

En este penúltimo momento, quizá el más importante, el entrevistador deberá aplicar técnicas de entrevista que le permitan contar con información clara y precisa acerca de lo que inicialmente pretende para la consecución de los objetivos planteados inicialmente. Por último, las dos partes demarcarán sus conclusiones y recomendaciones finales, además como cierre se realiza la retroalimentación y análisis de contenido para dar por terminada la aplicación de este importante instrumento que se lo puede encontrar en el anexo 2.

2.3. Uso de programas computacionales

Al analizar la información obtenida a través de las herramientas, técnicas y metodologías utilizadas a lo largo del desarrollo de la presente investigación, es necesario utilizar mecanismos sistematizados que aseguren fiabilidad en el tratamiento de dicha información. Aquello permite reconocer un análisis porcentual a través de los datos obtenidos por medio de métodos cualitativos, la presentación de resultados que componen la estructuración y validación de los esquemas de gestión de subsistemas de Talento Humano planteados en este estudio.

En cuanto al tratamiento de la información obtenida a través de la entrevista, se ha planteado el uso del programa computacional para análisis semántico Atlas T.I que permite fusionar

diversas herramientas internas para la creación de redes semánticas con el fin de otorgar un orden específico o categorización al contenido, esto, a partir de premisas generales, es decir, temas o subtemas de los cuales se tiene una mayor referencia y resultan principales en el análisis de contenido y por ende en la resolución semántica a través de redes interconectadas a partir de su relación.

El uso de esta herramienta sucede anterior a obtener el consenso por expertos. Es así como es complementaria al uso de la metodología Delphi, a partir de la entrevista se configura el análisis de contenido que según Krippendorff (1990) “es una técnica de investigación destinada a formular, a partir de ciertos datos, inferencias reproducibles y válidas que puedan aplicarse a su contexto” (p. 28). Por este motivo, el uso de este programa computacional de análisis cualitativo resulta una de las herramientas más importantes en la configuración del producto final de la presente investigación.

Finalmente, el procedimiento a seguir en el análisis de contenido a partir de la aplicación de la entrevista, usando el programa Atlas T.I. se compone de la siguiente forma según refiere Varguillas (2006) “contacto primario con el documento (organización, clasificación y lecturas iniciales de la información); Preparación del documento; Análisis (construcción, denominación y definición de categorías de primer y segundo orden y creación de redes); Interpretación analítica (descripción de hallazgos o teorización)” (p. 73). De esta manera está descrita la aplicación de Atlas T.I. en la presente investigación.

CAPÍTULO III. RESULTADOS

La obtención de resultados en la presente investigación está derivada a la categorización, sistematización y presentación de la información de forma organizada y planificada a través de un criterio cronológico en el que el diseño, estructuración y validación de esquemas de gestión de subsistemas de Talento Humano para los centros que brindan servicios a la comunidad en la PUCESA; la consecución de los objetivos que conforman el presente estudio se describe a través de tres importantes fases o momentos, cada uno guarda correlación con el anterior y ha permitido desarrollar el entregable o producto final descrito.

1. La selección de información concerniente a los campos teóricos y metodológicos correspondientemente ha permitido sistematizar y organizar disposiciones como: la selección de los principales subsistemas (análisis, descripción y valoración de cargos y la gestión de desempeño por competencias) que, según los esquemas de gestión se han diseñado y validado, a partir de la propuesta inicial planteada en este estudio.

Por otro lado, conforme la aplicación de la entrevista detallada en el Anexo 2, se ha planteado los principales centros de servicios a la comunidad de la PUCESA, debido a su relación directa con la Escuela de Psicología y la utilidad de su aplicación. Por este motivo, los centros de servicio a la comunidad para los cuales se propone el diseño y validación de estos subsistemas han sido seleccionados bajo criterios de utilidad y funcionalidad, el Centro Jurídico Gratuito y el Centro de Psicología Aplicada.

2. La información obtenida por medio de fuentes de primer y segundo orden ha sido analizada y categorizada a través del programa computacional Atlas T.I. con el fin de establecer un análisis semántico organizado que permita describir los puntos más importantes en el proceso metodológico que ha permitido diseñar, estructurar y validar el producto final, los esquemas de gestión de los subsistemas de análisis, descripción y valoración de cargos al igual que la gestión de desempeño por competencias en la gestión de talento humano. Adicionalmente se ha planteado la descripción de las necesidades del Centro de Psicología Aplicada y el Centro Jurídico Gratuito, a través de la información obtenida por sus coordinadores. El uso de esta herramienta

metodológica permite establecer un orden puntual a la información obtenida a través de distintos medios a lo largo de la presente investigación.

3. Finalmente, una vez analizada, categorizada y sistematizada la información obtenida en entrevista a través del programa Atlas T.I., es posible la estructuración de los esquemas de gestión de los subsistemas de gestión de Talento Humano planteados conforme su validación a través del uso del método Delphi por consenso de expertos y beneficiarios. A través del Anexo 4, es posible conocer el proceso efectuado al igual que los criterios de validez y confiabilidad definidos por el Coeficiente de Kendall que permite conocer el consenso (calificado a través de escala de Likert, donde 1 es “totalmente en desacuerdo” y 5 es “totalmente de acuerdo”, a través de rondas presentadas según describe el método Delphi.

La propuesta dentro de este estudio está descrita por el diseño, estructuración y validación de un producto final, este está basado en procedimientos de gestión de subsistemas de Talento Humano concernientes al análisis, descripción y valoración de datos y la gestión de desempeño para los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA. En este caso, el Centro de Psicología Aplicada y el Centro Jurídico Gratuito. De esta forma, el producto final del presente estudio incluye:

- “Esquemas procedimentales de gestión de subsistemas de Talento Humano” para los centros de servicios a la comunidad de la PUCESA.
- Los procedimientos estándar de gestión en los que se determina el objetivo, alcance, normativa, descripción o información para su aplicación, observaciones generales, procedimiento o actividad a ejecutar.
 - Análisis, descripción y valoración de cargos.
 - Gestión de Desempeño por competencias

A lo que corresponde a la fase de entrevistas es necesario mencionar que la totalidad de dos beneficiarios que contestaron las preguntas planteadas durante el proceso y que se encuentran

en el anexo 3. Por lo tanto, a partir de las necesidades de esta investigación se han conformado las preguntas en referencia.

Por otro lado, a lo que corresponde a la aplicación de la fase de entrevistas a expertos y beneficiarios, la investigación contó con un formato estándar en que se detalla información relevante al presente proyecto de investigación en cuestión, es decir, se detalla el tema, los objetivos generales y específicos el alcance de la investigación y la introducción que resulta importante al momento de brindar un esquema de consideraciones dirigidas a los entrevistados.

Finalmente, la sistematización de la información obtenida en entrevista a cuatro expertos fue documentada a través de la opción de grabación con la que cuenta la plataforma de video llamadas Microsoft Teams y, posteriormente fue documentada a través la aplicación Microsoft Word con el fin de importarlo a la herramienta de análisis semántico Atlas T.I.

3.1. Redes Semánticas – Atlas T.I.

El uso de la información obtenida a través de entrevistas y analizada a través del programa computacional Atlas T.I., permite gestionar dichos datos de forma especializada al organizar y catalogarla a partir de las necesidades del investigador y, por ende, de la investigación. En función a las preguntas formuladas a los participantes por medio de la entrevista se dio cumplimiento al proceso de transcripción que contó con el análisis de su contenido y fue posible elaborar una serie de redes semánticas que tienen la finalidad de relacionar el contenido, sistematizarlo y esquematizarlo.

El programa computacional Atlas T.I. permite identificar, categorizar o agrupar la información a través de códigos que se componen de títulos designados por el carácter y tipo de contenido planteado. De igual forma, se cuenta con memos que tienen la finalidad de proporcionar una visión más general del contenido. A partir de la agrupación de estos componentes es posible elaborar redes o vínculos especializados en el que el investigador tiene la posibilidad de conectar códigos y citas que permiten describir la red semántica de manera más completa y exacta. Los cuadros más grandes representan los códigos agrupados y los cuadros más pequeños representan las citas que, en el número del lado derecho que significa el número de relaciones que mantienen con otros códigos y, al contrario, el lado izquierdo compone la cantidad de citas de la misma índole.

La figura número 6 refiere el orden general de los subsistemas de gestión de Talento Humano planteados, en este caso en particular, el subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos y el subsistema de gestión de desempeño correspondientemente. Los subgrupos de códigos se componen de la utilidad y finalidad de estos subsistemas que se encuentran descritos por cada cita conectada a cada código.

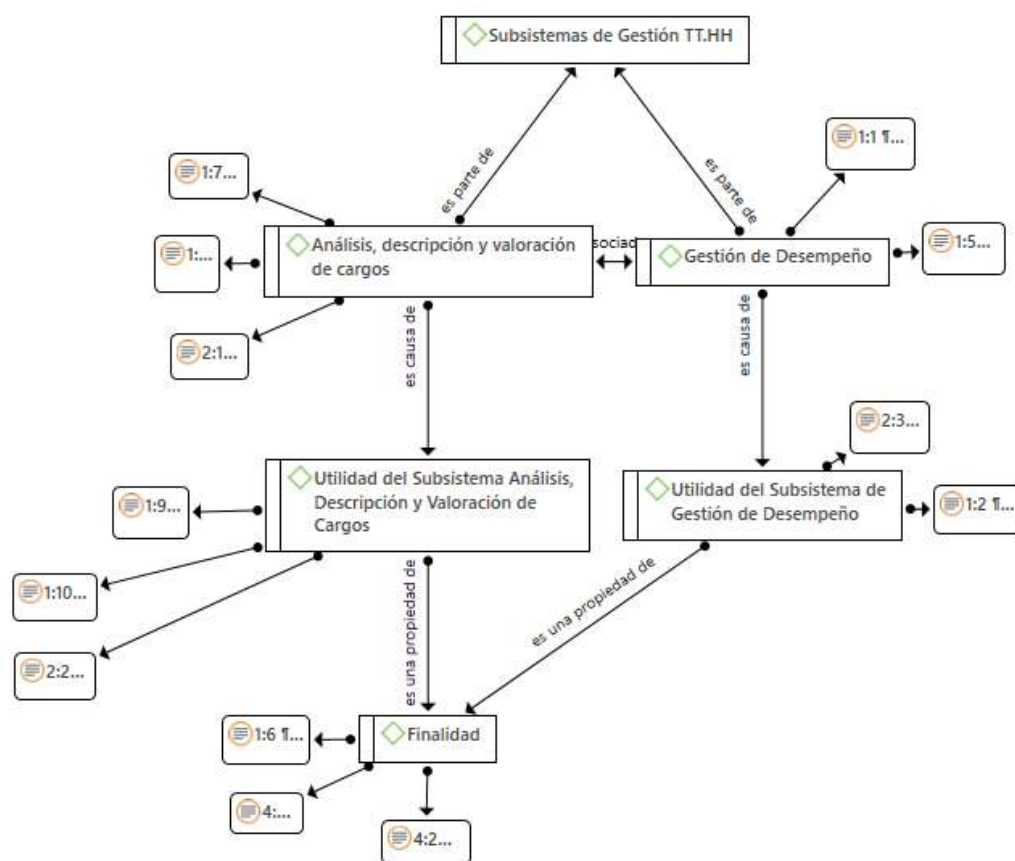


Figura 6: Red Semántica: Sistemas de gestión de Talento Humano

Las redes propuestas en su mayoría unidireccionales parten de los códigos principales, sus enunciados se componen de la utilidad y relación que mantienen con el código “finalidad” que está compuesto por tres citas principalmente. El orden principal de los conectores “es parte de”, enuncian las causas en relación con los dos principales subsistemas planteados y posteriormente guardan relación directa con la utilidad individualmente y con la finalidad colectivamente. Es decir, la sistematización de la información se encuentra planteada a partir de un orden orgánico que permite observar a detalle el sistema completo de elementos derivados a la red principal.

El código denominado análisis, descripción y valoración de cargos, está compuesto por tres citas que detallan lo siguiente: Cita (1:7) refiere a que este subsistema conforma principalmente la base dentro de todo el sistema de gestión de recursos humanos, lo que

implica desde una visión técnica, el núcleo en la composición de otros subsistemas derivados como el reclutamiento y selección.

En este caso, dicho código está directamente asociado al código de gestión de desempeño debido a su correlación práctica. Por otro lado, la cita (1:8) describe que, a partir de la gestión de este subsistema base es posible dar paso al subsistema de planificación que permite tomar todo tipo de decisiones estratégicas en la gestión de recursos humanos en todo tipo de organización, por otro lado, se correlaciona a la gestión del subsistema de administración de salarios, el subsistema de formación y desarrollo y sobre todo permite ejecutar planes de sucesión, planes de carrera, etc.

La cita (2:1) describe al subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos como un elemento importante dentro de todo tipo de organización, brinda la posibilidad de verificar los recursos con los que la organización cuenta, a tal punto que es posible plantear sus necesidades principales en satisfacción a su giro de negocio, es posible de igual forma, conformar un esquema normalizado de requerimientos puntuales para un departamento en específico que puede o no englobar toda la organización en el caso de cargos que cuenten con una mayor responsabilidad, por lo generar cargos gerenciales.

El código “Gestión de Desempeño” se encuentra compuesto por dos citas ancladas a dicho código. La cita (1:1) refiere el correcto uso del término gestión de desempeño “la gestión de desempeño no puede estar limitada únicamente a un proceso de evaluación periódica, al contrario, su evolución refiere las principales tendencias en el mercado global actual que lo describen como un subsistema de gestión especializado y permanente que permite obtener diversos resultados lo que como consecuencia deviene en un sistema de planificación, comunicación y mejora continua”. Adicionalmente, el código (1:5) especifica la necesidad por identificar las emergentes necesidades de la empresa con el propósito de poder utilizar el subsistema de gestión de desempeño para la retroalimentación, la toma de decisiones, el seguimiento de procesos internos y externos, etc. La importancia de este subsistema recae en la responsabilidad de cada encargado de área en responder a los puntos críticos durante la evaluación periódica con el fin de darle un seguimiento y potenciar los valores que requieran

mayor atención para obtener una mayor eficiencia en la composición del cargo evaluado y la mayor eficiencia en su ocupante.

El código “Utilidad del subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos se compone de tres citas complementarias que refieren lo siguiente: La cita (1:9) sugiere que dicho subsistema “debe ir ligado a la planificación estratégica de la empresa, permite una mejor administración y gestión de competencias de los colaboradores. La cita (1:10) está compuesta por la idea de que dicho subsistema tiene el fin de plantear y validar esquemas como la planificación salarial que, inherentemente iría de la mano de la equidad, entendida en derechos constitucionales, civiles y laborales; analizarán de igual forma el cumplimiento de valores institucionales sin dejar de lado la utilidad de su planteamiento en término de responsabilidades, objetivos, actividades y alcance del cargo o cargos. En conclusión, la cita (2:2) explica que “las condiciones de la ejecución de este subsistema dependen de los requerimientos propios de la organización y cada departamento o área y, en caso de requerir una actualización de este esquema, lo pertinente sería ejecutar una reestructuración e implementación total”.

En el código “Utilidad del Subsistema de Gestión de Desempeño” la cita (2:3) describe que “se tendrá que establecer un procedimiento en el que la gestión de desempeño sea validada en función a los resultados obtenidos en la evaluación a partir de la metodología utilizada”. La cita (1:2) que pertenece al mismo código refiere que en la gestión de desempeño se identifican y analizan las mayores fortalezas y debilidades para posteriormente evaluar perfil blando (competencias) a partir del requerimiento del cargo, por ejemplo, en un proceso de reclutamiento y selección.

Finalmente, el código “finalidad” se compone de tres citas. La cita (1:6) dispone que se puede considerar la estructuración de un plan de carrera que permita al trabajador un crecimiento profesional puntual y planteado a través de flujogramas, manuales de funciones etc. En cuanto a la cita (4:1) se complementa con la cita (4:2) y sostiene que la finalidad de los subsistemas mencionados refiere un esquema de evaluación preliminar, es decir, a partir de esta premisa es posible cumplir con los objetivos de la organización.

La figura 7, describe el sistema de redes semánticas correspondiente al subsistema de gestión: análisis, descripción y valoración de cargos. Por lo tanto, los principales códigos se componen de las fases o momentos dentro de la gestión de dicho subsistema. Por lo tanto, cada código que describe las “fases” es parte del código “análisis, descripción y valoración de cargos”.

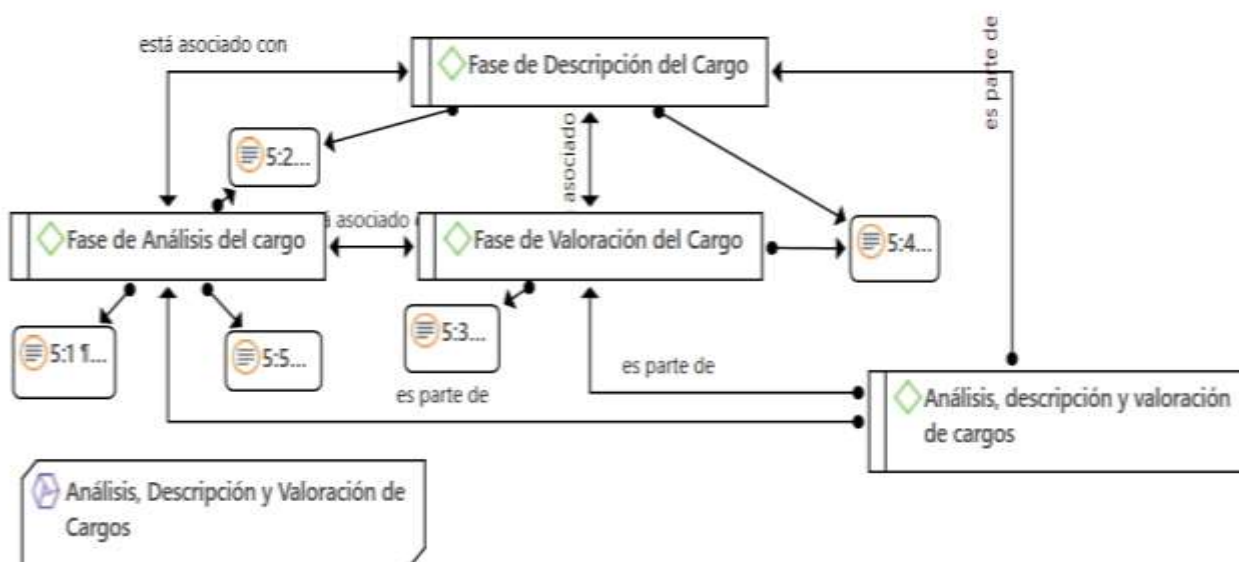


Figura 7: Red Semántica – Subsistema de Análisis, Descripción y Valoración de Cargos

La primera fase se explica en el código denominado “fase de análisis del cargo”; este código se compone de tres citas, la cita (5:2), conserva relación directa con el código “fase de descripción del cargo”; esta cita sugiere la necesidad de los representantes de cada organización en levantar la información correspondiente al cargo de forma sistematizada y cronológica. Por este motivo, dicha cita, guarda relación con el descriptivo del cargo debido a que esa es su finalidad en primera instancia, “los gerentes, coordinadores y supervisores son quienes más conocimiento tienen acerca del cargo a partir del área a la cual pertenecen, por lo tanto, su análisis y descripción depende de la información que puedan proporcionar y, al llegar a la fase de valoración se definirían pasos más complejos como su alcance”.

La cita (5:1) sostiene que en la fase de análisis los cambios es una consecuencia normal que indica nivel de adaptabilidad al cargo, necesidades permanentes y emergentes del cargo, aspectos como el medio en el que se desarrollará el cargo, etc. Esto constituiría la validación de un perfil de cargo bien estructurado que pueda ser flexible ante posibles cambios en el futuro. La cita (5:5) sostiene que el análisis del cargo está compuesto en su parte final en la estructuración de profesiogramas que describan el objetivo del cargo al considerar aspectos esenciales como las necesidades físicas, profesionales, psicológicas, motivacionales y fisiológicas del o los ocupantes.

El código “fase de valoración de cargo” se compone de dos citas la primera (5:3) de forma individual hacia la última fase de la gestión del subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos y la segunda (5:4) que se relaciona directamente al código “fase de descripción del cargo. De esta forma, la cita (5:3) describe las pautas o consideraciones que se necesitan fijar en los límites de cada cargo a partir de su inicio hasta su alcance, es decir, definir necesidades y requerimientos del puesto (formación, competencias, edad), posterior su alcance objetivos y principales actividades y por último sus finalidad y función en la estructura organizacional.

La cita (5:4) que mantiene relación con el código “fase de descripción del cargo” refiere que, al desarrollar estas dos fases complementarias dentro de la gestión de dicho subsistema, es recurrente considerar elementos, valores y enfoques necesarios para el ocupante del cargo a partir de su posición en la organización y definir los requerimientos del cargo como, por ejemplo, la formación, competencias, habilidades, experiencia requerida y entre otras consideraciones emergentes.

De esta forma, se otorga funcionalidad a la fase final, es decir, la fase de valoración del cargo. Adicionalmente, la red semántica está compuesta por conexiones unidireccionales y bidireccionales que van en función del orden procedimental que describe al subsistema de gestión. Es decir, la principal función en el tipo de orden de la red semántica tiene la finalidad de describir cronológicamente los momentos en la gestión del subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos como se puede ver en el producto final, más adelante.

requiere de una evaluación práctica y rápida lo más recomendable es utilizar una metodología que brinde esas propiedades correspondientemente, lo que significa analizar cuál es la herramienta más útil a partir del objetivo, tamaño de la empresa o áreas, tipo de cargo y su alcance, etc. El criterio de evaluación puede ser diverso y estar acorde a la metodología utilizada, los objetivos planteados durante la evaluación y su utilidad. En este caso, en cuanto al código “finalidad” se consideran en las citas (1:6); (4:1); (4:2) todas aquellas herramientas y metodologías que se componen de indicadores porcentuales en los cuales se definen aspectos como:

La potenciación en los puntos críticos evaluados, el reforzamiento de los indicadores con menos puntuación y en última instancia la consideración de un visto bueno cuando la probidad del evaluado es inferior y durante el periodo planteado para una mejora periódica no se identifica mejorías. Finalmente, una vez que se evalúan las competencias de forma individual, es posible establecer un plan de gestión que va direccionado al cumplimiento de los objetivos de la empresa y específicamente del cargo.

El código “utilidad del subsistema de gestión de desempeño” se encuentra compuesto por dos citas específicas. La cita (5:7) refiere la principal utilidad en la gestión del desempeño por competencias en toda organización sin importar aspectos como su giro de negocio, tamaño, posición geográfica, etc. En la presente cita se sostiene que dentro de una evaluación eficiente y efectiva de desempeño es menester que el perfil de cargo o descriptivo del cargo esté bien elaborado y describa la realidad del cargo a partir de todos los factores considerados en su levantamiento respectivamente. Por lo tanto, a partir de esta premisa es posible dar validez y confiabilidad a todo el proceso de gestión, de principio a fin y, permite que el responsable de la gestión cuente con todas las herramientas necesarias para realizar una gestión responsable y objetiva.

La cita (5:8) correspondiente al código “utilidad de subsistemas de gestión de desempeño” contiene recomendaciones puntuales dentro de la gestión de desempeño, por ejemplo, resulta útil realizarla inicialmente dentro del periodo de prueba establecido por la ley, de esta manera, es posible documentar el desempeño del evaluado y tomar una decisión puntual a partir de los

resultados obtenidos. Adicionalmente, este proceso se lo puede aplicar cada seis meses o cada año según las necesidades de la empresa u área o sus políticas internas. A través de los resultados obtenidos es posible plantear parámetros con el fin de estructurar una curva de crecimiento por productividad a partir de criterios técnicos y objetivos con el fin de garantizar la fiabilidad del proceso.

La red semántica denominada “Centros de Servicios a la Comunidad, PUCESA”, se compone de cuatro códigos principales “Centro de Psicología Aplicada”; “Centro Jurídico Gratuito”; “Subsistemas de Gestión TT.HH”; “Finalidad”. El orden del sistema de redes es de tipo perpendicular, lo que permite un sistema con una visibilidad mayor y que organiza los códigos a partir del contenido que más adelante se detallará.

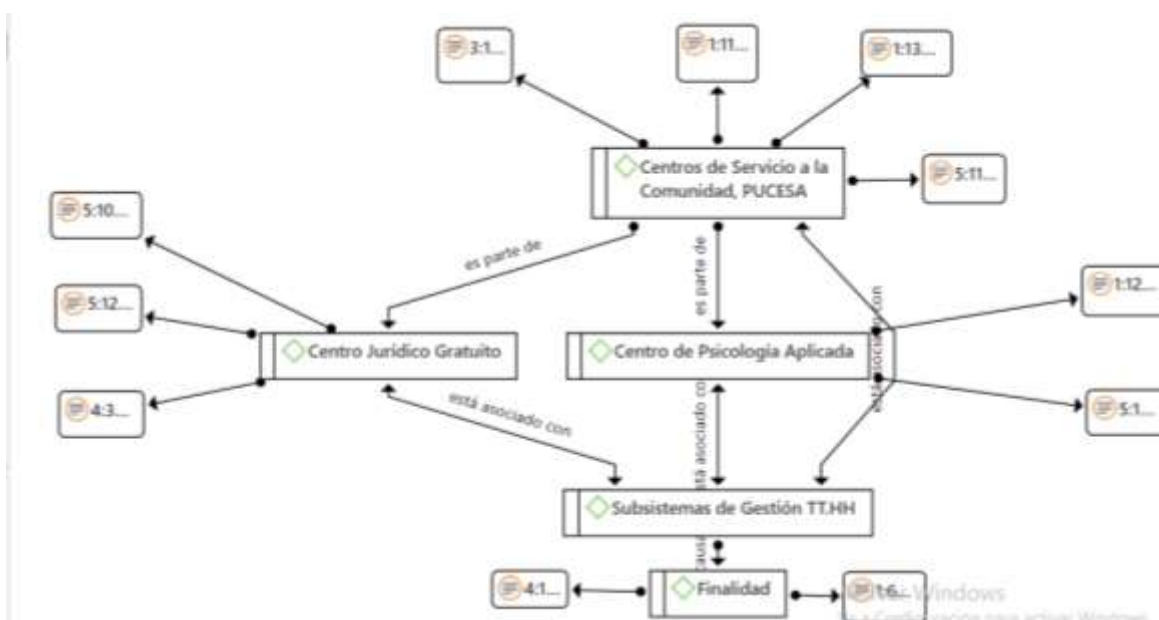


Figura 9: Red Semántica – Centros de servicios a la comunidad, PUCESA

El código principal “Centros de Servicio a la Comunidad, PUCESA”, está compuesto por cuatro citas interconectadas. Por lo tanto, la cita (1:11) describe lo siguiente “es necesario que los centros de servicio a la comunidad de la PUCESA cuenten con mecanismos de promoción que permitan difundir sus esquemas de servicio y en el caso, sus costos reducidos, aquello debido a convenios interinstitucionales y principalmente al propósito inicialmente planteado

por la PUCESA”. La cita (1:13) sugiere la posibilidad de categorizar o sistematizar sectorialmente las organizaciones a las que podrían estos centros ofrecer sus servicios, en especial, en el caso de Centro de Psicología Aplicada en adelante CPA, a partir de las necesidades y realidad del mercado actual es posible cumplir con este objetivo.

La cita (3:1) describe la posibilidad de establecer un estudio de mercado dirigido a los diferentes actores; es posible establecer una base de datos con datos relevantes de organizaciones y personas naturales anexas. Por último, la cita (5:11) refiere que es esencial que estudiantes, docentes y personal administrativo pueda estar involucrado en el manejo de los esquemas de gestión planteados en la presente investigación, bajo mecanismos amigables que puedan ser manejados de forma interactiva y dinámica.

El código “Centro Jurídico Gratuito” se compone de tres citas, la primera (4:3) refiere el enfoque formativo con los que contarían los esquemas de gestión de subsistemas de Talento Humano para su implementación, es una herramienta suplementaria, establece inicialmente diversas posibilidades de gestión a partir de las necesidades del centro de servicio.

La cita (5:10) contiene la siguiente información “es necesario que los esquemas de gestión planteados contrasten con las necesidades internas y externas a los centros de servicio a la comunidad, a partir de esta consideración, es posible estructurar directrices base que permitan su uso para la resolución de temas emergentes y puntuales que puedan surgir en la cotidianidad del centro de servicio”.

El código denominado “Centro de Psicología Aplicada” principalmente está conformado por la cita (1:12) y (5:1), por esta razón su contenido se describe de la siguiente forma: La cita (1:12) refiere, “la importancia en la implementación de esquemas de gestión de los subsistemas de análisis, descripción y valoración de cargos y gestión de desempeño resulta un paso estratégico en la gestión interna de los centros que brindan servicios a la comunidad PUCESA, la complementariedad de su enfoque brinda importantes herramientas al personal que conforma estos centros, sobre todo por su carácter técnico que de alguna forma confiere garantías en el proceso de gestión como tal. La cita (5:1) describe, “la oportunidad de contar

con este tipo de esquemas de gestión en los centros de servicio a la comunidad que conservan una estrecha relación con la Escuela de Psicología permite un espacio de oportunidad para que estudiantes y docentes conozcan de manera práctica el manejo de este tipo de procesos en la gestión de los subsistemas mencionados lo que resulta en un aprendizaje desde la fuente”.

Finalmente, el código “finalidad” en su primera instancia describe a partir de la cita (4:1), “la finalidad de estos esquemas debe ser el brindar una evaluación preliminar y práctica del entorno organizacional al cual están designados”. Por otro lado, la cita (1:6) define “la estructuración y validación de estos esquemas permiten una visión innovadora, y permite un sin número de posibilidades a quienes conforman estos espacios”.

3.2. Consenso entre expertos

Los objetivos principales de la presente investigación resultan del diseño, estructuración y validación de subsistemas de gestión de Talento Humano para los centros que brindan servicios a la comunidad, PUCESA. Estos objetivos fueron alcanzados satisfactoriamente a través del uso de la metodología Delphi para obtener el consenso entre expertos. De esta forma, se ha obtenido el consenso en la primera aplicación o ronda del método Delphi, la validez de los procedimientos de gestión planteados, se logra a través del uso del coeficiente de concordancia de Kendall, que será descrito más adelante. Los resultados obtenidos a partir de esta aplicación han permitido desarrollar el producto final presentado en este estudio.

Los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo metodológico han sido sistematizados, categorizados y validados en función a los objetivos del presente estudio y las necesidades de los centros que brindan servicios a la comunidad PUCESA. “El Centro de Psicología Aplicada” y “El Centro Jurídico Gratuito”, estos dos centros principalmente guardan una relación directa con la Escuela de Psicología debido a sus actividades internas, servicios, procesos de prácticas pre-profesionales y proyectos de vinculación. Estos aspectos convierten a estos dos centros en espacios aptos para la aplicación de los esquemas de gestión de subsistemas de Talento Humano.

La información analizada va en función a la selección de los expertos, la aplicación de entrevistas semiestructuradas a través de la aplicación “Microsoft Teams”, el análisis, transcripción y sistematización de dicha información, el análisis semántico a través del programa computacional ATLAS T.I., la estructuración de esquemas para la aplicación de la primera ronda de Delphi y por último la aplicación del coeficiente de concordancia “Kendall” para la estructuración y validación de los subsistemas de gestión de Talento Humano propuestos. Esta construcción fue posible a través de la aplicación de una escala de Likert (1-5) en el que “1” refiere “totalmente en desacuerdo” y “5” refiere “totalmente de acuerdo” dentro de la primera ronda de Delphi.

De igual forma, estos datos fueron analizados por el programa computacional “Excel” permite su validación inicial y posteriormente presentar el producto final. Los documentos referidos, se encuentran contenidos en los anexos 4 y 5. Por otro lado, con la finalidad de otorgar herramientas específicas que van en función a la gestión de estos subsistemas, es decir, formatos para levantar información pertinente a esta gestión de los subsistemas de análisis, descripción y valoración de cargos y la gestión de desempeño. Estos formatos se encuentran referidos en los anexos correspondientemente.

La estructuración y validación de los subsistemas de gestión de Talento Humano concernientes al análisis, descripción y valoración de cargos, se ha conformado a partir del consenso de expertos. Por este motivo, la aplicación de la primera ronda de la metodología Delphi resultó un proceso decisivo para lograr el consenso para elaborar un producto final o entregable, aquello, concerniente a los centros que brindan servicios a la comunidad PUCESA.

A partir de la propuesta inicial, se han identificado las necesidades puntuales de cada centro, esta información consta dentro de la elaboración de redes semánticas y se las ha considerado especialmente en la estructuración de los procedimientos de gestión de subsistemas de Talento Humano propuestos. De esta forma, resulta un entregable especializado y que, a partir de su enfoque complementario, se exhorta que pueda ser potenciado en futuras investigaciones.

La calificación, recomendaciones y observaciones realizadas por parte de los expertos ha permitido desarrollar el presente producto o entregable. Por otro lado, una vez obtenidos los resultados, se ha aplicado el coeficiente de concordancia de Kendall y mediante el programa computacional Excel, ha sido posible obtener los resultados presentados a continuación en lo que concierne a la validación de los subsistemas de análisis, descripción y valoración de cargos y la gestión de desempeño.

Tabla 5 *Resultados de consenso entre expertos a través de la aplicación de coeficiente de concordancia de Kendall*

Análisis, descripción y valoración de cargos				Gestión de Desempeño por competencias			
N	W de Kendall ^a	gl	Sig.	N	W de Kendall ^a	gl	Sig.
5	,760	9	95%	5	,880	11	95%

a. Coeficiente de concordancia

Los resultados reflejados en la tabla 5 muestran el coeficiente de concordancia obtenido a través del método Delphi, el consenso entre los expertos ha sido medido por medio del coeficiente de concordancia de Kendall, una de las principales herramientas de validación utilizadas en la presente investigación, y correspondientemente tratado a través del programa SPSS para el análisis estadístico. Por lo tanto, el diseño y validación de los sistemas de gestión de Talento Humano para los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA fueron constituidos usando el procedimiento descrito.

El significado de los términos contemplados en la tabla 5 se interpreta a continuación: **Dónde N:** refiere el número de expertos considerados al obtener el consenso (un total de cinco expertos); **W de Kendall^a:** El coeficiente está determinado por un valor de 0 a 1. Mientras el valor se acerque más a 1, existe mayor nivel de concordancia y al contrario, si el valor obtenido se acerca más a 0, la concordancia entre los expertos es menor; **gl:** Refiere al grado de libertad, es decir, los campos considerados menos 1. **Sig. (nivel de significancia),** expresa el valor de significancia al momento de aceptar o rechazar la hipótesis nula. Es decir, si el valor obtenido es menor a 50% se acepta la hipótesis nula, al contrario, si el valor es mayor a

50% se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis alternativa. A continuación, la interpretación de los resultados obtenidos a través del coeficiente de concordancia de Kendall^a por cada subsistema son los siguientes:

El estadístico obtenido respecto a este subsistema de la gestión de Talento Humano contempla la siguiente interpretación: A partir del coeficiente de concordancia obtenido, W de Kendall^a tiene un valor igual a 0,760 que se traduce en un nivel de concordancia alto entre los expertos. En el caso de los grados de libertad (gl) el número de items o de apartados considerados a través de los esquemas de gestión que caracterizan al total menos 1, en este es igual a 9. Finalmente, el nivel de significancia (Sig.) es del 95% lo que permite rechazar la hipótesis nula (no existe consenso entre los expertos) y aceptar la hipótesis alternativa (si existe consenso entre los expertos). El estadístico obtenido respecto a este subsistema de la gestión de Talento Humano, contempla la siguiente interpretación:

A partir del coeficiente de concordancia obtenido, W de Kendall^a tiene un valor igual a 0,880 lo que se traduce en un nivel de concordancia alto entre los expertos. Los grados de libertad (gl) refieren el número de items o apartados considerados al estructurar los esquemas de gestión que caracterizan al total menos uno, en este caso es igual a 11. Finalmente, el nivel de significancia (Sig.) es del 95% lo que permite rechazar la hipótesis nula (no existe concordancia entre los expertos) y aceptar la hipótesis alternativa (si existe concordancia entre los expertos).

El aporte del producto final o procedimientos estándar de gestión correspondientes a los subsistemas: análisis, descripción y valoración de cargos y la gestión de desempeño por competencias buscan brindar un mayor acercamiento por parte de estudiantes, docentes o personal perteneciente a los centros que brindan servicios a la comunidad, en este caso en particular, el Centro de Psicología Aplicada y el Consultorio Jurídico gratuito de la PUCE sede Ambato, a la gestión de subsistemas de Talento Humano o a su vez a una mejor comprensión de la importancia de la psicología organizacional en su práctica.

El producto final presentado a continuación busca ser una herramienta complementaria en los centros que brindan servicios a la comunidad pertenecientes a la PUCE sede Ambato y no interferir en la gestión interna de Talento Humano. Por otro lado, permite entender de manera procedimental o sistematizada la gestión de los subsistemas mencionados en el párrafo anterior e interpretar de manera práctica su aplicación a través de la descripción de cada uno de los pasos a seguir en su gestión. Es decir, uno de los aportes de este producto es contar con un fundamento teórico descrito por autores clásicos en la gestión de Talento Humano como Alles (2005); Chavenato (2011); entre otros y, de manera simultánea, contar con la descripción en su aplicación a través del consenso entre expertos obtenido por Delphi.

Finalmente, a través del producto final, se busca obtener un mayor desarrollo en la apreciación de la gestión de Talento Humano en los centros que brindan servicios a la comunidad pertenecientes a la PUCE sede Ambato y aportar al crecimiento de sus miembros por medio del bienestar integral, la adaptabilidad a los cambios en el mercado laboral y la estabilidad por medio de la formación y el desarrollo de conocimientos.

3.3. Producto o Entregable

CENTROS DE SERVICIO A LA COMUNIDAD	PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE GESTIÓN		Código PEG-01		
	Análisis, Descripción y Valoración de Cargos				
PROPÓSITO		ALCANCE			
Otorgar un estándar procedimental a los procesos concernientes al subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos.		A partir de los descriptivos de los cargos con la que la empresa cuente, de lo contrario, considerando la información levantada en el formato de referencia FRTHH-002 según el contexto y necesidades de esta.			
NORMATIVA, TERMINOLOGÍA Y CONCEPTUALIZACIÓN					
NORMATIVA					
<ul style="list-style-type: none"> Se consultarán y analizarán los elementos que compongan cada cargo a partir de su diseño y funcionalidad en la empresa. La evaluación preliminar deberá estar consentida por los responsables de la empresa. El formato de Referencia: FRTHH-002 será de uso exclusivo del Centro de Psicología Aplicada a través de sus practicantes y encargados en el caso de que la empresa lo requiera. El practicante deberá manejarse bajo los parámetros establecidos en cada procedimiento y consultar a su tutor en caso de que existan dudas. El levantamiento de información a través del formato de referencia FRTHH-002 deberá ser analizado y aprobado por el tutor a cargo. Se ejecutará un seguimiento activo de cumplimiento en cada uno de los procesos por parte del tutor a cargo hacia el practicante. 					
TERMINOLOGÍA/CONCEPTUALIZACIÓN					
Análisis de Cargo: Fase en la que se determina todos aquellos valores y elementos que deberán identificar de manera general o específica al cargo.					
Descripción del Cargo: Estructura de los componentes del cargo a través de la organización de los términos de su contenido.					
Valoración del Cargo: Clasificación, categorización y priorización del cargo a partir de su análisis y descripción.					
ANÁLISIS					
No.	Responsable	Actividad			
1	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Ejecutar una evaluación preliminar que analice las necesidades y requerimientos del cargo a través de un esquema de auditoría que determine si se requiere una actualización o implementación del descriptivo de los cargos.			
2	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Fijar en formatos, los contenidos y objetivos del levantamiento de información obtenida a través de las necesidades y requerimientos de la empresa a través del formato de referencia: FRTHH-002			
3	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Analizar los elementos que conforman o conformarían el perfil profesional según cada puesto de trabajo que conforme la organización.			
DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN					
4	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Determinar los límites de los cargos a fin de describir competencias, habilidades, responsabilidades y funciones de cada uno a través del formato de referencia: FRTHH-002			
Fecha de Aplicación	Formato	Número de Edición	Elaborado por	Aprobado por	Pág. No.
					1

CENTROS DE SERVICIO A LA COMUNIDAD	PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE GESTIÓN		Código PEG-01
	Análisis, Descripción y Valoración de Cargos		
5	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Determinar los baremos a considerar en la calificación del perfil profesional (perfil duro y blando) del candidato a través del formato de referencia: FRTHH-002	
6	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Describir las funciones principales y secundarias que se van a manejar dentro del cargo a partir de competencias y que éstas sean periódicamente adaptables y cuenten con una amplia movilidad en la estructura organizacional a través del formato de referencia: FRTHH-002	
7	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Estructurar un profesiograma (competencias y conocimientos) con el fin de darle un formato estandarizado a la información levantada respecto al análisis, descripción y valoración de los cargos, a través del formato de referencia: FRTHH-002.	
8	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Valorar que, los perfiles de cargo atiendan las exigencias en el área de Seguridad y Salud Ocupacional y Gestión del Talento Humano a través del formato de referencia: FRTHH-002.	
9	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Elaboración de Informe final de perfiles de cargos requeridos dentro de la gestión de talento humano de la empresa a través del formato de referencia: FRTHH-002.	
10	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Determinar los perfiles de cargo dentro de la gestión de talento humano de la empresa.	

FORMATO DE REFERENCIA

- FRTHH-002

Fecha de Aplicación	Formato	Número de Edición	Elaborado por	Aprobado por	Pág. No.
					2

CENTROS DE SERVICIO A LA COMUNIDAD	PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE GESTIÓN	Código PEG-02
	Gestión del Desempeño por Competencias	

PROPÓSITO	ALCANCE
Otorgar un estándar procedimental a los procesos concernientes al subsistema de gestión del desempeño por competencias.	A partir de su evaluación hasta la retroalimentación o socialización.

NORMATIVA, TERMINOLOGÍA Y CONCEPTUALIZACIÓN

NORMATIVA

- El presente procedimiento estándar de gestión es de uso exclusivo y está prohibida su reproducción en otras fuentes.
- La gestión del desempeño por competencias deberá ser un elemento permanente que vaya acorde a las necesidades de la organización, la información levantada a partir de cada uno de los cargos se deberá manejar en extrema formalidad considerando la normativa vigente tanto interna como externa.
- Los colaboradores tienen derecho a recibir una efectiva retroalimentación a partir de sus resultados.
- La evaluación de desempeño podrá ser aplicada antes y después de que el colaborador cumpla con los 180 días de prueba en su cargo; a partir del cumplimiento de su contrato anual en el caso de que este sea renovado; semestral o anualmente al personal en general que cuente con más de dos años dentro de la empresa; bajo los criterios que la empresa determine en su reglamento interno de trabajo y según las necesidades requeridas.
- La persona encargada de evaluar al personal será su jefe inmediato.
- El evaluador deberá sustentar al evaluado eficazmente cada uno de los elementos considerados en la evaluación al igual que su resultado.
- Conforme los resultados obtenidos se deberá llevar a cabo un plan de acción que permita explotar, mejorar o desarrollar cada competencia.
- La gradiente de evaluación deberá regirse de acuerdo a cómo lo determine la organización, sin embargo se sugiere estos parámetros:
 - El 100% de cumplimiento del potencial de su desempeño "excelente"
 - El 75% de cumplimiento del potencial de su desempeño "muy bueno"
 - El 50% de cumplimiento del potencial de su desempeño "bueno"
 - El 25% de cumplimiento del potencial de su desempeño "regular"
 - Por debajo del 25% de cumplimiento del potencial de su desempeño "inconforme"

TERMINOLOGÍA/CONCEPTUALIZACIÓN

Gestión del Desempeño: Evaluación y calificación del desempeño o actuar anterior de un trabajador respecto con sus estándares analizando desde distintos criterios su potencialidad para cumplir objetivos.

Competencia: Capacidad que a través de la experiencia, conocimientos, habilidades, destrezas, etc. Se desarrolla en la puesta en práctica resultando en valores cualificables.

Competencias Generales: Estas deben ir proyectadas a la empresa en general y todo el personal deberá desarrollarlas o perfeccionarlas.

Competencias Específicas: Estas deben ir conforme cada cargo que compone la empresa ya que lo distingue de otros cargos en conjunto con sus características.

Diccionario de Competencias: Descripción recopilativa del conglomerado de competencias y sus definiciones.

FASE ESTRUCTURAL

No.	Responsable	Actividad
1	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Establecer un diagnóstico inicial para determinar que la empresa cuenta con un perfil de cargo por competencias adecuadamente estructurado.

Fecha de Aplicación	Formato	Número de Edición	Elaborado por	Aprobado por	Pág. No.
					1

CENTROS DE SERVICIO A LA COMUNIDAD		PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE GESTIÓN	Código PEG-02
		Gestión del Desempeño por Competencias	
2	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Determinar un sistema de competencias, cada una con sus indicadores y niveles, a través de diccionarios de competencias que permitan estandarizarlas a partir de las necesidades de la empresa y del perfil de cada cargo.	
3	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Estructurar una rúbrica que desglose las competencias a evaluar según cada indicador y niveles a partir de cada perfil de cargo dentro de la empresa.	
4	Practicante de la Carrera de Psicología Organizacional - Gerente General - Gerente de Área	Establecer la metodología a ser usada a partir de las necesidades de la empresa y de cada área de trabajo.	
FASE DE EVALUACIÓN Y VALORACIÓN			
5	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Socializar y capacitar la estructura, uso y objetivos de la rúbrica de evaluación a cada jefe inmediato para que posteriormente esta sea socializada a cada colaborador evaluado.	
6	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	A través de las necesidades generales de la empresa y de cada área de trabajo, determinar la periodicidad de aplicación de la evaluación del desempeño que podría ser: Antes de que el colaborador cumpla los tres meses a prueba, cada semestre o anualmente.	
7	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Valorar la fase inicial de la evaluación de desempeño a través de información como: datos personales, periodo de tiempo que lleva vinculado a la empresa, cargo que ocupa, consideraciones de cumplimiento e incumplimiento de su trabajo, asistencia a capacitaciones y aquello que el jefe inmediato considere relevante reportar.	
8	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Reunirse con el evaluado y valorarlo porcentualmente, esto debe estar predeterminado a partir del cumplimiento de cada uno de las competencias planteadas en la rúbrica de evaluación según los indicadores de gestión determinados por el perfil de cargo.	
9	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Tabular y consolidar la información a través de un documento excel u otros programas que permitan agrupar los datos según los criterios de análisis que la organización requiera	
FASE DE RETROALIMENTACIÓN Y PUESTA EN PRÁCTICA			
10	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Detallar y sustentar al evaluado cada uno de las datos porcentuales obtenidos a través de una efectiva retroalimentación	

Fecha de Aplicación	Formato	Número de Edición	Elaborado por	Aprobado por	Pág. No.
					2

CENTROS DE SERVICIO A LA COMUNIDAD	PROCEDIMIENTO ESTÁNDAR DE GESTIÓN		Código PEG-02
	Gestión del Desempeño por Competencias		
11	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Establecer la conformidad de lo expuesto y firmar el documento	
12	Practicantes- Profesional Encargado - Coordinador de Centro de Servicio	Analizar los datos obtenidos a través de la evaluación de desempeño de cada colaborador con el fin de determinar un porcentaje de cumplimiento que permita considerar la posibilidad de reforzamiento a través de planes de capacitación o formación a mediano y largo plazo, cumplimiento de establecimiento de planes de carrera (ascensos) o sucesión.	

Fecha de Aplicación	Formato	Número de Edición	Elaborado por	Aprobado por	Pág. No.
					3

CONCLUSIONES

- El consenso entre los expertos obtenido a través de la aplicación del método Delphi ha sido obtenido en su primera ronda, es decir, el producto final o entregable ha sido valida a través del análisis e interpretación del estadístico que al utilizar la herramienta estadística SPSS, se ha podido rechazar la hipótesis nula (no existe consenso entre los expertos) y aceptar la hipótesis alternativa (existe consenso entre los expertos).
- El tratamiento de la información obtenida en entrevista y analizada a través del programa ATLAS T.I. ha permitido estructurar los esquemas de gestión de los subsistemas de Talento Humano correspondientes al análisis, descripción y valoración de cargos y la gestión de desempeño por competencias, para los centros que brindan servicios en la PUCESA., en este caso en particular, el Centro de Psicología Aplicada (CPA) y el Centro Jurídico Gratuito.
- Los esquemas de gestión de los subsistemas de gestión de Talento Humano dispuestos en la presente investigación han sido fundamentados por medio de la revisión, análisis y categorización de material bibliográfico especializado, estas fuentes teóricas y metodológicas resultan determinantes para diseñar, estructurar y validar los subsistemas de gestión propuestos a través del criterio entre expertos esquemas de gestión estandarizados que pretenden conformar herramientas complementarias para la gestión interna de Talento Humano.
- Las necesidades y realidad de los centros que brinda servicios a la comunidad interna y externa de la PUCESA, en este caso el Centro de Psicología Aplicada y el Consultorio Jurídico gratuito han sido identificada a través de sus representantes, es decir, sus actuales coordinadores, aquello ha permitido valorar y personalizar los esquemas o procedimientos de gestión presentados como producto final, esto, como complemento del criterio de los expertos con la finalidad u objetivo que puedan ser utilizados por el personal competente de la institución, docentes, practicantes y estudiantes al proporcionar herramientas especializadas y sencillas de interpretar.

RECOMENDACIONES

- Es recomendable que los esquemas de gestión de subsistemas de Talento Humano diseñados, estructurados y validados a través de la presente investigación sean considerados como herramientas complementarias y no definitivas, esto quiere decir que pueden ser modificadas a partir de las actuales necesidades del mercado, de la institución y sobre todo de los intervinientes. De este modo, se busca promover futuras investigaciones que complementen a través de otros enfoques la gestión integral del Talento Humano, sobre todo en las instituciones de educación superior.
- Las herramientas tecnológicas en esta área juegan un papel fundamental en la gestión de todo proceso administrativo como tal, por lo tanto, es importante que la presente investigación sea un referente para proponer espacios tecnológicos y automatizados que respondan al mercado actual y permitan un desarrollo permanente en el área al cual están dirigidos.
- Se recomienda que el producto u entregables propuestos puedan ser utilizados de forma que coadyuvan a la formación de los estudiantes de la PUCESA, de igual manera, que puedan transmitirse a otras áreas o carreras de la institución con el fin de promover la importancia de la gestión de Talento Humano.
- Es importante considerar la normativa o recomendaciones incluidas en cada procedimiento estándar de gestión (producto). Se recomienda promover el buen uso de estas herramientas a través de los centros que brindan servicios a la comunidad interna y externa a la PUCESA., sus representantes y miembros al dar cumplimiento a las políticas institucionales vigentes.

BIBLIOGRAFÍA

- Acosta-Prado, J.C; Longo-Samoza, M. & Fischer, A.L. (2013). Capacidades dinámicas y gestión del conocimiento en nuevas empresas de base tecnológica. Cuadernos de Administración, 26(47), 35-62.
- Aguirre, G. (2016). El bono demográfico en América Latina: El efecto económico de los cambios en la estructura poredad de una población. Población y Salud En Mesoamérica, 13. <https://doi.org/10.15517/psm.v13i2.21863>.
- Alles, M. A. (2005). Desarrollo del talento humano: basado en competencias. Ediciones
- Arroyo Arteaga, M. Y., & Crespo Villavicencio, L. M. (2018). Manual de servicios de consultoría en psicología organizacional para el CPsA (Bachelor's thesis, PUCE-Quito).
- Badii, M. H., Guillen, A., Lugo Serrato, O. P., & Aguilar Garnica, J. J. (2014). Correlación no-paramétrica y su aplicación en la investigación científica non-parametric correlation and its application in scientific research. International Journal of Good Conscience, 9(2), 31-40.
- Berrocal, F. B. (2016). Análisis comparativo de tres métodos de valoración de puestos de trabajo (Doctoral dissertation, Universidad Complutense de Madrid).
- Bonani, G. P. (2002). La sfida del capitale intellettuale. Principi e strumenti di knowledge management per organizzazioni intelligenti (Vol. 238). FrancoAngeli.
- Bloom, D., Canning, D., y Malaney, P. (2000). Demographic Change and Economic Growth in Asia. Population and Development Review, 26(suppl.), 257-290

- Cabero Almenara, J., e Infante Moro, A. (2014). Empleo del método Delphi y su empleo en la investigación en Comunicación y Educación. *EDUTEC Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 48, 1-16. Recuperado http://edutec.rediris.es/Revelec48/pdf/Edutec-e_n48_Cabero-Infante.pdf
- Campo, C. H. G. (2010). E-STAKEHOLDERS: UNA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LOS STAKEHOLDER A LOS NEGOCIOS ELECTRÓNICOS. *Estudios Gerenciales*, 26(114), 39-57. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/e-stakeholders-una-aplicación-de-la-teoría-los/docview/821057899/se-2?accountid=13357>
- Camarena, J. (2016). La organización como sistema: el modelo organizacional contemporáneo. *Oikos Polis, Revista latinoamericana de Ciencias Económicas y Sociales*, 1(1), 135-174.
- CEPAL, Secretaría Ejecutiva (2004). “Educación y desarrollo productivo”. En *Desarrollo productivo en economías abiertas*. Capítulo 10. San Juan, Puerto Rico, 11 de junio de 2004. Tomado de: <http://www.eclac.cl/>
- Cruz Ramírez, M., & Díaz Ferrer, Y. (2020). Un Delphi automatizado para la búsqueda de consenso en la gestión de procesos universitarios. *EduSol*, 20(71), 67-82.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: el capital humano de las organizaciones*. 9e. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso Administrativo*. Editorial McGraw-Hill, 3.
- Cruz, M., y Ahmed, S. A. (2018). On the impact of demographic change on economic growth and poverty. *WorldDevelopment*, 105, 95–106. <https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2017.12.018>

- Dalkey, N., & Helmer, O. (1963). An experimental application of the Delphi method to the use of experts. *Management science*, 9(3), 458-467.
- Fernández de Castro Fabre, A., & López Padrón, A. (2013). Validación mediante método Delphi de un sistema de indicadores para prever, diseñar y medir el impacto sobre el desarrollo local de los proyectos de investigación en el sector agropecuario. *Revista Ciencias Técnicas Agropecuarias*, 22(3), 54-60.
- Granica. <https://elibro.puce.elogim.com/es/lc/puce/titulos/66638>
- Gregorutti, G., & Charles-Marcel, Z. (2013). Mejorando la relación entre la universidad y la comunidad: El caso de la universidad de montemorelos. *Apuntes Universitarios*, 3(2), 109-124. doi:<http://dx.doi.org/10.17162/au.v0i2.285>
- Giraldo, A. M., Jaramillo, M., & Castillo, M. B. (2006). Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones. *Revista Guillermo de Ockham*, 4(1)
- González Cornejo, A. (2019). Desarrollo organizacional de la A a la Z. PACJ. <https://elibro.puce.elogim.com/es/ereader/puce/40938?page=4>
- Hernández-Sampieri, R., & Torres, C. P. M. (2018). *Metodología de la investigación* (Vol. 4). México^ eD. F DF: McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México. McGrawHill.
- Hernández, K. B., Vega, E. O., & Acosta-Prado, J. C. (2017). Capacidad dinámica de innovación en instituciones de educación superior. *Revista Espacios*, 38(01), 24.

- INEC (2019b). Encuesta Nacional de empleo, subempleo y desempleo: Indicadores laborales diciembre 2019. Recuperado de: https://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/EMPLEO/2019/Diciembre/201912_Mercado_Laboral.pdf
- Kubr, M. (1994). *La consultoría de empresas* (Vol. Segunda Edición). Milan: Ginebra.
- Krippendorff, K. (1990). *Metodología de análisis de contenido, teoría y práctica*. (No. 001.42 K71).
- Latorre, A. (2007). *La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa*. Barcelona, España: Grao.
- Linstone, H. A., y Turoff, M. (Eds.). (2002). *The Delphi Method*. Boston: Addison- Wesley Pub.
- LOES. (2010). *Ley Orgánica de la Educación Superior. Suplemento del Registro Oficial No 298*. Quito, Ecuador
- Marín Niño, J. J., Michelsen Niño, C., Ospina Rodríguez, J., & Rojas Oviedo, L. (2008). Entre el consenso y el disenso. una mirada a las competencias gerenciales desde la academia y la empresa. *Poliantea* (Bogotá), 4(7), 79-95.
- Macías, G. F. (2018). Metodología para la investigación cualitativa fenomenológica y/o hermenéutica. *Revista Latinoamericana de Psicoterapia existencial un enfoque comprensivo del ser*, 17.
- Meneses, K., Córdova Montero, G., & Aguirre Soria, K. (2021). Lo más destacado y sobresaliente que caracteriza al mercado laboral ecuatoriano en siete hechos estilizados. *Revista Economía Y Política*, (33), 1–33. Recuperado a partir de <https://publicaciones.ucuenca.edu.ec/ojs/index.php/REP/article/view/3482>

- Navas Zamora, M. S. (2020). Procedimientos asistenciales del área de Psicología Organizacional con un enfoque pedagógico en el Centro de Psicología Aplicada-Puce Ambato (Bachelor's thesis, Pontificia Universidad Católica del Ecuador).
- Organización Internacional del Trabajo, OIT (2019). Perspectivas Sociales y del Empleo en el Mundo: Tendencias 2019. Obtenido de: <https://www.ilo.org/global/publications/lang-es/index.htm>
- Reguant, M., & Torrado, M. (2016). El método Delphi. REIRE. Revista d'Innovació i Recerca en Educació, 2016, vol. 9, num. 2, p. 87-102.
- Ríos, A. R., & Peña, A. M. P. (2020). Estadística inferencial. Elección de una prueba estadística no paramétrica en investigación científica. Horizonte de la Ciencia, 10(19), 191-208.
- Rodríguez, M., & Mendivelso, F. (2018). Diseño de investigación de corte transversal. Revista Médica Sanitas, 21(3), 141-146.
- Román Castillo, Ruth Esperanza (2010). Reseña de "Capital social y valores en la organización sustentable" de Jorge Etkin. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales, 20(37),207-209.[fecha de Consulta 12 de Mayo de 2021]. ISSN: 0121-5051. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81818989016>
- Rosero-Bixby, L., y Robles, A. (2008). Demographic dividend and the economy of the vital cycle in Costa Rica. Papeles de Población, 55, 1-25
- Ruiz Olabuénaga, J. I., Villa, A., & Álvarez, M. (2003). Técnicas de triangulación y control de calidad en la investigación socioeducativa.

- Ruiz, L., Torres Martínez, G., & García Céspedes, D. (2018). Desafíos de la Educación Superior. Consideraciones sobre el Ecuador. *INNOVA Research Journal*, 3(2), 8-16. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n2.2018.617>
- Salvador, M. R., & de la Cruz, J. M. (2018). Presencia de la Industria 4.0 en la fabricación aditiva: análisis de tendencias tecnológicas. *DYNA*, 93(6), 597-601.
- Sánchez Riofrío, A., & Arévalo Silva, M. C. (2016). La gestión del talento humano en la economía del conocimiento: análisis del caso de Corea del Sur y Ecuador en el período 2001 – 2015. *Revista Científica Y Tecnológica UPSE*, 3(3), 59-70. <https://doi.org/10.26423/rctu.v3i3.199>
- Toscano, G. T. (2009). La entrevista semi-estructurada como técnica de investigación. Graciela Tonon (comp.), 46.
- Varguillas, Carmen (2006). El uso de atlas.Ti y la creatividad del investigador en el análisis cualitativo de contenido upel. Instituto pedagógico rural el mácaro. *Laurus*, 12(Ext), undefined-undefined. [fecha de Consulta 26 de Agosto de 2019]. ISSN: 1315-883X. Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=761/76109905>
- Velázquez, A. P. (2017). Tipos de muestreo. Centrogeo, México.
- Vega Núñez, A. P. (2017). Análisis de las transiciones entre la formalidad y la informalidad en el mercado de trabajo ecuatoriano. *Revista CEPAL*.
- Veliz Briones (2018). Calidad en la Educación Superior. Caso Ecuador. Atenas, *Revista Científico-Pedagógica*. Vol.1. No. 41-2018. Universidad de Matanzas, PP. 165-18
- Von Bertalanffy, L. (1975). Teoría general dos sistemas. Petrópolis: Vozes
- Zabaleta, A. T. (2003). Los modelos actuales de gestión en las organizaciones. gestión del talento, gestión del conocimiento y gestión por competencias. *Psicología Desde El*

Caribe, (12) Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/los-modelos-actuales-de-gesti3n-en-las/docview/1436993258/se-2?accountid=13357>

ANEXOS

Anexo 1: Criterios para selección de expertos

Selección de expertos (perfil y requisitos)

- Título de tercer nivel en Psicología Organizacional/Industrial o post grado en afines.
- Conocimiento base en consultoría en gestión de recursos humanos.
- Experiencia en servicios de consultoría en el área de la gestión de recursos humanos.
- Dominancia de subsistemas de gestión de recursos humanos.
- Experiencia u trayectoria laboral o profesional de mínimo 3 años.
- Que ejerzan la docencia en la carrera de Psicología Organizacional/Industrial
- Profesionales que ejerzan o hayan ejercido la consultoría empresarial en el área de gestión de recursos humanos.
- Conocimiento actualizado en cuanto tendencias de la gestión del talento humano en las organizaciones.
- Experiencia en la aplicación de procedimientos en el área de psicología organizacional.

Anexo 2: Cuestionario para entrevista semiestructurada realizada a los expertos

- ¿Qué componentes deben ser considerados al momento de estructurar un procedimiento estándar de gestión de subsistemas de Talento Humano?
- ¿De qué manera aplica o maneja normalmente el subsistema correspondiente al análisis, descripción y valoración de cargos en las organizaciones?
- ¿De qué manera aplica o maneja normalmente el subsistema correspondiente a la gestión de desempeño en las organizaciones?

Anexo 3: Preguntas de entrevista realizadas a los coordinadores de los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA

Item.	Pregunta
1	¿A su punto de vista, cuáles serían las principales ventajas de un sistema de gestión de Talento Humano en una organización?
2	¿Cómo funciona actualmente la gestión de talento humano en el centro de servicio a la comunidad de la PUCESA al que pertenece?
3	¿Conoce en qué consisten el subsistema de análisis, descripción y valoración de cargos?
4	¿Conoce en qué consisten el subsistema de gestión del desempeño por competencias?
5	¿Qué necesidades del centro de servicio a la comunidad de la PUCESA al que pertenece podría cubrir la gestión de subsistemas de análisis, descripción y valoración de cargos; gestión del desempeño basado en competencias responde a las necesidades del centro de servicio a la comunidad de la PUCESA?
6	¿En qué aspectos puntuales podría coadyuvar el diseño y validación de los subsistemas de análisis, descripción y valoración de cargos; gestión del desempeño basado en competencias en los miembros que conforman los centros que brindan servicios a la comunidad PUCESA?
7	¿A su criterio, cuál sería el principal aporte de un diseño y validación de subsistemas de gestión de Talento Humano para los centros que brindan servicios a la comunidad de la PUCESA?

Anexo 4: Tabulación de calificaciones realizadas por expertos “Primera ronda Delphi”

#	Subsistemas	Procedimientos	Expertos				
			E1	E2	E3	E4	E5
1	Análisis, Descripción y Valoración de Cargos	Ejecutar una evaluación preliminar que analice las necesidades y requerimientos del cargo a través de un esquema de auditoría que determine si se requiere una actualización o implementación del descriptivo de los cargos.	4	3	5	5	4
2		Fijar en formatos, los contenidos y objetivos del levantamiento de información obtenida a través de las necesidades y requerimientos de la empresa a través del formato de referencia: FRTHH-002	5	3	5	5	4
3		Analizar los elementos que conforman o conformarían el perfil profesional según cada puesto de trabajo que conforme la organización.	4	4	5	5	5
4		Determinar los límites de los cargos a fin de describir competencias, habilidades, responsabilidades y funciones de cada uno a través del formato de referencia: FRTHH-002	5	3	5	5	4
5		Determinar los baremos a considerar en la calificación del perfil profesional (perfil duro y blando) del candidato a través del formato de referencia: FRTHH-002	5	3	5	5	4
6		Describir las funciones principales y secundarias que se van a manejar dentro del cargo a partir de competencias y que éstas sean periódicamente adaptables y cuenten con una amplia movilidad en la estructura organizacional a través del formato de referencia: FRTHH-002	5	3	5	5	4
7		Estructurar un profesiograma (competencias y conocimientos) con el fin de darle un formato estandarizado a la información levantada respecto al análisis, descripción y valoración de los cargos, a través del formato de referencia: FRTHH-002.	5	5	5	5	3
8		Valorar que, los perfiles de cargo atiendan las exigencias en el área de Seguridad y Salud Ocupacional y Gestión del Talento Humano a través del formato de referencia: FRTHH-002.	4	5	5	5	3
9		Elaboración de Informe final de perfiles de cargos requeridos dentro de la gestión de talento humano de la empresa a través del formato de referencia: FRTHH-002.	4	5	5	5	4
10		Determinar los perfiles de cargo dentro de la gestión de talento humano de la empresa.	4	5	5	5	4
T		TOTAL	4,5	3,9	5	5	3,9

1	<i>Gestión del Desempeño por Competencias</i>	Establecer un diagnóstico inicial para determinar que la empresa cuenta con un perfil de cargo por competencias adecuadamente estructurado.	5	4	5	5	5
2		Determinar un sistema de competencias, cada una con sus indicadores y niveles, a través de diccionarios de competencias que permitan estandarizarlas a partir de las necesidades de la empresa y del perfil de cada cargo.	5	4	5	5	5
3		Estructurar una rubrica que desglose las competencias a evaluar según cada indicador y niveles a partir de cada perfil de cargo dentro de la empresa.	5	4	5	5	5
4		Establecer la metodología a ser usada a partir de las necesidades de la empresa y de cada área de trabajo.	5	3	4	5	5
5		Socializar y capacitar la estructura, uso y objetivos de la rubrica de evaluación a cada jefe inmediato para que posteriormente esta sea socializada a cada colaborador evaluado.	5	3	5	5	5
6		A través de las necesidades generales de la empresa y de cada área de trabajo, determinar la periodicidad de aplicación de la evaluación del desempeño que podría ser: Antes de que el colaborador cumpla los tres meses a prueba, cada semestre o anualmente.	5	5	5	5	4
7		Valorar la fase inicial de la evaluación de desempeño a través de información como: datos personales, periodo de tiempo que lleva vinculado a la empresa, cargo que ocupa, consideraciones de cumplimiento e incumplimiento de su trabajo, asistencia a capacitaciones y aquello que el jefe inmediato considere relevante reportar.	5	5	5	5	3
8		Reunirse con el evaluado y valorarlo porcentualmente, esto debe estar predeterminado a partir del cumplimiento de cada uno de las competencias planteadas en la rúbrica de evaluación según los indicadores de gestión determinados por el perfil de cargo.	5	4	5	5	5
9		Tabular y consolidar la información a través de un documento excel u otros programas que permitan agrupar los datos según los criterios de análisis que la organización requiera	5	4	5	5	5
10		Detallar y sustentar al evaluado cada uno de las datos porcentuales obtenidos a través de una efectiva retroalimentación	5	4	5	5	5
11		Establecer la conformidad de lo expuesto y firmar el documento	5	5	5	5	5
12		Analizar los datos obtenidos a través de la evaluación de desempeño de cada colaborador con el fin de determinar un porcentaje de cumplimiento que permita considerar la posibilidad de reforzamiento a través de planes de capacitación o formación a mediano y largo plazo, cumplimiento de establecimiento de planes de carrera (ascensos) o sucesión.	5	5	5	5	5
T		TOTAL	5	4,17	4,92	5,00	4,75

Anexo 5: Consolidado de Resultados: Primera Ronda de Delphi

Subsistemas/Expertos	Experto Número 1	Experto Número 2	Experto Número 3	Experto Número 4	Experto Número 5
Análisis Descripción y Valoración de Cargos	4.5	3.9	5	5	3.9
Evaluación de Desempeño por Competencias	5	4.17	4.9	5	4.75

Anexo 6: Formato complementario al procedimiento estándar de gestión “análisis, descripción y varolación de cargos FRTTHH-002

ANÁLISIS, DESCRIPCIÓN Y VALORACIÓN DE CARGOS		FRTTHH-002					
LEVANTAMIENTO DE PERFIL DE CARGO							
Cargo:		Código:					
Empresa o Institución:	Área o Departamento:	Fecha de Ejecución:	Fecha de Aprobación:				
ANÁLISIS DEL PERFIL DE CARGO	PRINCIPALES COMPETENCIAS			DEFINICIÓN (Según diccionario de Competencias)			
	1						
	2						
	3						
	4						
REQUISITOS DEL CARGO:							
GENERALES		ESPECÍFICOS					
RESPONSABILIDADES DEL CARGO:							
Profesigramas							
Operativo <input type="checkbox"/> Administrativo <input type="checkbox"/> Mando Bajo <input type="checkbox"/> Mando Medio <input type="checkbox"/> Mando Alto <input type="checkbox"/>							
DESCRIPCIÓN Y CALORACIÓN DEL CARGO (CUERPO)	DESCRIBA LAS ACTIVIDADES PRINCIPALES DEL CARGO (Si necesita ampliar anexe la información)			DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	
	1						
	2						
	3						
	4						
5							
DESCRIPCIÓN Y CALORACIÓN DEL CARGO (CUERPO)	DESCRIBA LAS ACTIVIDADES SECUNDARIAS DEL CARGO			DIARIA	SEMANAL	MENSUAL	
	1						
	2						
	3						
	4						
5							
CONDICIONES DE TRABAJO (Enfocado en la Seguridad y Salud Ocupacional)							
¿QUE SE HA HECHO O DEBERIA HACERSE PARA LEVANTAR EL PRESENTE PERFIL DE CARGO?							
SEGUIMIENTO	CONCLUSIONES			RECOMENDACIONES			
	1						
	2						
	3						
	4						
5							
Responsable (Tutor)		Responsable (Practicante)		Recibido (Nombre y Firma)		Fecha recepción	