

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo: **DANIELA VALERIA MOSQUERA ZAMBRANO** con CC. 175143741-7, autora del trabajo de graduación intitulado: **“DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTEMPLE LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN BAJO EL ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGROQUIM, EN EL AÑO 2019**, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la Facultad de **Psicología**.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de 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 del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.

2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad.

Quito, octubre 2019



**DANIELA VALERIA MOSQUERA ZAMBRANO**

**CC. 175143741-7**





PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO

PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

TEMA:

DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS QUE CONTEMPLE  
LOS SUBSISTEMAS DE SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN BAJO EL  
ENFOQUE DE COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA AGROQUIM, EN EL AÑO 2019.

AUTORA:

DANIELA VALERIA MOSQUERA ZAMBRANO

DIRECTOR:

MTR. LUIS AGUILAR CUEVA

QUITO, 2019

## **DEDICATORIA**

Dicen que la mejor herencia que nos pueden dejar los padres es una profesión, sin embargo no creo que sea el único legado del cual yo particularmente me siento muy agradecida, mis padres me forjaron en ser la persona que soy en la actualidad, me han permitido trazar mi camino y caminar con mis propios pies. Ellos son los pilares de mi vida y les dedico este trabajo de titulación.

También A mis hermanos Viviana, José y Carolina que han sido un gran ejemplo, apoyo y una guía para mi vida.

Y a Harry quien influyó en mi decisión de ser Psicóloga, por enseñarme a que debo ser mejor cada día, a no rendirme jamás y por ser el ángel guardián que cuidará mi camino siempre.

*Valeria M.*

## **AGRADECIMIENTOS**

Este proyecto es el reflejo de mi esfuerzo durante cinco años de mi carrera universitaria, quiero agradecer a mis padres quienes se esforzaron tanto para darme siempre lo mejor.

A mis hermanos por sus consejos de vida y ser un apoyo fundamental en mi vida.

A Bryan por creer en mí siempre, y que con su cariño y amor me ha apoyado y alentado en momentos difíciles.

A mi amiga Michelle por formar un equipo de trabajo único para lograr culminar este trabajo.

A mi Director, Luis Aguilar por haberme guiado en la elaboración de este trabajo, transmitirme sus conocimientos, por su paciencia y consejos para mi desarrollo profesional.

Y a Fernando Chávez por darme la apertura para realizar el trabajo de titulación en la compañía Agroquim Cía. Ltda.

*Valeria M.*

## ÍNDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS .....	II
ÍNDICE .....	III
RESUMEN.....	VII
INTRODUCCIÓN .....	VIII
<b>1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO.....</b>	<b>1</b>
1.1 Datos de la organización .....	1
1.1.1. Nombre: .....	1
1.1.2. Ubicación: .....	1
1.1.3. Actividades: .....	1
1.1.4. Características: .....	1
1.1.5. Productos y servicios: .....	1
1.1.6. Contexto:.....	2
1.1.7. Plan estratégico: .....	2
1.1.8. Estructura Organizacional.....	3
1.2 Justificación .....	3
1.3 Antecedentes .....	5
1.4 Objetivos .....	6
1.4.1. Objetivo General:.....	6
1.4.2. Objetivos específicos .....	6
<b>2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>7</b>
2.1 La Gestión de Recursos Humanos en América Latina.....	7
2.1.1. Definición e Importancia de la administración de los recursos humanos .....	7
2.1.2 Hacia nuevos modelos de gestión de Recursos Humanos.....	8
2.2 Recursos Humanos para el crecimiento empresarial.....	10
2.2.1. ¿Cómo empezar una gestión desde cero?.....	10
2.2.2 La Gestión por Competencias .....	11
2.3 Implementación del modelo de competencias .....	15
2.3.1. Identificación de competencias .....	15
2.3.2. Asignación de Competencias al puesto.....	16
2.3.3. Ajuste persona-puesto .....	18
2.4 Proceso de selección de personal .....	19

2.4.1. Reclutamiento .....	19
2.4.2. Técnicas de Evaluación.....	20
2.4.3. La entrevista de selección por competencias .....	22
2.4.4. Errores en la entrevista de selección .....	23
2.5 Proceso de Evaluación del Desempeño.....	24
2.5.1. Evaluación del Desempeño VS Gestión del Desempeño .....	25
2.5.2. Beneficios de la evaluación del desempeño .....	26
2.5.3. Modelos y Técnicas de evaluación del desempeño.....	27
2.5.4. Proceso de evaluación del desempeño .....	28
2.5.5. Errores del Proceso de Evaluación.....	29
2.6 Proceso de Capacitación y Desarrollo.....	30
2.6.1. ¿Formación, Capacitación o Desarrollo? .....	30
2.6.2. Beneficios de un Programa de Capacitación.....	32
2.6.3. Pasos a seguir en un Programas de capacitación.....	33
2.6.4. Métodos de Capacitación, Formación y Desarrollo .....	34
<b>3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO .....</b>	<b>36</b>
3.1. Tipo de Investigación.....	36
3.2. Método de Investigación .....	36
3.3. Alcance.....	36
3.4. Diseño de Investigación .....	36
3.5. Población.....	36
3.6. Investigación Bibliográfica y Referencial.....	37
3.7. Técnicas y Herramientas .....	37
3.8. Fases del Proyecto.....	37
3.8.1. Formalización del plan estratégico.....	38
3.8.2. Creación del Diccionario de Competencias y Comportamientos.....	39
3.8.4. Levantamiento de Descriptivos y Perfiles de cargo .....	39
3.8.5. Levantamiento del Proceso de Selección .....	44
3.8.6. Levantamiento del Proceso de Evaluación del Desempeño .....	51
3.8.7. Levantamiento del Proceso de Capacitación y Desarrollo .....	54
3.8.8. Elaboración de Manuales de Selección, Evaluación del desempeño y Capacitación .....	56
3.8.9. Definición de Indicadores de Gestión de los Subsistemas .....	56
<b>4. CAPÍTULO IV: PRODUCTO .....</b>	<b>60</b>
4.1. Introducción .....	60

4.2. Objetivos del Producto.....	60
4.3. Presentación del Producto .....	60
4.3.1. Diccionario de Competencias .....	60
4.3.2. Manual de Descriptivos y Perfiles de cargo.....	62
4.3.4. Manual de Reclutamiento y Selección.....	67
4.3.5. Matriz de Selección.....	68
4.3.6. Herramientas de evaluación de competencias en Selección .....	68
4.3.7. Manual de Evaluación del desempeño por Competencias .....	69
4.3.8. Formato de Evaluación del desempeño.....	69
4.3.9. Manual de Capacitación.....	74
4.3.10. Desarrollo de Competencias .....	74
4.3.11. Indicadores de Gestión.....	76
4.3. Actividades.....	77
4.4. Supuestos .....	78
4.5. Precondiciones .....	78
4.6. Indicadores .....	79
4.7. Fuentes de Verificación.....	79
4.8. Sostenibilidad.....	80
4.9. Medios, Insumos y Presupuestos .....	80
4.10 Matriz de Marco Lógico.....	82
4.11. Monitoreo.....	83
4.12. Evaluación.....	83
4.13. Destinatarios.....	83
4.14. Cronograma.....	84
<b>5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>85</b>
5.1. Conclusiones .....	85
5.2. Recomendaciones.....	86
<b>Bibliografía.....</b>	<b>88</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Subsistemas de talento humano más desarrollados.....	8
Tabla 2. Fuentes de Reclutamiento Externo .....	20
Tabla 3. Cargos de la empresa Agroquim Cía. Ltda. ....	43

Tabla 4. Instrumentos de evaluación del Proceso de Selección.....	46
Tabla 5. Personal evaluado y evaluador.....	53
Tabla 6. Indicadores de gestión.....	57
Tabla 7. Descriptivo y Perfil de cargo Representante Técnico Comercial .....	62
Tabla 8. Matriz de selección del cargo Representante Técnico Comercial.....	68
Tabla 9. Calificación de Actividades .....	73
Tabla 10. Calificación de Competencias.....	73
Tabla 11. Matriz general de competencias a Desarrollar .....	74
Tabla 12. Ficha de Indicador Tiempo de Ciclo de Contratación .....	76
Tabla 13. Matriz de Medios, Insumos y Presupuestos .....	81
Tabla 14. Matriz de Marco Lógico .....	82
Tabla 15. Cronograma de actividades .....	84

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Principios Organizacionales (Agroquim, 2019). .....	2
Figura 2. Organigrama estructural (Agroquim, 2019). .....	3
Figura 4. Fases de la gestión de Recursos Humanos. Liquidano, (2006).....	9
Figura 6. Regla 70-20-10 para el Desarrollo de Competencias. Lominger.....	33

## **RESUMEN**

La gestión de recursos humanos hoy en día es una de las principales necesidades de las empresas para llevar un adecuado manejo del capital humano. Desde hace varios años se ha visto que el desarrollo del talento humano es un factor primordial para el crecimiento y éxito de las compañías. La ventaja competitiva de las organizaciones se halla en la mano de obra y esta debe ser constantemente capacitada, evaluada e incluso seleccionada de forma correcta para que se desempeñe de forma idónea en su puesto de trabajo.

Por esta razón, el presente proyecto fue realizado con el objetivo de diseñar un modelo de gestión de recursos humanos con los procesos de selección, evaluación y capacitación, proporcionando información y herramientas útiles que permitan una adecuada gestión mediante la creación de manuales de perfiles de cargo, diccionario de competencias, políticas, procedimientos y flujogramas de cada proceso, e indicadores de gestión.

Para cumplir con los objetivos planteados a lo largo del proyecto fue necesario a primera instancia recurrir a fuentes bibliográficas que definan los distintos métodos para implementar un modelo de gestión por competencias y correlacionar la teoría con la práctica para entregar el modelo propuesto a la empresa Agroquim Cía. Ltda.

## INTRODUCCIÓN

La importancia de tener una gestión de recursos humanos en las organizaciones se ha visto tan necesaria en el contexto laboral. Impulsar el crecimiento de una empresa no es solo pensar e invertir en su producción puesto que el factor productivo y estratégico es su capital humano. En base a esto, ya son algunas organizaciones las cuales emplean modelos de gestión que se ajusten a su contexto y objetivos estratégicos definidos.

Las habilidades, atributos, rasgos de personalidad, experiencia, conocimientos son cualidades que se encuentran vinculadas a los objetivos de la organización y son clave para producir resultados. Es así que los modelos de gestión por competencias son la clave para generar competitividad, aumentar el desarrollo profesional y aumentar la productividad de los colaboradores.

Tomando en cuenta la importancia de la gestión de recursos humanos y la implementación del modelo de competencias, el presente proyecto tiene como fin diseñar un modelo de gestión de recursos humanos estableciendo los tres principales subsistema selección, evaluación y capacitación para la empresa Agroquim Cía. Ltda.

Para lograr los objetivos del presente trabajo a continuación se desplegarán varios capítulos, los cuales tienen información sobre la implementación del modelo de competencias, herramientas y manuales de procedimientos, políticas e indicadores para la ejecución de los procesos.

# 1. CAPÍTULO I: MARCO INTRODUCTORIO

## 1.1 Datos de la organización

### 1.1.1. Nombre:

Agroquim C. Ltda.

### 1.1.2. Ubicación:

Av. Félix Oralabal N45-37 Y Zamora

### 1.1.3. Actividades:

Agroquim es una empresa dedicada a la importación y comercialización de insumos para la agricultura, contando con un amplio portafolio de productos de protección de vegetales como fungicidas, insecticidas, herbicidas, así como productos para nutrición como fertilizantes, bioestimulantes y coadyuvantes (AGROQUIM, 2019).

### 1.1.4. Características:

Agroquim Cía. Ltda. se fundó en la ciudad de Quito el 7 de julio de 1989 por la asociación de los señores Jorge Álvarez, Julio Cascante y Miguel Melo. Desde su inicio de operaciones, la compañía tiene como principal objetivo la provisión de insumos de calidad para el sector agrícola, contando con un gran portafolio de productos tanto de protección como de nutrición, con el fin mejorar la producción y productividad y por tanto la rentabilidad del productor ecuatoriano. Sus oficinas se encuentran en la ciudad de Quito y su bodega en la localidad de Mocha- Tungurahua que constituye su centro de distribución a nivel nacional. Actualmente cuenta con 35 trabajadores de los cuales el 65% trabajan en la ciudad de Quito y el 35% operan en la ciudad de Mocha. Actualmente Agroquim distribuye sus productos a almacenes que comercializan agroquímicos en las zonas de la Sierra, Manabí y Santo Domingo (AGROQUIM, 2019).

### 1.1.5. Productos y servicios:

Agroquim cuenta con un variado portafolio de productos tanto nacionales como importados que ofrece al sector agrícola tanto de protección de vegetales como fungicidas, insecticidas, herbicidas, así como productos para nutrición como fertilizantes, bioestimulantes y coadyuvantes. Además también ofrece el servicio de asesoría a sus clientes agricultores (AGROQUIM, 2019).

### **1.1.6. Contexto:**

Agroquim es una compañía privada con 28 años de experiencia en el sector agroindustrial, posicionándose como una de las principales compañías medianas en el mercado ecuatoriano y gozando de una solidez financiera que permite su desarrollo sostenible. Agroquim se ha destacado de otras empresas por la importación de sus productos agroquímicos, debido a que cuentan con la normativa necesaria que garantiza la calidad al consumidor, y que posteriormente son comercializados y distribuidos en algunas zonas del País. Pese al éxito de la compañía en este giro del negocio, existen competencias grandes como: Ecuaquímica, Agripac, Farmagro, entre otras (AGROQUIM, 2019).

### **1.1.7. Plan estratégico:**

#### *1.1.7.1. Misión:*

Importar, comercializar y distribuir insumos agrícolas garantizando los más altos estándares de calidad, bajo un marco de responsabilidad social y respeto al medio ambiente; de manera que se pueda contribuir con productos que mejoren la productividad y rentabilidad del sector agropecuario (AGROQUIM, 2019).

#### *1.1.7.2. Visión:*

Agroquim dentro de diez años será una de las principales empresas proveedoras de insumos agrícolas, destacándose por la calidad y accesibilidad de sus productos en el campo ecuatoriano (AGROQUIM, 2019).

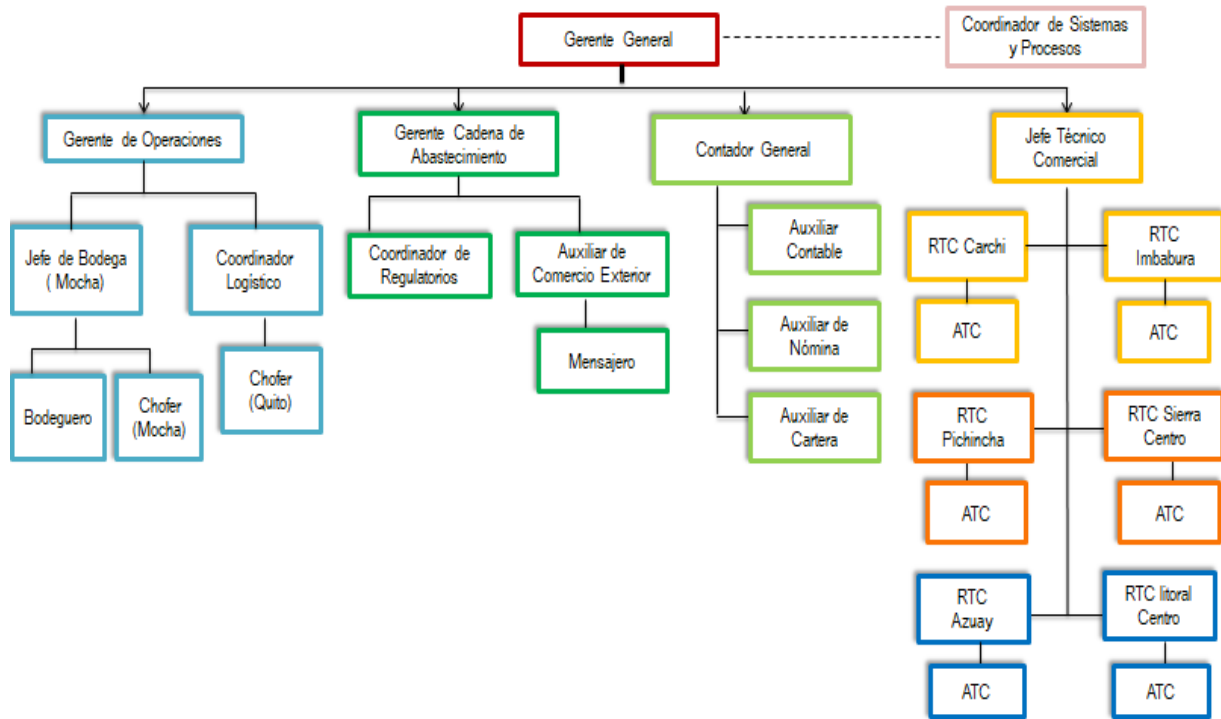
#### *1.1.7.3. Principios organizacionales*



**Figura 1.** Principios Organizacionales (Agroquim, 2019).

## 1.1.8. Estructura Organizacional

### 1.1.8.1. Organigrama estructural



**Figura 2.** Organigrama estructural (Agroquim, 2019).

## 1.2 Justificación

Desde hace tiempo atrás, se ha considerado que el éxito de una empresa no está solamente en su producción sino en la calidad de sus empleados, por esta razón, las grandes organizaciones a nivel internacional buscan cada vez establecer nuevas estrategias de gestión a su capital humano que permita enriquecer a sus trabajadores y desarrollar profesionales altamente productivos, capaces de cumplir con las metas organizacionales.

La globalización y el cambio constante que existe en la sociedad y la tecnología, ha generado que el mercado laboral cada vez sea más competitivo; por lo que el desarrollo del capital humano es considerado como una gestión necesaria, que permitirá que la empresa se adapte a los cambios exigentes del mercado en cuanto a servicio, calidad, innovación, calidad humana y a su producción.

Actualmente, dentro de la estructura de Agroquim, su eje administrativo aún no cuenta con una gestión de talento humano, por lo tanto, es importante diseñar un modelo de gestión de recursos humanos que contemple los subsistemas de selección, capacitación y evaluación de desempeño; bajo el modelo de competencias, que permita tanto el desarrollo personal y profesional de sus colaboradores como el de la productividad de la compañía. En la actualidad, que las personas aprendan cosas nuevas no es suficiente también necesitan mejorar y desarrollar sus habilidades, es por esto que las empresas cada vez más valoran los aportes intelectuales, actitudes, destrezas de los colaboradores, puesto que representan la ventaja competitiva de las organizaciones. De esta forma se busca que el presente trabajo de investigación beneficie a la compañía proporcionando las herramientas necesarias y básicas que le permitirá a futuro ser utilizadas para su gestión.

El proyecto abarca la definición de competencias de la organización y elaboración de un manual de perfiles de perfiles de cargo, por lo tanto, ayudará a establecer procesos administrativos más organizados y efectivos e impulsará el cumplimiento de normativas legales, el logro de objetivos estratégicos de la compañía y la mejora del desempeño de su personal. Así mismo, el departamento de gerencia contará con todos los procedimientos, políticas, indicadores e información necesaria, con la que podrán ejecutar procesos de selección y contratación idóneos de un candidato a un puesto de trabajo, saber cómo aplicar herramientas de evaluación del desempeño y de qué forma se debe dar una retroalimentación a un trabajador para que mejore su desempeño o guiarse de los procedimientos para ejecutar un ascenso bajo fundamentación; además en el ámbito de la capacitación, conocer cómo se debe recurrir a la capacitación y como son los procedimientos a seguir para realizar un diagnóstico de necesidades de capacitación al personal y así poder conocer como ejecutar un programa y dar un seguimiento al mismo.

Adicionalmente, se beneficiarán los colaboradores de Agroquim puesto que al contar con un manual de perfiles de cargo, tendrán un conocimiento más amplio sobre sus funciones y les permitirá desenvolverse en su trabajo de forma organizada y planificada, no habrá excesivo cargo de tareas o ejecución de tareas que no estén acorde al perfil del puesto; mediante la capacitación podrán desarrollar sus competencias, habilidades y tener un mayor conocimiento sobre diferentes temas para la ejecución eficiente de sus labores; y finalmente, con la evaluación del desempeño podrán recibir una retroalimentación que les permitirá conocer de qué manera pueden contribuir a la organización, tanto para jefes inmediatos como subordinados.

Además tendrán el conocimiento de que todos los procesos ya sean de contratación, de una promoción o cuando se necesita realizar una capacitación, están basados en procedimientos y no bajo favoritismos que pueden perjudicar al personal. El diseño también beneficiará a la investigadora a adquirir nuevos conocimientos, generar información útil y a aplicar sus conocimientos adquiridos a lo largo de su formación como Psicóloga Organizacional. Además, aportará a su crecimiento profesional para desempeñarse de mejor forma en ámbito laboral.

### **1.3 Antecedentes**

La importancia que se da al personal en las organizaciones ha cambiado con el paso del tiempo, haciendo que la gestión de talento humano no solo mejorase las condiciones laborales del trabajador, sino que ha permitido que las empresas evolucionaran en aspectos legales, tecnológicos, administrativos y económicos. Cada vez surgen ideas innovadoras que contribuyen al desarrollo del capital humano, impulsando a las pequeñas empresas a optar por una gestión de talento humano proyectada como una inversión a largo plazo. En pleno siglo XXI, la gestión de recursos humanos representa un reto para aquellas organizaciones que no poseen un departamento y necesitan cambiar, adaptarse y competir en el mercado organizacional.

El concepto de la empresa familiar se ve reflejado en la administración tradicional, la cual da importancia a procesos administrativos o comerciales, más no al desarrollo de su capital humano. El Gerente General de Agroquim ha visto la oportunidad de realizar mejoras a través de la gestión de los recursos humanos, que permitan el cambio y el desarrollo de su personal y para la organización en sí. Según Alles (2010), no solamente las grandes empresas pueden contar con una gestión de recursos humanos, la intención de llegar a un cambio significativo ayudaría a su empresa y el hecho de integrarlas a su negocio, permitiría que su margen de competitividad sea cada vez más alto al igual que las grandes organizaciones.

Se ha determinado que en la compañía existe cierta desmotivación e insatisfacción por parte de los trabajadores a causa de varios factores: en primer lugar se han observado ciertas falencias en cuanto a los procesos administrativos, por ejemplo si se desea contratar un nuevo personal, no existen políticas ni procedimientos, ni el conocimiento técnico que permita la adecuada selección del candidato a un perfil de cargo, por lo tanto existen falencias en el proceso de contratación; otro problema dentro de la organización es la falta de conocimiento exacto de las funciones de cada trabajador y que surjan inconvenientes en cuanto a repartición de tareas o que muchas veces alguien realizase tareas que no están bajo su perfil de puesto, generando ineficacia e ineficiencia en la ejecución de sus labores.

Por otro lado, la falta de establecer una evaluación de su desempeño no ha generado que se dé un seguimiento y retroalimentación, por ende, no hay algún procedimiento que permita mejorar los conocimientos, habilidades y competencias de los trabajadores a través de la capacitación y formación; y que como consecuencia se vea reflejada la falta de logro de objetivos propuestos, un mal desempeño y un declive en la productividad de la organización. Todos estos elementos han generado cierta inconformidad en los miembros de Agroquim y a su Dirección Administrativa quienes esperan que exista una gestión de talento humano más desarrollada y que no solo se limite al pago de nómina.

Para la presente investigación se cuenta con varias publicaciones relevantes de disertaciones actuales de estudiantes de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador como el proyecto de Gordón & Vaca (2011) con su tema “Diseño del área de talento humano en los subsistemas de selección y evaluación del desempeño”; Gallárraga & Navarrete (2007) con su tema “Diseño y elaboración de tres subsistemas de recursos humanos

por competencias en Sayo S.A”; además existen publicaciones de autores reconocidos como Martha Alles (2016) con su publicación “Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por competencias”, entre otros.

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1. Objetivo General:***

Diseñar los subsistemas de selección, capacitación y evaluación bajo el enfoque de competencias para la empresa Agroquim en el año 2018, proporcionando herramientas útiles que permitan gestionar y potenciar el talento que tienen los colaboradores.

### ***1.4.2. Objetivos específicos***

- Elaborar un manual de perfiles de cargos por competencias.
- Elaborar el diccionario de competencias laborales para la empresa Agroquim.
- Establecer el levantamiento y definición de los procesos de selección, capacitación y evaluación bajo el enfoque de competencias.
- Establecer indicadores de gestión de los subsistemas mencionados.

## 2. CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1 La Gestión de Recursos Humanos en América Latina

#### 2.1.1. *Definición e Importancia de la administración de los recursos humanos*

La administración de recursos humanos es un tema que ha trascendido a lo largo del tiempo, reflejando las distintas prácticas que se han dado desde el inicio de los años 60 y que cada vez surgen nuevos enfoques que se adaptan a los diferentes cambios del entorno. A partir de la globalización, grandes empresas internacionales vinieron a Latinoamérica y fueron un ejemplo para las empresas nacionales, demostrando que el éxito de una organización no se le atribuye solamente a los recursos financieros y corporativos, sino que el factor principal está en contar con personal calificado y comprometido con las metas de la organización.

Se conoce que el factor diferenciador de la competencia en el mercado laboral es el capital humano, cualquier otro recurso puede ser reemplazable pero el capital intelectual no. En base a lo mencionado ¿qué significa Administrar los Recursos Humanos? Para la investigadora significa: “Una forma de guiar el talento humano mediante estrategias y herramientas que permitan el desarrollo personal y profesional para alcanzar metas globales de la organización”. Así mismo, para otros autores resultan ser: “políticas y procedimientos que permiten mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización en formas que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social” (Werther & Davis, 2008); concluyendo de esta manera, que el rol de la administración de talento humano es satisfacer tanto las necesidades a nivel social como a su vez las necesidades tanto funcionales y corporativas.

Las empresas de hoy se preguntan ¿por qué resulta importante la gestión de recursos humanos en las organizaciones? La respuesta se halla en la competitividad del mercado laboral. Actualmente las organizaciones no buscan mantenerse en el mercado sino que quieren posicionarse entre las mejores organizaciones y para ello se necesita de un crecimiento y cambio organizacional. Los resultados observados con el tiempo demostraron que la gestión del talento humano permite mejorar la eficacia de las organizaciones, aumentar la productividad, establecer una cultura en base a valores, aprovechar las competencias del individuo para así convertir el talento individual en organizativo. No obstante, dentro del contexto de América latina se puede argumentar que la gestión de recursos humanos es más atrasada.

La consultora Delloite a través de sus estudios publicados sobre: “la gestión de recursos humanos en América Latina” afirma que la gestión de RR.HH resulta compleja sobre todo por los factores socio económicos que enfrenta. Además expone varios criterios en base a resultados obtenidos en una encuesta aplicadas a líderes de consultoría de varios países en el año 2018 (Argentina, Chile, México, Panamá Paraguay, Brasil, Colombia y Ecuador). En primer lugar, el rol de los recursos humanos en empresas

nacionales es considerado como una tarea administrativa de soporte o para el cumplimiento de políticas, mientras que las empresas multinacionales consideran a recursos humanos como un asesor estratégico.

Por otro lado, es interesante apreciar que un factor influyente para una gestión de recursos humanos es la tendencia salarial. Los resultados arrojados en la publicación indican que Ecuador es el país con los sueldos más bajos de toda América Latina, y sin embargo ejerce la mayoría de prácticas de gestión de recursos humanos desarrolladas a diferencia de países grandes en economía como México y Argentina. Véase la tabla 1.

**Tabla 1.** Subsistemas de talento humano más desarrollados.

Subsistemas más desarrollados							
Países	Reclutamiento y selección	Desarrollo organizacional	Entrenamiento	Compensación estratégica	Nómina	Comunicación organizacional	Gestión del cambio
Argentina	x		x		x		x
Brasil	x	x	x	x	x	x	x
Chile	x		x		x		
Colombia	x	x	x		x		
Ecuador	x	x	x		x		
México					x		
Panamá	x				x		
Perú	x		x		x		
Uruguay	x		x	x	x		x

Tomado de Delloite Consulting (2018)

En conclusión, parece muy interesante analizar que a pesar de la baja oferta salarial que enfrenta el Ecuador, la tasa de la población económicamente activa es alta por lo que a opinión de la investigadora, las empresas nacionales si invierten en prácticas de recursos humanos posiblemente para compensar aquella brecha salarial e incentivar al personal. Aunque la gestión de recursos humanos en el país se limita a desarrollar prácticas básicas como reclutamiento y selección, administración salarial, entrenamiento, desarrollo organizacional estos cimientos permiten que hoy en día hayan más empresas que miren más allá del factor económico hacia un desarrollo de profesional y bienestar laboral, es decir, “convertirse en un mejor lugar para trabajar”.

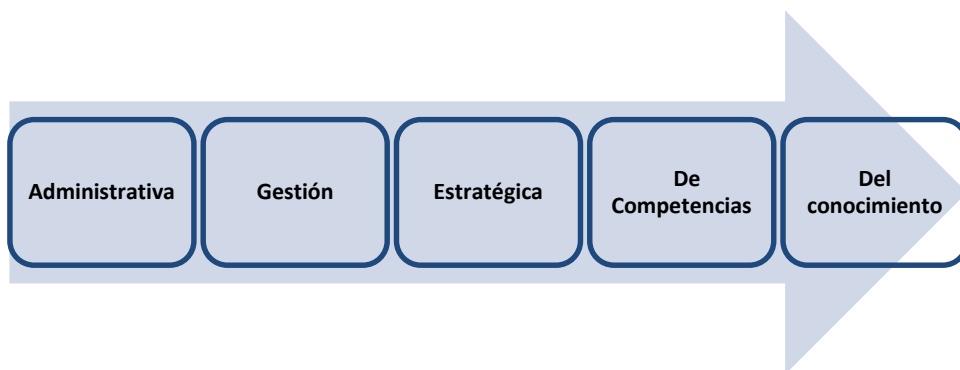
### ***2.1.2 Hacia nuevos modelos de gestión de Recursos Humanos***

Si bien las prácticas de recursos humanos empezaron a raíz de la industrialización en los años 60, los cambios tecnológicos, ambientales, económicos y sociales han hecho que los enfoques de gestión en recursos humanos sean diferentes a comparación de años atrás en los que las empresas se enfocaban a funciones sumamente administrativas dejando a un lado el enfoque humanístico.

Liquidano (2006) afirma, que en un inicio la administración empresarial tenía un pensamiento de “explotación laboral” (en donde los derechos y beneficios del trabajador no eran de importancia).

Posteriormente, en los años 80, el empleado pasó a ser visto como un ser social, buscando retribuirlo de una manera más emocional, con prácticas enfocadas al desarrollo organizacional. En los años siguientes, los enfoques de gestión pasaron de ser estratégicos a la gestión por competencias, tomando en cuenta las cualidades de cada individuo integradas a la organización para la consecución de objetivos estratégicos; es así que se desarrollaron subsistemas integrados como el análisis y descripción de puestos, planes de carrera, capacitación, procesos de evaluación y certificación por competencias. En los años 90, a partir del enfoque de competencias surgieron nuevos enfoques de dirección que funcionan como un complemento como lo es la gestión del conocimiento, el desarrollo del capital intelectual o la dirección por valores. Véase en la figura 2.

### *Fases de la gestión de Recursos Humanos*



**Figura 3.** Fases de la gestión de Recursos Humanos. Liquidano, (2006).

Hoy en día estas prácticas integran a su gestión el uso de herramientas tecnológicas, desarrollo de cultura organizacional, branding interno, aprendizaje continuo de la organización, utilización de tecnología de información con software de herramienta, Big Data (un sistema de información que esté al alcance de todos quienes conforman la empresa), cultura *happiness*, espacios recreativos que estén directamente relacionados con la motivación, bienestar laboral, integración familiar, creatividad, estrategias de diversidad e inclusión social y responsabilidad social. Dichas prácticas denominadas “variables sistémicas” como lo afirma el autor Luna (2017), son la estructura integral de un sistema de recursos humanos que deberán asumir las nuevas organizaciones.

En base a lo mencionado y a los modelos expuestos, para la investigadora el modelo con mayores casos de éxito y el más aplicable por la mayoría de organizaciones es la gestión por competencias, centrándose en las cualidades de su capital humano siendo uno de los principales factores de competitividad que aseguran la sostenibilidad y crecimiento del negocio.

## **2.2 Recursos Humanos para el crecimiento empresarial**

### **2.2.1. ¿Cómo empezar una gestión desde cero?**

Las exigencias del entorno a las que se enfrentan las organizaciones exigen operar de una manera innovadora y dispuesta a establecer estrategias de corto y a largo plazo que respondan ante los cambios organizativos y productivos. Esta herramienta tanto de forma general como del área son claves para llevar a cabo los objetivos que tenga la empresa.

Se habla de estrategia como aquellas maniobras, planes, tácticas, soluciones que permitirán alcanzar o lograr objetivos. La estrategia de talento humano no se aleja de esta realidad puesto que las distintas prácticas o tácticas a través de sus procesos son los que permitirán que la empresa cumpla con los objetivos propuestos. Según Cuesta Santos (2010) la estrategia de cada empresa es lo que le permitirá obtener una ventaja competitiva y por esta razón cada organización cuenta con políticas, misión, visión, cultura, objetivos y para que estos sean cumplidos deben responder a una estrategia de talento humano.

Por otro lado, a pesar de que la planificación general y la planificación de recursos humanos sean dos cosas distintas, existe una relación entre ambas puesto que si la PRH llegase a fallar, afectaría a la consecución de objetivos organizacionales Bohlander, Snell & Morris (2018). No obstante, cabe destacar la diferencia entre ambos conceptos: la segunda abarca las diferentes estrategias de un entorno más global (recursos, procesos, áreas, sistemas) y la primera solamente al área de RR.HH (perfiles de cargo, competencias requeridas, inventario de personal). Definir previamente la visión, misión, filosofía institucional, estructura organizacional, pilares estratégicos y objetivos estratégicos de la organización permitirá alinear el modelo de gestión de recursos humanos con los objetivos globales de la empresa.

Ahora bien, la planificación de los recursos humanos debe funcionar como un enlace entre la gestión de los recursos humanos y el plan estratégico general de una organización. Por esta razón, hoy en día, se busca una planeación integrada que permita destacar las prácticas prioritarias de RH para la obtención de resultados corporativos, y en donde intervengan tanto gerentes de línea como de RR.HH.

La PRH tiene como función la provisión y demanda de los recursos humanos que requiere una organización de forma actual y futura. Para ello, Ribes et al. (2018) mencionan que la planificación consta de varias etapas:

- Determinar los objetivos específicos que se desean lograr del área de recursos humanos alineados a la estrategia corporativa y las necesidades de la organización.
- Posteriormente, se realiza un análisis de la situación laboral actual para estudiar la demanda de recursos humanos (cantidad y tipo de personas necesarias para la organización), la cual es

determinada tanto por factores externos como internos del entorno y analizar la oferta (disponibilidad de trabajadores cualificados para satisfacer la demanda).

- Después, se analiza el desajuste entre la demanda y oferta del personal para que en base a esos resultados se establezcan planes de acción.

La planificación permite establecer los objetivos para diseñar un sistema de gestión de recursos humanos, o establecer un modelo de competencias, aplicando metodologías y herramientas para la construcción de perfiles de cargo, diccionarios de competencias, el desarrollo de prácticas del área desde selección del personal hasta planes de carrera, entre otros. Además, se considera el análisis de puestos como herramienta fundamental porque en la planificación se quiere lograr un ajuste entre las necesidades funcionales de los puestos de trabajo y las habilidades de las personas, que será el tema del presente trabajo de investigación y que será explicado a continuación.

## **2.2.2 La Gestión por Competencias**

### ***2.2.2.1. El origen de la Gestión por Competencias***

El enfoque de este modelo hacia el estudio del individuo en su puesto de trabajo ha generado interrogantes sobre cuáles son las causas para que un trabajador tenga un desempeño exitoso. Anteriormente se atribuía que el éxito de una persona en un puesto de trabajo era por su alto coeficiente intelectual o quien tuvo calificaciones más altas en su vida estudiantil; sin embargo los aportes de McClelland en 1960 destacaron la importancia de la vinculación del individuo en base a sus competencias y no solo por puntajes obtenidos a través de IQ o test de personalidad (Sanghi, 2016). Los proyectos de McClelland identificaban a las personas que más se destacaban en el trabajo de las que tenían un desempeño promedio, introduciendo por primera vez el término “competencias”. Su mayor aporte fue el modelo Iceberg, el cual divide a las competencias en dos tipos: las visibles y no visibles. En la primera se encuentran los conocimientos y habilidades que son fáciles de desarrollar, mientras que en la segunda se hallan las características más complejas de detectar como rasgos de personalidad, motivaciones, auto concepto, valores.

A partir de estas investigaciones se sumaron grandes autores como Boyatzis (1982) que analizó las competencias como características especiales y del desarrollo de talento gerencial, utilizando la adaptación del Análisis de Incidentes Críticos. Posteriormente, los estudios sobre las inteligencias múltiples de Gardner (1983) mostraron que las personas pueden desarrollar un tipo de inteligencia diferente (razonamiento lógico, verbal, abstracto, musical, ambiental, interpersonal, etc.) haciéndolas destacarse en ciertos ámbitos y en otros no. En base a estas investigaciones, Goleman complementó sus estudios para dar paso a la inteligencia emocional afirmando que las competencias no solo se centran en habilidades o conocimientos sino que se relacionan con la interacción del individuo con otras personas, consigo misma y con su entorno.

Las distintas investigaciones al tema han abierto un campo a determinar ¿qué son las competencias? Entre los distintos conceptos se identifica a Vargas (2007) quien especifica que las competencias son un conjunto de características (corporales, mentales y funcionales) y estas se vuelven o acreditan como competencias cuando se muestran eficaces y eficientes para la realización de una tarea. Moreno (2009), las define como: “una manifestación conductual de conocimientos, destrezas, habilidades y otras características personales que distinguen a los individuos y grupos de alto rendimiento”. Rubió (2016) afirma: “son un conjunto de capacidades que crean pautas para la consecución de un desempeño exitoso”. Por otro lado, En base a las diferentes afirmaciones, para la investigadora las competencias resultan ser comportamientos expresados a través de la realización de un trabajo cuando una persona aplica sus conocimientos, habilidades, destrezas, permitiéndole tener resultados eficaces y eficientes.

Concluyendo así, los aportes de diferentes autores a la gestión por competencias tiene en común el estudio de los elementos que la conforman (conocimientos, habilidades, aptitudes, motivos, rasgos de personalidad, etc.), que se encuentran integrados tanto en la persona como en el puesto de trabajo para que exista una simbiosis, es decir una conexión de las capacidades del individuo y las exigencias del puesto. Hoy en día el conocimiento de las competencias no se limita a establecer varias definiciones, sino que se vinculan a entender de qué manera eficaz estas pueden ser identificadas, evaluadas y desarrolladas para lograr potenciar el desempeño del individuo. Con el tiempo han surgido varios modelos, herramientas y técnicas que permiten establecer una gestión por competencias.

#### ***2.2.2.2. Los Recursos Humanos y los Modelos de Competencias***

Las distintas aportaciones de varios autores nos han llevado a utilizar algunos modelos y metodologías para la implementación de una gestión por competencias en la organización. Anteriormente los modelos más tradicionales en el campo de gestión por competencias estaban ligados a enfoques de tipo conductual y funcional.

El modelo Funcional: está enfocado en el análisis de las funciones claves que componen el proceso productivo con énfasis en productos o resultados más que en cómo se logran. Según Hateortúa, Rendón, & Ortiz (2012) este modelo estructura su metodología en base a un mapa funcional, siendo un modelo más aplicable a cargos operativos. Este modelo fue avalado por la OIT con el objetivo estandarizar y certificar las competencias a nivel internacional.

El Modelo Conductual: siendo el primer modelo originario de McClelland, en el cual se centra en identificar las capacidades de fondo que conlleva a una persona a desempeños superiores y no en base a los procesos de la organización. Identifica cuantitativamente las competencias a través de comportamientos, introduciendo metodologías como el análisis de incidentes críticos. De este modelo se originaron nuevas metodologías.

El autor Shippman (2000) menciona que el modelo de competencias surge de la recopilación de varias corrientes y no de un solo modelo en específico. Dentro del contexto latinoamericano, en los modelos más destacados en las organizaciones encontramos a Alles, Pinilla, Hay Group, Jaime Moreno, entre otros. De esta manera se ha considerado importante realizar un análisis entre las distintas metodologías que son utilizadas en el Ecuador y cómo se ha llevado a cabo la práctica de la teoría.

Los modelos pueden definirse de distintas maneras, existen varias metodologías con distintos enfoques, pasos de implementación, objetivos empresariales, algunos modelos ya son establecidos y genéricos y otros son construidos desde cero brindando un modelo más ajustado a las necesidades de la organización. Establecer un modelo de competencias no tiene un manual estandarizado y definido puesto que cada empresa es diferente. Existen modelos que parten del análisis de puestos de trabajo u otros que empiezan con la identificación de competencias. E incluso las tipologías, definiciones y elementos que lo componen se hayan de distintas maneras, puesto que no todos los métodos tienen una misma concepción sobre cuáles son dichas “cualidades” que conllevan a un desempeño exitoso.

Como ejemplo, Martha Alles en su libro “Diccionario de Competencias” explica que las mismas son un conjunto de características de personalidad expresadas en comportamientos. Otros autores destacan la presencia de competencias técnicas que son los conocimientos, habilidades o destrezas específicas que se van adquiriendo a través de la experiencia y son claves para el desempeño correcto de una persona en su puesto de trabajo. Sin embargo, partiendo desde el punto de vista de McClelland en la teoría del iceberg, “los rasgos de personalidad, el autoconcepto y valores son la parte no visible del individuo que se expresan en comportamientos pero resulta difícil de identificar y desarrollar”. Por lo que a opinión de la investigadora, el modelo de Martha Alles resultaría ambiguo para la definición de competencias debido a que la idea principal del modelo es contar con talento que posee ya dichas cualidades innatas o desarrolladas previamente con la experiencia, fáciles de ajustar al puesto y que pocas de ellas sean potenciadas a lo largo de su desempeño.

En el Ecuador Jaime Moreno, Phd. En Psicología Organizacional, propone una metodología para el Análisis de Competencias Técnicas “ACT” que parte de las funciones esenciales de un cargo, utilizando la herramienta del MPC para determinar aquellos conocimientos, destrezas y otras características que permiten ejecutar de mejor manera las actividades de un puesto. Siendo a opinión de la investigadora una herramienta más objetiva en su implementación, resultando perfecta para adecuar competencias en organizaciones que aún no han implementado nada previamente y que no resulta altamente costosa a diferencia de otros modelos.

### ***2.2.2.3. ¿De qué manera se pueden construir mejores modelos de competencias?***

A lo largo de esta investigación, en diferentes fuentes de trabajos de titulación revisados y analizados, se han observado varios errores comunes en la implementación del modelo de competencias. Uno de los principales errores observados es confundir muchas veces las metodologías y pensar que se puede hacer una

fusión y mezclar tantos conceptos como herramientas en la implementación. La idea de ajustar un modelo de competencias que genere ventaja competitiva y se alinee a la organización no está en abarcar diferentes herramientas y métodos para la construcción del modelo, debido a que no todos los modelos tienen un mismo criterio para la identificación de competencias, definición de comportamientos, escalas de desarrollo de las competencias y la identificación de perfiles de cargo. Al no mantener una línea del enfoque a implementar se obtienen diccionarios que resultan extensos, competencias ambiguas tanto en la descripción de sus comportamientos como escalas de desarrollo, y no genera un *match* entre el ajuste de la persona-puesto y posteriormente para el levantamiento de los procesos y subsistemas del área de recursos humanos.

Las consecuencias de cometer dichos errores pueden provocar el fracaso de la implementación del modelo, generando altos costos y pérdida del tiempo. Ante esta situación varios autores se oponen a la utilización de metodologías clásicas como lo son la funcionalista o conductista y proponen el score de competencias como un modelo práctico y efectivo sin la necesidad de implementar diccionarios de competencias puesto que consideran que son ambiguos, extensos y genéricos para la organización. Además, la identificación de competencias se da mediante la observación del resultado de una tarea, establece criterios de desempeño que son definidos en base al producto que se entrega, con qué atributos entrega dicho producto o servicio y a quien le entrega, en otras palabras se basa en la medición de resultados concretos (entrega de productos) y no de valoraciones subjetivas. (Hateortúa et al., 2012)

Sin embargo, ¿Qué tan efectivo puede resultar el score de competencias? A la investigadora le pareció interesante analizar esta propuesta, puesto que la idea de no trabajar con diccionarios puede parecer fácil, rápida y menos costosa; no obstante es necesario entender que los diccionarios son la recopilación de distintas competencias definidas y alineadas a la organización que permiten determinar aquellas cualidades necesarias de un cargo y que son tomadas en cuenta desde el momento de la selección y su desarrollo para la persona que deba ocuparlo. Así mismo lo afirma Sanghi (2016) quien detalla en su manual que trabajar con diccionarios resulta beneficioso puesto que proporciona un marco conceptual común para el desarrollo del modelo y se puede calificar la importancia de un conjunto de competencias según la relevancia del puesto, siendo un instrumento útil para el desarrollo de todos los procesos que serán parte de la gestión de recursos humanos por competencias.

Otro aspecto interesante del score de competencias es que da a entender que el método de trabajo es a la inversa, puesto que establece criterios de desempeño en primer lugar y luego define las competencias que serán parte de la organización. Por otro lado, El Phd. Jaime Moreno en su modelo ACT establece estándares de desempeño que están vinculados estrictamente a la evaluación del desempeño en la tarea y que es una herramienta utilizada en el proceso de evaluación, sin embargo su metodología establece que es necesario desde un inicio trabajar con diccionarios apegados al contexto y filosofía de la organización.

En conclusión, un modelo de competencias ideal no debe ser ni extenso ni confuso. La autora Sanghi (2016) sugiere que estas competencias generales deberían limitarse de 3 a 5 máximo al momento de definir las. Es importante mantener el enfoque que se vaya a implementar en cada herramienta establecida y además se aconseja que en el proceso sea fundamental realizar una sensibilización del tema desde un inicio para dar a conocer a todos los trabajadores sobre el tema de competencias y que no haya una confusión de términos, lo cual permite involucrar al personal para armar un modelo. Otro aspecto es capacitar e involucrar a los jefes que son quienes se encargan en evaluar dichas competencias.

De esta manera, partiendo del análisis entre las distintas metodologías se ha considerado importante destacar al método ACT de Jaime Moreno debido a que se sujeta a la realidad del país, es objetiva, tecnicada y permite obtener herramientas que servirán para el desarrollo de los procesos bajo el modelo de competencias como selección, evaluación y capacitación. A continuación, se explicarán los pasos de una implementación del modelo de competencias desde las distintas metodologías.

## **2.3 Implementación del modelo de competencias**

### ***2.3.1. Identificación de competencias***

En la mayoría de modelos la implementación de competencias inicia desde la revisión de la misión, visión, objetivos y valores corporativos puesto que el objetivo es alinear las competencias al contexto de la organización. Como se mencionó anteriormente, las metodologías más tradicionales definen las competencias laborales en base a sus tipologías para posteriormente construir el diccionario de competencias que será la herramienta principal para armar el modelo de competencias. Existen varias tipologías de competencias, sin embargo los modelos siempre buscan establecer dos principales que son:

- **Competencias Corporativas:** son el conjunto de comportamientos definidos por la organización, que deben ser poseídas por todos los miembros de la empresa que la componen. Este tipo de competencias reflejan los valores, pautas de conducta, servicio y gestión que conllevan al cumplimiento de los objetivos estratégicos (Diaz Pinilla, 2005).
- **Competencias Técnicas o funcionales:** son aquellos conocimientos y habilidades específicas que deben demostrar poseer las personas para desempeñar eficazmente una función determinada, estas deben ser agrupadas por familias de puestos o trabajo para cada cargo (Diaz Pinilla, 2005).

Entre los distintos métodos para la identificación de competencias se encuentra a Alles quien busca definir las según si son cardinales, gerenciales y de área, utilizando herramientas como el diccionario de competencias, de comportamientos y la entrevista conductual o BEI. También a McClelland se elige un Panel de Expertos quienes en base a su experiencia podrán determinar quiénes son las personas que se han destacado más en la empresa de las que no. Posteriormente con los candidatos seleccionados con desempeño exitoso

serán evaluados con la entrevista de incidentes críticos para elaborar el diccionario en base a uno establecido que propone 20 competencias agrupadas en seis categorías relacionadas con el desempeño superior en puestos técnicos. Además, Pinilla menciona en su modelo que se deben identificar competencias técnicas y actitudinales tanto para toda la organización como específicas de cada cargo. La autora propone al panel de expertos como herramienta para la identificación de competencias técnicas y herramientas como el DACUM, AMOD, SCID para las competencias actitudinales.

Por otro lado, en la metodología ACT todos los pasos mencionados anteriormente no tienen relación con este método. En este modelo se determinan conocimientos, destrezas/habilidades y otras competencias que son rasgos de personalidad, aptitudes, entre otros. Es interesante destacar que para Moreno estas destrezas/habilidades están ligadas a actividades de tipo corporales, mentales y funcionales. El autor plantea trabajar con diccionarios en base a las habilidades/destrezas y otras competencias, las cuales se agruparán o definirán en base a la fuente de interacción primaria (personas, datos, cosas o mixtas). Este diccionario propone 3 niveles conductuales (alto, medio o bajo) y la descripción de comportamientos deberá ajustarse a la realidad de la empresa.

Ahora bien, resulta interesante analizar que en el modelo de Alles existe un nivel 0 de desarrollo, es decir una ausencia total de la competencia. Esta afirmación puede resultar confusa debido porque a criterio de la investigadora, cada persona posee un conjunto de conocimientos, destrezas, características de personalidad, habilidades innatas que le permite alcanzar metas, puede que resulte que la persona sea más eficiente en algunos temas y en otros no tanto y esto no le permite desempeñarse de manera correcta. Pero si se habla de un nivel de ausencia se estaría estimando que la persona no posee conocimientos, ni habilidades ni destrezas. Esta aseveración lo confirma Moreno (2009) quien afirma que no hay una ausencia sino que se evidencia un grado de desarrollo mínimo.

### ***2.3.2. Asignación de Competencias al puesto***

En la mayoría de metodologías mencionadas anteriormente, se establece que una vez definidas competencias y construido el diccionario se asignan competencias al puesto de trabajo. Para ello, se debe realizar un análisis del puesto de trabajo (APT) resulta ser un procedimiento que permite recolectar información sobre el contenido del puesto y la persona idónea que debería ocuparlo. Para Ribes et al. (2018) el APT sirve para identificar tareas, obligaciones, responsabilidades que permiten establecer el perfil de la persona. Del análisis de puestos de trabajo se obtiene la descripción de puestos que no es más que un documento que detalla características del puesto. Cabe mencionar que a partir de los descriptivos de cargo se asignan las competencias, aptitudes, experiencia previa, capacidades y conocimientos denominándolo como perfiles de competencias. Los perfiles de competencias permiten establecer las cualidades que son requeridas para el puesto y en qué grado son requeridas para los distintos cargos.

Existen algunos métodos y herramientas conocidas que recopilan la información sobre un puesto, entre las más conocidas se encuentran: entrevista de incidentes críticos, cuestionarios, observación, diarios de actividades, panel de expertos benchmarking o base de datos predeterminados. Para Ariza & Morales (2015) la red O\*NET es una buena fuente de información donde se encuentran datos estandarizados que sirven de apoyo a la definición de las actividades del empleo. Sin embargo, la metodología MPC propuesta por Jaime Moreno, propone la realización de un *Focus Group* que permita el levantamiento de los descriptivos y perfiles de cargo con varios objetivos que permitan la obtención de la información tanto de las características del puesto como establecer las competencias requeridas para el cargo.

Esta metodología para la investigadora es más funcional y objetiva porque obtiene resultados cuantitativos para definir actividades esenciales en una función y son levantadas según la realidad del cargo y en base al contexto de la organización.

Una vez que se asignan las competencias específicas de acuerdo al cargo, se procede a establecer comportamientos que permiten evaluar dicha competencia, y el nivel requerido de desarrollo para la persona que deba ocupar dicho puesto. De esta manera los comportamientos que genere el individuo en su puesto de trabajo, deberán ser observados, evaluados y desarrollados. Sanghi (2016) establece, que para garantizar los comportamientos asignados hay que cumplir con ciertos criterios:

- Deben predecir un alto rendimiento de la competencia.
- Servir como base para los objetivos de reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo.
- Deben establecer como mínimo 3 y máximo hasta 5 comportamientos.
- Se sugiere utilizar indicadores positivos. (no utilizar negativos)
- Deben ser controlados por el empleado y observados por el jefe o gerencia.
- Deben ser escritos en una línea máximo y usar un solo verbo en indicativo.
- Se debe realizar una comparación y análisis de las competencias en relación a los cargos para poder definir el grado de desarrollo.

Evaluar las competencias de la persona implica no solamente conocer sus habilidades o destrezas, sino que también conocer sus características de personalidad, aptitudes, entre otros. Para ello, el uso de pruebas psicotécnicas, que permitan evaluar la inteligencia y otros factores de comportamiento como WASI, 16PF, test proyectivos, eran utilizados en la mayoría de organizaciones. No obstante estas pruebas se han sometido a ciertas críticas puesto que al ser metodologías estandarizadas están sujetas a que los baremos no se ajusten a la realidad del país, o que los resultados sean difíciles de interpretar. De esta manera los profesionales de RH optan por metodologías de evaluación como la entrevista de incidentes críticos, la entrevista por competencias, el Assessment Center, que serán explicadas a profundidad en el desarrollo del presente

proyecto debido a que se encuentran vinculadas desde el proceso de selección y evaluación de una manera en que se puedan evaluar sus comportamientos en situaciones cotidianas apegadas a la realidad laboral.

A raíz de la evaluación de competencias del individuo se debe realizar un análisis sobre si la persona cumple y se adapta al perfil del puesto. Éste análisis permite identificar brechas (*gaps*) que permitirán establecer planes de acción para el desarrollo de las competencias. El objetivo del desarrollo de competencias según Lasso (2011) es convertir los comportamientos detectados en el individuo en resultados óptimos para la organización. La persona es un conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes que deben ser constantemente desarrollados para cumplir con los objetivos de la empresa. Ribes et al. (2018) destaca que el rol del desarrollo es poder ayudar al individuo a pasar de un estado inconsciente de su competencia a un estado de consciencia de su competencia.

Por esta razón, se considera importante poder establecer planes de formación que permitan al individuo incrementar sus competencias como será explicado en capítulos posteriores del proceso de desarrollo de competencias. Cabe tomar en cuenta que el análisis de brechas no solo se da ante una evaluación sencilla se requiere de un análisis con técnicas cuantitativas que permitan establecer datos para la toma de decisiones y de qué manera se da el ajuste persona-puesto.

### ***2.3.3. Ajuste persona-puesto***

Toda la información anterior recopilada sirve para definir competencias de la persona y del puesto, permitiendo así determinar cuáles son las características requeridas para desempeñar de mejor manera una función y partir de esa evaluación proceder a un plan de formación o selección. En otras palabras, el ajuste persona-puesto-rendimiento debe darse al disponer de la persona adecuada desde el momento de la selección, que desempeñe correctamente sus funciones de acuerdo a las exigencias y condiciones del puesto. El ajuste inicia desde la identificación de brechas (*gaps*) que no son más que la diferencia entre el perfil requerido y los resultados obtenidos de la evaluación. “La hipótesis predictiva del modelo de competencias afirma que mientras mayor sea el ajuste de las competencias de la persona a las características de puesto, mayor será la satisfacción y rendimiento en el puesto de trabajo” (Moreno, 2009, p.204.) .

Anteriormente Spencer & Spencer (1994) propusieron técnicas cuantitativas para poder conocer sobre el ajuste y estas son: la diferencias absoluta ponderada y el método de comparación correlacional de perfiles. Estas técnicas consisten en detectar la diferencias (brecha existente) entre el perfil ideal del perfil evaluado y ponderar las competencias relativas para cada cargo. Otras técnicas que se utilizan son los gráficos como los profesiogramas que permiten observar que tan alejado se encuentra el perfil del candidato del perfil requerido. Ariza & Morales (2015) mencionan que se habla de una adaptación total cuando el puesto de trabajo se ajusta perfectamente a las competencias de la persona e inadaptación cuando existe una falta de aprovechamiento de la persona o cuando las exigencias del puesto superan a las capacidades del ocupante. A partir del análisis, el

profesional de recursos humanos podrá tomar varias decisiones, el despido, la reubicación, formación o la contratación.

En conclusión, a través de estos análisis que se dan en función de las competencias del individuo, para la investigadora también es importante que se tomen en cuenta otros aspectos como la motivación de la persona. Es decir para que el ajuste pueda darse no solamente debe analizarse los puestos de trabajo, definir competencias, contar con un diccionario de competencias o identificar las características necesarias de una persona en un puesto. Algunos autores sugieren que crear condiciones idóneas para el puesto como la variedad de la cualificación, identidad de la tarea, relevancia del trabajo, autonomía y retroalimentación, que influyan en la motivación, intereses personales (necesidades de autorrealización, o crecimiento).

## **2.4 Proceso de selección de personal**

Implementar modelos de competencias significa integrar todas las capacidades y cualidades individuales a la organización, permitiendo así alinearlos a procesos de área de recursos humanos. Anteriormente, las empresas se enfocaban en contratar a la persona que tenga más títulos académicos, la que tenía un alto puntaje en pruebas psicométricas o quien mostraba mayor agilidad, no obstante hoy en día en la selección por competencias contar con todos estos elementos (conocimientos, habilidades, destrezas, aptitudes, actitudes) implica contratar a la persona idónea que cumpla con las expectativas y objetivos de la organización.

El proceso de incorporación de personal tiene como objetivo atraer personal que sea capaz de cumplir con las necesidades de la organización y solucionar las brechas existentes en la adecuación persona-puesto. Las empresas están en constante crecimiento, los empleados rotan, se marchan, jubilan, hay permisos de maternidad por lo que hay un flujo de personal constante y seleccionar un individuo no es algo que se dé de manera espontánea esto requiere de una serie de pasos o fases que permitan tomar la decisión de incorporar un individuo a la empresa.

Por lo general el proceso de selección siempre empieza por la necesidad de cubrir una vacante y termina con la contratación e incorporación del personal. Aunque algunos autores definen que para asegurar el proceso se deberán seguir 20 pasos, pues en la práctica muchas organizaciones o autores lo hacen en 4 o 10. A criterio de la investigadora, lo más relevante para el proceso es cumplir con la necesidad de la empresa, reclutando candidatos idóneos, evaluarlos mediante diferentes técnicas de selección, tomar una decisión sobre el candidato a contratar, realizar la contratación, y acogida de la persona seleccionada.

### **2.4.1. Reclutamiento**

El proceso de reclutamiento hace referencia a la actividad de atraer a individuos necesarios para un determinado puesto de trabajo, cuando este se liga al enfoque de competencias significa atraer a la persona con características específicas que cumplen con las necesidades del puesto y de la persona.

El reclutamiento puede darse de manera interna o externa. La primera hace referencia a candidatos que se encuentran trabajando en la empresa, lo cual es recomendable acudir a un reclutamiento previo en el caso de que la persona conocida cumpla con el perfil de cargo requerido, realizando prácticas como la promoción del individuo. Y el segundo, hace referencia a candidatos que no se encuentran laborando en la organización y que sus perfiles se pueden ajustar a las necesidades de la empresa.

Una de las mayores ventajas en reclutamiento interno es el bajo costo, contar con personal que ya tiene conocimiento sobre la organización en cuanto a objetivos, filosofía institucional y relaciones del trabajo y la rapidez en el proceso. Además las empresas siempre deben fomentar planes de carrera y formación contribuyendo a una cultura apegada a las oportunidades de crecimiento; no obstante puede resultar desventajoso en cuanto a la cultura y clima organizacional si se crean conflicto de intereses o cometer errores como precipitarse a un ascenso. Por otro lado, cuando un candidato interno no se ajusta al perfil requerido, en esta situación se recurre a un reclutamiento externo. Las ventajas de este reclutamiento están ligadas a contar con gente nueva con ideas frescas, con experiencias laborales que aporten al crecimiento de la organización. A pesar de que los reclutamientos externos pueden resultar demorosos o costosos es importante considerarlo y evaluar las técnicas y herramientas a utilizar.

**Tabla 2.** Fuentes de Reclutamiento Externo

<b>FUENTES DE RECLUTAMIENTO</b>	
<b>Convencionales</b>	<b>Modernas</b>
Anuncios de periódicos	Página de empleo corporativa
Publicidad	<i>e-recruitment</i> / Redes sociales
Referencia de Empleados	<i>Headhunting</i>
Agencias de empleo	Ferias de empleo
Base de Datos	Bolsa de empleos en universidades

Basándose en el criterio propio, es necesario que el evaluador analice todas las opciones cuando se requiere cubrir una vacante en base a (necesidades, presupuestos, candidatos y también expectativas de la vacante). “Si no existe un perfil interno que se ajustó a lo requerido, realizar un reclutamiento externo permitirá atraer esos candidatos a la organización” (Ariza & Morales, 2015). Además determinar la fuente de reclutamiento deberá ser en base a los recursos de la organización y aspectos generacionales o sociales.

#### **2.4.2. Técnicas de Evaluación**

Existe un conjunto de técnicas y estrategias que permitirán evaluar al candidato las características que posee y determinar si se ajustan a las requeridas en el puesto, conocer intereses, motivaciones, actividades de

personalidad, es decir se evalúa el perfil duro (conocimientos formales, informales, experiencia) como blando del individuo (destrezas, habilidades específicas y generales). Este paso pone a prueba todo el modelo de competencias implantado con anterioridad puesto que anteriormente se ha identificado las competencias necesarias desde la incorporación y cuáles deberá fortalecer en su periodo laboral. La evaluación resulta un procedimiento importante que permitirá identificar las competencias necesarias prediciendo el comportamiento del individuo ante una situación laboral definida (Ariza & Morales, 2015).

Entre las principales herramientas encontramos las pruebas profesionales en base a conocimientos técnicos que se enfocan en las tareas exactas de un puesto de trabajo y que se adquieren a través de la experiencia, los test psicométricos que son utilizados para determinar el perfil blando de individuo y la herramienta principal en todo proceso que es la entrevista. Para Jiménez (2007) existen tres perspectivas para evaluar el perfil blando de individuo:

- **Evaluación intelectual**

- **Test dominó:** Enfocada al razonamiento lógico (Edgar Ansley)
- **FPI:** Test que posee 5 subpruebas con diferentes tiempos de duración: comprensión verbal, razonamiento espacial, secuencias, matemático y fluidez verbal.
- **Factor G:** Es un test de aplicación a mandos directivos o titulados para determinar el coeficiente intelectual.
- **Dat 5 :** Test que mide las aptitudes diferenciales ( numérico, verba abstracto, espacial)
- **Test de claves:** Evalúa las inteligencias de tipo general de tipo inductivo y deductivo (aplicación puede ser grupal).

- **Evaluación de personalidad**

- **Test de los factores de personalidad de Cattell (16pf):** Análisis factorial, su confiabilidad es baja o moderada, incorpora un escala de interacción social, inferencia y otras adquisiciones (AQ) son 185 en 16 escalas.
- **BIP:** Inventario *bouchum* de personalidad y de competencias.
- **BIG FIVE:** Test de personalidad en base a la medición de las principales 5 dimensiones.
- **IP:** Inventario de personalidad para vendedores

- **Pruebas situacionales:**

- **Assessment Center:** es una técnica de evaluación de competencias donde se plantea ejercicios en base a situaciones o problemas a un grupo de participantes los cuales deberán llegar a una solución conjunta. Se hace un raport previo para relajar a los participantes y proseguir con el ejercicio. Entre algunos de los ejercicios más comunes del Assessment Center se encuentran:

**a. Role Play:** Esta prueba situacional se basa en jugar o ponerse en roles que el evaluador solicite y en base a lo que se requiere analizar. Los evaluadores definen parámetros de calificación para observar competencias, capacidades, rasgos personales y así analizar las habilidades del candidato en vivo.

**b. In basket:** Esta prueba se basa en sumergir al individuo en problemas reales de la empresa con e-mails, faxes, contratos y termina cuando todos están en la papelera in basket, permitiendo analizar competencias específicas requeridas para la posición.

Las empresas suelen utilizar distintas pruebas de evaluación que permitan identificar competencias, su uso dependerá: “del tipo de candidatos que hay en el procesos de selección y variables de predicción del perfil que se busca” (Ariza & Morales, 2015). Hay organizaciones que suelen realizar entrevistas y aplicar pruebas tanto técnicas como psicométricas, sin embargo, hay autores que descartan la utilización de pruebas psicométricas debido a la negatividad de resultados y que en su mayoría son herramientas aplicables a cargos de tipo operativo, en las cuales se usa una o dos métodos de evaluación.

### **2.4.3. La entrevista de selección por competencias**

La entrevista es inevitable del proceso de selección, puesto que su objetivo es validar la presencia de las competencias que tiene el individuo para el puesto de trabajo. La entrevista es un tipo de comunicación formal donde se intercambia información permitiendo no solamente conocer aspectos informativos del aspirante sino que se puede validar la congruencia que tiene el dialogo con su lenguaje corporal. Alles (2016), menciona que la entrevista debe ser realizada por un profesional que tenga conocimientos del tema porque existen ciertos factores que pueden llevar al fracaso del proceso sino se lo realiza de la manera más adecuada. Jimenez (2007) menciona que existen fases que se evidencia en la entrevista:

- **Inicio:** establecer rapport, recibir CV's, presentación de las personas, de la empresa, y de la vacante a cubrir y del proceso de selección.
- **Núcleo de la entrevista:** realizar pregunta sobre su perfil, existen diferentes tipos de preguntas que se utilizan lo importante es establecerlas al ritmo de la entrevista no todas van a ser iguales
- **Cierre:** se puede realizar un feedback comprensivo de la información proporcionada del candidato, realizar preguntas si tiene dudas, en el caso de ser idóneo que haría el si estuviese en el puesto fuera.

A diferencia de la entrevista tradicional, cuando se requiere evaluar competencias, se refiere a obtener información sobre comportamientos y el desenvolvimiento del candidato en el pasado, a través de ejemplos sobre situaciones que tuvo que enfrentar en el pasado y la congruencia con sus actitudes que demostró en el momento de la entrevista. Según Recalde (2016) la entrevista por competencias debe seguir una estructura STAR:

**Situación:** El problema que se debe solucionar.

**Tarea:** A lo que el candidato debe realizar para poder enfrentar una situación.

**Acción:** Descripción de las actividades que se llevaron a cabo.

**Resultado:** Lo que se obtuvo posteriormente a las acciones y decisiones.

Además para la entrevista de competencias Alles (2016) sugiere, la utilización de diccionario de preguntas y comportamientos establecidos en la guía de entrevista por competencias para que el evaluador sea más objetivo y pueda evaluar los comportamientos de manera precisa.

#### ***2.4.4. Errores en la entrevista de selección***

Como se ha mencionado anteriormente, puede que una persona que no cuente con la experiencia necesaria cometa errores en la entrevista. A través del tiempo se ha visto distintas falencias en la entrevista que no nos permite seleccionar de forma correcta al candidato y que incluso puede generar que se caiga todo el proceso. Entre los errores de entrevista más habituales están (Rubió, 2016):

- **Efecto Primera impresión:** Este sesgo cognitivo es también conocido en la entrevista de selección como el efecto Halo, puesto que la tendencia por parte de entrevistador en juzgar aspectos del comportamiento de algún entrevistado genera un juicio positivo o negativo del individuo. Este efecto se da cuando hay un considerable número de entrevistas en un tiempo ajustado.
- **Efecto contraste:** Se comparan a los candidatos entre sí, a partir de impresiones que se ha dado en la entrevista. Si se evalúa a un candidato de manera negativa el próximo se hará de manera positiva y viceversa. Este efecto se da cuando e entrevistador evalúa a candidatos en un espacio y tiempo reducidos.
- **Efecto de recencia:** sucede cuando el investigador basa su juicio a la información final obtenida de la entrevista y suele darse cuando la misma es de larga duración.
- **Efecto de conclusiones prematuras:** es cuando se realiza una opinión o toma una decisión en los primeros cinco minutos de entrevista.
- **Efecto del candidato ideal:** se basa cuando el entrevistador juzga a los candidatos ya que no cuenta con el perfil exacto en base a su perfil de cargo.
- **Efecto greenspoon:** se da cuando el entrevistador refuerza positivamente ciertas conductas de los entrevistados, los cuales tienen más probabilidad de ser seleccionados.
- **Confianza en la intuición:** cuando el entrevistador no se basa en hechos objetivos.

Por otro lado, Porret (2015) destaca errores que están ligados a la falta de experiencia en el entrevistador:

- **Efecto central:** al calificar a un grupo de candidatos se lo realiza evaluándolos a todos de forma parecida, aproximándolos al promedio.
- **Efecto generosidad:** los entrevistadores no se sienten seguros debido a la falta de experiencia y tienden a tener una generosidad en sus observaciones hay una falta de distinción entre varios candidatos debido a este sesgo.
- **Caballo de batalla:** abarca otros temas en la conversación y explora otros aspectos, cuando el candidato cree que comparten el mismo punto de vista o intereses pensará que es magnífico para el entrevistado cuando no lo es.
- **Efecto espejo:** cuando el candidato inexperto observa características que son parecidas a él y puede dar una evaluación positiva o si es inadecuado todo lo contrario.

Se pueden encontrar un listado enorme de errores que se cometen en la entrevista; estos pueden estar relacionados a varios factores como falta de experiencia, conocimiento, de tipo generacional, entre otros. Lo importante es ser objetivo en la entrevista por lo que se recomienda estructurar una guía que permita tener el conocimiento de lo que se quiere hacer, generar la empatía pero siempre mantener la postura de entrevistador y sobre todo parece importante como cualidades del entrevistador mostrar su ética profesional puesto que es importante respetar la intimidad, dignidad y sobre todo no discriminar, ni juzgar al individuo.

Finalmente, Cuando ya se ha evaluado al candidato y se analiza el puntaje obtenido tanto en sus conocimientos como competencias, se valida referencias y se llega a una decisión la cual no solamente lo toma el responsable de talento humano, también está a cargo los mandos superiores. Cuando ya se ha elegido a la persona idónea para cubrir la vacante empieza la parte final como la contratación. Previamente se realizan pruebas médicas antes de incorporar el candidato a la organización porque no solamente necesitamos gente con experiencia o conocimientos es muy importante que la persona tenga la condición física adecuada para desarrollar su trabajo, cuando las pruebas médicas están en orden se procede a la contratación. Cabe destacar que el proceso no termina ahí porque es muy necesaria la sociabilización del candidato a la empresa, este proceso se lo conoce como la inducción de personal.

## 2.5 Proceso de Evaluación del Desempeño

El proceso de evaluación del desempeño no era considerado como fundamental en una organización, sin embargo, con el tiempo las empresas vieron la necesidad de incorporar un proceso sistematizado que permita obtener una cuantificación sobre el desempeño de los colaboradores e implementar estrategias que impulse la mejora de los mismos. Actualmente, la evaluación del desempeño se ha ido realizando en la mayoría de organizaciones debido a la importancia y beneficios que se adquieren por el mismo, no obstante a lo largo del tiempo se han obtenido numerosas definiciones, metodologías y experiencias por parte de los expertos en el

tema que han generado confusiones para quienes quieren incursar en el mundo del desarrollo del talento humano. Para comprender más sobre el tema, en el siguiente apartado se definirán algunos conceptos relacionados.

### ***2.5.1. Evaluación del Desempeño VS Gestión del Desempeño***

A lo largo del trabajo de la investigación se han escuchado varios términos relacionados a la evaluación y gestión del desempeño, de esta manera se ha visto la necesidad de aclarar dichos significados porque se tiende a caer en el sesgo de que son lo mismo y por el contrario son conceptos totalmente diferentes. La evaluación del desempeño es un proceso sistemático y tecnificado que permite valorar de la manera más objetiva posible el grado de eficacia con la que una persona realiza sus actividades en puesto de trabajo, mientras que la evaluación de competencias hace referencia a la medición del grado de desarrollo de la competencia de una persona que es necesaria para la ejecución de una tarea. Ambas son complementarias para un mayor impacto en el proceso de evaluación del desempeño.

Hay que diferenciar también, que la evaluación del desempeño es diferente a la gestión del desempeño. Vecino Pico (2007) afirma que la gestión del desempeño es una intervención permanente que se enfoca en el cumplimiento de objetivos, impulsando el desarrollo organizacional mediante la mejora planificada y sistemática del desempeño de personas y equipos y el cambio de la cultura organizacional, mientras que la evaluación se centra en mejorar las competencias de una persona en su puesto de trabajo. Hay que tener en cuenta que el factor que diferencia a ambos conceptos es el tiempo de ejecución del proceso, debido a que la evaluación del desempeño se realiza una vez al año mientras que la gestión del desempeño es un proceso constante.

La gestión del desempeño al ser un proceso con constante trabaja en función a un ciclo integrado por lo que consta de tres fases para su ejecución, que se mencionarán a continuación Moreno (2009):

- A. Planificación del desempeño: En esta fase se definen objetivos y metas para conseguir resultados y deben ser compartidas, asignación de objetivos y responsabilidades de cada individuo.
- B. Coaching del desempeño: Se hace una revisión de los objetivos pactados desde el inicio y se analizan los resultados obtenidos pudiendo agregar, modificar o eliminar objetivos. Esta fase es la más extensa del ciclo puesto que el rol del jefe es alentar a su equipo mediante distintas técnicas que desarrolle el líder para conseguir los resultados deseados, en pocas palabras el rol del jefe se basa en un *leadercoach*.
- C. Evaluación del Desempeño: En esta etapa el superior y el equipo realizan la evaluación respectiva analizando el desempeño esperado del real; el jefe entrega un informe con una nota global de las competencias como del desempeño.

De esta manera se puede entender, que la evaluación del desempeño forma parte del proceso de gestión; cuando a esta se la toma en cuenta por si sola suele considerarse como sesgada debido a que sus resultados se enfocan hacia una “crítica al desempeño del individuo”. No obstante, en base a un criterio propio, si la evaluación forma parte de la gestión eso no quiere decir que una sea mejor que otra, ni que los jefes solo ejerzan liderazgo si se realiza una gestión del desempeño, todo depende del contexto de la empresa; de esta manera ¿qué pasa con las empresas pequeñas o que tienen una estructura familiar? por lo general este tipo de empresas son desorganizadas, muchas veces no se quiere hacer una evaluación por evitar conflictos familiares y en este caso una evaluación 360 tanto para el jefe como el colaborador podría ser una solución.

Tener una perspectiva sobre lo que hace bien o mal en el trabajo no debe ser tomada como algo malo, porque muchas veces las opiniones de lo que se hace mal o bien influye en el cambio de actitudes, después de todo, las personas suelen formarse de opiniones. Si una compañía empieza por la realización de una evaluación del desempeño puede establecer las bases que le ayudará en su proceso de desarrollo humano donde no hay todavía una cultura de liderazgo, porque hay que enfatizar que una gestión del desempeño se da en un cultura apegada hacia el liderazgo y la construcción de equipos, lo cual no suele haber este tipo de culturas en empresas pequeñas o de estructura familiar.

Finalmente, hay que tener en cuenta que no solo el desempeño y las competencias juegan un papel importante, existen otras variables que influyen en el desempeño como: los recursos con los que cuenta el empleado para realizar su trabajo, los obstáculos que se presentan en el trabajo, la calidad de del líder en el equipo de trabajo, la calidad del entrenamiento, la claridad sobre los resultados que se esperan de él, el ambiente de trabajo, la motivación e intereses del individuo, entre otros.

### ***2.5.2. Beneficios de la evaluación del desempeño***

La evaluación del desempeño como se mencionó anteriormente logra medir los resultados y productividad de un individuo en base los requerimientos establecidos por el cargo. A través del tiempo se ha demostrado que la evaluación es un proceso necesario en la organización que permita el desarrollo de los colaboradores. Para las organizaciones, la evaluación genera varios beneficios:

- Optimiza los procesos de selección y capacitación, esto quiere decir que muchas veces los perfiles a contratar puede que no se ajusten en ciertas competencias requeridas y el deber de talento humano es desarrollarlas, además permite evaluar si el candidato seleccionado tiene buen rendimiento como se esperaba.
- Al evaluar las fortalezas y debilidades de los colaboradores permite determinar qué requisitos necesita para su mejora.
- También favorece a la asignación de funciones, adecuación persona-puesto por sus enfoques hacia la retroalimentación y el desarrollo.

- Evaluar periódicamente al individuo permite aumentar la productividad y no solamente centrarse en el desempeño del candidato sino que también en los recursos que se le proporciona.
- Puede influir en la motivación del trabajador puesto que influye directamente en la mejora de su desempeño.

La evaluación del desempeño a través del tiempo ha sido considerada como un “proceso formal imprescindible que pretende ser objetivo y homogéneo de valoración de la actuación y rendimientos obtenidos en el desempeño diario del trabajo del individuo”(Rubió, 2016, p.184.).

### **2.5.3. Modelos y Técnicas de evaluación del desempeño**

Los modelos más utilizados por las organizaciones se basan en los siguientes:

- **Evaluación del Desempeño por Competencias:** este modelo integra la observación de conductas y comportamientos, que son la base del proceso, ante situaciones reales que muestran el nivel o desarrollo de la competencia en el colaborador. Este modelo funciona siempre y cuando sea realizado para la empresa, ya que los comportamientos aceptados pueden no ser aceptados por otra empresa, o puede simplemente variar en el nivel requerido (Alles, 2016). Esta evaluación busca el desarrollo personal y profesional del colaborador, con planes de acción enfocados al comportamiento esperado de cada competencia.
- **Evaluación del Desempeño en la tarea:** este modelo de evaluación se basa en que las tareas esenciales del puesto son los factores más importantes del desempeño en la ejecución de una actividad en un puesto determinado, estableciéndose cierto estándares o criterios de desempeño que permitirán identificar si la persona es competente o no.

Por otro lado, las técnicas de evaluación más utilizados en recursos humanos por las organizaciones según Mendoza (2018) son:

- **Evaluación 180° grados:** la evaluación de 180 grados es un tipo de herramienta en donde el trabajador es evaluado por sus jefes, pares y eventualmente clientes. La característica de este método es que no llega el nivel de evaluación de subordinados, es decir que no posee otras que le reportan a diferencia del modelo 360° grados. Las ventajas de éste método es que se aplica la co-evaluación, además el proceso no termina solo con haber obtenido los resultados sino que al contrario se inicia un proceso de análisis que permita realizar un formación sobre un tema específico que se requiera.
- **Evaluación 360° grados:** esta evaluación es una herramienta que permite definir competencias blandas, considerada como una de las herramientas más eficaces de momento puesto que contribuye a medir competencias y establecer programas de desarrollo. Por medio de las

competencias esta evaluación se basa en los comportamientos esperados que son necesarios para alcanzar los objetivos.

Hay quienes afirman que la autoevaluación no es un enfoque válido dentro de la evaluación del desempeño, debido a que las personas no se evaluarán negativamente, lo que en verdad hace que una persona mejore es conocer que debilidades y cualidades posee. Por esta razón, se ha considerado que la evaluación 360 es uno de los métodos más efectivos, debido a su objetividad y al panorama amplio que brinda al tener una perspectiva de varias personas.

#### ***2.5.4. Proceso de evaluación del desempeño***

Como se había especificado anteriormente, la evaluación del desempeño por competencias no implica solo medir resultados sino también las competencias del individuo. Las evaluaciones informales se las realiza todo el tiempo puesto que siempre estamos expuestos a la observación del trabajo diario, ya sea por clientes, jefes o compañeros. Por otro la evaluación formal funciona como un sistema que deberá ser válido, confiable, efectivo y adaptado a las necesidades reales de la empresa.

La evaluación del desempeño por competencias se encuentra estrictamente ligada a la implementación del modelo de competencias en la organización, de esta manera las misma deben definirse en base al modelo de competencias que haya considerado la organización. El proceso de evaluación consta de las siguientes fases:

- **Fase de Diseño:** esta fase consiste en determinar qué áreas de trabajo deben considerarse y cuáles serán los estándares para medir el desempeño del colaborador. Se definen también quienes van a intervenir en el proceso de evaluación eligiendo a las personas que se encargarán de evaluar. Es importante que se identifiquen cuáles son los cargos a evaluar y que funciones o responsabilidades tiene. También hay que considerar qué metodología se va aplicar para en base a eso tener en cuenta la herramienta que permitirá evaluar.
- **Fase de implementación:** definidos los criterios de evaluación se considera los parámetros establecidos para construir la herramienta o formatos que permitirán la evaluación. En esta fase se entrena a los evaluadores puesto que la evaluación es un proceso totalmente técnico y sustentado permitiendo ser objetivos, de esta manera la formación de evaluadores puede ser impartida por un especialista de recursos humanos en el tema. Para generar impacto en el tema es importante establecer estrategia de comunicación para que se sociabilice el tema con el personal.
- **Fase de Aplicación:** en la primera fase ya se debe especificar los tiempos de evaluación de esta manera debe haber una coordinación para lograr los objetivos del proceso. Los evaluadores pueden evaluar a los colaboradores utilizando las herramientas proporcionadas. Es importante que se hayan establecido los mismos criterios de evaluación para los colaboradores con el fin de que las evaluaciones puedan ser comparables.

- **Fase de Desarrollo:** una vez que se han realizado las evaluaciones en base a los resultados obtenidos del colaborador se realiza una entrevista de retroalimentación. El objetivo de esta entrevista es proporcionar comunicación y retroalimentación al empleado respecto a los resultados obtenidos. En esta fase se establece acuerdos con el colaborador para poder mejorar sus conocimientos, habilidades, etc. Además se definen planes de acción en cuanto a capacitación y desarrollo que permitirán mejorar el desempeño el colaborador.

### ***2.5.5. Errores del Proceso de Evaluación***

Como se mencionó anteriormente, la evaluación es un proceso que requiere de una serie de pasos para ejecutar con éxito el proceso; entre ellos la capacitación de los evaluadores permiten evitar sesgos que se suelen darse comúnmente en la evaluación. Entre los errores más comunes según Ariza & Morales (2015):

- **El efecto Halo:** Los evaluadores caen en este error cuando la calificación influye que dan en una dimensión del desempeño del evaluado, influye positiva o negativamente en las otras dimensiones de desempeño de la misma persona.
- **Error por restricción de intervalo:** Se produce cuando un directivo limita sus valoraciones a una porción de la escala y tiene a puntuar a todos los empleados de forma parecida.
- **Comparar las valoraciones de diferentes evaluadores:** El evaluador se influencia de otros y se utilizan criterios similares en la valoración, afectando así la valoración real del candidato.
- **Atribución Falsa:** Tendencias de algunos evaluadores de inculpar un mal desempeño a causas internas, mientras que el buen rendimiento se debe a factores externos.
- **Sesgos individuales:** atribuir subjetivamente las valoraciones del evaluado, en base a rumores, raza, nacionalidad, de manera consciente o inconsciente.
- **El efecto recencia:** consiste en la tendencia a evaluar a la persona con buenas valoraciones en base a acciones recientes o al contrario atribuir bajas valoraciones en base a errores cometidos.

En base a estos errores, lo más importante que sugiere la investigadora es poder realizar una adecuada capacitación que evite obtener falsas valoraciones y proporcione resultados fiables. Lo más importante es recordar que estamos contribuyendo al desarrollo del empleado en base a un apoyo continuo y constructivo por parte de los directivos.

Finalmente, implementar un proceso de evaluación del desempeño es de vital importancia dentro de un sistema de gestión de talento humano porque permitirá alinear al sujeto a las demandas del puesto identificando brechas para establecer mejoras en su desempeño. Diversas organizaciones han implementado un procesos de evaluación del desempeño por competencias, una de ellas es Nestlé su enfoque engloba tanto la evaluación como gestión que permitirán el desarrollo del talento

humano. En la práctica las empresas alinean este tipo de procesos en base a su estrategia organizacional, cabe tener en cuenta que ante las distintas metodologías, técnicas y métodos lo importante es guiar y dar soporte al crecimiento continuo de los colaboradores.

## **2.6 Proceso de Capacitación y Desarrollo**

La particularidad del ser humano radica en el aprendizaje, es por esto que las personas buscan nuevos conocimientos que los enfrenten a los cambios del mundo; este factor clave permite a las organizaciones aumentar su ventaja competitiva a través del desarrollo del talento de sus colaboradores.

Las empresas enfrentan retos que deben ser cumplidos a través de objetivos y metas establecidas, por esta razón la formación de un individuo ya no es un proceso aislado sino que es un requisito necesario para el cumplimiento de metas organizacionales, creación de ventaja competitiva y el crecimiento del capital intelectual. Formar trabajadores capaces de enfrentar cualquier reto en su puesto de trabajo ya no es un privilegio sino una responsabilidad que permita obtener un ganar – ganar tanto del colaborador como de la organización.

Lo más importante en un proceso de capacitación y desarrollo es enfatizar la responsabilidad del participante sobre su propio desarrollo y el interés de las organizaciones en promover la motivación de sus colaboradores, fortaleciendo las estrategias hacía una mejor cultura organizacional y de desarrollo.

### **2.6.1. *¿Formación, Capacitación o Desarrollo?***

Con el tiempo, se han encontrado diversos conceptos, técnicas, estrategias, experiencias y enfoques en el tema de desarrollo haciendo que con el tiempo se haya confundido o perdido un significado común. Por esta razón, se ha considerado definir algunos términos con respecto al tema estudiado para una mejor comprensión:

- **Formación:** Según Labbe (2015) menciona que la formación es la primera etapa de desarrollo de un individuo o grupo de individuos que se caracteriza por una programación curricular en alguna disciplina y permite alcanzar niveles educativos cada vez más elevados. Otros autores consideran que la formación es un proceso de aprendizaje continuo que busca la inserción y actualización laboral, con el objetivo de aumentar el conocimiento y habilidades de los trabajadores.
- **Capacitación:** Para Chiavenato (2009), la capacitación es un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos.
- **Desarrollo:** Son acciones tendientes al desarrollo de personas que integran la organización, diseñadas en función del modelo de competencias de la misma. El desarrollo de las competencias

está ligado a la actitud y voluntad de la persona que desee desarrollarlas para el crecimiento profesional a fin de estimular la efectividad en el cargo (Labbe, 2015).

En resumen a lo expuesto y relacionando cada uno de los términos, se puede concluir que la formación, capacitación y el desarrollo son actividades educativas que promueven el aprendizaje del colaborador para la mejora del desempeño del trabajo y el cambio de conductas del individuo, sin embargo lo que se diferencia la una de la otra es el tiempo de aplicación de los programas. La formación al igual que los programas de Desarrollo son planes educativos a largo plazo; no obstante la primera está enfocada más a la adquisición de conocimientos generales con un fin intelectual haciendo un énfasis en lo teórico que lo práctico y la segunda busca preparar al individuo para responsabilidades futuras con un estilo de aprendizaje continuo; y por último la capacitación hace énfasis en lo práctico hacia el desarrollo del desempeño en base a las funciones del trabajo. Algunos autores afirman que la capacitación y desarrollo están contenidos dentro del proceso de formación.

Una característica a resaltar en el Desarrollo de Competencias es que la misma parte del modelo de competencias. Como se mencionó en apartados anteriores el desarrollo se trabaja desde el perfil de competencias establecido para cada puesto relacionando las destrezas/actividades/actitudes que se requieren vs las competencias observadas en el colaborador, pudiendo así identificar un tipo de brecha y realizar un ajuste de la persona-puesto. Por esta razón para establecer un correcto programa de desarrollo de competencias se debe definir correctamente las mismas para ser aplicadas en la construcción del perfil y en el proceso de selección. Por otra parte, “la capacitación va dirigida al perfeccionamiento técnico del trabajador para que éste se desempeñe eficientemente en las funciones a él asignadas, producir resultados de calidad, dar excelentes servicios a sus clientes, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización” (Labbe, 2015). En otras palabras su función es mejorar la calidad del trabajo y productividad del colaborador.

Algunos autores mencionan que la capacitación es más eficiente porque garantiza resultados rápidos en cuanto a la mejora del desempeño del trabajador puesto que trabaja de la mano con la evaluación del desempeño y en base a la definición de objetivos y metas institucionales, es decir es un proceso que se alinea a los objetivos estratégicos de la empresa para generar resultados de manera global. En base a un criterio propio, es bueno trabajar con programas que impulsen la mejora del desempeño del individuo actual pero también del desarrollo a futuro, de esta manera dependiendo de la cultura de la empresa y de sus objetivos son las organizaciones quienes definen la manera de crear sus propios programas alineados al contexto organizacional.

### 2.6.2. Beneficios de un Programa de Capacitación

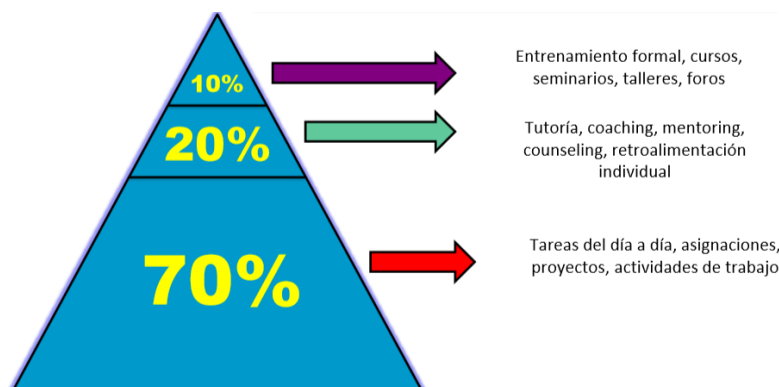
Establecer programas de capacitación no solo beneficia a la formación profesional del personal sino que es una herramienta que permite amoldar al empleado tanto a sus exigencias propias como a las de la empresa para el cumplimiento de objetivos. A continuación se expondrán varios beneficios en cuanto a la organización y al colaborador:

- Es una herramienta útil para aumentar los conocimientos de su capital intelectual
- Adquirir mejores resultados a nivel organizacional.
- Aumentar la competitividad de la organización.
- Enfrentar los cambios y retos del mercado
- Aumentar la motivación de las personas, puesto que influye en la necesidad de desarrollo profesional y de crecimiento personal del individuo.

Es importante, que el proceso de capacitación este bien direccionado y no utilizarlo ante situaciones que no tiene relación con los puestos de trabajo. Cabe recordar, que es un proceso que involucra inversión, gastos, tiempo y debe beneficiar a la compañía y dicha inversión debe generar un retorno. Según Ariza & Morales (2015), la formación debe originarse en base a la siguiente situaciones:

1. Procesos de cambio en la empresa: expansión, crecimiento, apertura de nuevos locales, nuevos servicios, productos.
2. Desarrollo organizativo: cambios en la estructura, dirección, procesos, servicios, tecnología.
3. Problemas de funcionamiento: en base a los resultados deficientes del proceso, productividad, etc.
4. Situaciones personales: como las promociones, rotaciones horizontales, integración, adiestramiento.

Para el proceso de desarrollo es fundamental formular los objetivos y estrategias que permita una adecuada implementación de los programas, además es necesario analizar y las competencias duras como blandas para conocer de qué manera se deberán desarrollarlas. Moreno (2015) sugiere utilizar la regla 70-20-10 en base a la pirámide de desarrollo de Lominger para plantear acciones que permitan mejorar las competencias de los colaboradores. Véase Figura 6.



**Figura 4.** Regla 70-20-10 para el Desarrollo de Competencias. Lominger

### ***2.6.3. Pasos a seguir en un Programas de capacitación***

Anteriormente ya se definieron conceptos para aclarar la diferencia entre ambos programas, ahora bien se explicaran los pasos a seguir en un programa de capacitación como de desarrollo.

El proceso de formación requiere planificarse en base a objetivos, estrategias y filosofía de la empresa. De esta manera, con la implementación del modelo de competencias se han obtenido varias herramientas de apoyo que permiten determinar todas las competencias que engloban la organización y que deberán ser desarrolladas en base a las necesidades laborales y evaluaciones del desempeño que se ha realizado.

Como se dijo en el anterior apartado establecer metas y objetivos es esencial en la compañía para entender que es lo que se quiere lograra a dónde se quiere llegar y cómo se lo está logrando, por esta razón, Moreno (2015) afirma que la capacitación parte de la definición de objetivos que se quieren lograr en el área de trabajo.

El proceso de formación inicia con la Detección de Necesidades de Capacitación, el cual implica establecer estrategias y herramientas para obtener información de las competencias que requieren desarrollarse. En esta fase se diseñan herramientas que permitirán identificar acciones específicas sobre aquellos puntos considerados como mejoras laborales o brechas halladas de los colaboradores, este proceso debe ser una gestión sistemática y organizada. Entre las distintas técnicas que se utilizan están las entrevistas, los cuestionarios y la evaluación del desempeño. En esta etapa se deberá identificar cuáles son los requisitos formativos para que los colaboradores puedan realizar una tarea de manera eficiente. Para esto se toma en cuenta el análisis de la adecuación persona/ puesto comparando el nivel requerido como en nivel real de cada una de las competencias identificadas. Es un punto de referencia objetiva y medible para realizar el plan formativo

Posteriormente de haber realizado el DNC, se establece en plan de formación que permitirá la ejecución del programa En la fase de Diseño del programa, según (Ariza & Morales, 2015) se definen la técnicas o métodos de capacitación a utilizar, es importante definir los formadores del proceso, si estos serán externos (cursos, seminarios, conferencias) o internos al que denomina *incompany*; es importante sobre todo que se evalúe las necesidades y recursos que tiene la empresa.

Par el desarrollo del programa se debe establecer las estrategias de comunicación con todos los participantes y evaluar la asistencia del personal al programa. En la siguiente fase se realiza la evaluación del programa y el impacto generado en los participantes sobre el proceso. Finalmente, es esencial dar un control y seguimiento del programa, evaluando los resultados del proceso midiendo el desarrollo de la competencia.

#### ***2.6.4. Métodos de Capacitación, Formación y Desarrollo***

A lo largo del tiempo se han desarrollado distintas técnicas o métodos referentes a la formación, capacitación y el desarrollo. Existen nuevos términos referente al e-learning, outdoor, indoor, social gaming, entre otros, como herramientas novedosas que permiten un mejor aprendizaje para el individuo, sin embargo, puede resultar un poco confuso qué técnicas se debe utilizar en base al programa que será desarrollado en la organización y que permita un intercambio exitoso de la información e influya asertivamente en el aprendizaje de la persona. Los métodos hacen referencia a la forma de implementar, y ejecutar diferentes técnicas de enseñanza; el proceso de capacitación se compone de los siguientes (Velásquez & Salazar, n.d.):

##### **2.6.4.1: Dentro del Trabajo:**

- **Instrucción directa:** es una instrucción directa impartida por un capacitador, supervisor o un experimentado el cual enseña a desempeñar al aprendiz su puesto de trabajo durante sus horas de labor mediante observación o la práctica.
- **Relación experto-aprendiz:** en este tipo de técnicas, se tienen claras ventajas para grupo de trabajadores calificados ya que se observan niveles muy altos de participación y transferencia de trabajo por tanto la retroalimentación se adquiere prácticamente de inmediato.
- **Rotación de puestos:** en esta técnica, los trabajadores cambian de un puesto a otros, para proporcionar experiencia a los colaboradores en distintos puestos de trabajo. Esta técnica ayuda a la organización en periodo de vacaciones, maternidad, ausencias, etc.

##### **2.6.4.2. Fuera del Trabajo:**

Las técnicas utilizadas en este método los instructores con experiencia imparten conocimientos de forma verbal a sus oyentes en lugares externos a la organización como conferencias, seminarios, videoconferencias, simulaciones, dramatizaciones. Este tipo de técnicas pueden economizar recursos y minimizar tiempos, sin embargo su estilo muchas veces abarca una comunicación masiva pero menos participación del aprendiz.

##### **2.6.4.3. Universidades Corporativas**

Las Universidades Corporativas aparecen de la necesidad de las empresas de gestionar el conocimiento interno, proporcionar a sus trabajadores conocimientos y destrezas específicas relacionadas con su área de negocio y retener el talento. Las mismas están ligadas a planes de formación a largo plazo impartidos generalmente por directores y formadores internos. Los planes a ser desarrollados pueden ser variados

relacionados al área de negocio de la empresa y pueden ayudar a la adquisición de conocimientos como el desarrollo de competencias como por ejemplo una escuela de ventas, escuelas de banca, orientación al cliente, entre otros; es por esta razón que están creados y alineados en base a la estrategia organizacional. Aunque las universidades corporativas generan resultados beneficiosos también tiene una desventaja y es que muchas veces la competencia puede robar ese talento, significando una pérdida económica para la organización.

#### **2.6.4.4. Programas No Instruccionales**

El desarrollo de competencias basa sus programas en métodos no instruccionales, Para (Moreno, 2009) entre los más comunes se encuentran:

- **Coaching:** es una técnica de acompañamiento en el que un coach “entrenador” ayuda al colaborador a conocer sus competencias, alinearse, resolver sus problemas y a alcanzar las metas que ese necesitan lograr.
- **Mentoring:** es una técnica que al igual que el coaching sirve para el desarrollo de competencias, en esta técnicas quien realiza el acompañamiento es un mentor (alguien con experiencia) que transmite los conocimientos y experiencias relacionadas a un puesto de trabajo.
- **Feedback individual:** es un diálogo, sincero, oportuno y objetivo entre el colaborador y su jefe, que tiene como finalidad apoyar al colaborador en mejorar su competencia haciéndolo ver aquellas debilidades del mismo. Por lo general en este feedback se realiza un plan de desarrollo individual donde se negocia y se establecen acuerdos para el logro de objetivos.

En fin, existen varias propuestas cada autor puede proponer nuevas tendencias en el ámbito del desarrollo de competencias, en la actualidad cada método va acompañado de la utilización de herramientas tecnológicas o ideas creativas como la gamificación, los programas en ambientes libres como los *scape room* que dan buenos resultados en cuanto al liderazgo y el desarrollo de equipos. Ante las distintas prácticas lo importante es que la organización considere en cuanto, recursos, tiempo y estrategia de negocio cual es la que mejores resultados se obtienen en el desarrollo del colaborador.

### **3. CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

#### **3.1. Tipo de Investigación**

Investigación Proyecto-Producto

#### **3.2. Método de Investigación**

Para realizar este trabajo de disertación se utilizó el método deductivo porque se trabajó con un tema ya estudiado previamente, utilizando conceptos universales e instrumentos científicos válidos, que permitieron construir el modelo de competencias y cada subsistema para una correcta gestión de Talento Humano.

#### **3.3. Alcance**

La presente investigación es de tipo descriptiva, porque permite identificar y recoger información, describir fenómenos, relacionar conceptos que permitan detallar las diferentes técnicas, metodologías, modelos y procedimientos que serán utilizados para determinar las competencias necesarias y construir los procesos de selección, evaluación y capacitación; con el fin de elaborar un producto que será de uso para la compañía.

#### **3.4. Diseño de Investigación**

El presente proyecto de investigación tiene un tipo de diseño no experimental, debido a que el proyecto pretende recolectar datos de un tema que ya ha sido previamente estudiado como lo es la implementación de subsistemas de Gestión de recursos Humanos bajo el enfoque de competencias, para así definir y establecer herramientas e información de los procesos de selección, evaluación del desempeño y capacitación, que previamente no han sido definidos en la compañía; y , sin ningún tipo de manipulación de variables para la obtención de datos.

#### **3.5. Población**

En la compañía, existen actualmente 36 trabajadores distribuidos en 17 cargos. El área de Logística y Operaciones posee el 43% del total del personal, el 31% lo cubre el personal Comercial, y el 25% es personal netamente administrativo perteneciente al área de Cadena de Abastecimiento, Contabilidad y Gerencia.

Se trabajó con toda la población de Agroquim Cía. Ltda., mediante distintos talleres programados para mayor confiabilidad y efectividad del proyecto.

### **3.6. Investigación Bibliográfica y Referencial**

Para desarrollar el proyecto se utilizó sustento teórico y metodológico como fuentes primarias y secundarias con contenidos relevantes en base al tema de Gestión de Recursos Humanos por Competencias. Fue necesario realizar un análisis comparativo entre teorías y metodologías sobre la implementación del modelo de competencias, para ampliar conocimientos y profundizar el contenido de la investigación.

Los contenidos primordiales en esta investigación son: la metodología MPC de la consultora Paredes & Asociados, el cual permite establecer perfiles de cargo por competencias y un plus a esta metodología es el método ACT Moreno (2009), para una descripción mucho más completa del cargo.

### **3.7. Técnicas y Herramientas**

Como se mencionó anteriormente, para la implementación del modelo de competencias se utilizó la metodología MPC que es un método práctico cuya función es identificar actividades esenciales, levantar el perfil de competencias, identificar las competencias que se evaluarán en selección y se desarrollarán en capacitación; además como un plus a esta metodología para complementar información esencial para el desarrollo del proyecto, se utilizó el modelo ACT para identificar habilidades y conocimientos técnicos específicos, requerimientos de formación y experiencia e indicadores de competencia. Estos métodos fueron implementados en la organización mediante la ejecución de un taller que contiene guías establecidas para la recolección de información.

Otras técnicas utilizadas para obtener información complementaria que aporte al diseño de los subsistemas de talento humano, fue la entrevista que es una técnica para obtener respuestas o información, mediante la comunicación del investigador con el sujeto de estudio, por ello se realizaron varias entrevistas de manera no estructurada con los Gerentes para obtener información sobre la compañía, los cargos y trabajadores. Y, el focus Group que es un método de discusión de grupo para obtener respuestas sobre un tema como en el caso de la definición de competencias para la compañía. Cabe destacar que la información obtenida del taller permite la construcción de los subsistemas de recursos humanos propuestos en el proyecto.

### **3.8. Fases del Proyecto**

El proceso investigativo consta de varias fases que permitieron el desarrollo del proyecto, para lo cual fue necesario realizar una sociabilización y sensibilización del tema con el Gerente General para conocer las fases para la realización del proyecto y determinar un cronograma que de apertura al levantamiento de información, que permita la colaboración de todos los colaboradores de la compañía.

El proceso tuvo como punto de partida la realización de una indagación previa para conocer la realidad actual de la compañía. La investigadora se reunió con los Gerentes para conversar sobre aspectos

organizacionales y conocer sobre el plan estratégico anual, la filosofía institucional, prácticas realizadas anteriormente sobre recursos humanos, o, si han establecido previamente actividades o funciones de cargo, En base a la información obtenida, se obtuvo un conocimiento más amplio sobre la compañía y se determinó con Gerencia la necesidad de una formalización del plan estratégico.

### ***3.8.1. Formalización del plan estratégico***

La empresa Agroquim cuenta con un plan estratégico, sin embargo fue conveniente formalizar la estrategia de la empresa determinando los objetivos claves que permitirán alcanzar la aspiración a largo plazo formulados en la visión y que influya en la realización del modelo de gestión de recursos humanos por competencias puesto que el mismo debe partir de la estrategia de la compañía.

Con la información analizada en el plan estratégico y la realización de un *Focus Group* integrado por los altos mandos de la organización (Gerente General, Gerente de Operaciones, Gerente Cadena de Abastecimiento y el Jefe Técnico Comercial), se determinó que los objetivos estratégicos sobre los cuales la organización va a trabajar son los siguientes:

- ❖ Aumentar la utilidad del ejercicio fiscal a un 7% cada año por un lapso mínimo de cinco años.
- ❖ Incrementar las ventas a un 10 % anualmente mediante la ampliación del portafolio de productos y expansión de la cobertura comercial a nivel nacional.
- ❖ Mejorar los procesos de operaciones procurando la disminución de la rotación de inventario a 150 días.
- ❖ Establecer políticas de control, seguimiento de cartera y de estimulación de pronto pago para mantener el número de días de cartera en 90 días.
- ❖ Mejorar estándares de servicio al cliente a través del manejo adecuado de recursos humanos y con el compromiso social y ambiental.
- ❖ Obtener la certificación de calidad ISO 9000 en un periodo de tres años.
- ❖ Implantar un modelo de gestión estratégica de Recursos Humanos en un período de dos años con el fin de impulsar el desarrollo de conocimientos, habilidades, destrezas, valores y actitudes de los colaboradores, fortalecer el desarrollo organizacional y apoyar el avance de la transformación cultural en el logro de objetivos y metas institucionales.
- ❖ Mantener la distribución de productos eco-friendly. (AGROQUIM, 2019)

Es importante mencionar que los objetivos establecidos fueron estructurados en base a la técnica SMART para que ayuden a que los resultados de la empresa sean medibles (Anexo 1).

### **3.8.2. Creación del Diccionario de Competencias y Comportamientos**

La implementación del modelo de competencias empieza por la elección de las mismas y para ello se utilizó un diccionario de competencias validado, para lo cual se optó por el diccionario del Phd. Jaime Moreno Villegas, el mismo que propone el autor para la implementación de la metodología ACT. Para poder hacer uso de la metodología y diccionarios mencionados fue necesario entregar una carta de petición al autor, solicitando la autorización de su uso (Anexo 2).

La definición de competencias fue realizada mediante un *Focus Group* integrado por los mandos altos, realizando una dinámica en la cual se entregó tarjetas previamente diseñadas con el nombre de la competencia y su definición. La presentación realizada en *power point* funcionó como material de apoyo para mayor profundización y sociabilización del tema con los involucrados (Anexo 3).

Como resultado, se determinaron 60 competencias alineadas al contexto organizacional y a la estrategia de la compañía, de las cuales 35 son destrezas / habilidades que se refieren a aquellos comportamientos que se adquieren durante la práctica y se fortalecen con la experiencia y 25 son otros atributos, que se refieren a características de personalidad, aptitudes, valores, etc.

El diccionario propuesto por Paredes & Asociados funcionó como un referente para crear el diccionario de competencias y comportamientos de Agroquim. Es por esto, que al elaborar el diccionario se mantuvo el enfoque metodológico, es decir, la información a exhibir en el diccionario para cada una de las competencias presentó lo siguiente: nombre y definición de la competencia, ejemplos de comportamientos observables para cada grado de desarrollo distribuido en tres niveles (alto, medio y bajo); además las competencias fueron agrupadas en base a la técnica de agrupación según el tipo de fuente de interacción (datos, persona, cosas, mixto). No obstante, es importante que la organización confeccione un diccionario propio ajustado a la medida de la organización y por esta razón, para establecer los patrones de comportamientos de la competencia se extrajeron ejemplos del diccionario de Martha Alles, los cuales fueron adaptados al contexto organizacional.

Como resultado a la técnica realizada, se obtuvo una redefinición y adaptación de las competencias del diccionario de Agroquim, basadas en la realidad y requerimientos de la organización, pero fundamentalmente en la estrategia de la compañía.

### **3.8.4. Levantamiento de Descriptivos y Perfiles de cargo**

Una vez definidas las competencias, se prepararon los formatos para el levantamiento de información, realizando una presentación en *power point* para dictar el taller con la metodología MPC y ACT, el cual tiene como objetivo, definir actividades esenciales del puesto, requerimientos de educación, levantar el perfil de competencias, determinar las destrezas y habilidades específicas, determinar cuáles competencias serán establecidas tanto para selección como para capacitación, determinar indicadores de competencias y por

último realizar una validación de la información levantada con el comité directivo (Anexo 4). El taller se realizó en dos grupos, el cual el primero fue dictado para los colaboradores de Matriz Quito y el segundo para los de Bodega en Mocha-Riobamba. De acuerdo al MPC, a continuación se desarrollarán las fases realizadas en el taller:

#### **3.8.4.1. Definición actividades esenciales del cargo**

El primer paso de la metodología es definir las actividades esenciales del cargo, por lo cual se proporcionó un formato (Anexo 5) que recopila todas las actividades del cargo. En el taller se solicitó a los colaboradores que la manera correcta de definir las es que empiecen en verbo indicativo, posteriormente describir el objeto de la acción y deben redactarse en tercera persona. Se proporcionó un listado de verbos para facilitar la redacción de actividades.

Posteriormente a la redacción de las actividades, estas deben calificarse para así conocer cuáles son esenciales al cargo. Cada actividad fue calificada tomando en cuenta la tabla de gradación de escalas que incluye el taller (Anexo 6). Esta escala de gradación permite calificar las actividades bajo tres factores de medición que son: frecuencia de la actividad, la complejidad y la consecuencia por error u omisión en una escala del 1 al 5. Para obtener el resultado total de los factores a calificar e identificar cuáles serán las actividades de mayor importancia para el cargo, se aplicó la siguiente fórmula:

$$TOTAL = FRECUENCIA + (CONSECUCIÓN DE ERROR * COMPLEJIDAD)$$

En donde la frecuencia hace referencia a la intensidad en que la actividad es ejecutada; la consecución de error a qué tan graves son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad y complejidad que se refiere al grado de esfuerzo y nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad. La metodología propone que se debe establecer hasta 3 actividades esenciales que serán las que tengan las puntuaciones totales más altas y se debe considerar la estabilidad temporal o permanencia de la actividad en el tiempo.

Para el presente proyecto se determinaron 4 actividades esenciales para tener un perfil de competencias mucho más desarrollado.

#### **3.4.8.2. Identificación de destrezas/habilidades específicas**

Una vez identificadas las actividades esenciales, se solicitó a los colaboradores llenar el formato para identificar las destrezas laborales específicas (Anexo 7).

El formato describe cuatro grupos de habilidades específicas como lo son: manejar programas informáticos, hablar otros idiomas, operar equipos de oficina y operar maquinaria, herramientas o vehículos; para lo cual se

solicitó a los colaboradores seleccionar aquellas que consideren que son parte del cargo, especificar la información y calificarlas en la escala del 1 al 3.

#### ***3.4.8.3. Determinar conocimientos requeridos para el cargo***

En esta fase, la metodología utilizada establece que se deben identificar los conocimientos que se adquieren por medios informales como explicaciones verbales, lecturas, observaciones, que son requeridos antes de su ingreso o si necesita desarrollarlo.

El formato a utilizar describe 12 categorías relacionadas a informaciones generales del trabajo, como por ejemplo: leyes y regulaciones, Información estratégica, proveedores, productos, cliente, y cualquier otro conocimiento que deba aprender para desempeñarse de manera correcta en la posición. Se debe escoger hasta 6 categorías como máximo. Y cada categoría elegida debe ser especificada en base a la necesidad del cargo, y posteriormente calificarla en la escala del 1 al 3 (Anexo 8).

#### ***3.4.8.4. Establecer Conocimiento Formal y Experiencia Laboral***

En este segmento de la metodología, el formato proporcionado para levantar dicha información está conformado por una primera parte en la que se debe determinar el nivel de educación formal para el cargo, los títulos requeridos y el área de conocimientos. En la segunda sección, se definen aspectos sobre la experiencia que se necesita para el cargo como: el tiempo de experiencia, el nivel de experiencia y las áreas de experiencia que deben estar relacionadas a las actividades esenciales (Anexo 9).

La información obtenida, permite establecer el perfil duro del perfil ocupacional; siendo útil en el momento de la selección de personal.

#### ***3.4.8.5. Elaboración del Perfil de Competencias***

Para determinar las destrezas/habilidades generales y otros atributos que debe tener la persona para ocupar el puesto de trabajo, se proporcionó a los colaboradores el diccionario de competencias elaborado para Agroquim que sirva como guía para la definición de competencias propias del cargo.

La metodología establecida propone que de las actividades esenciales se determinen las competencias que formarán parte del perfil del cargo, por lo cual en el formato se deben transcribir las actividades esenciales y a partir de estas analizar cuál es el tipo de fuente de interacción (datos, personas, cosas) para determinar las destrezas y otros atributos específicos del cargo (Anexo 10).

En base a la experiencia metodológica de algunos expertos en el tema para definir el número de competencias de un perfil de cargo, la investigadora consideró que no debe exceder de 20 competencias, porque de esta manera se pretende tener un mejor desarrollo del perfil de competencias. Como resultado del proceso, se determinaron un total de 8 destrezas /habilidades y 8 otros atributos.

#### **3.4.8.6. Identificación de Conocimientos Técnicos**

En esta parte, para identificar los conocimientos técnicos del cargo se proporcionó a los colaboradores el siguiente formato (Anexo 11), en el cual se deben transcribir nuevamente las actividades esenciales previamente definidas y determinar cuáles son los conocimientos necesarios para desempeñar las funciones claves del puesto.

#### **3.4.8.6. Establecer Indicadores de Competencia**

Definir indicadores de competencia, requiere de la utilización del formato establecido en la metodología, el mismo busca establecer errores de desempeño que pueden presentarse de la actividad esencial (Anexo 12).

Para identificar los errores de desempeño se planteó la siguiente pregunta ¿Qué puede salir mal en el desempeño de la actividad? y posteriormente, se solicitó describir como debería ser el desempeño correcto utilizando la frase el “ocupante es competente cuando...”

Para evitar ciertos errores y obtener una mayor confiabilidad en la descripción de los indicadores, se recomendó a los colaboradores:

- Evitar descripciones genéricas
- El error debe estar vinculado a la actividad
- El error debe depender del ocupante y no de factores externos.

Como resultado del proceso, se logró establecer entre dos a cuatro indicadores por cada actividad esencial, los cuales resultan necesarios para el presente trabajo porque son la herramienta esencial para la construcción del proceso de evaluación del desempeño.

Finalmente, para completar la descripción del cargo fue necesario determinar otras características imprescindibles como la misión del cargo, la cual se le indicó a los colaboradores que fuera redactada en base a las cuatro actividades esenciales identificadas que resumen la razón de ser del puesto; también se solicitó especificar las condiciones del área del puesto del trabajo, responsabilidades y autonomía, y las relaciones que maneja el cargo sean internas o externas.

#### **3.4.8.7. Análisis y procesamiento de Información**

Con la información levantada, se construyeron formatos de los perfiles de cargo, el cual tiene como función recopilar toda la información que será parte del manual de funciones oficial establecido. La información fue validada mediante reuniones con el Gerente General y se realizaron reuniones con los ocupantes del cargo para poder obtener más información que fue omitida o no se estableció claramente durante el proceso.

Como resultado del proceso se obtuvieron 17 descriptivos y perfiles de los siguientes cargos:

**Tabla 3.** Cargos de la empresa Agroquim Cía. Ltda.

CARGOS	
Gerente General	Auxiliar de Comercio Exterior
Gerente de Operaciones	Mensajero
Coordinador de Logística y Facturación	Jefe Técnico Comercial
Jefe de Bodega	Representante Técnico Comercial
Bodeguero	Asistente Técnico Comercial
Chofer de reparto	Auxiliar Contable
Gerente Cadena de Abastecimiento	Auxiliar de Nómina
Coordinador de Asuntos Regulatorios	Auxiliar de Cartera
Coordinador de Sistemas de Información	

Se definió que los formatos de perfiles y descriptivos de cargo deben contener la siguiente información:

- **Datos del cargo:** se detallaron datos y características específicas del puesto en la compañía como nombre del cargo, área/departamento, supervisa a, ubicación del puesto.
- **Ubicación en el Organigrama:** en ésta sección se estableció como está ubicado el cargo en el organigrama. Se ubicó el cargo, considerando los cargos que supervisa y a los cargos a los que debe reportar.
- **Misión del Puesto:** se transcribió la misión del puesto obtenida del levantamiento de perfiles. La misión del puesto se estructuró en base a las actividades esenciales resumiendo así la razón de ser y propósito del cargo.
- **Actividades Esenciales:** se transcribieron las 4 actividades esenciales definidas en el levantamiento de información.
- **Responsabilidades Complementarias:** se consideraron las actividades restantes del listado en base a la relación que tiene la actividad con otros cargos y el valor que aporta para el cumplimiento de las principales actividades.
- **Educación formal y experiencia:** se estableció la información levantada en el sobre educación formal, título obtenido, áreas de experiencia y nivel de experiencia.
- **Destrezas y Habilidades específicas:** se detallaron solamente las destrezas específicas obtenidas de la guía para levantarlas y se especificó cuáles son necesarias para selección y capacitación en base a los resultados obtenidos del taller.

- **Conocimientos Informativos:** se detallaron los concomitantes informativos levantados en el taller, con su clasificación respectiva.
- **Conocimientos específicos técnicos:** se detallan los conocimientos levantados en el taller estableciendo el nivel de desarrollo (alto, medio o bajo) que se requiere para desempeñar correctamente las funciones esenciales.
- **Perfil de Competencias:** se establecieron las actividades esenciales y de ellas cada competencia que permite un mejor desempeño de cada función; estableciendo el grado de desarrollo que se requiere para el cargo (establecidos mediante la comparación interpuestos y validados con el Gerente General) y ejemplos de comportamientos de la competencia.
- **Responsabilidad y Autonomía:** se estableció si el cargo maneja responsabilidad económica como manejar presupuesto y el valor asignado a cumplir.
- **Otros requerimientos del cargo:** se especificó si el cargo requiere movilización propia y disponibilidad para viajar.
- **Relaciones Internas o Externas:** se determinaron las relaciones internas (áreas/departamentos) y externas (clientes, proveedores, agentes de control) con las que se relaciona el cargo.
- **Demandas físicas del puesto:** se determinó en este campo cuales son las condiciones del puesto en área y las demandas físicas que exige.
- **Indicadores de Competencia:** se transcribió la información obtenida del levantamiento de perfiles de cargo.

Después de este proceso, se realizó un análisis y comparación interpuestos para diferenciar el grado de desarrollo de las competencias entre los distintos cargos y así asignar el nivel de desarrollo que debería tener la persona que va a ocupar el puesto; este proceso está relacionado con el ajuste persona-puesto (Anexo 13).

### ***3.8.5. Levantamiento del Proceso de Selección***

Para levantar el proceso de Selección, fue necesario analizar la información obtenida previamente en el taller, puesto que a partir de los cargos definidos lo que se pretende es obtener las competencias que fueron asignadas y que debe traer la persona consigo desde el momento de la selección. Con esta información se construyeron las herramientas necesarias para el proceso de reclutamiento y selección, que serán detalladas a continuación:

#### ***3.8.5.1. Determinación de Matrices de Selección***

La matriz de selección es un documento que contiene el perfil idóneo con las competencias que necesita el individuo para ser seleccionado y también funciona como un sistema de evaluación del perfil a seleccionar porque permite calificar al individuo sus competencias y determinar si es idóneo para ocupar el cargo. De esta manera, la investigadora determinó evaluar el perfil duro (formación y experiencia) y perfil blando (destrezas,

habilidades y otros atributos) que se necesitan para el cargo, los instrumentos que permiten evaluar dichas competencias y se estableció un peso para obtener la calificación total del candidato sobre un puntaje total del 100%.

En la matriz se especificaron las áreas de evaluación del perfil duro que son las siguientes: conocimientos académicos, conocimientos informativos requeridos y la experiencia, las cuales serán explicados a continuación:

- **Conocimientos Académicos:** para establecer los conocimientos académicos que debe tener el candidato que va a ocupar la posición, se estableció evaluar la educación formal y se determinó que las herramientas que permite evaluar el grado de conocimiento técnico que posee la persona son los certificados de titulación.
- **Conocimientos Informales:** para esta área se consideró que lo conocimientos informales o no académicos son aquellos que no están ligados pensum académico y se dan por cuenta propia a través de cursos, seminarios, etc. Se estableció que estos pueden ser evaluados a través de certificados de los cursos o capacitaciones.
- **Experiencia:** La investigadora optó que la experiencia es esencial para evaluar al individuo por que abarcan los conocimientos que se adquieren ya con la práctica y en base a los distintos contexto por lo que ha pasado el individuo; por esta razón se determinó que las herramientas que permiten evaluar la experiencia son las pruebas de conocimientos, entrevistas técnicas, análisis de casos y resoluciones de problemas.
- **Conocimientos Informativos deseables:** los conocimientos informativos son aquellos que se obtuvieron del levantamiento de cargos, en los cuales cada colaborador definió cuales son los requeridos y en base a la calificación se tomaron en cuenta los que son necesarios para la selección. Para evaluar dichos conocimientos se determinaron los siguientes instrumentos: pruebas de conocimiento y entrevista técnica.

Para el perfil blando se definieron las destrezas específicas requeridas, destrezas generales y otros atributos.

- **Destrezas específicas deseables:** la información de las destrezas específicas se obtuvo del levantamiento de información de los perfiles de cargo en base a la calificación se determinaron cuáles son deseables que tengas el individuo. Se emplearán pruebas de conocimiento, y/o entrevistas técnicas según el tipo de destreza específica a evaluar.
- **Destrezas Generales:** estas destrezas se determinaron en base a lo que se levantó en el perfil del cargo, sin embargo en base al criterio de la investigadora no se establecieron las 8 destrezas asignadas en el perfil sino solamente aquellas que debe traer la persona ya consigo; es decir elegir a

un candidato por aquellas cualidades que no puede modificar. Teniendo como resultado has 4 competencias asignadas en la evaluación.

Para establecer qué instrumentos pueden evaluar dicha competencia se analizó qué tipo de destreza es puesto que una capacidad cognitiva debe ser evaluada con test de inteligencia o de aptitudes y un rasgo de personalidad debe ser evaluada con instrumentos psicométricos o pruebas situacionales en los cuales en base a la estrategias de la organización se definieron: el Assessment y la Entrevista por Competencias.

- **Otros atributos:** en esta área se realizó el mismo análisis para las destrezas generales en el cual se asignaron hasta 4 características de personalidad a evaluar en el perfil de selección. Para determinar los instrumentos de evaluación se consideró que los otros atributos están relacionados a la psicometría porque en su mayoría son rasgos de personalidad que pueden ser solamente evaluados bajo test de personalidad.

Finalmente, para completar la matriz de evaluación en selección se estableció el peso requerido para cada área de evaluación. La investigadora determinó el peso analizando el nivel de importancia entre los elementos a evaluar dando como resultado mayor peso en las destrezas, rasgos de personalidad y en la experiencia pero también considerado el contexto de la posición. El formato de la matriz de selección se presenta en el (Anexo 14).

### 3.8.5.2. *Diseño de instrumentos de Evaluación*

Los instrumentos a utilizar como parte de la propuesta de evaluación se determinaron para evaluar el grado de desarrollo de las competencias del individuo que va a ocupar el cargo y se definieron los siguientes:

#### 3.8.5.2.1. *Pruebas Psicométricas:*

Las pruebas psicométricas se definieron a partir de qué instrumentos tienen validez y fiabilidad para determinar resultados, es decir que mide estadísticamente las características que necesitan evaluarse y existe una alta aproximación de los resultados con el individuo. Los instrumentos electos se presentaran en la siguiente tabla:

**Tabla 4.** Instrumentos de evaluación del Proceso de Selección

<i>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE INTELIGENCIA Y APTITUDES</i>				
TEST	¿QÉ MIDE?	¿A QUIÉN EVALUA?	PROCESO	RESULTADOS

<p><b>TABA</b></p>  <p>TEA Ediciones Manual</p>	<p>Aptitudes para el trabajo administrativo tales como: Comprobación, Clasificación, Cálculo, Razonamiento numérico, Razonamiento verbal, Sinónimos y antónimos, Ortografía. Además Aptitudes compuestas como: administrativas, Aptitudes numéricas y Aptitudes verbales</p>	<p>Cargos de naturaleza Administrativa.</p>	<p>Aplicable a procesos de Selección. Puede ser aplicada de manera colectiva. Tiene una duración de 35 minutos</p>	<p>una puntuación única resultante del conjunto de toda la batería</p>
<b>INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN DE PERSONALIDAD</b>				
<p><b>16 PF</b></p> 	<p>Mide 18 factores de personalidad Afabilidad / Razonamiento /Estabilidad/Dominancia/ Sensibilidad/ Aprensión/ Autosuficiencia/ Perfeccionismo/Tensión/ Ansiedad/Autocontrol/ Dureza/Independencia</p>	<p>Cualquier cargo.</p>	<p>Ideal para procesos de selección. No existe un tiempo de aplicación sin embargo el evaluador debe registrar dicha información.</p>	<p>Permite evaluar diferentes dimensiones de la personalidad, que facilitan una percepción más profunda del comportamiento del sujeto.</p>
<p><b>IPV</b></p> 	<p>Es una prueba enfocada para vendedores la cual estudia la psicología de la venta. Disposición de ventas, Receptividad, Agresividad Comercial, Comprensión, Adaptabilidad, Control de sí mismo, Tolerancia a la frustración, Combatividad, Dominancia, Seguridad, Actividad, Sociabilidad.</p>	<p>Candidatos para un puesto relacionado a las ventas</p>	<p>Aplicación individual o colectiva. Este test utiliza una serie de ítems basado en actividades de la vida cotidiana. Cuenta con un manual, cuadernillo hojas de respuestas. Tiempo máx. de aplicación 40min.</p>	<p>Aplicables desde selección, Predice el tipo de personalidad en vendedores. La operación de ventas está ligada a las características de personalidad del vendedor.</p>
<p><b>BO</b></p> 	<p>Aprecia la aptitud mecánica, Comprensión Verbal, Razonamiento Verbal, Aptitud numérica, Aptitud espacial, y comprensión mecánica.</p>	<p>Candidatos de nivel operativo.</p>	<p>Aplicación individual o colectiva. Esta con formada por tres pruebas: Doblado de papel, Capacidad Intelectual, Palanca. Toma un tiempo aproximado de 27min.</p>	<p>Aplicables en selección. Mide aspectos de inteligencia.</p>

Los test psicométricos que se describen para utilizar en el proceso de selección fueron electos y recomendados puesto que son fáciles de adquirir en el mercado y contexto del país; algunos pueden conseguirse desde internet, no poseen costos elevados y son de fácil aplicación; o en otro caso pueden ser aplicados con ayuda de un profesional con conocimientos sobre el tema.

#### *3.8.5.2.2. Entrevista por Competencia:*

Existen varias entrevistas que permiten evaluar competencias, sin embargo se consideró que la entrevista por competencias es la más óptima puesto que se ajusta a la estrategia de Agroquim, e implica menos tiempo y costos en su aplicación.

La entrevista por competencias permite evaluar los comportamientos de las personas tomando en cuenta las competencias requeridas en la matriz de selección; sin embargo, no todas las competencias pueden ser evaluadas por la entrevista, y por esta razón se definieron hasta cinco competencias para ser evaluadas por éste instrumento.

La entrevista por competencias al ser un tipo de entrevista estructurada, debe poseer una serie de pasos para que su desarrollo sea efectivo por un entrevistador o cliente externo; por esta razón se elaboró la guía de entrevista y se creó el diccionario de preguntas que debe tomar en cuenta el entrevistador para la evaluación:

- **Guía de entrevistas:** se estructuró un formato en el que se estableció el siguiente contenido:
  - ❖ Datos del candidato
  - ❖ Inicio de la entrevista: se realiza la presentación del candidato y se establece rapport con preguntas para romper el hielo.
  - ❖ Desarrollo de la entrevista: se explica el propósito de la entrevista y se revisa e indaga información esencial sobre el candidato, formación académica, experiencia técnica y laboral, intereses y cualificaciones profesionales).
  - ❖ Preguntas para evaluar comportamientos: se tomaron las preguntas del diccionario elaborado de preguntas y comportamientos en base a las competencias a ser evaluadas según el cargo. Se establecieron hasta cinco preguntas por cada competencia en base a la técnica STAR y se recomienda guiarse de los comportamientos descritos en el diccionario para evaluar el grado de desarrollo de la competencia.
  - ❖ Registro de comportamientos: se elaboró una matriz para registrar las respuestas del individuo y poder evaluar de mejor manera la situación.
  - ❖ Preguntas motivacionales

❖ Cierre: se informa sobre el proceso de selección, se realizan preguntas sobre dudas y se agradece la participación.

- **Diccionario de Preguntas y Comportamientos:**

El diccionario de preguntas como se mencionó anteriormente es una herramienta esencial dentro de la Entrevista por Competencias para evaluar los comportamientos y formular las preguntas que serán esenciales para la entrevista según el cargo.

Para elaborar el diccionario se mantuvo el formato que se propuso en el diccionario de comportamientos, sin embargo se añadieron las preguntas requeridas para evaluar dicha competencia y se tomaron en cuenta solamente aquellas que se evalúan para la entrevista.

Para formular las preguntas se tomó en cuenta la técnica STAR y cada pregunta debe estar relacionada en base a la descripción de la competencia y al contexto de la organización.

La función del diccionario es analizar las respuestas del candidato y en base al comportamiento observado en el relato, se deberá consultar las conductas evaluando los grados de competencia.

#### 3.8.5.2.3. *Evaluaciones Situacionales:*

La evaluación situacional que se propuso para el presente proyecto es el Assessment. El Assessment es otro método de evaluación que permite en base a diferentes ejercicios situacionales evaluar las competencias de los candidatos. Se consideró optar por esta herramienta debido a que es un ejercicio que evalúa las competencias en su campo de acción y tiene un alto porcentaje de predicción del potencial del candidato en el puesto de trabajo.

De esta forma, para que la persona encargada de evaluar pueda realizar el assessment, se estableció un formato con la siguiente información:

- Datos de los participantes
- **Perfil de competencias:** se determinaron las competencias que necesitan ser evaluadas por un Assessment, tomando en cuenta cual es nivel de desarrollo requerido en el perfil de cargo y se detalló una breve descripción de los comportamientos a evaluar en el ejercicio.
- **Ejercicios a realizar:** se debe detallar las características del ejercicio a realizar, así como el cronograma, recursos necesarios, responsables de la evaluación.
- **Matriz de Registro de Conductas:** se debe calificar los comportamientos del individuo observados durante el ejercicio mediante una escala de evaluación proporcionada en base al nivel de desarrollo de la competencia del candidato.
- **Informe final de Candidato:** en esta sección se establece el grado de desarrollo de las competencias a evaluar vs el grado obtenido del candidato para así comparar el perfil del

participante, establecer las fortalezas y debilidades observadas y respectivas conclusiones sobre la evaluación del candidato.

Existen varios tipos de ejercicios para el Assessment, en el caso de los cargos comerciales se optó por realizar un role-play debido a que el eje principal del cargo es el manejo del público y las habilidades comunicativas, siendo oportuno poder observar el desenvolvimiento en tiempo real de cada participante. Por otro lado, se determinó un tipo de simulación en cargos operativos, puesto que al ser una actividad diaria que requiere de esfuerzo físico, lo que se pretende es observar el desenvolvimiento, adaptabilidad y si la persona se siente motivada con las funciones del puesto de trabajo. Finalmente, bajo el criterio y sugerencia de Gerencia se estableció un ejercicio de resolución de casos para el cargo de Coordinador de Registros ya que la función principal de este cargo es el manejo de relaciones, resolución de conflictos y mediciones en base a leyes y regulaciones de importación, considerando adecuado evaluar conocimientos y habilidades comunicativas y de resolución de problemas.

Se crearon varios ejercicios ajustados a la necesidad y realidad del cargo, recomendando su utilización como parte del assessment al responsable de la selección.

### ***3.8.5.3. Diseño de formatos de calificación individual y comparación de candidatos***

Una vez realizado el proceso de aplicación de evaluaciones al candidato, se agrupan los resultados obtenidos y se realizan las calificaciones de cada área de evaluación para lo cual se realizó la siguiente matriz en la cual se establecen todas las competencias definidas en la matriz de selección que fueron evaluadas, el puntaje requerido que es el peso que se asignó anteriormente y el puntaje del candidato el cual se debe tomar de los resultados de las evaluaciones aplicadas y determinar en base a la escala de desarrollo el grado en el que el candidato se encuentra. Se propone la siguiente fórmula<sup>1</sup> que permitirá obtener los valores reales en comparación del perfil requerido con el ideal entre todos los candidatos para su comparación:

$$PT= PC * PR/ NE$$

PT = Puntaje Total

PC = Valor de puntaje obtenido del candidato

PR = Valor del puntaje requerido

NE = Número de niveles de evaluación (4)

Con la puntuación obtenida de cada área de evaluación, se realiza una suma para conocer el puntaje total que es el porcentaje de aproximación del candidato al perfil requerido. Para conocer las puntuaciones entre todos los candidatos del proceso se estableció un formato en el que se debe detallar las puntuaciones y observaciones obtenidas de cada evaluación aplicada.

---

<sup>1</sup> La fórmula se estableció en base a las reflexiones de la autora.

#### **3.8.5.4. Presentación de candidatos finalistas**

Para presentar la terna de candidatos finalistas en selección, se determinó una política en la cual quienes obtuvieran más del 80% en sus perfiles son quienes pasen a la entrevista final con el jefe inmediato correspondiente. El responsable de selección deberá entregar un informe, y para esto se ha diseñado un formato del Informe técnico de selección que contiene los datos de candidato finalista, el perfil del candidato en el cual se detalla experiencia previa relevante en base a la posición que aplica, el detalle cualitativo y cuantitativo de del resultado de las evaluaciones y otros aspectos como la motivación, aspiración salarial, referencias, entre otros. Además este informe debe ser acompañado de los resultados de informe individual y la comparación entre candidatos.

#### **3.8.5.5. Otros Instrumentos del proceso de selección**

Un proceso de selección inicia desde la necesidad de cubrir una vacante y termina con la contratación del individuo en la compañía; por esta razón se crearon otras herramientas e instrumentos que abarcan en su totalidad el cumplimiento del proceso, y son las siguientes:

- **Requisición de personal:** se creó el formato de requisición el cual debe ser entregado para la persona que solicita una vacante.
- **Fuentes de Reclutamientos:** se estableció un formato en el que la persona encargada del proceso, establezca la fuente que utilizará para la selección de candidatos. Se determinaron como fuentes de reclutamiento externo: anuncio de prensa, referidos, headhunting, multitrabajos y redes sociales.
- **Matriz de Pre-Selección:** Permite obtener la información inicial de los candidatos evaluados y filtrados en el reclutamiento. Para el formato, se definió establecer aspectos de logística para conocer si el candidato puede participar del proceso y hora tentativa de la entrevista.

#### **3.8.6. Levantamiento del Proceso de Evaluación del Desempeño**

El proceso se levantó estableciendo ciertos parámetros para la evaluación tanto del desempeño como de las competencias del colaborador y desarrollando un instrumento tecnificado que permita integrar todos estos parámetros para una evaluación profunda, objetiva y sustentada para posteriormente, en base a resultados obtenidos, brindar retroalimentación y establecer un plan de mejora. Se decidió en base al contexto y políticas institucionales establecer un modelo de evaluación en base a la tarea y competencias para identificar gaps (brechas) y establecer elementos que permitan el desarrollo del colaborador.

##### **3.8.6.1. Diseño de los formatos de Evaluación del Desempeño**

Tomando como referencia los lineamientos planteados por Moreno (2009) en la evaluación del desempeño, se estableció realizar una evaluación en base al desempeño en la tarea y la evaluación de competencias

laborales, estableciendo estándares de desempeño que puntualizan la forma correcta o competente de desempeñar una función; de esta manera revisando información levantada anteriormente en los descriptivos de cargo y Diccionario de Competencias y Comportamientos, se establecieron los siguientes parámetros para la evaluación del desempeño:

- **Desempeño en la tarea:** En esta parte se integraron las actividades esenciales del cargo, los indicadores de competencia levantados en el taller, por lo cual se transcribió la información obtenida y se realizaron las respectivas modificaciones o ajustes para que estén basados en la estrategia de la organización y realidad del cargo. Se determinaron hasta 10 indicadores por cada cargo que se evaluarán en base a 5 niveles de medición:

Supera ampliamente los estándares	5
Supera los estándares	4
Cumple los estándares	3
Cumple parcialmente los estándares	2
No cumple los estándares	1

- **Desempeño contextual y contra productivo:** se integraron estos dos factores de evaluación porque se consideró importante no solamente evaluar los comportamientos relacionados con la ejecución de una tarea, sino que también considerar el contexto y desempeño contra productivo. El desempeño contextual hace referencia a aquellos comportamientos no relacionados con el puesto de trabajo pero que permiten lograr las metas relacionadas al puesto de trabajo. Se establecieron indicadores como por ejemplo ayudar a un compañero, el voluntarismo, la persistencia. Por otro lado, el desempeño contra productivo impide lograr una meta estableciendo indicadores que obstaculicen el desempeño como un inadecuado espacio. Estos elementos fueron elegidos en base a la realidad de la empresa. Como resultado se definieron un total de 20 indicadores, además no se estableció un valor de calificación por que se consideró que dichos parámetros permitirán evaluar de manera más clara y eliminar brechas que puedan existir.
- **Evaluación de Competencias:** en esta fase se transcribieron las competencias que fueron definidas previamente en el descriptivo del cargo y se detalló su respectiva descripción. Para definir los indicadores de comportamientos a evaluar, fue necesario revisar el grado de desarrollo de la competencia establecidos en el perfil de cargo y detallar los ejemplos de comportamientos en base al nivel de desarrollo que se definió para esa posición. Para evaluar las competencias se establecieron 5 niveles de medición de los comportamientos:

Siempre	5
Frecuentemente	4

Algunas Veces	3
Rara vez	2
Nunca	1

### 3.8.6.2. Retroalimentación y Plan de mejora

Toda evaluación del desempeño va de la mano con una retroalimentación de los resultados para el colaborador, de esta manera se determinó que se realice una entrevista en la que el evaluador deberá comunicar los resultados obtenidos del proceso de evaluación para lo cual se elaboró el siguiente formato de entrevista como guía para el evaluador o jefe inmediato y mediante un plan de mejora establecer acuerdos entre ambas parte de manera formal.

El formato de retroalimentación contiene lo siguiente:

- Datos generales del entrevistador y entrevistado
- Resultados de la evaluación del desempeño en la tarea y el contexto
- Comentarios adicionales

El plan de mejora nace de la entrevista de retroalimentación mediante las propuestas del evaluado y del evaluador, en donde se generan acuerdos, asignando las tareas por cumplir, recursos necesarios, plazos y obstáculos que se puedan encontrar.

### 3.8.6.3. Definición de participante de la evaluación

Como parte de la evaluación es necesario definir quienes participan en la evaluación. Los evaluadores en este caso se consideraron aquellos cargos de supervisión y quiénes son sus evaluados. Se establecieron un total de 7 cargos evaluadores.

**Tabla 5.** Personal evaluado y evaluador

EVALUADOR	EVALUADOS
<b>Gerente General</b>	Gerente de Operaciones Gerente de Cadena de Abastecimiento Jefe Técnico Comercial Contador General
<b>Gerente de Operaciones</b>	Coordinador de logística y Facturación Jefe de Bodega Bodeguero Chofer de Reparto

<b>Jefe de Bodega</b>	Bodeguero Chofer de Reparto
<b>Gerente de Cadena de Abastecimiento</b>	Coordinador de asuntos regulatorios Auxiliar de Comercio Exterior Mensajero
<b>Jefe Técnico Comercial</b>	Representante Técnico Comercial Asistente Técnico Comercial
<b>Representante Técnico Comercial</b>	Asistente Técnico Comercial
<b>Contador General</b>	Auxiliar contable Auxiliar de Nómina Auxiliar de Cartera

Elaborado por: Valeria Mosquera

### ***3.8.7. Levantamiento del Proceso de Capacitación y Desarrollo***

Para la elaboración de este proceso se determinó realizar las herramientas necesarias para establecer un programa de capacitación que permita fomentar la constante actualización de conocimientos y potenciación de las destrezas y habilidades para un eficiente desarrollo de las actividades. Por esta razón se consideró establecer las herramientas como el DNC e instrumentos necesarios que permita a los responsables de talento humano llevar a cabo el programa de capacitación. Adicional a esta propuesta en base al modelo de competencias establecido se consideró establecer un programa que permita el desarrollo de competencias determinando las herramientas necesarias para la adecuación del mismo.

#### ***3.8.7.2. Instrumentos Necesarios para el Proceso de capacitación***

El proceso de capacitación consta de varias fases y para cada una de ellas, la investigadora creó los formatos e instrumentos respectivos para que la persona encargada de realizar la capacitación cuente con las herramientas tecnificadas y que mantenga su enfoque metodológico. Los formatos que se establecieron para realizar el proceso de capacitación son los siguientes:

- **Encuesta de Necesidades de Capacitación:** todo proceso de capacitación tiene como principal punto el detectar cuales son la necesidades de capacitación, por esta razón la investigadora elaboró como instrumento una encuesta debido a que es de fácil aplicación y permite conocer de manera cualitativa cuales son las necesidades que tiene el personal para cumplir eficazmente sus funciones. La encuesta consta de 15 preguntas y se diseñó para ser aplicada de manera física.
- **Formato del Plan de Capacitación:** una vez identificadas las competencias y necesidades de capacitación se debe realizar el plan de capacitación, por lo cual se estructuró un formato que contiene la siguiente información:
  - Objetivos: en base a la técnica SMART

- Tema
  - Nivel de la necesidad
  - Tipo de capacitación
  - N° de participantes
  - Duración/periodo / lugar
  - Recursos necesarios
  - Prioridad
- **Formato de presupuesto de Capacitación:** se elaboró un formato para que el responsable del área realice las respectivas cotizaciones y determine los costos que implican los programas y sea presentado en conjunto con el plan de capacitación para la aprobación respectiva y que su información sea considerada para la asignación de presupuestos de cada área.
  - **Programa de Capacitación:** se elaboró una ficha que contiene la información logística para dar un seguimiento y control administrativo al programa de capacitación.
  - **Encuesta de evaluación del programa:** se diseñó la encuesta de evaluación del programa de capacitación para conocer y evaluar el grado de satisfacción de los colaboradores con respecto al programa y así establecer mejoras en el proceso.
  - **Formato de evaluación de resultados del desarrollo de competencias:** se elaboró el formato de evaluación del desarrollo de competencias para conocer si ha habido un cambio o mejora para el colaborador. Lo que se intenta con este formato es que posteriormente al programa y en base a los resultados de las evaluaciones del desempeño se pueda conocer si hay un retorno de la inversión.

### ***3.8.7.2. Instrumentos necesarios para el Programa de Desarrollo***

Se definieron lo siguientes instrumentos necesarios para que la compañía pueda realizar un programa de desarrollo:

- **Matriz General de Competencias a Desarrollar:** es un documento que contiene los conocimientos, destrezas/ habilidades y otros atributos que son considerados en todas las posiciones de la organización para ser desarrollados. Para realizar esta matriz se recolectaron las destrezas específicas y conocimientos informativos que fueron definidos bajo la realidad de cada cargo. Además de la técnica de análisis y comparación interpuestos se pudo determinar las distintas competencias existentes entre las distintas posiciones y llegar a conocer cuáles competencias son necesarias para cada cargo.

Como resultado de la elaboración del formato se obtuvieron 73 competencias distribuidas en conocimientos técnicos, académicos, de las destrezas generales y otros atributos. Cabe destacar que no todos los atributos fueron seleccionados porque no pueden ser modificables pero si se consideraron solamente tres atributos para ser desarrollados mediante técnicas coaching.

- **Plan de acción para el desarrollo de competencias:** manteniendo el enfoque planteado de Lominger y en base a los resultados que se obtenga de la evaluación de competencias se consideró establecer un plan de acción en base a los compromisos y acuerdos que se planteó con el personal para posteriormente establecer que técnicas de desarrollo de competencias se van a plantear en el programa. El formato contiene los compromisos que se llevarán a cabo, estableciendo tareas del día a día, proyectos, asignaciones de trabajo. También se estableció en el formato la fecha de seguimiento de ese compromiso y metas.

### ***3.8.8. Elaboración de Manuales de Selección, Evaluación del desempeño y Capacitación***

Es esta fase fue indispensable proporcionar un documento con toda la información que abarca realizar un proceso de selección, evaluación y capacitación, sobre todos para quienes serán responsables de manejar el proceso y que deberán conocer cómo se lleva a cabo el mismo y qué se debe o no hacer, o como parte de un correcto control administrativo; y para eso se definió que el Manual de políticas y Procedimientos debe contener la siguiente información:

- Objetivo
- Alcance
- Definiciones de palabras con el tema mencionado
- Responsabilidad: quienes son responsables de llevar a cabo el proceso e involucrados
- Recomendaciones
- Documentos relacionados para cada proceso
- Políticas, Procedimientos y Flujograma

### ***3.8.9. Definición de Indicadores de Gestión de los Subsistemas***

Los indicadores de gestión tienen como función establecer un sistema de medición para evaluar si se cumple correctamente con las metas propuestas para cada subsistema de gestión de talento humano asignados; y evaluar la eficacia al relacionar cada proceso implementado en base a la productividad y desempeño de los colaboradores.

Determinar indicadores de gestión relacionado a los tres subsistemas de talento humano planteados, comprende de una serie de pasos técnicos para que estos sean veraces.

Primero, en base a los procesos establecidos para el proyecto, se definieron cuáles son los objetivos estratégicos que quiere alcanzar cada proceso de recursos humanos alineados a la estrategia de la organización, para posteriormente establecer medidas o acciones que permitan medir los resultados que se esperan de los servicios que ofrece el área a la organización.

Posteriormente, se seleccionaron los indicadores en base a la investigación bibliográfica de estudios basados en el tema dando como resultado un compendio de indicadores presentados en el (Anexo 15); contemplando indicadores tanto de resultado como de práctica, en donde el primero hace referencia a los indicadores que están relacionados con el objetivo estratégico y estrategia de RRHH y el segundo se refiere a aquellos que contribuyen al rendimiento de los indicadores de resultado.

Finalmente, expertos en el tema afirman que no es necesario definir un número exacto de indicadores, sin embargo se consideró establecer 12 indicadores entre los procesos definidos, tomando en cuenta que son los que aportan valor a la estrategia de RRHH y por ende a la organización.

En la siguiente tabla se presenta los indicadores que se definieron para la medición del cumplimiento y efectividad de cada proceso de gestión de talento humano en Agroquim y que contempla los aspectos mencionados anteriormente:

**Tabla 6.** Indicadores de gestión

<b>PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN</b>				
<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>FÒRMULA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FRECUENCIA</b>
Atraer y contratar individuos con alto potencial que posean las competencias necesarias alineadas a las necesidades y estrategias de la organización	Tiempo de ciclo de la contratación	<b>TCC= FC-FR</b> TCC: tiempo de ciclo de la contratación FC: fecha de contratación FR: fecha de requisición	Jefe de Recursos Humanos	Mensual
	Calidad de la contratación	<b>CC= PD + PR/ N</b> CC: calidad de la contratación PD: promedio de la evaluación del desempeño de los empleados nuevos. PR: porcentaje de empleados nuevos retenidos después de un año. N: número de indicadores usados en el numerador.		Trimestral
	Índice de rotación del personal nuevo	<b>RP= ((A+S)/2)*100 / PP</b> RP: Índice de rotación de personal A: admisiones de personal en el área considerada dentro de un determinado período. S: salidas del personal (tanto por iniciativa de la institución como del empleado) PP: número promedio de personal en el período. Se lo		Mensual

		obtiene sumando el número de personal existente al inicio y al final del período y dividiendo para dos.		
	Costo por contratación	$CP = \frac{CU + SP + RD + CE + VI + EM}{S}$ CP: costo promedio de contratación CU: costo por publicaciones SP: salarios del personal de selección RD: reproducción de formas o documentos para selección VI: transporte, pasajes, viáticos y hospedaje EM: tarifa para examen médico		Mensual

**PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO**

OBJETIVO	INDICADORES	FÒRMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Medir el desempeño de los colaboradores en la ejecución de sus actividades y brindar una retroalimentación para establecer objetivos y metas claras que cumplan con la estrategia de Agroquim.	Porcentaje de cobertura de las evaluaciones	$CEV = \frac{NPE}{TP}$ CEV: cobertura de evaluaciones NPE: número de personas evaluadas TP: total de personal	Jefe de Recursos Humanos	Anual
	Calidad de la retroalimentación	$CR = \frac{NDD - NDA}{NDA}$ CR: calidad de retroalimentación NDD: nivel de desempeño después de la evaluación NDA: nivel de desempeño antes de la evaluación		Anual
	Porcentaje de mejora del nivel de desempeño	$ND = \frac{NDO}{TPE}$ ND: nivel de desempeño NDO: número de empleados con desempeño óptimo TPE: total de personas evaluadas		Anual

**PROCESO DE CAPACITACIÓN**

OBJETIVO	INDICADORES	FÒRMULA	RESPONSABLE	FRECUENCIA
Actualizar y potencializar los conocimientos,	Tiempo promedio de capacitación	$THC = \frac{HHC}{NE}$ TPC: tiempo promedio de capacitación THC: total de horas de capacitación TCP: total de cursos del periodo		Anual

destrezas y habilidades, fomentando el aprendizaje y entrenamiento para un eficiente desempeño de las actividades y así mejorar la productividad de los colaboradores.	Cumplimiento del programa	<b>CPR = NC / CP</b> CPR: cumplimiento de la programación NC: número de cursos realizados CP: número de cursos programados	Jefe de Recursos Humanos	Anual
	Porcentaje de satisfacción de los cursos	<b>PS= NC / CP</b> PS: porcentaje de satisfacción PER: promedio de las evaluaciones de reacción TC: total de cursos del período		Anual
	Costo promedio de capacitación por persona	<b>CPC= CD + CI/TPC</b> CPC= costo promedio de la capacitación CD= costos directos de la capacitación CI= costos indirectos de la capacitación TPC= total de personal capacitado		Anual

Posteriormente a la definición de indicadores, se debe definir un sistema que genere información sobre la utilización de los mismos tomando como referente a Moreno (2009) para los datos descriptivos; para ello se realizó una ficha de indicador que contiene información sobre: la descripción del indicador, fórmula para la medición, meta establecida, valor actual, semáforo, unidad de medida, tipo de indicador, método de presentación que responde a los medios que se presentará dicha información para ser validada (Anexo 16) .

## **4. CAPÍTULO IV: PRODUCTO**

### **4.1. Introducción**

El presente producto tiene como propósito establecer los subsistemas de selección, evaluación y capacitación bajo el enfoque de competencias, proporcionando así varias herramientas que faciliten la implementación del sistema en el futuro para una adecuada gestión del talento humano y como parte del cumplimiento de varios objetivos estratégicos de la compañía Agroquim a largo plazo.

### **4.2. Objetivos del Producto**

- Implementar un nuevo estilo de gestión que permita alinear las competencias de los colaboradores a la estrategia del negocio.
- Proporcionar las herramientas adecuadas para realizar los procesos definidos.
- Proporcionar perfiles cuantificables y objetivamente medibles.
- Atraer personal idóneo más ajustado a los perfiles requeridos.
- Medir el desempeño de las actividades y desarrollo de las competencias de los colaboradores.
- Identificar necesidades formativas para mejorar las competencias.
- Establecer funciones correctamente definidas en base a las cualidades y capacidades requeridas por la organización.
- Conseguir una mayor adecuación entre la persona-puesto.
- Vincular al personal directivo en la toma de decisiones de la gestión de recursos humanos.
- Facilitar la correcta gestión de talento humano mediante indicadores de gestión que permitan evaluar la efectividad y cumplimiento de metas de los procesos.

### **4.3. Presentación del Producto**

#### **4.3.1. Diccionario de Competencias**

##### **4.3.1.1. Introducción**

El presente documento es una recopilación de las competencias basadas en la adaptación y traducción de Phd. Jaime Moreno Villegas que han sido determinadas por la Alta Dirección de la empresa y agrupadas según el tipo de fuente de interacción, con el fin de homogenizar las destrezas, habilidades, aptitudes, actitudes de todos sus colaboradores basados en su filosofía institucional y objetivos estratégicos.

Además algunos de los comportamientos establecidos fueron extraídos del Diccionario de Comportamientos de Martha Alles, y modificados en base a la estrategia de la compañía.

### 4.3.1.2. Objetivo

Recopilar las distintas competencias existentes en los diversos cargos de Agroquim, estableciendo una herramienta de apoyo que permita la medición del desarrollo de las competencias de los colaboradores en los diferentes procesos de la empresa.

Las competencias definidas que conforman el diccionario son:

<b>DESTREZAS / HABILIDADES</b>			
<i>Interacción con datos</i>	<i>Interacción con personas</i>	<i>Interacción con cosas</i>	<i>Interacción Mixta</i>
1. Destreza Matemática 2. Pensamiento Crítico 3 Recopilación de Información 4. Aprendizaje Activo 5. Organización de la Información 6. Síntesis / Reorganización 7. Generación de Ideas 8. Evaluación de ideas 9. Planificación 10. Evaluación de Soluciones 11. Pensamiento Conceptual 12. Pensamiento Analítico 13. Juicio y Toma de Decisiones 14. Manejo del Tiempo 15. Manejo de Recursos Financieros	16. Escucha Activa 17. Hablado 18. Empatía 19. Trabajo en Equipo 20. Persuasión 21. Negociación 22. Instrucción 23. Orientación al Servicio 24. Construcción de relaciones 25. Asertividad 26. Orientación / Asesoramiento 27. Manejo de Recursos Humanos	28. Análisis de Operaciones 29. Selección de Equipo 30. Inspección de Productos 31. Mantenimiento de Equipos 32. Manejo de Recursos Materiales 33. Operación y Control	34. Monitoreo y Control 35. Identificación de Problemas
<b>OTROS ATRIBUTOS</b>			
36. Facilidad Numérica 37. Atención Selectiva 38. Pensamiento Analítico 39. Pensamiento Conceptual 40. Razonamiento Inductivo 41. Razonamiento Deductivo 42. Razonamiento matemático 43. Velocidad de Cierre	44. Autocontrol 45. Liderazgo 46. Orientación al Logro	47. Vigor Físico 48. Velocidad Perceptiva 49. Habilidad Manual	50. Energía 51. Reconocimiento de Problemas 52. Fluidez de Ideas 53. Atención al Detalle 54. Autoconfianza 55. Autonomía 56. Creatividad 57. Diligencia 58. Iniciativa 59. Integridad 60. Persistencia

Para apreciar todas las competencias definidas con su descripción y los comportamientos en base a los niveles de desarrollo establecidos, se podrá visualizar el Diccionario completo en el Anexo 1.

## 4.3.2. Manual de Descriptivos y Perfiles de cargo

### 4.3.2.1. Introducción

El presente manual de descriptivos de cargo constituye un instrumento fundamental para la empresa AGROQUIM CIA. LTDA. Que servirá de apoyo para la gestión interna y ejecución óptima de las distintas tareas y funciones de cada colaborador administrativo y operativo, puesto que contiene información ordenada y relevante de las actividades y perfiles de todos los cargos que conforman la compañía.

El descriptivo y perfil de cargo bajo el modelo competencias tiene como objetivo determinar las competencias y actividades esenciales de cada cargo establecido, de tal manera que los mismos contribuyan a la consecución de metas y objetivos estratégicos, puesto que esta herramienta sirve como una guía para el desarrollo de actividades y fundamento a los directivos y colaboradores en el ejercicio de sus funciones.

### 4.3.2.2. Objetivos

- Instaurar un Manual de descriptivos y perfiles de cargo que permita una gestión más eficaz y eficiente de los colaboradores que forman parte de AGROQUIM CIA. LTDA. Con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos.
- Tener información relevante de los distintos cargos de la compañía que sirva como guía para cada colaborador y como referente ante la ejecución y asignación de responsabilidades.
- Proporcionar una herramienta que sirve de entrada a la ejecución de diversos procesos como selección, capacitación, evaluación del desempeño, remuneración, plan de carrera y de sucesión entre otros.

### 4.3.2.3. Alcance

El presente manual está dirigido a todos el personal tanto directivos, administrativos y operativos de la compañía AGROQUIM CIA. LTDA.

A continuación se presenta uno de los descriptivos de cargos levantados y establecidos en los formatos propuestos, los demás perfiles de cargo pueden ser visualizados en el Anexo 2.

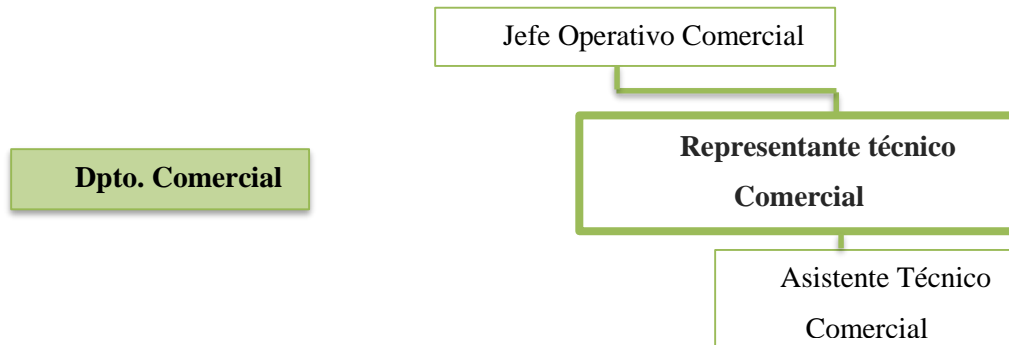
**Tabla 7.** Descriptivo y Perfil de cargo Representante Técnico Comercial

Nombre del Puesto: <b>Representante Técnico Comercial</b>	<b>RESERVADO SOLO PARA RRHH</b>			
Jefe Inmediato / Superior: <b>Jefe Técnico Comercial</b>	Código del cargo:	Grado:	Fecha:	Asignado por:
Área / Departamento: <b>Comercial</b>	Ubicación: <b>Quito, Carchi, Imbabura, Azuay</b>			
Supervisa a: <b>Asistente Técnico Comercial</b>	Escrito por: <b>Valeria Mosquera</b> Fecha: 2019-Mayo			
Organización: <b>Agroquim Cía. Ltda.</b>	Aprobado por: <b>Fernando Chávez</b> Fecha: 2019-Mayo			

---

## I. Ubicación en el Organigrama

---



---

## II. Misión del puesto

Coordinar, Supervisar y Gestionar la comercialización del portafolio de productos, así como la gestión de cobranza de los mismos, en base a las políticas empresariales y estrategias de venta, para cumplir con el presupuesto de ventas y satisfacer las necesidades del cliente.

---

## III. Actividades esenciales

- Realiza la comercialización y cobranza del portafolio de productos mediante visitas personalizadas a clientes de campo abierto y/o floricultores.
- Gestiona la devolución de productos inconformes, caducados o y/o mal despachados.
- Coordina y Supervisa las actividades de promoción de los asistentes técnicos comerciales.
- Negocia acuerdos comerciales (descuento, formas de pago, etc.) con los clientes.

---

## IV. Responsabilidades Complementarias

- Coordina la Ruta de despachos de las ventas realizadas.
- Planifica la ruta de visitas a clientes.
- Programa la ruta de cobros a clientes.
- Da seguimiento a los acuerdos comerciales (descuento, formas de pago, etc.) pactados con los clientes
- Genera el pedido de productos en el sistema.
- Realiza el depósito de facturas cobradas en los respectivos Bancos.
- Controla la ruta de visitas de los asistentes técnicos comerciales.

V. Educación formal y experiencia requerida		
• Nivel de educación formal	• Título	• Áreas de experiencia
Tercer Nivel	Ing. Agrónomo Ing. Agropecuario	- Comercialización de productos agroquímicos. - Recuperación de cartera. - Apertura de nuevos clientes. - Asesoría técnica de cultivos. - Administración de personal
• Experiencia mínima requerida		• Nivel de Experiencia
Tres a cinco años		En instituciones similares

VI. Destrezas y Habilidades específicas			
Destreza específica	Especificidad	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación
Manejar programas informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Microsoft Office</li> <li>• EKON</li> </ul>	X	X
Operar equipos de oficina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Computadora</li> <li>• Impresora</li> <li>• Escáner</li> <li>• Tablet</li> </ul>	X	X
Operar herramientas, maquinaria, vehículos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos</li> </ul>	X	
Operar maquinaria, herramientas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vehículos</li> </ul>	X	

VII. Conocimientos Informativos			
Informaciones generales del trabajo	Descripciones	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Información estratégica	Filosofía institucional, políticas, tácticas del departamento comercial y general.		X
Procedimientos	Procedimientos específicos de ventas y cobros.	X	X
Mercado/ Entorno	Agrícola, Florícola	X	X
Productos/ Servicios	Productos Fertilizantes y de protección de cultivos	X	X
Personas/ Áreas	Logística, cartera, bodega etc.		X
Clientes/ Usuarios	Clientes	X	X

### VIII. Conocimientos Técnicos Específicos

Conocimientos Técnicos	Nivel requerido		
	Alto	Medio	Bajo
Ventas y Mercadeo	X		
Cultivo de flores y nutrición vegetal	X		
Atención al Cliente	X		
Marketing		X	
Calidad		X	
Administración de personal		X	

### IX. Perfil de competencias

Actividades Esenciales	Destrezas y otros atributos	Nivel	Descripción
Realiza la comercialización y cobranza del portafolio de productos mediante visitas personalizadas a clientes de campo abierto y/o floricultores.	Negociación	ALTO	Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido.
	Orientación al Servicio	MEDIO	Buscar maneras para atender las necesidades del cliente, en un tiempo óptimo.
	Orientación al Logro		Esforzarse por alcanzar y sobrepasar las metas.
	Autonomía		Cumplir las obligaciones con un mínimo de supervisión.
Gestiona la devolución de productos inconformes, caducados o y/o mal despachados.	Orientación al Servicio	MEDIO	Buscar maneras para atender las necesidades del cliente, en un tiempo óptimo.
	Monitoreo y Control	MEDIO	Monitorear que la gestión de devolución de productos llegue al cliente en un tiempo óptimo.
	Atención al Detalle.		Cuidar los detalles y ser minucioso en el trabajo.
	Diligencia		Actuar con cuidado y prontitud.
Coordina y Supervisa las actividades de venta y cobro de los asistentes técnicos comerciales.	Manejo de Recursos Humanos	MEDIO	Motivar, desarrollar y dirigir al personal mientras trabajan.
	Trabajo en equipo	ALTO	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.
	Liderazgo		Concentrarse y no distraerse mientras se realiza un tarea durante un tiempo en un ambiente con varios estímulos.
	Persistencia		Estar convencido de ser capaz de realizar exitosamente una tarea o solucionar un problema.
Negocia acuerdos comerciales (descuento, formas de pago, etc.) con los clientes.	Orientación al servicio	MEDIO	Busca la manera de ayudar al cliente con sus formas de pago.
	Negociación	ALTO	Lograr acuerdos con un comerciante mayorista para vender productos a un precio convenido.
	Orientación al Logro		Esforzarse por alcanzar y sobrepasar las metas.
	Autoconfianza		Estar convencido de ser capaz de realizar exitosamente una tarea o solucionar un problema sin necesidad de consultar a otros.

### XI. Otros Requerimientos del Cargo

Movilización propia	SI	Disponibilidad para viajar	SI
---------------------	----	----------------------------	----

### X. Responsabilidad y Autonomía

¿El cargo maneja presupuesto?	SI	X	NO	
¿Cuánto mensual?	\$115000			

### XI. Relaciones internas o Externas

<b>Internas</b>	Todas las áreas internas.
<b>Externas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clientes</li> <li>- Floricultores</li> </ul>

### XIII. Condiciones del Área del Puesto

<b>Condiciones del área</b>	
( Especifique)	
<input type="checkbox"/> Área normal de oficina. <input checked="" type="checkbox"/> Expuesto a elementos adversos/ seguridad personal.	
<b>Demandas físicas del puesto</b>	
<input type="checkbox"/> Sentado la mayor parte del tiempo. <input type="checkbox"/> De pie la mayor parte del día. <input type="checkbox"/> Levanto ocasional de alto peso. <input type="checkbox"/> Levanto frecuente de alto peso.	<input type="checkbox"/> Jornada Larga. <input checked="" type="checkbox"/> Otras demandas físicas Especifique: Conduciendo la mayor parte del tiempo.

<b>Definición e Indicadores de Competencia</b>		
<b>Transcriba las actividades esenciales</b>	<b>Errores de desempeño</b>	<b>Indicadores de competencia</b>
	<b>¿Qué puede salir mal en el desempeño de la actividad?</b>	<b>Complete esta frase: El colaborador es competente cuando _____</b>
Realiza la comercialización y cobranza del portafolio de productos mediante visitas personalizadas a clientes de campo abierto y/o floricultores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No logro negociar el portafolio de productos.</li> <li>- Es grosero con el cliente.</li> <li>- No posee los conocimientos requeridos sobre los procedimientos de venta y cobranza.</li> <li>- No conoce los productos a comercializar.</li> <li>- No demuestra habilidades comunicativas</li> <li>- No visita a los clientes</li> <li>- No atiende al cliente en el tiempo solicitado.</li> <li>- No cumple con la recuperación de cartera estimada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Utiliza sus conocimientos técnicos para persuadir al cliente sobre la compra del producto.</li> <li>- Logra establecer acuerdos comerciales beneficiosos para ambas partes.</li> <li>- Tiene carisma y habilidades de servicio al cliente.</li> <li>- Tiene conocimientos actualizados sobre el manejo de productos</li> <li>- Visita al cliente y está pendiente de sus requerimientos en los tiempos requeridos.</li> <li>- Cumple con la recuperación de cartera estimada.</li> </ul>
Gestiona la devolución de productos inconformes, caducados o y/o mal despachados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No gestiona la devolución de pedidos a tiempo</li> <li>- Genera insatisfacción con el cliente</li> <li>- Genera desorden en el stock de productos e inconvenientes en los despachos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestiona la devolución de pedidos en el límite de tiempo establecido.</li> <li>- Mantiene la relación con el cliente atendiendo sus requerimientos con prontitud.</li> <li>- Evita causar desorden en el stock e inconvenientes en los despachos planificando con anterioridad la devolución del producto.</li> </ul>
Coordina y Supervisa las actividades de venta y cobro de los asistentes técnicos comerciales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No planifica las actividades de los ATC.</li> <li>- Olvida supervisar las actividades de ventas y cobranza.</li> <li>- General un mal clima con su equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se mantiene informado de las actividades de su equipo.</li> <li>- Demuestra liderazgo y organización para trabajar.</li> </ul>
Negocia acuerdos comerciales (descuento, formas de pago, etc.) con los clientes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- No logra cerrar ventas con clientes</li> <li>- No es amable con el cliente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Es amable con el cliente y negocia acuerdos, formas de pago que favorecen a la empresa.</li> <li>- Logra cerrar ventas con los clientes.</li> </ul>

#### **4.3.4. Manual de Reclutamiento y Selección**

##### **4.3.4.1. Objetivo**

Establecer las políticas, procedimientos y flujograma del proceso de Reclutamiento y Selección por Competencias, con el fin de que la organización pueda atraer y contratar empleados con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias, alineados a las necesidades y estrategias de la organización.

##### **4.3.2.2. Alcance**

El procedimiento que se describe se llevará a cabo desde que surge la necesidad por cubrir una vacante hasta la respectiva contratación del nuevo colaborador.

El manual de reclutamiento y selección se encuentra en el Anexo 3.

#### 4.3.5. Matriz de Selección

Para seleccionar al candidato se elaboró la matriz de selección de cada cargo, el cual contiene las competencias requeridas a ser evaluadas desde la selección.

A continuación se presenta un ejemplo de una de las matrices de selección; el resto de matrices pueden observarse en el Anexo 4.

**Tabla 8.** Matriz de selección del cargo Representante Técnico Comercial

II REQUISITOS ESPECIFICOS DEL CARGO E INSTRUMENTOS DE EVALUACION						
Perfil Duro					Ponderación	
Áreas de Evaluación		Especificación	Instrumento de Evaluación	Punt.	Calif.	
Conocimientos	Académicos:	Título: Ing. Agrónomo, Ing. Agropecuario	Certificados de Titulación, Certificados de Educación	3%		
	No Académicos:	Cursos: Ventas y Mercadeo	Certificados de Cursos, Capacitaciones.			
	Experiencia:	Venta de productos agroquímicos, Atención al cliente, Asesoría Técnica, Supervisión de personas.	Pruebas técnica de manejo de cultivos y productos agroquímicos. Entrevista	12%		
	Conocimientos Informativos: <i>Deseables</i>	Procedimientos: De ventas, y recuperación de cartera. Mercado: Agrícola, Florícola Productos: Fertilizantes y de protección de cultivos	Pruebas técnica de manejo de cultivos y productos agroquímicos.  Entrevista	15%		
Perfil Blando						
Competencias	Destrezas Específicas: <i>Deseables</i>	Manejo de Programas: Microsoft Office. Operar equipos de Oficina: Laptop, Tablet Conducir Vehículos	Prueba de Excel nivel intermedio. Prueba de conducción de vehículos.	10%		
	Destrezas Generales: <i>Requeridas</i>	Negociación, Orientación al servicio, Persuasión, Hablado	Assessment	40%		
		Manejo de Recursos Humanos, Monitoreo y Control, Trabajo en equipo.	Entrevista por Competencias			
Otros Atributos:	Orientación al Logro, Autonomía, Creatividad, Autoconfianza, Liderazgo, Persistencia, Integridad	Cuestionario 16PF	20%			
				<b>TOTAL</b>	<b>100 %</b>	

#### 4.3.6. Herramientas de evaluación de competencias en Selección

Todo proceso de selección para evaluar a sus candidatos requiere de herramientas técnicas aun cuando se trata de calificar los comportamientos que se necesitan para el perfil del cargo. Se establecieron dos herramientas de evaluación de competencias: el assessment y la entrevista por competencias.

El modelo de Assessment contiene los formatos de programa, la matriz de registro de conductas con sus respectivos niveles de evaluación, el informe final y el ejercicio establecido para cada cargo que se muestran en el Anexo 5.

La entrevista se aplicará para aquellos cargos que requieren ser evaluados mediante esta técnica. Para realizar la entrevista por competencias se debe utilizar la guía de entrevista que contiene las preguntas del perfil duro y de las competencias a evaluar por este instrumento según el cargo; las mismas podrán ser observadas en el Anexo 6. Para calificar los comportamientos se deberá utilizar el diccionario de preguntas y comportamiento adjuntado al Anexo 7.

Los formatos para calificar los perfiles individuales se encuentran en el Anexo 8. Con los resultados obtenidos y los candidatos que pasen el proceso para ser presentados en la terna final se presentará el cuadro de comparación de candidatos del Anexo 9 y el informe Técnico de Selección (Anexo 10).

Los formatos como parte del proceso de selección como la requisición de personal, la matriz de pre-selección y referencias laborales se encuentran en el Anexo 11.

#### **4.3.7. Manual de Evaluación del desempeño por Competencias**

##### **4.3.7.1. Objetivo**

Establecer las políticas y procedimientos del proceso de Evaluación del Desempeño por Competencias, con el fin de que la organización pueda medir el cumplimiento y desempeño de un colaborador en la ejecución de sus actividades, por medio de estándares de desempeño y brindar la retroalimentación correspondiente.


##### **4.3.7.2. Alcance**

El procedimiento que se describe involucra la participación de todos los miembros de la organización desde que empieza la evaluación hasta las necesidades de desarrollo del personal.

El manual de Evaluación del desempeño se encuentra en el Anexo 12.

#### **4.3.8. Formato de Evaluación del desempeño**

Para la evaluación del desempeño se elaboró el formato específico que contiene las actividades y competencias a evaluar específicas de cada cargo. A continuación se presenta uno de los formatos de evaluación, el resto de formatos podrán visualizarse en el Anexo 13.

<b>AGROQUIM CIA. LTDA</b>		
<b>FORMATO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS</b>		
<b>OCUPANTE:</b>		
<b>CARGO QUE DESEMPEÑA:</b>	<b>REPRESENTANTE TÉCNICO COMERCIAL</b>	
<b>EVALUADOR:</b>		
<b>CARGO:</b>		
<b>FECHA DE EVALUACIÓN:</b>		

### **1. EVALUACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DEL CARGO**

Escoja la puntuación correspondiente de acuerdo a lo que usted ha observado durante el periodo de evaluación, utilizando la siguiente escala:

5= Supera ampliamente los estándares

4= Supera los estándares

3= Cumple los estándares

2= Cumple parcialmente los estándares

1= Insatisfactorio

N°	INDICADORES	EVALUACIÓN
1	Se percata el abastecimiento de productos para que no se produzcan faltantes.	
2	Realiza proyecciones de compras correctas y con resultados esperados.	
3	El informe del presupuesto de ventas proporciona información correcta.	
4	Define políticas de precios, descuentos y promociones en base a los objetivos empresariales de la compañía.	
5	Ejecuta estrategias de mejora que permitan alcanzar el presupuesto de ventas.	
6	Elabora un análisis previo sobre la demanda de productos.	
7	Demuestra liderazgo y organización para trabajar con su equipo.	
8	El informe presentado cumple con los parámetros y los cálculos están bien analizados y realizados.	
9	Realiza análisis confiables del resultado de ventas real VS el presupuesto definido y con información verídica.	
<b>TOTAL</b>		

### **2. EVALUACIÓN DE CONDUCTAS DE APOYO**

X Marque SI, NO, o NO APLICA en base a las siguientes conductas de apoyo que usted considere:

No.	Conductas de apoyo	SI	NO	N/A
1	Mantiene su puesto de trabajo organizado			
2	Cumple con las actividades en los tiempos establecidos			
3	Sus actividades son ejecutadas en base a los parámetros establecidos por su área.			
4	Cumple con las normativas y procedimientos relacionados a su área de trabajo.			
5	Trabaja en equipo y mantiene buenas relaciones interpersonales.			
6	Su actuar es consiente y congruente con los valores de la organización			
7	Cumple con su jornada de trabajo de manera puntual			
8	Existen condiciones físicas Inadecuadas en su área de trabajo			
9	Atiende con prontitud las demandas de quienes necesitan de su servicio.			
10	Demuestra conocimiento de los servicios, productos, procedimientos y metas de la organización.			

### 3. EVALUACIÓN DE OBSTÁCULOS DE DESEMPEÑO

X Marque SI, NO, o NO APLICA en base a las siguientes obstáculos de desempeño que usted considere que tiene el puesto de trabajo:

No.	Obstáculos de desempeño	SI	NO	N/A
1	Ausencia de metas claras en su área o departamento			
2	Ausencia de políticas o ambigüedad de políticas			
3	Condiciones físicas inadecuadas			
4	Ambigüedad de las funciones de su puesto			
5	Tareas muy repetitivas o monótonas			
6	Falta de presupuestos o recursos económicos			
7	Falta de innovación en los procesos			
8	Redundancia o duplicación de sus tareas con otros puestos			
9	Falta de equipos y/ herramientas para realizar el trabajo			
10	Mal ambiente laboral y falta de compañerismo			

### 4. EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS

Escoja la puntuación correspondiente de acuerdo a lo que usted ha observado durante el periodo de evaluación, utilizando la siguiente escala:

5= Siempre

4= Frecuentemente

3= Algunas Veces

2= Rara Vez

1= Nunca

#### NEGOCIACIÓN

Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FRECUENCIA
1	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.	Tiene un profundo conocimiento de la situación de la contraparte, analizando sus fortalezas y debilidades y se preocupa por investigar y obtener la mayor cantidad de información posible, tanto al nivel de la situación como de las personas involucradas en la negociación.	
2		Se basa en criterios relacionados con la situación objetiva, independientemente de sus propios juicios.	
3		Realiza una preparación exhaustiva de la negociación, generando una variedad de abordajes posibles que le permitan prever todas las alternativas y tener un mejor desempeño en la misma.	
4		Separa el problema de las personas, sin involucrarse emocionalmente, evitando problemas con la contraparte que puedan dificultar futuras negociaciones.	
5		Se concentra en los intereses de ambas partes y no en las posiciones personales.	
6		Logra persuadir a la contraparte y vender sus ideas en beneficio de los intereses comunes de la organización.	
<b>TOTAL</b>			

ORIENTACIÓN AL SERVICIO			
Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FRECUENCIA
1	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás	Siempre está disponible para el cliente y excede sus requerimientos.	
2		Logra que los clientes sientan que son lo más importante para la organización.	
3		Constantemente explora nuevas necesidades de los clientes y busca la forma de satisfacerlas.	
<b>TOTAL</b>			

TRABAJO EN EQUIPO			
Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FRECUENCIA
1	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás.	Se compromete y con su ejemplo crea compromiso en todos los que trabajan a su lado, superando los estándares de desempeño esperados.	
2		Es participativo y mantiene una actitud activa de escuchar a los demás, facilitando el análisis de las ideas de todos los integrantes involucrados en la tarea o proyecto	
3		Alienta a la comunicación y busca la manera de colaborar para que toda el área cumpla con su tarea asignada.	
<b>TOTAL</b>			

MANEJO DE RECURSOS HUMANOS			
Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FRECUENCIA
1	Motivar, desarrollar y dirigir personal mientras trabajan, e identificar los mejores para la realización de un trabajo.	Brinda feedback cuando su gente lo necesita.	
2		Desarrolla una nueva capacidad sólo cuando sea necesario en la implementación de un subsistema o gestión a desarrollarse.	
3		Aporta con sugerencias que permitan la formación y desarrollo de los colaboradores de la organización.	
<b>TOTAL</b>			

MONITOREO Y CONTROL			
Nº	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FRECUENCIA
1	Persuadir a otras personas para que vean las cosas de manera diferente.	Examina algunas actividades en un momento apropiado para asegurar que se está cumpliendo con las especificaciones acordadas.	
2		Brinda una retroalimentación constructiva a la persona que lleva a cabo la ejecución de un proceso para corregir inconsistencias.	
3		Sugiere pautas y herramientas que permitan un mejor monitoreo de las actividades que realizan su gente.	
<b>TOTAL</b>			

3. OBSERVACIONES			

\_\_\_\_\_  
EVALUADOR

\_\_\_\_\_  
EVALUADO

La evaluación del desempeño se consideró realizar en dos partes. La primera en base al desempeño de la tarea, contexto y conductas contra productivas y la segunda parte en base a la evaluación de competencias. Para interpretar los resultados de la evaluación de la tarea se consideró que la escala proporcionada de calificación va de manera directa porque ya se interpretan los resultados en base al nivel de desempeño esperado.

**Tabla 9.** Calificación de Actividades

Calificación	Nivel de Desempeño
5	Supera ampliamente los estándares
4	Supera los estándares
3	Cumple los estándares
2	Cumple parcialmente los estándares
1	No cumple los estándares

Además, la evaluación del contexto y de conductas contra productivas no dan un valor como resultado, sin embargo, el desempeño contextual al regirse en las normas, políticas y procedimientos da un mayor peso e importancia en la calificación del desempeño en la tarea para una valoración mucho más objetiva. En el caso de los obstáculos de desempeño, estas conductas permiten tener una idea de la demanda del trabajo y aspectos que deben considerar por parte de la organización.

En la evaluación de competencias en base al promedio del puntaje total obtenido se estableció una escala en 3 niveles que se muestran a continuación que permiten definir el grado de desarrollo que tiene las competencias:

**Tabla 10.** Calificación de Competencias

Calificación	Nivel de Desarrollo
5 – 3.6	Desarrollo alto de la competencia
3.6 – 2.3	Desarrollo medio de la competencia
2,3 – 1	Desarrollo bajo de la competencia

Para realizar la entrevista de retroalimentación se proporcionó el formato de entrevista que servirá como apoyo para comunicar los resultados y establecer acuerdos. Es importante que luego de la retroalimentación se establezca un plan de mejora que permita dar seguimiento al rendimiento del colaborador y formalizar los acuerdos y objetivos a cumplir. Este proceso es realizado únicamente por los jefes inmediatos ayudando de la utilización de los formatos adjuntos al Anexo 13.

### **4.3.9. Manual de Capacitación**

#### **4.3.9.1. Objetivo**

Establecer las políticas y procedimientos del proceso de Capacitación por Competencias, con el fin de que la organización cuente con talento humano altamente calificado y que constantemente actualice y potencialice sus conocimientos, destrezas y habilidades para un eficiente desempeño de las actividades a su cargo y así incrementar su productividad.

#### **4.3.9.2. Alcance**

El presente proceso que se describe involucra la participación de todos los miembros de la organización, que enfrentan cambios en los procesos, tecnologías, herramientas, documentos u otras necesidades emergentes; necesitan desarrollar sus habilidades individuales o de equipo, incrementar sus conocimientos técnicos; enfrentar cambios en roles o responsabilidades; y cumplir con leyes y regulaciones locales aplicables al negocio. El manual de capacitación se encuentra en el Anexo 14.

Para detectar las necesidades de formativas se realizó una encuesta que deberá ser aplicada a los colaboradores, adjuntada al Anexo 15. Posteriormente realizar la logística y programación de programas se diseñaron formatos para la planificación (Anexo 16), el presupuesto (Anexo 17), la evaluación de la capacitación (Anexo 18).

Finalmente para evaluar los resultados de la capacitación luego de tres meses se deberá evaluar el desempeño y se proporcionó un formato de para verificar el desarrollo de competencias (Anexo19).

### **4.3.10. Desarrollo de Competencias**

Es importante fomentar el desarrollo de competencias en la compañía mediante métodos de aprendizaje para los colaboradores. De esta forma para capacitar al personal es necesario determinar las competencias que necesitan ser desarrolladas en todos los cargos de la compañía; por esta razón se elaboró una matriz general de competencias a desarrollar que se presentará a continuación.

**Tabla 11.** Matriz general de competencias a Desarrollar

MATRIZ GENERAL DE COMPETENCIAS A DESARROLLAR DE CADA CARGO




CARGO		GG	GO	CLF	JB	BOD	CH	GCA	CAR	ACE	MEN	JTC	RTC	ATC	ACONT	ANOM	ACART	CSI
COMPETENCIA																		
CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS	Administración de Empresas																	
	Técnicas de Proyección de Ingresos																	
	Procesos y Producción																	
	Rotación de Productos																	
	Logística Inversa																	
	Logística y Distribución																	
	Agronomía/Agropecuaria																	
	Atención al Cliente																	
	Importaciones																	
	Contabilidad																	
	Marketing																	
	Ventas y Mercadeo																	
	Finanzas																	
	Auditoría																	
	Nómina																	
CONOCIMIENTOS INFORMATIVOS	Sistemas y Programación																	
	Información estratégica																	
	Procedimientos Administrativos																	
	Procedimientos de Bodega																	
	Procedimientos de Venta																	
	Procedimientos de Importaciones																	
	Procedimientos de crédito y cobranza																	
	Procedimientos de nómina																	
	Procedimientos de sistemas																	
	Mercado Agroquímico																	
	Productos de la organización																	
	Manejo de Desechos Peligrosos																	
	Preparación de productos agroquímicos																	
	Normativas de Agrocalidad																	
	Normativas de SGRT, MRL, IESS, MSP, S&SO																	
DESTREZAS ESPECÍFICAS	Normativas de Importaciones																	
	Reglamentos SRI																	
	Normativas de IESS, SUT, MRL, (Pago de beneficios salariales)																	
	Microsoft Excel																	
	Manejo de Programa EKON																	
	Manejo de Sistemas Contables Project y Visio																	
	Manejo Ecuapass																	
	Inglés																	
	Conducir Vehículos / Motos																	
	Operar Montacargas																	
	Operar Vehículos de carga Pesada																	
	Manejo de sistema COBUS, BIZAGI, WOR																	
	Manejo de sistema GUICO, SUJA, SART, IESS.																	
	Utilizar el codificador de etiquetas																	
	Manejo de Adobe Ilustrador																	
Manejo de sistema ICOTENMS, VUE																		
Manejo de Microsoft Office																		
DESTREZAS GENERALES	Trabajo en Equipo																	
	Manejo de Recursos Humanos																	
	Manejo de Recursos Financieros																	
	Manejo de Recursos Materiales																	
	Monitoreo y Control																	
	Análisis de Operaciones																	
	Orientación al Servicio																	
	Comunicación Asertiva																	
	Inspección de productos																	
	Empatía																	
	Mantenimiento de Equipos																	
	Generación de Ideas																	
	Juicio y Tomas de decisiones																	
	Asertividad y Firmeza																	
	Negociación																	
Aprendizaje Activo																		
Manejo del Tiempo																		
Persuasión																		
Recopilación de Información																		
Organización de la Información																		
Identificación de Problemas																		
Escucha Activa																		
OTROS ATRIBUTOS	Liderazgo																	
	Orientación al Logro																	
	Autocontrol																	
	Creatividad																	

Adicionalmente, en base a los resultados de la evaluación del desempeño se estableció un formato de plan de acción que permitirá asignar compromisos en base a proyectos, tareas del día a día y establecer metas para su cumplimiento y fechas de seguimiento, permitiendo así determinar técnicas de desarrollo a utilizar para el desarrollo de las mismas (Anexo 20)

#### 4.3.11. Indicadores de Gestión

Los indicadores permiten evaluar la eficacia y cumplimiento de la gestión de talento humano, es por esto que una vez definidos los indicadores tanto de resultado como de eficacia se deberán calcular en base a las formulas definidas. Se elaboró una ficha de indicador que contiene la el manual de acuerdo a cada proceso, permitiendo conocer el propósito, alcance e instrucciones. Posteriormente, cada ficha de indicador indica la descripción, formula, meta, semáforo, tipo de indicador, etc. A continuación se presentará una ficha de indicador del proceso de selección, las demás deberán ser visualizadas en el Anexo 21.

**Tabla 12.** Ficha de Indicador Tiempo de Ciclo de Contratación

FICHA DE INDICADOR				
<b>INDICADOR:</b> Tiempo de ciclo de la contratación		<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO:</b> Dar una respuesta inmediata desde la requisición de personal hasta la contratación en un tiempo ideal determinado.		
<b>DESCRIPCIÓN:</b> Mide el tiempo o número de días que le tomó ejecutar el proceso desde el requerimiento hasta la contratación del individuo		<b>FÓRMULA:</b> <b>TCC= FC-FR</b> TCC= tiempo de ciclo de la contratación FC= fecha de contratación FR= fecha de requisición (Respuestas en días)		
<b>META</b>	<b>VALOR ACTUAL</b>	<b>SEMÁFORO</b>	<b>UNIDAD DE MEDIDA</b>	<b>TIPO DE INDICADOR</b>
15 días		 < o =15 días	<input type="checkbox"/> Porcentaje <input checked="" type="checkbox"/> Tiempo <input type="checkbox"/> Monetario <input type="checkbox"/> Unidad tangible <input type="checkbox"/> Otros	<input type="checkbox"/> Resultado <input checked="" type="checkbox"/> Práctica
		 16 – 17 días		
		 > 18 días		
<b>MÉTODO DE PRESENTACIÓN</b>			<b>Responsable:</b>	<b>Aprobado por:</b>
<input type="checkbox"/> Informe <input type="checkbox"/> Reporte <input checked="" type="checkbox"/> Presentación <input type="checkbox"/> Otro			Nombre: Fecha: Firma	Nombre: Fecha: Firma:

### 4.3. Actividades

A continuación se detallan todas las actividades a realizar para garantizar la ejecución del producto:

- Validar con gerencia la aprobación del proyecto.
- Divulgar y Comunicar las competencias definidas con todos los miembros Agroquim mediante una sociabilización y sensibilización del tema.
- Capacitar al personal que va a poner en práctica el producto para el correcto uso de herramientas e instrumentos de cada subsistema establecido.
- Analizar los recursos y necesarios que se toman en cuenta para la implementación de cada subsistema.
- Sociabilizar los descriptivos de cargo con todo el personal.
- Adquirir las pruebas de evaluación psicotécnicas y materiales necesarios para la implementación de evaluaciones situacionales.
- Revisar los descriptivos establecidos
- Identificar las fuentes de reclutamiento y canales de comunicación.
- Recopilar las hojas de vida o postulaciones
- Realizar un pre-screening para confirmar datos de las hojas de vida idóneas
- Coordinar las entrevistas de selección
- Realizar las entrevistas específicas
- Implementar herramientas de evaluación en selección de acuerdo al cargo.
- Revisar referencias jurídicas, laborales y crediticias.
- Utilizar las competencias, descripciones e indicadores establecidos en el diccionario de competencias para la compañía para determinar el grado de desarrollo de las competencias.
- Capacitar a los evaluadores
- Aplicar los formatos de evaluación
- Retroalimentar a los colaboradores evaluados
- Realizar informes sobre los resultados obtenidos en la evaluación
- Revisar la matriz de competencias a desarrollar por cada cargo
- Implementar las encuestas de necesidades de capacitación
- Determinar las necesidad formativas
- Realizar cotizaciones a distintos proveedores de programas de capacitación
- Informar a los colaboradores que serán partícipes del programa
- Planificar cronogramas para realizar las capacitaciones
- Coordinar la logística de los cursos tanto internos como externos.

- Implementar el modelo de evaluaciones del programa de capacitación.
- Evaluar a los colaboradores luego de tres meses para verificar la efectividad de los cursos
- Realizar un informe con los resultados de evaluación en base al retorno de inversión.
- Dar seguimiento a los indicadores establecidos en la propuesta

#### **4.4. Supuestos**

A pesar de que el proyecto no cuenta con hipótesis, existen ciertos factores alternos que pueden interferir en los resultados o ejecución del proyecto.

- Aprobación de Gerencia para la realización de los procesos de los subsistemas de gestión establecidos.
- Influir en la mejora de los procesos de la compañía y en la productividad de todos los trabajadores.
- La predisposición de los colaboradores para cumplir con cada uno de los procesos levantados.
- Cumplimiento de las actividades en los tiempos definidos
- Contar con los recursos necesarios para solventar cada proceso de gestión.
- Utilizar correctamente las herramientas otorgadas para los propósitos establecidos.
- Brindar capacitación al personal involucrado para la utilización del producto.
- Otorgar el presupuesto necesario para el desarrollo óptimo de cada subsistema.
- Número de evaluadores capacitados

#### **4.5. Precondiciones**

Las condiciones que puede cumplirse para el proyecto pueda darse sin ningún percance son:

- Contar con el recurso y presupuesto requerido para realizar adecuadamente cada una de las actividades planteadas .
- Contar con el apoyo tanto de Jefes inmediatos y colaboradores para la realización de cada proceso establecido en lo subsistemas de selección, evaluación y capacitación.
- Tener una vacante o requerir de una posición a ser contratada.
- Preparación de los evaluadores en evaluación del desempeño.
- Contar con candidatos que se ajustan inicialmente a los perfiles establecidos.
- Contar con las herramientas psicométricas validadas y en base a baremos confiables.
- Capacitar al personal que debe manejar las herramientas de evaluación.
- Baja resistencia de los colaboradores para ser evaluados
- Contar con herramientas y logística necesaria para el desarrollo de cada actividad.

- Definir el diagnóstico de necesidades de capacitación.
- Identificar las brechas existentes en el desarrollo de las competencias de los colaboradores.

#### **4.6. Indicadores**

Para medir el cumplimiento de los objetivos del proyecto se establecieron varios indicadores que serán mencionados a continuación:

- Documento con la aprobación del proyecto.
- Porcentaje de los colaboradores informados sobre los procesos establecidos.
- Número de personal capacitado para el uso de instrumentos.
- Porcentaje de colaboradores sociabilizados con los descriptivos de cargo.
- Número de evaluaciones psicométricas adquiridas.
- Número de hojas de vida reclutadas.
- Porcentaje de candidatos que se ajustan al perfil idóneo.
- Número de referencias laborales establecidas.
- Tiempo que se demora para cubrir la vacante en 15 días.
- Porcentaje de retención de personal luego de 6 meses.
- Número de evaluaciones del desempeño aplicadas.
- Porcentaje de evaluaciones del desempeño con excelencia.
- Porcentaje de retroalimentaciones brindadas a los colaboradores.
- Número de necesidades de capacitación detectados.
- Número de colaboradores capacitados
- Porcentaje de avance del programa de capacitación
- Número de capacitaciones cumplidas

#### **4.7. Fuentes de Verificación**

Como fuentes de verificación del cumplimiento de los objetivos y resultados se determinaron las siguientes:

- Documentos firmados por Gerencia con la aprobación del proyecto
- Informe mensual de avance de los procesos establecidos
- Reuniones constantes de revisión de implementación de herramientas
- Listado de colaboradores capacitados
- Acta de entrega-recibido de los descriptivos entregados y sociabilizados a los colaboradores

- Protocolos de entrevista llenos y aprobados por Recursos Humanos
- Formatos de referencias llenos y aprobados por Recursos humanos
- Matriz de preselección con el total de personas reclutadas
- Informe quincenal sobre el avance del proceso de selección
- Informes semestrales para evaluar la ejecución de la evaluación del desempeño
- Formatos de entrevista de retroalimentación llenos y aprobados.
- Registro de asistentes a las capacitaciones
- Cronograma de acciones formativas
- Reuniones mensuales para verificación de avance del programa
- Informes de resultados de las evaluaciones de capacitación
- Informes de efectividad y cumplimiento de los procesos de talento humano.
- Reuniones de talento humano para verificar el avance de actividades de los procesos.

#### **4.8. Sostenibilidad**

Para asegurar los resultados del proyecto a través del tiempo, es necesario poder contar con el apoyo financiero que contribuye a cubrir los distintos gastos que genera cada actividad. De igual forma, se requiere del apoyo del factor humano, para lo cual se asegurará su compromiso mediante reuniones que fomente la comunicación entre colaboradores. Además se deberá verificar que se cuente con todos los instrumentos requeridos en selección como las herramientas de evaluación psicométricas, actualizar o contar con los canales de reclutamiento constantes, etc.

Los responsables de Recursos Humanos, cada año deberán revisar la información institucional para realizar cambios y actualizaciones constantes que se requiera con el tiempo dependiendo de la situación de la organización y necesidades de la compañía como: descripción de nuevos perfiles, actualización de matrices de selección, etc. También es necesario capacitar al personal nuevo que estará involucrado en la gestión de procesos para evitar confusiones que puedan interferir en la consecución de los objetivos.

Es necesario que se realice un seguimiento constante para la ejecución del mismo mediante informes y reuniones mensuales en donde se expondrá la efectividad de los procesos y se verificará el cumplimiento de las actividades asignadas para cada subsistema de gestión.

#### **4.9. Medios, Insumos y Presupuestos**

Los insumos que se tomaron en cuenta están en base a los recursos de la compañía, tanto financieros como logísticos para la ejecución del proyecto. El costo total del programa se calculó en base a los 35 colaboradores de Agroquim.

**Tabla 13.** Matriz de Medios, Insumos y Presupuestos

ACTIVIDAD	MEDIOS O INSUMOS	TIEMPO	COSTOS
Aprobación de la máxima autoridad	Manual de selección, evaluación del desempeño y capacitación	1 MES	-
Divulgar y Comunicar las competencias definidas con todos los miembros Agroquim	Presentación de power point	1 SEMANA	-
	Infocus y Computadora		-
	Auditorio		-
	Hojas de papel bond		\$5
	Coffee Break		\$20
Capacitar al personal que va a poner en práctica el producto	Sala de reuniones	1 MES	-
	Presentación de power point		-
	Computadora		-
	Hojas de papel bond		-
Sociabilizar los descriptivos de cargo con todo el personal.	Esferos, hojas, computadora, Manual de funciones	1 SEMANA	-
Adquirir las pruebas de evaluación psicotécnicas y materiales necesarios para la implementación de evaluaciones situacionales.	Test 16 PF	1 MES	\$65
	Test B.O		\$76
	TABA		\$90
	Test IPV		\$70
Identificar las fuentes de reclutamiento y canales de comunicación.	Multitrabajos	1 SEMANA	\$160
	Comunicación interna		-
Capacitar a evaluadores	Infocus, computadora, esferos, sala de reuniones, presentación de power point	2 SMENA	-
Aplicación de evaluación	Formatos de evaluación, hojas, esferos, sala de reuniones	1 MES	-
Retroalimentar	formato de entrevistas, sala de reuniones	2 SEMANAS	-
Determinar las necesidades formativas	Encuestas de DNC, esferos, encuestas, sala de reuniones, Coffee break	2 SEMANAS	\$15
Cotizar cursos, programas de capacitación	depende de las necesidades formativas evidenciadas	1 SEMANA	\$2,000
<b>TOTAL</b>			<b>\$2,501</b>

## 4.10 Matriz de Marco Lógico

Tabla 14. Matriz de Marco Lógico

	DESCRIPCIÓN	INDICADORES	FUENTES DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<b>OBJETIVO DE DESARROLLO</b>	Implementar un nuevo estilo de gestión que permita alinear las competencias de los colaboradores a las estrategias de la organización, mediante herramientas técnicas para seleccionar talento adecuado, evaluar su desarrollo y cumplimiento de actividades y fomentar el aprendizaje y desarrollo de destrezas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- # de procesos de selección realizados con el modelo de competencias.</li> <li>- % de rotación de personal nuevo</li> <li>- # de personal evaluado</li> <li>-% de evaluaciones de desempeño con eficacia.</li> <li>-# de colaboradores capacitados.</li> <li>-% de avance del programa de capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Formatos de entrevista llenos.</li> <li>- Reuniones quincenales sobre procesos de selección culminados y en proceso.</li> <li>- Formatos de evaluación llenos</li> <li>- Informes anuales sobre resultados de la evaluación del desempeño.</li> <li>- Cronograma de acciones formativas.</li> <li>- Registro de asistentes a la capacitación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La predisposición de los colaboradores para cumplir con cada uno de los procesos levantados.</li> <li>- Utilizar correctamente las herramientas otorgadas para los propósitos establecidos.</li> </ul>
<b>OBJETIVO DEL PROYECTO</b>	Diseñar un modelo de gestión de recursos humanos con los subsistemas de selección, evaluación, y capacitación bajo el enfoque de competencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento con la aprobación del proyecto.</li> <li>- % de colaboradores informados.</li> <li>- # de personal capacitado para el uso de instrumentos</li> <li>- % de avance del programa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Documento con la firma de aprobación del proyecto.</li> <li>- Reuniones constantes para revisión de avances del proyecto.</li> <li>- Listado de colaboradores capacitados para el uso de herramientas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de Gerencia para la realización de los procesos de los subsistemas de gestión establecidos.</li> <li>- Otorgar el presupuesto necesario</li> </ul>
<b>RESULTADOS ESPERADOS</b>	Administrar correctamente al capital humano, en base a sus competencias para incrementar la productividad, competitividad y desempeño de la compañía.	% de mejora de los resultados obtenidos de la gestión de talento humano.	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ficha de indicadores llenas.</li> <li>-Informe de resultados de evaluación de los procesos de gestión.</li> </ul>	Influir en la mejora de los procesos de la compañía y en la productividad de todos los trabajadores.
ACTIVIDADES		INSUMOS	COSTOS	PRECONDICIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aprobación de la máxima autoridad</li> <li>- Divulgar y Comunicar las competencias definidas</li> <li>- Capacitar al personal que va a poner en práctica el producto</li> <li>- Dar seguimiento a los indicadores de gestión propuestos</li> <li>- Sociabilizar los descriptivos de cargo con todo el personal.</li> <li>- Adquirir las pruebas de evaluación psicotécnicas y materiales necesarios para la implementación de evaluaciones situacionales.</li> <li>- Identificar las fuentes de reclutamiento y canales de comunicación.</li> <li>- Revisar diccionarios de competencia para calificación del grado de desarrollo.</li> <li>- Capacitar a evaluadores</li> <li>- Aplicación de evaluación</li> <li>- Retroalimentar a los colaboradores</li> <li>- Determinar las necesidades formativas</li> <li>- Cotizar las cursos o programas de capacitación</li> <li>- Preparar la logística de los programas de capacitación</li> </ul>		Computadora, <i>Infocus</i> , Presentaciones, Guías, Impresiones Tiempo de colaboradores Auditorio Sala de reuniones Pruebas Psicométricas Canales de reclutamiento Formatos establecidos para entrevistas, evaluaciones del desempeño Cursos o programas de formación	\$2,501.00	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo y autorización del Gerente General</li> <li>- Asignar presupuesto y recursos para el desarrollo de las actividades.</li> <li>- Asignar un responsable encargado de ejecutar los procesos con formación en psicología organizacional.</li> <li>- Compromiso de los involucrados</li> </ul>

#### **4.11. Monitoreo**

Para controlar continuamente la implementación del proyecto y la ejecución de las actividades propuestas, se realizará reuniones semanales para conocer sobre el estatus de los procesos que se estén llevando a cabo e ir comprobando cómo está el avance del proceso de selección, cuantos colaboradores han sido evaluados, que competencias o cursos necesitan darse. Es importante que este control se de cada tres semanas para asegurar los resultados esperados.

#### **4.12. Evaluación**

Para determinar la eficacia del proyecto, se medirá el cumplimiento y porcentaje de entrega de documentos al Gerente de Recursos Humanos. Además se establecieron fórmulas e indicadores de gestión que permiten evaluar la efectividad de los procesos. También, se realizaran informes evaluando el impacto sobre la reducción de brechas en el desarrollo de competencias, evaluaciones de desempeño y perfiles contratados.

Para garantizar la efectividad y resultados del programa se aplicaran encuestas a los colaboradores para determinar aspectos de mejora.

#### **4.13. Destinatarios**

Quienes se beneficiaran directamente del proyecto son todos los colaboradores de Agroquim Cía. Ltda. Sujetos a los 17 cargos pertenecientes a unidades administrativas como operativas.

La implementación beneficiará a los accionistas puesto que los resultados e impacto generado en el desarrollo y desempeño de los colaboradores se verán reflejados en el aumento de la productividad y rentabilidad de la compañía.

## 4.14. Cronograma

**Tabla 15.** Cronograma de actividades

N°	ACTIVIDADES	TIEMPO	SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE				ENERO				FEBRERO				MARZO																													
			1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4																										
1	Validar con gerencia la aprobación del proyecto.		■																																																					
2	Divulgar y Comunicar las competencias con Los miembros Agroquim.			■																																																				
3	Capacitar al personal que va a poner en práctica el producto				■	■																																																		
4	Analizar los recursos y necesarios para la implementación de cada subsistema.				■	■																																																		
5	Sociabilizar los descriptivos de cargo con todo el personal.				■																																																			
6	Adquirir las pruebas de evaluación psicotécnicas y materiales necesarios para la implementación de evaluaciones situacionales.					■	■																																																	
7	Revisar los descriptivos establecidos						■	■																																																
8	Identificar las fuentes de reclutamiento y canales de comunicación.						■	■																																																
9	Recopilar las hojas de vida o postulaciones						■	■																																																
10	Realizar un pre-screening para confirmar datos de las hojas de vida idóneas						■	■																																																
11	Coordinar las entrevistas de selección							■	■																																															
12	Realizar las entrevistas específicas								■	■																																														
13	Implementar herramientas de evaluación en selección de acuerdo al cargo.									■	■																																													
14	Revisar referencias jurídicas, laborales y crediticias.										■	■																																												
15	Utilizar las competencias, descripciones e indicadores establecidos en el diccionario de competencias para determinar el grado de desarrollo											■	■																																											
16	Capacitar a los evaluadores												■	■																																										
17	Aplicar los formatos de evaluación													■	■																																									
18	Retroalimentar a los colaboradores evaluados														■	■																																								
19	Realizar informes sobre los resultados obtenidos en la evaluación															■	■																																							
20	Revisar la matriz de competencias a desarrollar por cada cargo																■	■																																						
21	Implementar las encuestas de necesidades de capacitación																	■	■																																					
22	Determinar las necesidad formativas																		■	■																																				
23	Realizar cotizaciones a distintos proveedores de programas de capacitación																			■	■																																			
24	Informar a los colaboradores que serán partícipes del programa																				■	■																																		
25	Planificar cronogramas para realizar las capacitaciones																					■	■																																	
26	Coordinar la logística de los cursos tanto internos como externos.																						■	■																																
27	Implementar el modelo de evaluaciones del programa de capacitación.																							■	■																															
28	Evaluar a los colaboradores luego de tres meses parar verificar la efectividad de los cursos																								■	■																														
29	Realizar un informe con los resultados de evaluación en base al retorno de inversión.																									■	■																													
30	Dar seguimiento a los indicadores establecidos en la propuesta																										■	■																												

## 5. CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1. Conclusiones

- La empresa Agroquim Cia. Ltda. no tiene establecido un área de Recursos Humanos por este motivo se ha visto la necesidad de diseñar los subsistemas de selección, evaluación del desempeño y capacitación por competencias para generar un valor agregado dentro del mundo organizacional.
- La falta de un Sistema de recursos humanos ha generado que en múltiples ocasiones no se logre cumplir los objetivos organizacionales y personales, generando pérdidas para la organización.
- Dentro de los requisitos de certificación ISO 9000, la implementación de un modelo de gestión de talento humano por competencias puede ayudar a la obtención de la certificación.
- El modelo de competencias proporciona un sistema integral que a través de la identificación de las capacidades, destrezas y otros atributos que deben tener todos los colaboradores se establecen procesos de gestión del talento mucho más eficientes, que incentiva el desarrollo profesional.
- El uso de la metodologías MPC y ACT resultó muy eficiente y eficaz porque está adaptada al contexto ecuatoriano y se pudo obtener perfiles de cargo mucho más completos, además las competencias están alineadas a la estrategia organizacional permitiendo optimiza los recursos.
- El modelo de competencias proporciona un sistema integral que a través de la identificación de las capacidades, destrezas y otros atributos que deben tener todos los colaboradores, se establecen procesos de gestión de talento mucho más eficientes que incentiven el desarrollo profesional.
- El proceso de evaluación del desempeño en la tarea, el contexto y la evaluación de competencias permite obtener una visión más integral del desempeño del individuo, permitiendo así poder establecer planes de mejora orientados a la capacitación y el desarrollo de competencias.
- Agroquim Cia. Ltda. no contaba con un manual de funciones de cargo, de este modo al establecer los mismos, los colaboradores tendrán conocimiento de sus responsabilidades permitiendo la ejecución eficiente de las actividades.
- Establecer matrices de selección para evaluar el perfil ideal a seleccionar permite ser más objetivos y se consigue una mayor adecuación de la persona-puesto.

- Los indicadores elegidos para evaluación del desempeño son claros y específicos ofreciendo una evaluación mucho más objetiva y con resultados confiables.
- Las actividades que se realizaron para la ejecución del proyecto permitieron a los trabajadores interactuar de mejor manera con su equipo y con su puesto de trabajo.
- Se decidió establecer un programa de capacitación y desarrollo porque así la organización podrá a futuro invertir en el aprendizaje y el desarrollo de cada uno de los colaboradores, basados en objetivos de corto y a largo plazo.
- Al establecer indicadores de gestión se puede verificar el cumplimiento y efectividad de los procesos permitiendo a la persona encargada del área de recursos humanos identificar mejoras en su servicio.

## **5.2. Recomendaciones**

- Para tener una mejor administración de personal se recomienda implementar todos los subsistemas para potenciar el talento de los colaboradores.
- Se sugiere realizar un testeo de cada subsistema planteado por competencias para realizar ajustes que puedan ser convenientes para la compañía.
- Hay que tomar en cuenta la metodología usada ya que puede ser actualizada y la misma debe ser modificada para garantizar el éxito del producto.
- Se recomienda actualizar anualmente el manual de descriptivos de cargo, los manuales de procedimientos, políticas y flujograma de cada subsistema establecido, en base a las necesidades de la empresa.
- Para que el modelo de competencias tenga éxito se recomienda utilizar los formatos diseñados porque están adaptados a la realidad actual de la organización.
- Antes de implementar el modelo sería necesario realizar una sociabilización y sensibilización del tema para generar conocimiento de los cambios a realizar y haya una mejor adaptación del personal a los cambios expuestos.
- Se recomienda que para el programa de evaluación se capacite a los evaluadores sin excepción, para que pueda ser un espacio de objetividad en donde se refuerce el conocimiento y se puedan solventar dudas. En especial para colaboradores nuevos que deben llevar a cabo este proceso.
- Se sugiere actualizar la matriz de competencias a desarrollar puesto que los retos que enfrentan las organizaciones, incentivan el actualizar conocimientos y destrezas de sus colaboradores.

- Para evaluar la eficacia del proceso es importante revisar los indicadores y medir la eficacia de los procesos establecidos tomando en cuenta los tiempos sugeridos.
- Se recomienda establecer acciones que puedan mejorar la efectividad de los procesos de selección, evaluación y capacitación.

## Bibliografía

- Alles, M. (2016). *Selección por competencias*. (Granica, Ed.) (Segunda). Buenos Aires.
- Ariza, J. A., & Morales, E. J. (2015). *Gestión estratégica de personas y competencias* (McGraw Hill). Madrid.
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2018). *Administración de Recursos Humanos*. (C. gage L. Editores, Ed.) (17 va edic). México.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. McGraw-Hill. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- CUESTA SANTOS, A. (2010). *GESTION DEL TALENTO HUMANO Y DEL CONOCIMIENTO*. Bogotá: ECOE EDICIONES. Retrieved from [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=desarrollo+del+talento+humano+en+el+ecuador&ots=UCE\\_9ZMjHz&sig=avo4nCxxhGYGRe3v32UN-Lde5Z9U#v=onepage&q=desarrollo del talento humano en el ecuador&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-trDDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=desarrollo+del+talento+humano+en+el+ecuador&ots=UCE_9ZMjHz&sig=avo4nCxxhGYGRe3v32UN-Lde5Z9U#v=onepage&q=desarrollo+del+talento+humano+en+el+ecuador&f=false)
- Diaz Pinilla, M. (2005). *Diccionario de Competencias*. (PSICOM, Ed.) (Tercera). BOGOTÁ. Retrieved from <https://vdocuments.mx/documents/diccionario-de-competencias-tania-gonzalez-mariela-diaz-1.html>
- Hateortúa, J., Rendón, M. C., & Ortiz, J. E. (2012, November). Score de competencias. *Revista Capital Humano*, 5.
- Jimenez, D. P. (2007). *Manual de Recursos Humanos*. (ESIC EDITORIAL, Ed.). Madrid.
- Labbe, C. (2015). *CAPACITACION CONCEPTOS BÁSICOS*.
- Lasso, V. E. (2011). *DISEÑO DE CARGOS POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA SELECTA*. UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA SEDE QUITO. Retrieved from <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/3389/1/UPS-QT02531.pdf>
- Liquidano, M. del C. (2012). *El administrador de recursos humanos como gestor del talento humano. Sus competencias y la relación de las prácticas de administración de recursos humanos*. (U. A. de México, Ed.). México.
- Luna, R. (2017). *Gestión del talento*. (Ediciones Pirámide, Ed.). Retrieved from [https://books.google.com.ec/books?id=ZxZBDwAAQBAJ&dq=roberto+luna&hl=es&sa=X&ved=0ahUK EwjdvXvmZHGhAhWpmuAKHch1B9QQ6AEIQDAF](https://books.google.com.ec/books?id=ZxZBDwAAQBAJ&dq=roberto+luna&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjdvXvmZHGhAhWpmuAKHch1B9QQ6AEIQDAF)
- Mendoza, J. A. (2018). *METODOS DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE 90, 180, 270 Y 360 GRADOS - PDF*. Retrieved February 5, 2019, from <https://docplayer.es/73007821-Metodos-de-evaluacion-de-desempeno-de-90-180-270-y-360-grad.html>
- Moreno, J. (2009). *Selección de personal: enfoque clásico y de competencias*. PUCE.
- Porret, M. (2015). *Gestión de Personas* (sexta). Bogotá: Alfaomega.
- Recalde, V. (2016). *REDISEÑO DEL MODELO DE SELECCIÓN DE PERSONAL POR COMPETENCIAS PARA MANDOS MEDIOS Y OPERATIVOS PARA LA EMPRESA PHILIP MORRIS INTERNATIONAL, MATRIZ QUITO*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Retrieved from [http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14673/Disertación Carolina Recalde Pillajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/14673/Disertación%20Carolina%20Recalde%20Pillajo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Ribes, G., Parello, M. R., & Herrero, A. (2018). *Dirección de recursos humanos. Gestión de personas*. Valencia: Universidad Técnica de Valencia.
- Rubió, T. (2016). *Recursos humanos: dirección y gestión de personas en las organizaciones*. (Ediciones Octaedro, Ed.). Madrid.

- Sanghi, S. (2016). *The Handbook of Competency Mapping : Understanding, Designing and Implementing Competency Models in Organizations*. Retrieved from <http://web.b.ebscohost.com/ehost/ebookviewer/ebook/ZTAwMHh3d19fMTM0Mjk1MF9fQU41?sid=83edacc3-aaa1-4b97-b284-48bfac66917f@sessionmgr102&vid=0&format=EB&rid=1>
- Shippman, J. (2000). The Practice of Competency Modelling. *Personnel Psychology*, 53(3), 703–740.
- Vargas H., J. (2007). LAS REGLAS CAMBIANTES DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL EN EL NUEVO MILENIO.:LAS COMPETENCIAS EN EL NUEVO PARADIGMA DE LA GLOBALIZACIÓN. *Red Internacional de Investigadores En Competitividad Memoria Del I Congreso*, 1, 0–21.
- Vecino Pico, J. (2007). Importancia de la Gestión del Desempeño.
- Velásquez, J., & Salazar, Y. (n.d.). *Métodos y técnicas de capacitación*.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos*. (McGraw Hill, Ed.) (sexta). México. Retrieved from <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/c2f2989d851e80e2cc6aa0ebf3a54cb0.pdf>