

DECLARACIÓN y AUTORIZACIÓN

Yo: **GABRIELA ALEJANDRA PÉREZ OROZCO**, con CC. **172510044-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: **"PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE MANTENIMIENTO, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA TRANS ESMERALDAS INTERNACIONAL S.A."**, 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, agosto 2019



GABRIELA ALEJANDRA PÉREZ OROZCO
CC. **172510044-8**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

DISERTACIÓN PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL

PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE
MANTENIMIENTO, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN
POR COMPETENCIAS PARA LA EMPRESA TRANS ESMERALDAS
INTERNACIONAL S.A.

DIRECTOR: Dr. CHRISTIAN CABEZAS (PhD)

GABRIELA ALEJANDRA PÉREZ OROZCO

QUITO, 2019

DEDICATORIA

*Todo esfuerzo tiene su recompensa, dedico este trabajo a Dios y a mi familia,
sin ellos nada sería posible.*

*Se lo dedico a mi padre y madre que me han enseñado a luchar siempre por
mis sueños y me han apoyado para poder alcanzarlos.*

*A mis hermanas que son un ejemplo de perseverancia para alcanzar mis
sueños y que ha confiado siempre en mí capacidad y mis esfuerzos.*

A toda mi familia por su apoyo, los amo infinitamente.

AGRADECIMIENTO

*Agradezco a Dios por darme la fuerza e inspiración para culminar una etapa
muy importante en mi vida.*

También agradezco a mis padres y hermanas por siempre confiar en mí.

*Agradezco a mis profesores que aparte de los conocimientos impartidos
también sembraron valores que perduraran en mí por siempre.*

RESÚMEN

El presente trabajo de investigación detalla la gestión del talento humano por competencias aplicados a los subsistemas de mantenimiento, selección, capacitación y evaluación por competencia encontrando varios estudios de diferentes autores siendo una guía para la presente investigación.

Para realizar este trabajo de investigación se utilizó la metodología MPC, Modelado de perfiles por competencias, que permitió el levantamiento completo de perfiles de cargo por competencias, donde se pudo obtener información de las actividades esenciales de la posición, destrezas y habilidad generales y específicas que se necesitan para la posición, así como conocimientos generales del puesto, requerimientos de selección y capacitación, formación y experiencia necesarias para el puesto de trabajo.

También se presentan las propuestas de implementación de cada subsistema del talento humano por competencias, donde se utiliza la información obtenida del MPC, mismos que se pretenden sean implementados en la empresa Trans Esmeraldas, para lograr obtener mejores procesos dentro del área de talento humano.

ÍNDICE GENERAL

CAPITULO I.....	1
1. TEMA	1
1.2 Datos de la Organización	1
1.2.1 Nombre.....	1
1.2.2 Actividad	1
1.2.3 Ubicación	1
1.2.4 Características	1
1.2.5 Contexto	1
1.2.6 Misión.....	1
1.2.7 Visión	1
1.3. Justificación	2
1.4. Antecedentes	3
1.5. Objetivos	4
CAPITULO II.....	6
MARCO TEÓRICO	6
2.1. Gestión del Talento Humano.	6
2.1.1. Introducción.	6
2.1.2. Principales modelos.....	6
2.1.2.1 Modelo de Harper y Lynch.....	6
2.1.2.2 Modelo de Werther y Davis.....	6
2.1.2.3 Modelo de Zayas	7
2.2. Gestión del talento humano por competencias.	7
2.2.1. Competencias.....	7
2.2.2. Desarrollo de la gestión del talento humano por competencias.....	8
2.3. Subsistemas del talento humano con la gestión por competencias.....	10
2.3.1. Descripción de cargos.	10
2.3.2. Selección.	11
2.3.3. Evaluación.....	13
2.3.4. Capacitación.....	18
2.4. Metodología de la gestión del talento humano por competencias.	19
2.4.1. Resultados de la implantación de la gestión del talento humano por competencias	21

2.4.2. MPC (Modelo de perfiles por competencias).....	25
2.4.2.1 Identificación de las actividades esenciales del puesto.	26
2.4.2.2. Identificación de conocimientos informativos del trabajo.	29
2.4.2.3. Identificación de las destrezas y habilidades laborales específicas.	30
Fuente: Jaime Moreno	30
2.4.2.4. Requerimiento de selección y capacitación.....	31
2.4.2.5. Componentes relacionados a las actividades esenciales del puesto.	31
2.4.2.6. Requerimientos de formación y experiencia.	32
CAPITULO III	34
MARCO METODOLÓGICO	34
3.1. Alcance de la investigación	34
3.2. Diseño de la Investigación	34
3.3. Población y muestra.....	34
3. 4. Fuentes de información.....	35
3. 5. Descripción de lo realizado con la metodología MPC.....	35
CAPITULO IV	40
PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE MANTENIMIENTO, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS.	40
4. Introducción	40
4.1. Propuesta del subsistema de mantenimiento	40
4.1.1. Resultados del levantamiento de perfiles de cargo con la metodología MPC. ..	41
4.1.2. Propuesta de implementación del subsistema de selección por competencias. .	48
4.1.3 Propuesta de implementación del subsistema de evaluación del desempeño.	52
4.1.4. Propuesta de implementación del subsistema de Capacitación.	55
CAPÍTULO V	59
CONCLUSIONES	59
RECOMENDACIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA	62

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Escalas de calificación.....	27
Tabla 2 Grados de calificación	27
Tabla 3 Ejemplo de actividades esenciales del cargo asistente de selección	28
Tabla 4 Actividades esenciales de la posición de asistente de selección	29
Tabla 5 Información general del trabajo.....	29
Tabla 6 Destrezas y habilidades específicas del cargo de asistente de selección.....	30
Tabla 7 Destrezas y habilidades generales del cargo de asistente de selección	30
Tabla 8 Requerimientos de selección y capacitación del cargo de asistente de selección ..	31
Tabla 9 Componentes relacionados a las actividades esenciales del cargo.....	32
Tabla 10 Nivel de Formación	33
Tabla 11 Experiencia Laboral Requerida	33

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Organigrama Trans Esmeraldas.....	2
Figura 2 Gestión Integral: Modelo del iceberg.....	9

CAPITULO I

1. TEMA

Propuesta de implementación de los subsistemas de mantenimiento, selección, capacitación y evaluación por competencias para la Empresa Trans Esmeraldas Internacional S.A.

1.2 Datos de la Organización

1.2.1 Nombre: Trans Esmeraldas Internacional S.A

1.2.2 Actividad: Servicio de Transporte a distintos lugares a nivel nacional.

1.2.3 Ubicación: Carlos Freire y Marcos Escorza, Sector Chillogallo, Sur de Quito.

1.2.4 Características: Trans Esmeraldas fue fundada en 1970. En 1977 cambio su status a Sociedad Anónima, actualmente cuenta con 120 socios, 125 unidades y varias oficinas a nivel nacional.

1.2.5 Contexto: Actualmente Trans Esmeraldas cubre las rutas hacia Esmeraldas, Atacames, Guayaquil, Manta, Quevedo, Machala, Coca, Lago Agrio, entre otras ciudades, cubriendo gran parte de la Costa y Oriente del Ecuador. Siendo su principal competencia las compañías de Transporte Trans Occidentales y Reina del Camino.

1.2.6 Misión: Brindar a sus clientes “ La Mejor Experiencia de Viaje”, entregando un servicio de transporte de pasajeros y encomiendas eficiente, seguro, cómodo, confiable apalancando su gestión en la innovación, mejora continua, cumpliendo con normas de seguridad nacional e internacional y con una elevada responsabilidad social y ambiental (TransEsmeraldas, 2016, pág. 1).

1.2.7 Visión: Poseer un modelo de gestión inteligente y competitivo: “Sera la empresa líder en implementación de un sistema de gestión de seguridad vial centrado en normas de calidad internacional; con personal altamente capacitado, tecnología de última generación, acorde a las necesidades de sus clientes y de la empresa que le permitan cumplir eficiente y

eficazmente el servicio que se entrega a sus clientes en el territorio ecuatoriano (TransEsmeraldas, 2016, pág. 1).

Organigrama: El organigrama de la empresa Trans Esmeraldas se representa en la figura 1.

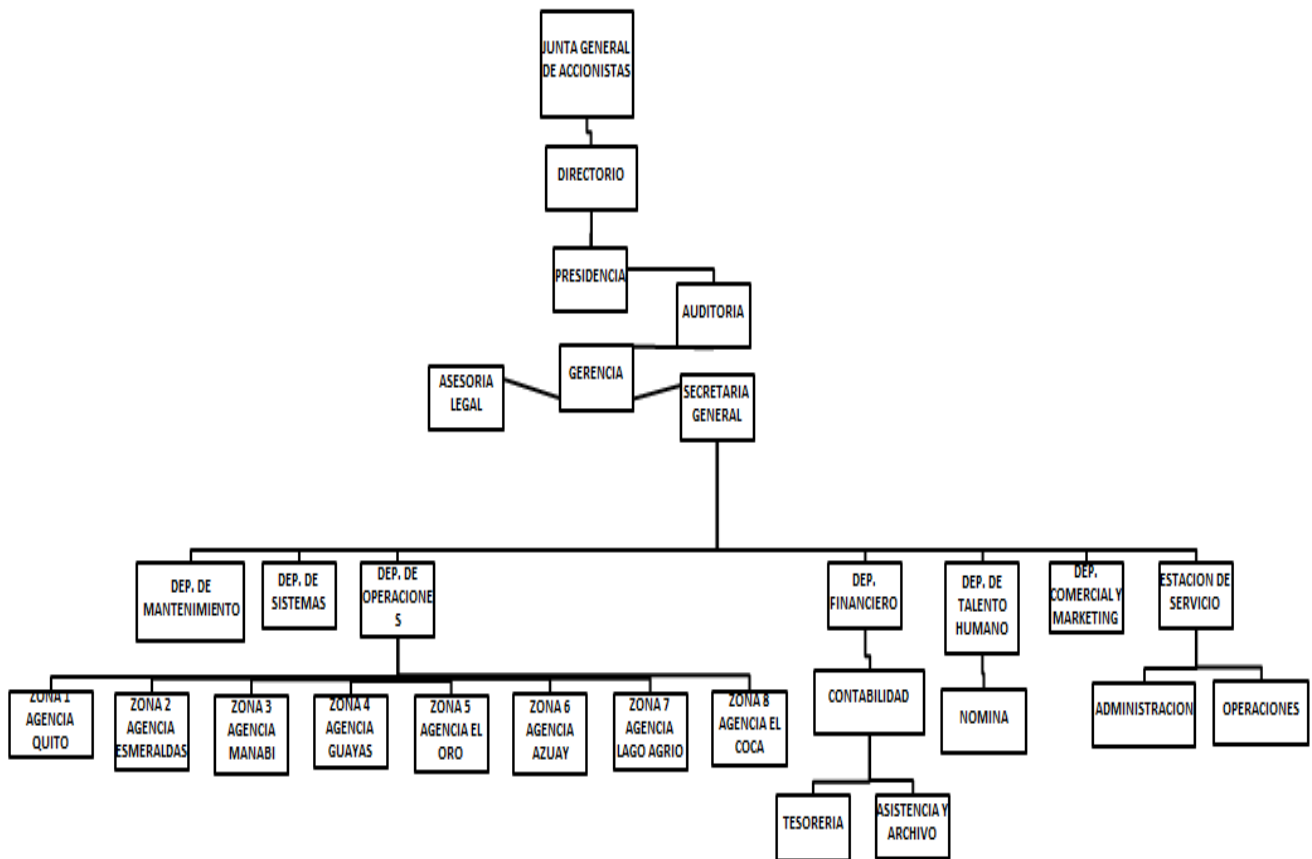


Figura 1: Organigrama Trans Esmeraldas.

Fuente: <http://www.transportesemeraldas.com/portal/>

1.3. Justificación

Por las nuevas técnicas que surgen en la Gestión del Talento Humano, las empresas ven la necesidad de ajustarse a nuevos procesos entre unos de ellos el modelo de gestión por competencias. Este es utilizado en procesos como selección, capacitación y evaluación del desempeño, siendo estos los subsistemas principales del Talento Humano. Mediante estos procesos las empresas se aseguran de tener en su organización a personas idóneas para el puesto de trabajo.

Para la Empresa Trans Esmeraldas Internacional S.A es fundamental que en un futuro se dé la implementación de esta propuesta, debido a los grandes avances que hoy en día presentan los procesos de Talento Humano. El objetivo es contar con personal capaz y que cumpla con el perfil requerido por la empresa. Logrando así mejorar la calidad de servicio.

La organización se beneficiará porque contará con los subsistemas principales del Talento Humano por competencias. Se espera que estos puedan ser implementados en futuros procesos de selección, evaluación y capacitación del personal. Logrando estructurar de manera adecuada cada uno de los procesos antes mencionados.

Para la elaboración de esta propuesta se usaron como fuentes primarias la entrevista y la metodología del modelado de perfil por competencias (MPC). La entrevista servirá para diagnosticar los procesos actuales del área de Talento Humano. Por otro lado la metodología MPC elaborada por el Doctor Jaime Moreno que servirá para realizar los descriptivos de cargos.

La presente investigación surge del interés de conocer más acerca de la gestión del talento humano por competencias y cómo este nuevo modelo de gestión influye en cada subsistema del talento humano. Adicionalmente nos permitirá descubrir los beneficios y consecuencias que pueden darse en una organización al implementar este modelo. Sin la implementación de estos subsistemas del talento humano, la organización perdería la oportunidad de contar con personal idóneo que reúna las competencias que el puesto de trabajo requiere. También mediante esta investigación la autora podrá adquirir nuevos conocimientos que apoyen a un mejor aprendizaje dentro del ámbito laboral.

1.4. Antecedentes

En la actualidad las empresas buscan innovarse en cuanto a sus procesos, en especial los procesos que involucran al personal de la organización. Lo que se busca es

contar con personas que posean conocimientos, habilidades y destrezas específicas para desempeñarse en un puesto de trabajo de manera exitosa, contribuyendo con los objetivos organizacionales. Es por esto que Martha Alles (2010) hace mención a que el modelo de gestión por competencias es una manera de manejar los recursos humanos en la organización para alinearlas con los objetivos estratégicos o del negocio.

Trans Esmeraldas Internacional S.A es una empresa dedicada a brindar servicio de transporte a distintos lugares a nivel nacional. Actualmente sí cuenta con los procesos de selección, evaluación y capacitación. Sin embargo, no se encuentran estructurados de manera adecuada.

La Empresa Trans Esmeraldas ha visto la necesidad de innovar en el campo del Talento Humano y sus principales subsistemas. Al ser ésta una empresa de servicios debe contar con personal que posea competencias relacionadas al servicio al cliente. En la actualidad el personal no está lo suficientemente preparado para las funciones que realizan, evidenciándose la falta de capacitación a los colaboradores. Es por este motivo que se elaborará una propuesta de implementación de los subsistemas de mantenimiento, selección, evaluación y capacitación por competencias. Al contar con estos subsistemas se podrá mejorar el servicio que brinda la empresa a través de un correcto y eficiente desempeño de las personas en su puesto de trabajo.

1.5. Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de implementación de los subsistemas de mantenimiento, selección, evaluación y capacitación por competencias para mejorar los procesos dentro de la Gestión del Talento Humano en la Empresa Trans Esmeraldas Internacional S.A

Objetivos Específicos

- Diagnosticar el manejo actual de los subsistemas del Talento Humano.

- Elaborar los perfiles de cargo por competencias.
- Identificar las competencias para los procesos de selección.
- Identificar las competencias relacionadas con capacitación.
- Identificar indicadores de criterios para la evaluación del desempeño.

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Gestión del Talento Humano.

Es un enfoque estratégico que permite a las organizaciones mejorar los procesos de selección, capacitación y evaluación.

2.1.1. Introducción.

En este capítulo se describen las características de la gestión del talento humano, centrandó el interés en la gestión por competencias. Inicialmente, en esta sección, se presenta una síntesis de los principales modelos de gestión del talento humano, para luego describir con mayor detalle el modelo Gestión del talento humano por competencias (GTHC), de principal interés en este estudio.

2.1.2. Principales modelos.

2.1.2.1 Modelo de Harper y Lynch.

Este modelo parte del plan estratégico para prever las necesidades en función con diversas actividades claves de Gestión del talento (GTH): análisis y descripción de puestos, curvas profesionales, promoción, planes de sucesión, formación, clima y motivación, entre otras. Estas actividades son desarrolladas conociendo cualitativa y cuantitativamente el personal con que cuenta la organización. Esta situación permite visualizar la optimización del personal, requiriendo un seguimiento constante y verificando la brecha existente entre los planes organizacionales y los resultados obtenidos. El modelo es predominantemente descriptivo, pues sólo muestra las tareas relativas a la GRH, pero no en su expresión operativa y dinámica (Chiavenato, 2013).

2.1.2.2 Modelo de Werther y Davis.

Sugiere la relación interdependiente entre las tareas claves de RR.HH., agrupadas en cinco categorías. Actualmente, estas tareas son relevantes en la Gerencia de Recursos

Humanos (GRH). También son considerados los objetivos sociales, organizacionales, funcionales y personales que dirigen el quehacer de la empresa (Werther & Davis, 2012).

2.1.2.3 Modelo de Zayas

Se destaca el carácter sistémico de la GRH. Se plantea una interdependencia entre los subsistemas de organización, de selección y desarrollo de personal, y el formado por el hombre y las distintas interacciones establecidas. En este modelo, lo anterior permitirá definir de forma clara y con una programación apropiada, las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección, así como la formación y el desarrollo del personal. Esto condiciona las características del personal reclutado para la organización y las interrelaciones producidas (Chiavenato, 2013).

2.2. Gestión del talento humano por competencias.

2.2.1. Competencias.

Las competencias son todas aquellas características propias de la persona o conductas observables necesarias para desempeñar un puesto de trabajo, pueden ser: (conocimientos, habilidades, destrezas) requeridas para ejercer un conjunto de actividades claves en el más alto nivel de rendimiento (Poór, Slavić, & Berber, 2015).

De este análisis podemos llegar a la conclusión que las competencias son:

- Características permanentes de las personas.
- Se ponen de manifiesto cuando se ejecuta una tarea.
- Se relacionan con la acción exitosa de una actividad sea esta en el ámbito laboral o personal.
- Tiene una relación causal con el rendimiento laboral, es decir no está asociada al éxito, si no que se asume que verdaderamente las causa.
- Puede ser generalizada a más de una actividad.

Los estudios de David McClelland (1973) aportaron el concepto de competencias, incorporándose así nuevos métodos de evaluación, el término competencia fue utilizado por David McClelland hace unos 30 años. A través de sus investigaciones el antes mencionado demostró que las evaluaciones tradicionales que decían predecir el desempeño exitoso no eran suficientes (Capuano, 2014).

2.2.2. Desarrollo de la gestión del talento humano por competencias.

La Gestión del talento humano por competencias es un modelo de gerenciamiento que permite evaluar las competencias específicas que requiere un puesto de trabajo, herramienta en donde todo su talento humano participa en el planteamiento de los objetivos estratégicos mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes claves en el proceso de creación de valor, quienes también contribuyen a crear ventajas competitivas dentro de la organización (Martínez, 2013). Podemos decir entonces, que el departamento de Recursos Humanos abandona su modelo tradicional de tipo micro analítico centrado en los costes y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que el talento humano busca equilibrar el desarrollo de potencialidades o habilidades de los colaboradores, jugando un papel esencial en el logro de sus objetivos y metas organizacionales.

El Modelo de Gestión de Recursos Humanos por Competencias (GRHC) es una tendencia administrativa actual, aplicada en diversidad de empresas. Los objetivos de la GRHC de acuerdo a Martínez (2013) son:

- Incrementar los niveles de productividad y competitividad
- Implementar una cultura de desempeño superior y mejoramiento continuo
- Aumentar la satisfacción laboral de los empleados de una organización
- Identificar las competencias importantes, las estratégicas, que deben tener los empleados de una organización para desempeñarse con eficiencia y efectividad.

Las organizaciones que gestionan correctamente sus recursos se benefician de una ventaja competitiva, pues el éxito de una empresa se basa en la calidad y la disposición de su equipo de trabajo. Cuanto más sólido es el equipo de trabajo y más se aprovechen las habilidades y destrezas de cada uno de los trabajadores más fuerte y sólida será la organización. Para que la implantación de la Gestión por Competencias sea posible, es necesaria una dirección global que tenga una visión completa de la organización, capaz de integrar de forma adecuada los equipos de trabajo y de dirigirlos hacia el logro de los objetivos planteados, en función del reto y oportunidades que nos ofrece el entorno (López, 2010).

La gestión por competencias introduce en su enfoque el modelo del iceberg: donde dividen a las competencias en dos grandes grupos las que son más fáciles de detectar y desarrollar como las destrezas y los conocimientos y las menos fáciles de detectar y luego desarrollar, como el concepto de uno mismo, las actitudes, los valores y el núcleo de la personalidad (Camacho, 2014). Los conocimientos, las destrezas y las habilidades son más fáciles de detectar, en cambio las actitudes y los valores, el concepto de uno mismo, y los rasgos más profundos de personalidad son difíciles de evaluar, se encuentran debajo de la superficie, la figura 2 ilustra la explicación del modelo del iceberg:

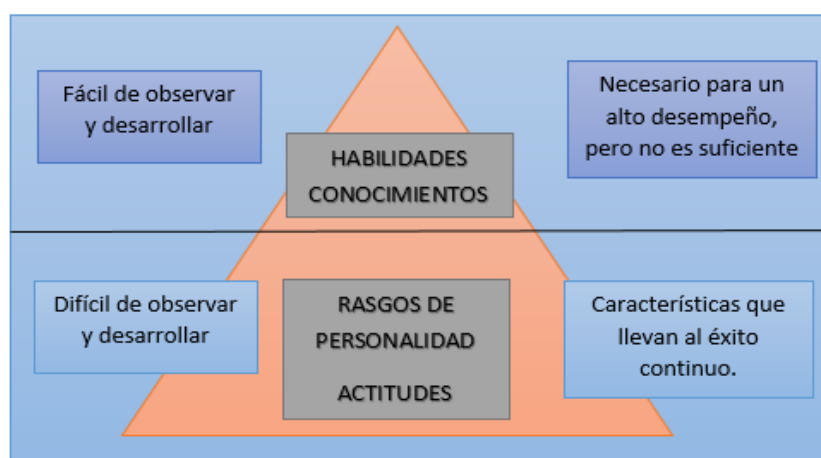


Figura 2 Gestión integral: modelo del iceberg

Fuente: Chiavenato, 2013

Para que este enfoque sea implementado, la empresa debe tener un análisis de su visión como empresa en cuanto a funciones, procesos, logrando de esta manera llegar a trabajar en el logro de objetivos organizacionales, retos y oportunidades de desarrollo de los colaboradores. Esto permite obtener por parte de los colaboradores un compromiso organizacional que conlleve un buen desempeño y así lleva al éxito a la empresa (Camacho, 2014)

Es decir la gestión del talento humano por competencias, ayuda a las organizaciones a tener una visión más clara de cada uno de los subsistemas del talento humano logrando de esta manera desarrollar nuevos procesos que contribuyan a un mejor desarrollo de los colaboradores.

2.3. Subsistemas del talento humano con la gestión por competencias.

Las empresas en la actualidad requieren manejar metodologías y herramientas que les permitan crecer y desarrollarse en un mercado cada vez más competitivo. Siendo el capital humano, uno de los principales recursos con los que disponen las organizaciones, es cada vez más común escuchar hablar de la gestión del talento humano y más específicamente de una gestión basada en competencias.

La presente investigación tiene como objetivo abordar el tema de gestión por competencias y aplicar la metodología MPC (modelo de perfiles por competencias) para estructurar los perfiles de cargos por competencias requeridos para la empresa Trans esmeraldas Internacional S.A y generar una mejora en los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal; y, de esta manera potenciar los conocimientos, habilidades y destrezas específicas de los colaboradores de la entidad.

2.3.1. Descripción de cargos.

La descripción de cargos se ocupa principalmente por el contenido del puesto, permite distinguir un cargo de los demás al interior de la organización, bajo la premisa de

que puede haber dos puestos de diferentes niveles relacionados y por tanto con actividades similares, pero nunca iguales considerando las funciones, atribuciones y responsabilidades de cada uno. La descripción de cargos es un proceso consistente en la identificación detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace) y los objetivos del cargo (porqué lo hace). Se trata de un inventario de los elementos más relevantes del cargo, así como de los deberes y las responsabilidades que implica (Alvarado S., Araque, & Zambrano, 2012).

Los cargos y puestos provistos en función a descripciones y análisis permiten que los ocupe el personal idóneo, con el perfil adecuado a las funciones, tareas y responsabilidades, por tener características y competencias compatibles y con lo especificado en las funciones a desempeñar. El análisis y la descripción de puestos facilitan el contenido y las especificaciones, permitiendo administrar con eficiencia el talento humano de la organización.

Mediante la metodología MPC, los descriptivos de cargos serán mucho más esquematizados, recolectando información importante de los cargos existentes en la organización, como las competencias principales relacionadas al puesto o cargo de trabajo.

Esta metodología a diferencia de otras permite identificar actividades esenciales, destrezas, habilidades para selección y capacitación, adicionalmente brinda información acerca de la experiencia y formación.

2.3.2. Selección.

La selección de personal al igual que otros subsistemas son llevados a cabo por los responsables del área de recursos humanos después de tener cierta cantidad de solicitantes mediante el reclutamiento. Esto permite contratar a una persona idónea para que ocupe una labor específica, con base en su perfil profesional y laboral, esperando el mejor desempeño en su cargo (Chiavenato, 2013). Dentro de este proceso es importante tomar en cuenta las

competencias de las personas que aspiran a un cargo dentro de una organización, por lo que se realiza ciertas evaluaciones que ayuden a evaluar las competencias y comportamiento de las personas en situaciones específicas.

Por tanto, la selección se define como un proceso para elegir al candidato adecuado o de alto rendimiento para ocupar la vacante dentro de una organización. El proceso da inicio una vez que la persona solicita el empleo y finaliza cuando se toma la decisión de contratar, y consiste en las siguientes fases (Chiavenato, 2013):

- a) Anuncio de la vacante
- b) Entrevista inicial
- c) Exámenes psicométricos
- d) Psicotécnicos y de conocimientos,
- e) Examen del área
- f) Referencias
- g) Examen médico

Concluyendo el proceso, se procede a contratar al candidato mejor calificado y que cumpla con todas las exigencias de la organización. La selección de personal por competencias se destaca por su funcionamiento y los elementos que lo componen, pues se inserta a un sistema de Gestión de Recursos Humanos. Este modelo de competencias tiene características comunes que serán demandadas a los colaboradores en un futuro como: capacidad de aprendizaje, innovación, capacidad de trabajo en equipo, capacidad de adaptación, flexibilidad y automotivación.

La selección de personal es uno de los subsistemas más importantes dentro de la gestión del talento humano. La selección por competencias permite la correcta identificación de las habilidades, competencias y conocimientos requeridos para ocupar los diferentes puestos de la organización, mediante un proceso de selección estructurado

contando con una matriz de selección y una guía de entrevista donde se pueda obtener toda información necesaria logrando de esta manera, contar con un alto nivel de talento humano dentro de la organización.

2.3.3. Evaluación.

Se debe llevar a cabo como un proceso sistemático y periódico, teniendo en cuenta el rendimiento global del empleado para comprobar el cumplimiento de las obligaciones y objetivos propuestos por la organización y detectar fortalezas y fallas del personal evaluado, pudiendo de esta manera generar puntos a mejorar, pues la mayor parte de los colaboradores obtiene retroalimentación sobre la manera en que cumple sus actividades (Chiavenato, 2013).

Es necesario revisar algunas investigaciones acerca de las primeras evaluaciones del personal en las empresas.

El trabajo de Robert Owen es significativo, porque implementó en su fábrica New Lannark (1813) un sistema llamado (silent monitor), que consiste en comunicar a los colaboradores acerca de la evaluación del desempeño y el rendimiento del día anterior de trabajo (Capuano, 2014).

Es importante realizar un análisis de la evaluación del desempeño en las empresas, pues permite identificar los beneficios que ésta puede dar a los colaboradores, una correcta aplicación de la evaluación puede conllevar a detectar y mejorar falencias u oportunidades de crecimiento dentro de la organización, como:

- Detección de necesidades de capacitación.
- Descubrimiento de competencias en los colaboradores.
- Retroalimentación adecuada
- Escala salarial

Para lograr un óptimo desempeño, es importante la existencia de competitividad, es decir, la capacidad para desarrollar eficazmente un trabajo, utilizando conocimientos y destrezas personales necesarias, así como los atributos que ayuden a solucionar situaciones y problemas, una persona muestra competencia cuando cumple con los perfiles requeridos es decir es el conjunto de los siguientes elementos (Díaz, 2014):

- **Saber:** es el conjunto de los conocimientos relacionados con los comportamientos concernientes a la competencia, estos pueden ser sociales y técnicos.
- **Saber hacer:** poner en práctica todos los conocimientos y habilidades posibles que se poseen para lograr de manera exitosa cumplir un objetivo propuesto por la organización.
- **Saber estar:** conjunto de actitudes con características principales del entorno organizacional, aquí intervienen los valores, creencias y actitudes.
- **Querer hacer:** esto se refiere a como la persona realiza la tarea encomendada es decir la actitud con la que la va a realizar, aquí se toma en cuenta el esfuerzo que realice la persona.
- **Poder hacer:** implica el conjunto de factores relacionados con:
 - El punto de vista individual: es la capacidad personal, las aptitudes y rasgos personales, se contemplan aquí como potencialidades de las personas, como variables que pueden aportar información respecto a la facilidad con que alguien mostrará un comportamiento determinado, o sobre su potencial de aprendizaje.
 - El punto de vista situacional: el grado de favorabilidad del medio, es decir, son las diferentes situaciones que pueden marcar distintos grados de dificultad para mostrar un comportamiento dado.

En cuanto a la Evaluación de desempeño por competencias, existen diversos criterios y argumentos para su incorporación en las empresas del tercer milenio.

En la actualidad, la globalización ha causado una manera muy eficiente de evaluar el trabajo. Esto se debe al libre flujo de la información, la creación de nuevas maneras de trabajar, de operar procesos, de dirigir sus organizaciones, lo que conlleva a niveles más elevados de habilidades requeridas. Por esto, debe existir una alta adaptación al cambio, una adecuada planeación de estrategias y un lineamiento apropiado con el fin de alcanzar los objetivos y metas organizacionales.

La evaluación del desempeño consiste en medir el rendimiento global del empleado, poniendo énfasis en que cada persona, no es competente para todas las tareas y no está igualmente inmersa en todas las clases de tareas que le son encomendadas, la mayor parte de los empleados procuran obtener retroalimentación sobre el cumplimiento de sus actividades (Diaz, 2014).

La evaluación del desempeño es una función clave para comprobar el nivel de cumplimiento de los objetivos organizacionales de forma individual (Chiavenato, 2013). Puede ser formal o informal. Es realizada mediante la observación en el trabajo diario. El departamento de recursos humanos puede identificar a los empleados que cumplen o exceden lo esperado y a los que no lo hacen los identifican acorde a las necesidades de ellos mismos. Por lo general, los Departamento de Recursos Humanos desarrollan evaluaciones de desempeño por competencias, misma que Rivera define como “ aquella que implica no sólo atender a rasgos psicológicos de las personas, sino a comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades” (Rivera, 2017) ,esto es fundamental para desarrollar enfoques diferentes para ejecutivos de alto nivel, profesionales, gerentes, supervisores y empleados es necesario tener uniformidad dentro de

cada categoría para obtener resultados utilizables, aunque son los departamentos de recursos humanos los que diseñan el sistema de evaluación.

Los pasos para la implementación del proceso de evaluación de desempeño por competencias son (Capuano, 2014):

1. Intención de hacer la evaluación de desempeño. La Gerencia de la compañía y el Departamento de Recursos Humanos se ponen de acuerdo para realizar una evaluación de desempeño a todo el personal.
2. Análisis de sistemas posibles. En el momento de analizar y escoger el sistema adecuado, no se puede tener en cuenta los elementos tradicionales. Por tanto, cada compañía deberá diseñar su propio sistema de evaluación según las competencias a evaluar, congruente con las estrategias del negocio.
3. Confección del Diccionario de competencia. Se toma en cuenta los pasos anteriores, que se alinean con la misión y visión planteadas por la compañía. El desarrollo adecuado de cada una de estas competencias es fundamental para lograr los objetivos planteados. Algunas de las competencias a evaluar pueden ser: liderazgo, integridad, empoderamiento, iniciativa, orientación al cliente, trabajo en equipo, este dependiendo de las necesidades de cada empresa.
4. Diseño de la evaluación. Este paso es fundamental, pues se deben cubrir todos los aspectos que la compañía considera necesarios evaluar en sus empleados. Por tal motivo, el Departamento de Recursos Humanos interactúa con profesionales estadísticos para alcanzar un diseño propio, atractivo, sencillo de realizar y aplicar.
5. Comunicación. Esta etapa consiste en implementar formas de comunicarse entre toda la empresa, es decir, cómo el Departamento de Recursos Humanos interactúa con expertos en estadística a fin de cumplir su propósito. Esto puede ejecutarse con

pequeñas reuniones programadas con todo el personal, con una parte de ellos u otras variantes.

6. Entrenamiento a los involucrados: En esta fase los implicados deben conocer el funcionamiento del sistema, así como sus funciones dentro del mismo, para evitar errores durante la evaluación. Durante esta fase, es recomendable aplicar una prueba piloto con la intención de detectar fallas de comprensión.
7. Tiempo de evaluación: El tiempo dependerá del tamaño de la muestra y el método que se utilice para la evaluación; es recomendable fijar una evaluación al finalizar el año, pero fijando un plazo previamente. Es importante realizar por lo menos una evaluación cada año.
8. Contenido de la evaluación: Es importante analizar el contenido y detectar los conflictos que se presenten en la evaluación. Posterior al análisis, el departamento de recursos humano debe tomar decisiones sobre el potencial, carrera, capacitación y remuneraciones de cada empleado. Así como también se debe informar los resultados a los evaluados para acordar un plan de acción que conlleve al cumplimiento de los objetivos estratégicos organizacionales.
9. Análisis del sistema: Consiste en reflexionar sobre las virtudes y defectos del sistema de evaluación implementado y el modo en que se efectuó, con el fin de mejorarlo para las próximas evaluaciones.
10. Feedback y seguimiento continuo: La retroalimentación es necesaria en todo proceso, y está revestido con gran importancia porque en él se centra la evaluación de futuras evaluaciones de desempeño.

Dentro de los beneficios que se pueden encontrar en el 360° Feedback Premium, tenemos los siguientes (Capuano, 2014):

- La persona obtiene más información sobre su desempeño, tiene la oportunidad de ver su desempeño a través de los ojos de aquellos que trabajan con él.
- El Feedback es anónimo y consecuentemente más honesto.
- Obtener una mejor comprensión de sus perspectivas, permite a los individuos visualizar sus fortalezas y debilidades. El esfuerzo en el desempeño de los empleados es más focalizado y efectivo.
- Las expectativas de éxito son visualizadas con mayor precisión por el evaluado.
- Una clara y focalizada base de comunicación se establece entre los empleados y el supervisor.
- Las necesidades de capacitación son fácilmente identificadas.
- Los miembros de un equipo reciben una mayor cantidad de inputs que fortalecen el desempeño del mismo.

2.3.4. Capacitación.

Según Chiavenato, la capacitación es definida como la educación profesional que busca adaptar al ser humano a determinado cargo, preparándolo de la manera más adecuada para ejercer el cargo asignado, el proceso de la capacitación debe ser aplicado de una forma sistemática y organizada, para que las personas aprendan conocimientos, actitudes y habilidades en base a objetivos bien definidos y relacionados al trabajo y aspectos organizacionales (Chiavenato, 2013, pág. 557).

Los programas de capacitación sirven para garantizar la eficacia y eficiencia del personal, allí radica la importancia de la capacitación. Por tal razón, la organización debe estar atento a ello, pues los empleados sean nuevos o no, ameritan una orientación continua para lograr un desempeño satisfactorio (Werther & Davis, 2012, p. 241).

La capacitación auxilia a los miembros que constituyen una organización, el beneficio de esta orientación es contribuir al desarrollo de las personas para cumplir

responsablemente con sus labores (Werther & Davis, 2012, p. 241). De igual manera, los autores Werther y Davis señalan que el recurso humano es lo más importante de una organización, y siempre debe pensarse como mejorar los beneficios que se recibe de ella. En este sentido, la capacitación constituye una de las mejores inversiones en el personal y una fuente de bienestar para el personal (p. 242).

Ante este contexto, se recalca la necesidad de conocimiento del ser humano capaz de crear. La condición de la curiosidad lleva a investigar y conocer, los miembros de las organizaciones mantienen experimentando ese deseo de aprender y saber, no solo porque enriquecerá sus vidas sino porque obtendrán un beneficio mutuo tanto la empresa como el personal. Por tal razón, es necesaria la capacitación para cubrir esta necesidad de conocimiento.

La capacitación es un subsistema importante dentro de la organización Wu, Jui Lan (2013, pág. 260), menciona que “ la capacitación basada en competencias no solo mejora el conocimiento, las habilidades y las actitudes de empleados, sino que también prepara a los empleados para alcanzar las metas de sus organizaciones,” esto permite el desarrollo de competencias o habilidades específicas de los colaboradores para desempeñarse en un puesto de trabajo logrando así aprovechar todo el talento humano de cada colaborador.

2.4. Metodología de la gestión del talento humano por competencias.

La metodología que tiene como objetivo fundamental brindar una herramienta que permita diseñar a una organización un proceso esquematizado para la aplicación de un modelo, como lo es la gestión del talento humano por competencias, el cual es de gran ayuda en el desarrollo y perfeccionamiento de los procesos de selección, evaluación y capacitación dentro de las empresas, la metodología puede variar de acuerdo con las necesidades que presente la empresa.

Para la aplicación de la gestión por competencias se puede iniciar con identificar las competencias de los distintos niveles jerárquicos existentes de una organización, posteriormente realizar la elaboración de un diccionario de competencias que sirva para la realización de los descriptivos de cargos por competencias, esto con el fin de lograr elaborar e implementar los distintos subsistemas del talento humano, Alles (2006) nos da una idea más clara de cuál podría ser la metodología para implantar un sistema de gestión por competencias misma que se resume en los siguientes pasos:

- Definición o revisión de la misión y visión de la organización.
- Definición de las competencias por la gerencia, competencias cardinales y específicas.
- Elaboración de documentos necesarios, diccionario de competencias y comportamientos.
- Asignación de competencias y grados o niveles a los diferentes puestos de la organización.
- Determinación de brechas entre las competencias devenidas por el modelo y las que poseen los integrantes de la organización.
- Diseñar los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias, selección, evaluación y desarrollo, son los tres pilares más importantes de la metodología.

La metodología de Martha Alles da un procedimiento más claro de la implementación de la gestión del talento humano por competencias en las organizaciones a diferencia de otros autores como Armando Cuesta Santos que habla de la gestión del talento humano por competencias, sin embargo no da un proceso para implementarlo como lo hace Martha Alles.

2.4.1. Resultados de la implantación de la gestión del talento humano por competencias

Algunas investigaciones han podido identificar los beneficios de implantar la gestión del talento humano por competencias. Entre esas investigaciones tenemos a:

El estudio de Martínez (2013), que identificó la necesidad de aplicar la Gestión del Talento Humano por competencias en una empresa de las Artes Gráficas de la capital mexicana. El objetivo de la investigación fue encaminar a la empresa hacia la implantación de un sistema de Gestión. Cada departamento tenía su importancia en la empresa, y por ende la autora recomendó a esta compañía a organizar su departamento en función de crecimiento estructural y funcional. Para ello, se recomendó dividir las áreas que componen un departamento en categorías, dando su función esencial a cada uno de sus integrantes, es decir, “completar las áreas que les hacen falta como Capacitación, Compensación, Beneficios Sociales, separando aquellas que están unidas, como Reclutamiento y Selección” (Martínez, 2013, pág. 138).

La revisión del manual organizacional de la institución seleccionada identificó la misión, visión y los valores organizacionales, divididos por varias competencias. También se elaboró con un diccionario de competencias cardinales y el diccionario de competencias específicas y comportamiento. En el punto de mayor interés para la presente investigación, Martínez (2013) señaló que la organización cuenta con procesos de reclutamiento, capacitación y evaluación del desempeño regidos por los principios generales de la gestión por competencias.

También se consultó el estudio de Cabrera (2012), investigación realizada en la Iglesia Adventista del Séptimo Día, analizando la necesidad de formalizar el departamento de Gestión de Talento Humano, tomando en cuenta las deficiencias detectadas en los procesos de reclutamiento y adiestramiento en la referida organización. La investigación

señala que la organización carecía de un manual de normas y procedimientos, ante lo cual planteó un diseño y ejecución, incluida la creación de un nuevo cargo con requisitos mínimos para los puestos de asistente contable y tesorero. Además, la autora considero la importancia de ajustar algunas normas e implantar el modelo de gestión por competencias, pues éste facilito la evaluación continua del desempeño de forma generalizada, por lo que la mejora profesional personal y del lugar de trabajo está en continua progresión integrándose en el día a día de la organización.

Además, se tiene el estudio de Camacho (2014), aplicado en una entidad financiera de la ciudad de Loja, y que propuso perfiles de puesto para la institución. Esta propuesta se sustentó en la información obtenida en la investigación de campo, pues la organización analizada carecía de esta herramienta de gestión, recalcando la importancia de hacer un seguimiento para la actualización de los perfiles. El autor aseveró que la organización debería ser capaz de coordinar y utilizar eficaz y eficientemente sus recursos humanos e integrar sus prácticas de gestión con dichos recursos mejor que la competencia, o al menos aprender a hacerlo de forma más rápida que los demás, ahí radica la clave del éxito competitivo. Además, plantea la importancia de planificar y encaminar las acciones rutinarias, desarrollando y fortaleciendo los conocimientos aprendidos, pues ésta incrementa la eficiencia de desempeño en el trabajo (Camacho, 2014). Los resultados obtenidos se consideran como un importante aporte para la institución donde se realizó la investigación, pues es una cooperativa pequeña, pero en crecimiento que necesita definir y organizar correctamente sus procesos internos, siendo uno de los más relevantes la gestión de talento humano por competencias. Se consideró a esta propuesta de perfiles como un proceso de mejora de permanencia de los colaboradores dentro de la institución, ya que se optimizaron recursos que generaron procedimientos de reclutamiento, selección, evaluación y capacitación del personal más efectivo (Camacho, 2014).

Por otra parte, se tiene el ensayo de Díaz (2014), quien analizó de forma teórica el rol de talento humano como recurso fundamental de organizaciones del mundo globalizado. El estudio del talento humano señaló la autora, fue importante para medir e incrementar la productividad, competitividad y permite superar los escenarios negativos que se presenten en cualquier ámbito, el cumplimiento efectivo de los objetivos tiene su misión y visión establecida. Las competencias y el comportamiento es el desarrollo de la organización y su propósito es mejorar los procesos con altos estándares de calidad. La Gestión del Talento Humano por competencias, afirma la autora, se convierte en un aspecto crucial, pues si el éxito de las instituciones y organizaciones depende en gran medida de lo que las personas hacen y cómo lo hacen, entonces invertir en las personas puede generar grandes beneficios. Es así como un área operativa, Recursos Humanos se convierte en el socio estratégico de todas las demás áreas, siendo capaz de potenciar el trabajo en equipo y transformar la organización radicalmente. Esa es su finalidad: “Que las personas se desarrollen integralmente de manera individual y grupal, y así conseguir el crecimiento de la organización” (Díaz, 2014, págs. 16-17).

López (2010), en un ensayo sobre la gestión del talento humano por competencias, señaló que los trabajadores deben acceder a los conocimientos en diferentes ramas, lo que les facilitó el desarrollo de sus destrezas y habilidades. En décadas pasadas, señala la autora, sólo tenía acceso a la capacitación el personal con buena posición económica, pero esto cambió de forma evidente por los adelantos tecnológicos, lo que permitió un incremento de la competitividad. La gestión de talento humano por competencias brindó la oportunidad de identificar las fortalezas, debilidades y oportunidades en el puesto de trabajo, ofreciendo una certificación de calidad por su competencia. Iniciando el plan de implementación del “Sistema de gestión por competencias”, basado en la necesidad de evaluación, control y medición del desempeño de sus colaboradores, con el desarrollo de la

implementación la organización se dió cuenta de los grandes beneficios que este tenía y en la actualidad se mantiene el sistema con la retroalimentación personalizada, en donde se mide el desempeño, buscando alternativas de mejora que beneficien el desarrollo integral de los colaboradores (López, 2010).

Por otra parte, se consultó el estudio de Freire (2008), investigación realizada en la empresa Provemóvil S.A. La autora señala que la ejecución del modelo de gestión por competencias posibilita la superación del empleado, y a su vez permite potenciar las competencias del cumplimiento de diversas actividades. En este estudio se aplicó la metodología Dacum (*Developing Curriculum*), la cual es una metodología para el análisis cualitativo del puesto de trabajo o de una ocupación, siendo una herramienta para la preparación de los currículos, que sirve para evaluar las competencias de quienes ocupan un puesto, o desempeñan una función dentro de cierta organización, fue desarrollada en los años 90 en Canadá (Irigoin & Vargas, 2002). Por considerar las falencias detectadas en el estudio, y que básicamente se dan en los procesos de selección y capacitación de personal, no se consideró esencial el análisis de las competencias del personal. Los problemas identificados se contrarrestan con la gestión por competencias, y la gerencia debe cumplir los requerimientos identificados en el estudio, a fin de mejorar el acuerdo, en función a los requerimientos estratégicos (Freire, 2008). Terminada la validación de las competencias, se procedió con el diseño del modelo, el cual fue realizado por el panel de expertos y con el compromiso de entregar los perfiles del puesto a cada empleado, para que conozca hacia dónde quiere ir la empresa, el modelo por competencias es la documentación formal de la empresa, el cual contiene los perfiles de todos los cargos de la empresa. Una vez que se recopiló y se analizó la información se procedió a elaborar la descripción de los perfiles de cargos por competencias de los puestos anteriormente identificados (Freire, 2008).

Por su parte, Poór, Slavić y Berber (2015), describió la importancia de las competencias de los gerentes de RR.HH., analizando diversos casos de empresas multinacionales que se han establecido en Europa Central y Oriental. Entre otros hallazgos, los investigadores determinaron que, para ser un socio estratégico, los gerentes de RR.HH. deben poseer diversas competencias profesionales y personales, habiendo centrado su interés en las competencias de recursos humanos del conocimiento empresarial, contribución estratégica, credibilidad personal, servicios de recursos humanos, información de recursos humanos y sistema y competencias en lenguas extranjeras.

Cabe recalcar que las relaciones laborales equitativas, flexibles e integradas para aumentar la productividad, mejorar la eficacia, crear cultura de empresa y asegurar el compromiso total en el cumplimiento de objetivos sociales y empresariales, dentro del cambiante marco laboral, es el fin de quienes se desempeñan en el área de Gestión del Talento Humano.

Para que una organización alcance sus metas y logre beneficios, no solo debe contar con los recursos necesarios, sino que también los debe usar con efectividad.

La efectividad con que los colaboradores aporten a la empresa depende en gran medida de la calidad con que sus actividades son gestionadas, así como de la capacidad y disposición de la dirección para crear un ambiente que promueva el uso efectivo de los recursos humanos de la organización (Sherman & Bohlander, 2011, pág. 43).

2.4.2. MPC (Modelo de perfiles por competencias).

La metodología MPC es una herramienta propuesta por Moreno en 1992, utilizada en la actualidad por diferentes organizaciones con la finalidad de obtener información precisa de los cargos existentes en una organización de manera rápida y sencilla, que permita realizar los perfiles por competencias de cada puesto. Esta metodología se desglosa de tres grandes siglas, M= Modelo, P= Perfiles, C=Competencias, permite

obtener información precisa acerca de las competencias o comportamientos de los cargos existentes en la organización, siendo una herramienta de apoyo para el área de talento humano de cualquier organización (Murillo, 2005).

Este modelo permite obtener información más clara de la estructura organizacional, ayudando a mejorar los procesos de selección, evaluación y capacitación de una organización. Para la aplicación de esta metodología, es necesario tener una etapa de sensibilización, para que los colaboradores tengan claro cómo funciona esta metodología, con el fin de obtener información viable y confiable, “el Modelo de Perfiles por Competencias, constituye un instrumento administrativo que determina la forma en cómo se encuentra organizada la Institución para el cumplimiento de su misión, visión de futuro y objetivos estratégicos” (Narvaez, 2011, pág. 30).

Según Paredes (2008) la implementación de esta metodología en las organizaciones trae consigo algunos beneficios que son:

- Acelera el proceso de selección.
- Proporciona insumos para el sistema de capacitación, entrenamiento y desarrollo.
- Proporciona insumos para el sistema de evaluación y retroalimentación.

El MPC consta de varias etapas:

2.4.2.1 Identificación de las actividades esenciales del puesto.

En esta primera etapa se procede a recolectar la información acerca de las actividades del puesto, las mismas que deben ser redactadas con verbo en indicativo evidenciando una acción o comportamiento. Una vez identificadas las actividades esenciales, se procede a la calificación de cada una de las actividades según las escalas de F= Frecuencia, CO= Consecuencias por omisión y C= Complejidad, siendo las escalas de calificaciones 5 mayor y 1 menor. Se realiza la calificación de todas las actividades

enlistadas, para obtener el puntaje total de cada una es necesario realizar la formula $TOTAL = F + (CO \times C)$.

A continuación, en la Tabla 1, se presentan las escalas de calificación para calificar las actividades del puesto de trabajo, las escalas son las siguientes: frecuencia hace referencia a la frecuencia con la que se realiza la actividad; consecuencia por omisión se refiere a que pasaría si no se ejecutase la actividad y complejidad se refiere a el grado de complejidad que tiene una actividad.

Tabla 1
Escalas de Calificación

Escalas / definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
Frecuencia: Cuál es la frecuencia esperada de esta actividad.	¿Con que frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencias por omisión: Que pasaría si la actividad no se ejecutara.	¿Qué tan graves son las consecuencias si la actividad no se ejecuta?
Complejidad: Se refiere al grado de esfuerzo y al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.	¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternatively: ¿Que tan compleja es esta actividad comparada con las demás actividades del cargo?

Fuente: Jaime Moreno, 2009

En la tabla 2, se observan los grados de calificación para cada una de las escalas, los grados son: 5 mayor frecuencia, graves consecuencias y complejidad alta, la escala de 4, 3,2 son intermedias, es decir la frecuencia es menor o mayor, pueden existir consecuencias que no afecten en mayor grado a la organización, y su complejidad no es mayor, 1 es el grado de menor frecuencia, no existen consecuencias graves y su complejidad es mínima.

Tabla 2
Grados de Calificación

Grado	Frecuencia	Consecuencias por Omisión	Complejidad
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: Pueden afectar a toda la organización en múltiples aspectos	Máxima complejidad: la actividad demanda el mayor grado de esfuerzo / conocimientos /habilidades

4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar resultados, procesos o áreas funcionales de la organización.	Alta complejidad: la actividad demanda un considerable nivel de estudio/conocimientos/habilidades
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables: repercuten negativamente en los resultados o trabajos de otros.	Complejidad Moderada: la actividad requiere un grado medio de esfuerzo/conocimientos/habilidades
2	Una vez al mes	Consecuencias menores: cierta incidencia en resultados o actividades que pertenecen al mismo puesto.	Baja complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades.
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas: poca o ninguna incidencia en actividades o resultados.	Mínima complejidad: la actividad requiere un mínimo nivel de esfuerzo/conocimientos/habilidades

Fuente: Jaime Moreno, 2009

En la tabla 3 se presenta un ejemplo de la identificación de actividades de la posición de asistente de selección, se enlistan un total de 13 actividades, están son calificadas de acuerdo con los grados de calificación (Tabla 2), para sacar el total de cada actividad se realiza la formula $Total = F + (CO \times C)$.

Tabla 3

Ejemplo de las actividades esenciales de la posición de asistente de selección

Cargo: Asistente de Selección	F	CO	CM	Total
1.- Atiende las solicitudes de contratación de personal	2	3	2	8
2.- Entrega al jefe de selección las requisiciones de personal	2	2	1	4
3.- Llama a agencias de empleo y consultoras	3	3	2	9
4.- Difunde anuncios de reclutamiento interno.	2	3	2	8
5.- Recibe las hojas de vida de los aspirantes	5	3	2	11
6.- Indaga referencias de trabajo	3	4	3	15
7- Solicita datos faltantes de las hojas de vida	3	4	2	11
8.- Informa sobre la indagación de referencias.	3	3	2	9
9.- Colabora en la selección de métodos de evaluación.	3	3	3	12
10.- Convoca a candidatos a entrevistas	3	4	1	7
11.- Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos	4	4	3	16
12.- Entrevista a los candidatos en la fase preliminar	4	3	4	16
13.- Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

Fuente: Jaime Moreno, 2009

Después de obtener el puntaje total de todas las actividades en la posición de asistente de selección, se realiza la identificación de las actividades esenciales, las cuales deben ser un máximo de 3 y serán aquellas que obtuvieron los valores más altos en las calificaciones por frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad, como lo muestra la tabla 4,

Tabla 4
Actividades esenciales de la posición de asistente de selección

Asistente de selección: actividades esenciales	F	CO	CM	Total
11.- Aplica las pruebas de evaluación a los candidatos	4	4	3	16
12.- Entrevista a los candidatos en la fase preliminar	4	3	4	16
13.- Elabora reportes de evaluación de pruebas y entrevistas.	3	3	5	18

Fuente: Jaime Moreno, 2009

2.4.2.2. Identificación de conocimientos informativos del trabajo.

Se recolecta información general que apliquen al puesto, se eligen a través de una guía y se pueden elegir un máximo de 6 categorías. Las mismas que serán calificadas para requerimientos de selección y capacitación.

En un ejemplo en la tabla 5 se puede identificar información sobre el nivel estratégico, es decir conocimientos de la estructura organizacional; tendencias, prácticas y enfoques de al área; productos y servicios de la institución; leyes y regulaciones; proveedores y contratistas, esto de acuerdo con la posición de asistente de selección como indica el ejemplo.

Tabla 5
Información general del trabajo

Informaciones Generales	Descripción
1.- Nivel Estratégico	Conocimiento de áreas, departamentos y, en general la estructura de la organización.
2.- Tendencias, prácticas y enfoques	Conocer las prácticas, tendencias o enfoques de una carrera o área profesional en particular.
3.- Productos y Servicios	Conocimiento general de los productos y servicios de la institución.

4.- Leyes y regulaciones	Estándares para la aplicación de pruebas psicológicas en educación y psicología. Principios para la validación y uso de procedimientos de selección de personal.
5.- Proveedores/ contratistas	Conocimientos de fuentes de reclutamiento local y de consultores en recursos humanos.

Fuente: Jaime Moreno, 2009

2.4.2.3. Identificación de las destrezas y habilidades laborales específicas.

Se realiza la identificación de las habilidades específicas de acuerdo con las actividades esenciales del puesto de asistente de selección, se procede a especificar cuáles son las habilidades que se pueden aplicar a una posición, pueden ser habilidades para manejar programas, idiomas u otras habilidades o destrezas necesarias, las mismas que serán calificadas de acuerdo con una escala de requerimientos.

En la tabla 6 se presenta un ejemplo de la identificación de las habilidades específicas para la posición de asistente de selección y en la tabla 7 un ejemplo de la identificación de las habilidades generales para la misma posición.

Tabla 6

Destrezas y Habilidades específicas del cargo de asistente de selección

Destrezas Específicas	Detalle
1.- Programas Informáticos	Microsoft Office
2.- Idiomas	Comprensión lectora en ingles
3.- Equipos	Computador, cronometro, calculadora
4.- Otras	Manejo de entrevistas

Fuente: Jaime Moreno

Tabla 7

Destrezas y Habilidades generales del cargo de asistente de selección

Destrezas Generales	Definición
4.- Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible.
20.- Pensamiento analítico	Analizar o descomponer información y detectar tendencias, patrones, relaciones, causas, efectos, etc.
26. Orientación de servicio	Buscar activamente la manera de ayudar a los demás.

Fuente: Jaime Moreno

2.4.2.4. *Requerimiento de selección y capacitación.*

En esta etapa se procede a realizar una calificación de las competencias o conocimientos las mismas que son calificadas de acuerdo con una escala, la que determinara si están deben ser requeridas el momento de realizar el proceso de selección, es decir que las personas posean estos conocimientos o que se puedan ir desarrollando en el transcurso de su trabajo a través de la capacitación. A continuación, en la tabla 8 se presentan los requerimientos de selección y capacitación para la posición de asistente de selección de personal.

Tabla 8

Requerimientos de selección y capacitación del cargo de asistente de selección

Conocimientos / Destrezas	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación
Conocimientos Formales. Psicología Organizacional	√	
Conocimientos Informativos		
Nivel estratégico		√
Tendencias, prácticas y enfoques	√	
Productos y servicios		√
Leyes y regulaciones		√
Proveedores		√
Destrezas Específicas		
Microsoft office	√	
Ingles leído	√	
Operar Computador	√	
Manejo de entrevistas	√	√
Destrezas Generales		
Hablado	√	
Pensamiento analítico	√	
Orientación de servicio	√	√

Fuente: Jaime Moreno, 2009

2.4.2.5. *Componentes relacionados a las actividades esenciales del puesto.*

En la tabla 9 se presenta un ejemplo que contiene los componentes relacionados con las actividades esenciales del puesto, que son: Resultado que se refiere a lo que consigue la persona al realizar la actividad esencial. El indicador hace referencia a la manera en la que se puede medir si se está dando cumplimiento a la actividad esencial y por último se

encuentra el componente de cliente, que hace referencia a las personas o entidades que se benefician directamente con la ejecución de las actividades esenciales.

Tabla 9

Componentes relacionados a las actividades esenciales del puesto

Actividad Esencial	Resultado	Indicador	Cliente
Aplicar las pruebas de evaluación a los candidatos.	Candidatos evaluados	Proceso de evaluación completado a tiempo. Instrumentos de evaluación escogidos y aplicados técnicamente	Candidatos Jefe de selección
Entrevista a los candidatos en la fase preliminar.	Candidatos Entrevistados	Programa de entrevistas completado a tiempo. Uso de protocolos de entrevista.	Candidatos. Jefe de selección
Elaborar reportes de evaluación de pruebas y entrevistas	Reporte de selección individual y grupal.	Calidad de contenido de los reportes. Predicciones en zona de aceptación.	Jefe de selección. Jefe de la unidad involucrada

Fuente: Jaime Moreno, 2009

Información adicional para elaboración del MPC

2.4.2.6. Requerimientos de formación y experiencia.

En este paso se recolecta la información que se requiere de formación profesional y experiencia para desempeñarse en el cargo, para obtener esta información se utilizan dos tablas. La primera ayuda a identificar la información requerida acerca de estudios superiores y la segunda ayuda a recolectar información de la experiencia laboral que las personas deben poseer para desempeñarse en un puesto de trabajo, a continuación, un ejemplo:

En la tabla 10 se muestra un ejemplo del perfil profesional requerido para cubrir la posición de asistente de selección.

Tabla 10
Nivel de Formación

Nivel de Educación Formal	Especifique el número de años de estudio a los diplomas/títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (administración, economía, etc.)
Educación superior profesional	Licenciado o psicólogo	Psicología Industrial-Organizacional

Fuente: Jaime Moreno, 2009

En la tabla 11 se muestra un ejemplo de la experiencia profesional que debe poseer la persona aspirante a la posición de asistente de selección.

Tabla 11
Experiencia laboral requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalle
1.- Tiempo de experiencia	Dos a tres años
2.- Especificidad de la experiencia	En puestos y actividades similares
3.- Contenido de la experiencia	Experiencia en la evaluación de candidatos con pruebas y entrevistas y elaboración de reportes. Manejo de office, inglés leído, orientación de servicio.

Fuente: Jaime Moreno, 2009

CAPITULO III MARCO METODOLÓGICO

3.1. Alcance de la investigación

El proyecto realizado tiene un alcance descriptivo que permitió definir las variables, considerando los fenómenos que la componen y recolectando información acerca de los procesos actuales, dando de esta manera una solución al problema.

3.2. Diseño de la Investigación

El estudio tiene un diseño no experimental, es decir, no se manipula deliberadamente ninguna variable. Además, es transversal-descriptivo, ya que se recopiló la información necesaria acerca de las competencias para cada cargo, mediante entrevista y la herramienta MPC (Modelado de Perfiles por Competencias) en un único momento. Este diseño de investigación es el más apropiado para el objeto de estudio seleccionado, por su flexibilidad y consistencia (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016).

3.3. Población y muestra

La organización donde se desarrolló el presente estudio está conformada por 170 trabajadores, entre directivos y personal operativo. En el presente estudio, se tomó en cuenta solo los 16 cargos de nivel administrativo, para lo cual se eligió la técnica del censo, es decir, abarcando la totalidad de personal de la sección elegida. Esta técnica es la ideal cuando se tiene universos o poblaciones reducidas y concentradas en un mismo espacio físico, a fin de evitar la sensación de exclusión para quienes podrían quedar fuera del estudio, en caso de elegirse una muestra de cualquier otro tipo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2016).

3. 4. Fuentes de información.

Las fuentes primarias de información en este estudio fueron los 16 colaboradores, estos se clasificaron de acuerdo con el número de cargos que conforman el personal administrativo de la empresa Trans Esmeraldas Internacional S.A., mediante la entrevista y la herramienta MPC. Estas técnicas permitieron reunir la información necesaria para levantar los descriptivos de cargos. Como fuentes secundarias se revisó la bibliografía complementaria, así como artículos científicos, tesis y ponencias sobre la temática.

3. 5. Descripción de lo realizado con la metodología MPC.

En este estudio, según se mencionó anteriormente, se aplicó la metodología del Modelado de Perfil por Competencias (MPC), dicha herramienta permite identificar competencias, destrezas y habilidades para desempeñarse en un cargo. Adicionalmente, brinda información sobre experiencia y formación profesional. También sirvió para identificar las competencias para selección, capacitación, así como los indicadores de evaluación del desempeño. Los pasos para realizar el MPC fueron:

3.5.1. Conformación de los grupos para participar en los talleres: Se organizó al personal en grupos para participar en el taller. Los grupos fueron organizados de forma que en cada uno de los colaboradores estuviera presente. Participaron los 16 colaboradores del área administrativa.

3.5.2. Identificación de las actividades del puesto de trabajo: Se hizo una presentación del taller. Como primer paso, se pidió a los asistentes la descripción de las actividades de cada cargo. Para esto, se entregó la guía 1 del levantamiento de MPC (Anexo 1) a cada participante, donde debían enlistar las actividades esenciales del cargo. Adicionalmente, se formularon recomendaciones para redactar las actividades. Se dio un tiempo de 30 a 45 minutos.

- 3.5.3. Calificación de cada una de las actividades según las escalas de frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad e identificación de las actividades esenciales:** Una vez enlistadas las actividades de cada posición, se procedió a la calificación mediante las escalas de frecuencia, consecuencia por omisión y complejidad. Para esto, se entregó el formato denominado Guía 2 del levantamiento de MPC (Anexo 2). Después de calificar las actividades, se identificaron las actividades esenciales, con base en los tres mejores puntajes.
- 3.5.4. Identificación de las habilidades específicas que requiere el cargo:** Para levantar esta información se entregó el formato denominado Guía 3 del levantamiento de MPC (Anexo 3). En dicha guía, se determinan las habilidades específicas a identificar en función de las 3 actividades esenciales. Después de identificar las habilidades, se procedió a calificar las habilidades con la escala descrita en el mismo formato.
- 3.5.5. Identificación de destrezas, habilidades y de otras competencias:** Se entregó un diccionario de destrezas y habilidades laborales, donde se debía seleccionar las habilidades y destrezas necesarias para desempeñar el cargo con relación a las actividades esenciales. De igual manera, se pidió a los participantes que identificarán otras competencias como rasgos de personalidad o valores necesarios para desempeñarse en la posición. (Anexo 4)
- 3.5.6. Elaboración de la guía de conocimientos informativos:** Para elaborar la guía de conocimientos informativos donde consta información estratégica, procedimientos, políticas, reglamentos e información general de la organización, se entregó el formato denominado Guía 4 del levantamiento de MPC (Anexo 5). La información debía estar relacionada con las actividades esenciales, permitiéndose escoger un

máximo de 6 categorías y calificando cada categoría con la escala descrita en la misma guía.

3.5.7. Elaboración de la matriz de información acerca de la educación formal requerida y experiencia laboral para el cargo: Para levantar la información sobre la formación profesional y experiencia, se entregó el formato denominado guía 5 del levantamiento de MPC (Anexo 6). En este formato se pide especificar el título profesional que la persona debe poseer para desempeñarse en el cargo, los años de experiencia y las áreas de experiencia.

3.5.8. Identificación de los indicadores de competencias de acuerdo con las 3 actividades esenciales del cargo: Para levantar esta información se identificó junto con los jefes de área los errores más frecuentes en el desempeño con relación a las actividades esenciales e indicadores de competencias de cada actividad esencial. Para esto se entregó el formato denominado guía 6 del levantamiento de MPC (Anexo 7).

3.5.9. Identificación de los conocimientos técnicos específicos que requiere el cargo: Para determinar los conocimientos técnicos para desempeñar las actividades esenciales, se entregó el formato guía 7 del levantamiento de MPC (Anexo 8) a los participantes del taller.

Se contó con la participación de 18 colaboradores para la realización del taller de MPC, se levantaron en total 16 cargos, y se procedió a validar con cada experto el perfil de cargo final, los resultados del taller se encuentran en el Anexo 9. A continuación se muestra un esquema de los perfiles de cargo levantados y validados, al igual que las destrezas, habilidades y otras competencias que se obtuvieron:

Resultados MPC

N°	Cargos	Validados por expertos
1	Gerente General	x
2	Jefe de TH	x
3	Jefe de Mantenimiento y Seguridad	x
4	Jefe de Agencia	x
5	Jefe de Sistemas	x
6	supervisor de Mantenimiento	x
7	Analista Contable	x
8	Asistente Administrativa	x
9	Asistente de Talento Humano	x
10	Asistente de Viaje	x
11	Auxiliar de monitoreo	x
12	Cajero Boletería/Encomienda	x
13	Mecánico	x
14	Operador de Bodega	x
15	Chofer Unidad	x
16	Auxiliar de Servicios en General	x

Destrezas /Habilidades Laborales	
Destrezas/ Habilidades básicas o de contenido	Comprensión lectora
	Escritura
	Escucha activa
	Hablado
	Destreza Matemática
Destrezas/ Habilidades de proceso	Aprendizaje Activo
	Estrategia de aprendizaje
	Monitoreo y control
Destrezas/ Habilidades para solución de problemas complejos	Pensamiento crítico
	Identificación de problemas
	Organización de la Información
	Planificación
	Pensamiento analítico
Destrezas /Habilidades sociales	Percepción social
	Trabajo en Equipo
	Persuasión
	Negociación
	Instrucción
	Orientación de servicio

	Construcción de relaciones
	Asertividad
Destrezas /Habilidades Técnicas	Selección de equipos
	Comprobación
	Diseño de Tecnología
	Programación
	Control de operaciones
	Inspección de productos
	Detección de averías
	Instalación
	Mantenimiento de equipos
	Reparación
Destrezas/Habilidades Sistémicas	Percepción de sistemas y entornos
	Identificación de consecuencias ulteriores
	Juicio y Tomas de decisiones
Destrezas /Habilidades para el manejo de recursos	Manejar de Recursos Financieros
	Manejo de Recursos Humanos
Otras Competencias	
Rasgos de Personalidad	Valores
Autocontrol	Honestidad
Empatía	Respeto
Puntualidad	Prudencia
Sociabilidad	Honradez, Amabilidad

CAPITULO IV

PROPUESTAS DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS SUBSISTEMAS DE MANTENIMIENTO, SELECCIÓN, EVALUACIÓN Y CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS.

4. Introducción

En el presente capítulo se presenta las propuestas de implementación de los subsistemas de mantenimiento, selección, capacitación y evaluación por competencias para la empresa Trans Esmeraldas mediante la Metodología MPC, también se presentan ejemplos de los perfiles levantados mediante el MPC.

4.1. Propuesta del subsistema de mantenimiento

La Empresa Trans Esmeraldas Internacional S. A, tiene un manual de funciones desactualizado, este contiene las siguientes características, el nombre del cargo, misión del cargo, a quien supervisa y a quien reporta el cargo y responsabilidades principales del cargo, evidenciando la falta de competencias, destrezas y habilidades necesarias para ocupar el cargo, formación y experiencia requerida y cargos nuevos creados por la organización.

Es por esto que en el presente estudio se realizó un levantamiento de perfiles completos de cada cargo por competencias, con la herramienta MPC. Para la implementación de esta propuesta, es necesario mantener los descriptivos actualizados, siempre que se creen nuevos cargos por necesidades de la empresa. Esto contribuirá a llevar de mejor manera los procesos de selección y de capacitación de los colaboradores, al contar con una descripción completa del cargo que se debe cubrir en caso de un proceso de selección.

4.1.1. Resultados del levantamiento de perfiles de cargo con la metodología MPC.

Para realizar el levantamiento de perfiles de cargo se aplicó la herramienta MPC (Modelado de perfiles por competencias). En el anexo 9, se presentan los resultados del levantamiento del Modelo de Perfil de Competencias de 16 cargos. Con esto, se pretende que los mismos sean implementados en la organización con el fin de mejorar los procesos de selección, evaluación y capacitación. A continuación, un ejemplo del levantamiento del perfil de cargo por Competencias de Gerente General y Asistente Administrativa.

PERFIL DE CARGO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: GERENTE GENERAL	
Departamento: Gerencia	Área: Administrativo
Número de Ocupantes:1	Ciudad: Quito
Supervisor Directo:	Reportes directos:
Fecha de elaboración: 20-03-2018	Fecha de actualización:

2. Misión del puesto

Planear, aprobar, dirigir y controlar las actividades administrativas, comerciales, operativas y financieras de la Empresa, así como resolver los asuntos que requieran su intervención, de acuerdo con las facultades delegadas por el Directorio de la Empresa.

3. Valoración de las actividades de la Posición e Identificación de Actividades Esenciales

Actividades de la Posición	%	F	CO	CM	Total
1. Controla el flujo de efectivos de la organización.	15	5	5	4	25
2. Gestiona el estado de ventas de la organización	15	4	3	4	16
3. Representa legalmente a la organización ante entidades públicas y privadas.	10	5	5	4	25
4. Evalúa el estado de los nuevos proyectos de las distintas áreas de la organización.	14	2	2	5	12
5. Controla sobre los procesos llevados en el área de Talento humano	12	3	4	3	15
6. Administra los libros de actas de juntas y accionistas de la organización	11	2	3	1	5
7. Convoca a juntas Generales y de Accionista de la Empresa.	11	2	3	4	14
8. Redacta informes acerca de estados financieros de la Empresa	12	2	3	4	14
Total	100				

4. Normas de competencias Laboral

Actividades Esenciales de la posición	Indicadores de competencia <i>El ocupante es competente cuando.</i>	Medición de indicadores.
1. Controla el flujo de efectivos de la organización.	<p>a. Controla que el flujo de efectivo no sobrepase los límites estipulados.</p> <p>b. Realiza un seguimiento de manera mensual.</p> <p>c. Ejecuta de manera ordenada y sistemática la información.</p>	<p>a. <u>Conocimientos:</u> Explicara cuales son los límites estipulados sobre el flujo de efectivo.</p> <p>b. <u>Producto:</u> Verifica que la información ingresada sea la correcta.</p> <p>c. <u>Desempeño:</u> Realiza el respectivo seguimiento sobre el flujo de los efectivos de la empresa</p>
2. Representa legalmente a la empresa ante entidades públicas y privadas	<p>a. Asiste a reuniones importantes sobre nuevos reglamentos en el área de transporte.</p> <p>b. Cumple con los plazos estipulados por las diferentes entidades gubernamentales.</p> <p>c. Cumple con los protocolos legales en caso de accidentes.</p>	<p>a. <u>Producto:</u> Verificar que la información solicitada haya sido enviada en el tiempo estipulado</p> <p>b. <u>Producto:</u> Inspeccionar que las unidades de transporte siguieron los protocolos establecidos en caso de accidente.</p> <p>c. <u>Resultados:</u> Informa a los socios sobre los nuevos reglamentos dentro del área de transporte.</p>
3. Gestiona el estado de las ventas de la organización.	<p>a. Elabora un informe completo sobre el estado de ventas de la Empresa.</p> <p>b. Informa a los socios y jefes de agencia sobre el estado de ventas.</p> <p>c. Realiza estudios de mercado a nivel nacional.</p>	<p>a. <u>Resultado:</u> Preguntar a los socios si están de acuerdo con el informe sobre las ventas.</p> <p>b. <u>Producto:</u> Verificar que el informe este completo.</p> <p>c. <u>Producto:</u> Verificar que los socios estén informados acerca del estudio de mercado realizado a nivel nacional.</p>

5. Interfaz del puesto

Actividad Esencial	Interfaz: nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Controla el flujo de efectivos de la organización.	Contabilidad Personal de la empresa
Representa legalmente a la empresa ante entidades públicas y privadas	Personal de la empresa Socios, Accionistas Jefes de agencia
Gestiona el estado de las ventas de la organización.	Personal Socios Accionistas Jefes de agencia

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Años de estudio / título requerido	Área de conocimientos formales
Educación superior formal	Ingeniero o Máster MBA	Administración de Empresas.

7. Informaciones generales del trabajo.

Información general	Definición
Información Estratégica	Conocimiento de las áreas de la organización y estructura de la planificación estratégica.
Procedimientos	Conocimiento de procesos de trabajo, como escritura científica
Mercado /Entorno	Conocer el giro del negocio de la empresa.
Personas / Áreas	Conocimiento de todas las áreas existentes en la organización.
Leyes/ Regulaciones	Conocimiento de las reglas internas, uso de procedimientos y leyes de tránsito
Datos institucionales	Conocimiento estadísticas y estados financieros que maneja la empresa

8. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalles
Manejo de programas informáticos	Paquetes office
Otros idiomas	Inglés
Equipos	Manejo de computador, calculadora

9. Destrezas habilidades generales ONET

Actividad Esencial	Destrezas / Habilidades	Definición
1	46. Juicio y Tomas de decisiones	Valorar los posibles costos y beneficios de una acción potencial
	50. Manejo de Recursos financieros	Determinar cómo debe gastarse el dinero para realizar el trabajo y contabilizar gastos.
2	17. Planificación	Desarrollar estrategias para llevar a cabo una idea.
	28. Asertividad / Firmeza	Llevar a cabo acciones duras pero necesarias. Oponerse con firmeza cuando se amenaza el logro de metas. Defender con firmeza las convicciones.
3	24. Negociación	Reunir a varias personas para reconciliar diferencias o lograr acuerdos.
	22. Trabajo en Equipo	Cooperar y trabajar de manera coordinada con los demás

10. Otras competencias

Actividad Esencial	Rasgos de Personalidad	Valores
1	Autocontrol	Honestidad
2 y 3	Empatía	

11. Requerimiento de selección y capacitación.

Conocimientos / destrezas	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Conocimientos formales Maestría MBA / Administración de Empresas	x	
Conocimientos Informativos Nivel Estratégico Procedimientos Mercado/Entorno Personas/Áreas Leyes / regulaciones Datos Institucionales	x	x x x x x
Destrezas Específicas Paquete Office Inglés Manejo de computador	x x	x
Destrezas Generales Juicio y toma de decisiones Manejo de recursos financieros Planificación Asertividad / Firmeza Trabajo en equipo Negociación.	x x x x x x	
Otras competencias Autocontrol Empatía Honestidad	x x x	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	Tres a cinco años
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos o actividades similares
Contenido de la Experiencia	Finanzas y tributación, recursos humanos, liderazgo de grupos, negociación y ventas y orientación del servicio.

PERFIL DE CARGO

1. Datos de Identificación

Denominación del cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVA	
Departamento: Gerencia	Área: Administrativo
Número de Ocupantes: 1	Ciudad: Quito
Supervisor Directo: Gerente General y presidente	Reportes directos:
Fecha de elaboración: 20-03-2018	Fecha de actualización:

2. Misión del puesto

Ejecuta actividades de apoyo administrativas en las diferentes actividades requeridas por la Gerencia General y Presidencia

3. Valoración de las actividades de la Posición e Identificación de Actividades Esenciales

Actividades de la Posición	%	F	CO	CM	Total
1. Atiende requerimientos de Gerencia y Presidencia.	20	5	5	3	20
2. Realiza oficios requeridos por socios, accionistas.	20	5	4	3	17
3. Atiende requerimientos de las agencias de la empresa a nivel nacional.	10	5	5	2	15
4. Atiende oficios de diferentes entidades públicas o privadas.	10	5	4	3	17
5. Contesta las llamadas telefónicas.	8	5	4	2	13
6. Elabora oficios, listados y expedientes de las juntas generales.	8	1	4	3	13
7. Elabora oficios para las reuniones de directorio de la empresa.	15	2	4	3	14
8. Verifica el estado de encomiendas perdidas.	19	4	3	1	7
Total	100				

4. Normas de competencias Laboral

Actividades Esenciales de la posición	Indicadores de competencia <i>El ocupante es competente cuando.</i>	Medición de indicadores.
1. Atiende requerimientos de Gerencia y Presidencia	a. Cumple con los requerimientos al tiempo estipulado. b. Realiza oficios requeridos por Gerencia y Presidencia de acuerdo con un formato establecido. c. Lleva un registro de actividades diarias de Gerente y presidente.	a. <u>Conocimientos</u> : Explica en cuanto tiempo debe entregar oficios o demás requerimientos. b. <u>Producto</u> : Verifica que el oficio este realizado de acuerdo con el formato establecido. c. <u>Desempeño</u> : Observar como realiza los oficios.
2. Realiza oficios requeridos por socios,	a. Brinda toda la información necesaria a los socios. b. Elabora listados de	a. <u>Producto</u> : Verifica si la información que proporcione fue la correcta.

Actividades Esenciales de la posición	Indicadores de competencia <i>El ocupante es competente cuando.</i>	Medición de indicadores.
accionistas.	documentos faltantes de socios. c. Elabora oficios sobre pago de matrículas de unidades de transporte.	b. Resultados: Preguntar si el listado de documentos fue entregado a cada socio. c. Resultados: Preguntar si los oficios fueron realizados a tiempo.
3. Atiende requerimientos de todas las agencias de la empresa a nivel nacional	a. Informa a tiempo sobre las novedades reportadas de las agencias a la autoridad competente. b. Entregar informes sobre sanciones o multas de las agencias. c. Entrega informes sobre los requerimientos de las agencias.	a. Resultado: Preguntar si se informó a tiempo las novedades. b. Producto: Verificar sobre la entrega de informes de multas y sanciones. c. Resultado: Preguntar si los requerimientos fueron informados.

5. Interfaz del puesto

Actividad Esencial	Interfaz: nombre de cargos, áreas, clientes, usuarios o beneficiarios directos de la actividad
Atiende requerimientos de Gerencia y Presidencia	Gerente General Presidencia
Realiza oficios requeridos por socios, accionistas.	Gerente General Socios, Accionistas
Atiende requerimientos de todas las agencias de la empresa a nivel nacional	Jefes de agencia Cajeros

6. Educación formal requerida

Nivel de educación formal	Años de estudio / título requerido	Área de conocimientos formales
Educación tecnológica o superior	Tecnólogo o licenciado	Administración de Empresas.

7. Informaciones generales del trabajo.

Información general	Definición
Información Estratégica	Conocimientos de las áreas de la organización y estructura de la planificación estratégica.
Procedimientos	Conocer procesos de la empresa.
Productos y Servicios	Conocimiento de todos los servicios que ofrece la empresa.
Personas / áreas	Conocimiento de las áreas, oficinas.

Leyes/ Regulaciones	Conocimiento de las reglas internas, uso de procedimientos y leyes laborales
Otros grupos	Conocimiento de los socios y accionistas de la empresa.

8. Destrezas específicas requeridas

Destrezas Específicas	Detalles
Manejo de programas informáticos	Manejo de Excel y demás paquetes office
Equipos	Manejo de computador, calculadora

9. Destrezas habilidades generales ONET

Actividad Esencial	Destrezas Generales	Detalles
1	4. Hablado	Hablar con los demás de manera clara y comprensible
	13. Organización de la información	Encontrar formas de estructurar o clasificar distintos niveles de información.
2	1. Comprensión Lectora	Comprender oraciones y párrafos escritos en documentos de trabajo.
	3. Escritura	Comunicarse en forma efectiva por escrito con otras personas.
3	2. Escucha activa	Escuchar lo que otra persona está hablando y realizar preguntas adecuadas.
	10. Pensamiento Crítico	Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques o proposiciones.

10. Otras competencias

Actividad Esencial	Rasgos de Personalidad	Valores
1	Empatía	
2		Prudencia
3	Sociabilidad	Honestidad

11. Requerimiento de selección y capacitación.

Conocimientos / destrezas	Requerimientos de selección	Requerimientos de capacitación
Conocimientos formales Administración de Empresas	x	
Conocimientos Informativos Nivel Estratégico		x
Procedimientos	x	x
Productos/servicios		x
Personas / Áreas	x	
Leyes / regulaciones		x
Otros Equipos		x
Destrezas Específicas		

Paquete Office	X	
Manejo de computador	X	X
Inglés	X	
Destrezas Generales		
Hablado	X	
Organización de la información.	X	
Comprensión lectora	X	
Escritura	X	
Escucha activa	X	
Pensamiento crítico	X	
Otras competencias		
Empatía	X	
Amabilidad	X	
Respeto	X	
Prudencia	X	

12. Experiencia laboral requerida

Dimensiones de Experiencia	Detalles
Tiempo de experiencia	Hasta un año
Especificidad de la experiencia	Experiencia en puestos o actividades relacionadas
Contenido de la Experiencia	Secretaria, experiencia en trámites legales públicos, redacción de oficios.

4.1.2. Propuesta de implementación del subsistema de selección por competencias.

La empresa Trans Esmeraldas Internacional S.A no posee un subsistema de selección esquematizado, es por esto que con el fin de establecer un proceso de selección estructurado que permita a la empresa contratar el mejor talento para el logro de los objetivos estratégicos, se propone un subsistema de selección de personal por competencias.

Para establecer este subsistema, se realizó el levantamiento de perfiles de cargo por competencias mediante la metodología MPC, de cada cargo existente en la organización, identificando cada requerimiento que contribuya a la elaboración de un proceso de selección por competencias formales y estructuradas que puede ser implementado en la organización.

Al diseñar el descriptivo de cada cargo, es posible identificar los conocimientos, competencias, habilidades, experiencia que la persona debe poseer para ocupar un cargo en

la empresa, haciendo de esta manera un proceso de selección más estructurado. Según se aprecia en la tabla 8, se identifican los requerimientos de selección, en esta tabla el personal de recursos humanos debe tener una guía de los requisitos de cada cargo para realizar el proceso de selección.

Por ejemplo, en la tabla 8 se describen los requerimientos necesarios al momento de realizar un proceso de selección, tomando en cuenta los conocimientos, destrezas específicas, generales e información general relativa a la empresa.

Tabla 8
Requerimiento de selección

Conocimientos / destrezas	Requerimientos de selección
Conocimientos formales	
Maestría MBA / Administración de Empresas	x
Conocimientos Informativos	
Nivel Estratégico	
Procedimientos	x
Mercado/Entorno	
Personas/Áreas	
Leyes / regulaciones	
Datos Institucionales	
Destrezas Específicas	
Paquete Office	x
Inglés	
Manejo de computador	x
Destrezas Generales	
Juicio y toma de decisiones	x
Manejo de recursos financieros	x
Planificación	x
Asertividad / Firmeza	x
Trabajo en equipo	x
Negociación.	x
Otras competencias	
Autocontrol	x
Empatía	x
Honestidad	x

Fuente: Descriptivos de cargo TEISA, 2018

Adicionalmente, se propone el siguiente proceso de selección por competencias, para este proceso se usarán los descriptivos de cargos levantados con la metodología MPC.

Proceso de Selección:

- **Requerimiento de personal:** Para dar inicio al proceso de selección es indispensable poseer una solicitud de nueva vacante de las áreas de la organización.
- **Determinación de requisitos:** Se establecen los requisitos del cargo de acuerdo con el perfil de cargo por competencias levantado mediante la metodología MPC, donde se especifican cuáles son los principales requisitos para ocupar la vacante, priorizando los requisitos sobre competencias, destrezas y habilidades que los candidatos deben poseer para ocupar el puesto de trabajo.
- **Publicación de la vacante:** Se elabora el perfil que busca la empresa, el área de talento humano es el encargado de publicar el anuncio de trabajo, mediante los diferentes medios de reclutamiento con los que cuenta la empresa.
- **Filtro de hojas de vida:** Se filtra las hojas de vida recibidas según los requisitos del perfil de cargo levantado para cubrir la nueva vacante.
- **Preselección de candidatos:** Se seleccionan las hojas de vida que cumplan con el perfil requerido por la organización y se planifican las entrevistas de acuerdo con un cronograma establecido por el área de talento humano.
- **Entrevistas de Selección:** Se realizan las entrevistas con una guía de entrevista donde se profundiza en las competencias, habilidades y destrezas que posee el candidato, además de los requisitos de educación y experiencia. (Anexo 10)
- **Aplicación de pruebas psicométricas:** A los candidatos entrevistados se realizan las pruebas psicométricas para medir aptitudes y competencias relacionadas al desempeño del puesto de trabajo.

Se propone el uso de algunas pruebas psicométricas para realizar el proceso de selección, estas serán clasificadas según la estructura organizacional de la empresa, al ser una empresa de servicios de transporte, se recomienda usar las siguientes pruebas o herramientas que ayudarán a mejorar el proceso de selección de la organización:

- Pruebas de aptitud o competencias: Para la implementación de estas pruebas es recomendable contar con un proveedor de pruebas psicométricas, ya que con esta prueba se identifican las habilidades o competencias relacionadas directamente con el puesto de trabajo, por lo que deben ser estructuradas de acuerdo con las competencias que el cargo requiere mismas que se describen en los descriptivos de cargos levantados mediante la metodología MPC, y al ser digital es fácil obtener los resultados.
- Test de conocimientos: Se refiere al grado de dominio de un aspirante para desempeñar el puesto de trabajo, se plantean casos reales acerca del trabajo para evaluar si el postulante puede desempeñarse en ese puesto de trabajo, también se obtiene información de experiencia y formación.
- Test Psicotécnicos: Son test que evalúan las capacidades intelectuales del aspirante para un correcto desempeño en un determinado puesto de trabajo también se puede conocer aspectos específicos como aptitud verbal, numérico, espacial y concentración, este tipo de prueba pueden ser aplicados para personal administrativo.
- **Valoración de candidatos:** Se elabora un informe de acuerdo con las entrevistas y pruebas aplicadas a los precandidatos para seleccionar la terna final, y realizar la entrevista final.

- **Entrevista Final:** Se realiza la entrevista a los candidatos finalistas con las personas responsables del área donde se abrió la vacante y en conjunto con el área de talento humano se decide la contratación del candidato con mejor perfil para desempeñar el puesto de trabajo.
- **Proceso Final:** Se selecciona a la persona que ingresara a cubrir la vacante, se realiza el proceso de contratación e inducción del nuevo colaborador.
- **Matriz de selección:** Es importante contar con una matriz de selección que guie al profesional a tener un esquema del proceso de selección de personal, la matriz de selección se hizo únicamente para los cargos con mayor rotación en la empresa que son chofer de unidad y asistente de viaje con un rango del 70% de rotación. (Anexo 11)

El proceso de selección y pruebas que se proponen usar se podría establecerse para tener un mejor enfoque de como cubrir una vacante dentro de la organización, con los descriptivos de cargo se logra tener una mejor visión de los requerimientos que deben poseer las personas al momento de realizar una postulación y con las pruebas se tendrá una visión más clara de las competencias y habilidades de los candidatos para ocupar un cargo en la empresa Trans Esmeraldas.

4.1.3 Propuesta de implementación del subsistema de evaluación del desempeño.

La empresa Trans Esmeraldas no desarrolló el subsistema evaluación del desempeño, planteándose en consecuencia la presente propuesta. En el levantamiento de los perfiles de cargo en la tabla 9, se establecen las normas de competencia laboral como aquellos indicadores de competencias, planteando además la forma de medir los indicadores, de acuerdo con las actividades esenciales de cada cargo.

Con el fin de establecer una línea base sobre la cual medir la calidad de servicio y el desempeño de sus colaboradores en la empresa se ha visto la necesidad de diseñar una

propuesta de implementación del subsistema de evaluación del desempeño que permita el cumplimiento de los objetivos establecidos en el plan estratégico. Según Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño puede ir enfocada al puesto que ocupan las personas o a las competencias que poseen, mismo que pueden ser evaluados de acuerdo con los indicadores de desempeño.

Para establecer un proceso de evaluación del desempeño en la empresa Trans Esmeraldas se utilizará como guía el descriptivo de cargo realizado, ya que especifica los indicadores de competencias y cómo medirlos. Estos indicadores se encuentran en la tabla 9, señalando los indicadores de competencia relacionados específicamente con las tres actividades esenciales del cargo. Por ejemplo, en la tabla 9 se indican los indicadores de competencias y la forma de medirlos en relación con las tres actividades esenciales, pudiendo ser a través de los conocimientos, cómo desempeña la posición, o sobre el resultado de sus actividades esenciales.

Tabla 9
Normas de competencias Laboral

Actividades Esenciales de la posición	Indicadores de competencia <i>El ocupante es competente cuando.</i>	Medición de indicadores.
1. Controla el flujo de efectivos de la organización.	a. Controla que el flujo de efectivos no sobre pase los límites estipulados. b. Realiza un seguimiento de manera mensual. c. Ejecuta de manera ordenada y sistemática la información.	a. <u>Conocimientos</u> : Explicara cuales son los límites estipulados sobre el flujo de efectivo. b. <u>Producto</u> : Verifica que la información ingresada sea la correcta. c. <u>Desempeño</u> : Realiza el respectivo seguimiento sobre el flujo de los efectivos de la empresa
2. Representa legalmente a la empresa ante entidades públicas y privadas	a. Asiste a reuniones importantes sobre nuevos reglamentos en el área de transporte. b. Cumple con los plazos estipulados por las diferentes entidades gubernamentales.	a. <u>Producto</u> : Verificar que la información solicitada haya sido enviada en el tiempo estipulado b. <u>Producto</u> : Inspeccionar que las unidades de transporte siguieron los protocolos

	c. Cumple con los protocolos legales en caso de accidentes.	establecidos en caso de accidente. c. <u>Resultados</u> : Informa a los socios sobre los nuevos reglamentos dentro del área de transporte.
3. Gestiona el estado de las ventas de la organización.	a. Elabora un informe completo sobre el estado de ventas de la Empresa. b. Informa a los socios y jefes de agencia sobre el estado de ventas. c. Realiza estudios de mercado a nivel nacional.	a. <u>Resultado</u> : Preguntar a los socios si están de acuerdo con el informe sobre las ventas. b. <u>Producto</u> : Verificar que el informe este completo. c. <u>Producto</u> : Verificar que los socios estén informados acerca del estudio de mercado realizado a nivel nacional.

Fuente: Descriptivos de cargo TEISA, 2018

La propuesta y posterior implementación del subsistema de evaluación tiene como objetivo evaluar el comportamiento de los colaboradores en su puesto de trabajo y evaluar el cumplimiento de los objetivos organizacionales, para lo cual se propone seguir los siguientes pasos para la elaboración de un plan de evaluación del desempeño, misma que está basada en la investigación de Sánchez y Calderón (2012) quienes elaboraron un diseño de evaluación de desempeño del personal, en el que plantean seguir ciertos pasos al momento de realizar un proceso de evaluación del desempeño, sin embargo se propone también utilizar como guía al momento de establecer los indicadores de desempeño y como medirlos los descriptivos de cargos levantados:

1. Planificación de la evaluación: Planificar y organizar el plan de evaluación del desempeño juntamente con los jefes de cada área de la organización y el área de talento humano, para planificar la evaluación del desempeño se deben considerar varios aspectos entre los que están el determinar cómo, quien y cuando se ejecutaran los planes de evaluación para lograr alcanzar los objetivos planeados (Sanchez & Calderon, 2012).

2. Diseño del plan de evaluación: Para la elaboración del plan de evaluación del desempeño es importante considerar aspectos como la cultura organizacional y el perfil de

cargo, mismo que da información acerca de las competencias y habilidades que deben ser evaluados determinando indicadores de competencias en relación con las actividades esenciales esto se encuentra en la tabla 9, en este punto también se definen quienes serán los evaluados y evaluadores, también se presenta un ejemplo del formato de evaluación del desempeño (Anexo 12)

3. Implementación de la evaluación del desempeño: Para implementar este subsistema o plan es importante socializar a los colaboradores sobre la evaluación del desempeño a realizarse, sin embargo, la empresa decide cuando y como implementar este proceso.

La evaluación pretende brindar beneficios tanto para el colaborador como para el jefe, como el mejorar la relación con sus jefes y equipo de trabajo, es importante llegar a establecer metas para que la gente dentro de la organización se sienta comprometida, ese es uno de los propósitos más importantes de la evaluación. Así como lo menciona Pérez (2014) lo importante de la evaluación es conocer las características o competencias que pueden llegar a desarrollar las personas en su trabajo también está el brindar una autoevaluación y llegar a establecer un compromiso de mejora.

4.1.4. Propuesta de implementación del subsistema de Capacitación.

Es importante que los colaboradores estén comprometidos con su trabajo, teniendo en cuenta el ambiente laboral y las oportunidades de desarrollo, es por esto la importancia de la capacitación y el desarrollo de los colaboradores en conocimientos y competencias, entendiéndose a la capacitación “como una actividad que debe ser sistemática, planeada, continua y permanente que tiene el objetivo de proporcionar el conocimiento necesario y desarrollar las habilidades (aptitudes y actitudes) necesarias para las personas que ocupan un puesto en la organización” (Garcia, 2010, pág. 3).

Por lo tanto, la capacitación debe servir para brindar al colaborador de nuevos conocimientos y nuevas habilidades, sin dejar de lado la información adicional sobre la empresa la misma que se imparte en una capacitación a todo el personal.

Para que el subsistema de capacitación pueda ser implementado, es importante tomar en consideración algunos aspectos como lo mencionan Werther y Davis (2014), la capacitación debe ser diseñada en función al puesto de trabajo y los planes de la organización. El levantamiento de perfiles de cargo por competencias mediante la metodología MPC, se constituye en una guía donde se puede hallar las competencias o los conocimientos según el cargo donde el personal requiera capacitación. Para esto, se debe priorizar los temas de acuerdo con su importancia para la empresa. Los datos necesarios para diseñar el plan se encuentran en la tabla 8 que especifica los requerimientos de capacitación que se debe pedir a los colaboradores para lograr un mejor desempeño. Por ejemplo, como ya se mencionó en casos anteriores, se especifican los conocimientos, habilidades y destrezas que entrarían dentro las capacitaciones que necesitan los colaboradores.

Tabla 8
Requerimiento de capacitación.

Conocimientos / destrezas	Requerimientos de capacitación
Conocimientos formales Maestría MBA / Administración de Empresas	
Conocimientos Informativos	
Nivel Estratégico	X
Procedimientos	
Mercado/Entorno	X
Personas/Áreas	X
Leyes / regulaciones	X
Datos Institucionales	X
Destrezas Específicas	
Paquete Office	
Inglés	X
Manejo de computador	

<p style="text-align: center;">Destrezas Generales</p> <p>Juicio y toma de decisiones Manejo de recursos financieros Planificación Asertividad / Firmeza Trabajo en equipo Negociación.</p>	
<p style="text-align: center;">Otras competencias</p> <p>Autocontrol Empatía Honestidad</p>	

Fuente: Descriptivos de cargo TEISA, 2018

La propuesta de implementación del subsistema de capacitación por competencias tiene como objetivo mejorar y desarrollar las competencias, habilidades y destrezas de los colaboradores de la empresa Trans Esmeraldas, para lo cual es necesario detectar las necesidades de capacitación de los colaboradores, así como usar el descriptivo de cargo por competencias levantado mediante la metodología MPC, para elaborar el plan anual de la organización.

Esta propuesta está basada en la investigación de Fanny Rodríguez (2015) al realizar una propuesta de un modelo de gestión del talento humano basada en competencias, esto lo hizo en una organización en Colombia, donde se establecen las fases de un programa de capacitación. También se usó como guía al momento de realizar la propuesta las fases de implementación de un programa de capacitación de Chiavenato (2010).

Pasos para la elaboración del subsistema de capacitación:

1.- Identificación de las necesidades de capacitación: Es importante realizar primero un DNC (detección de necesidades de capacitación) “es el procedimiento a partir del cual se obtiene información necesaria para elaborar un programa de capacitación” (Aguilar, 2010). Realizar este diagnóstico permite identificar que necesidades requiere el

personal en cuanto a capacitación, de igual manera dentro de este aspecto se puede incluir los requerimientos de capacitación que se encuentra en el descriptivo de cargo tabla 8.

2.- Clasificación de necesidades: Se realiza la clasificación de las necesidades que tienen mayor prioridad en la organización. Posteriormente, se identifica que técnica se pueden utilizar para impartir las capacitaciones, si estas son teóricas, prácticas, esto depende del tema y de que habilidad o competencia se debe desarrollar en los colaboradores.

3.- Elaboración del plan de capacitación: El área de talento humano procede a la elaboración del plan de capacitación anual de la organización de acuerdo con los temas con mayor prioridad y considerados en el descriptivo de cargo por competencias levantados mediante la metodología MPC, estableciendo un cronograma de capacitación, mismo que debe ser aprobado por la gerencia general de la empresa.

Es importante que la empresa pueda implementar el plan de capacitación como parte del subsistema de capacitación ya que tiene un gran impacto en la organización porque ayuda a mejorar el rendimiento de los colaboradores para llegar a una realización integral de formación y desarrollo del personal de la empresa (Kahir, 2013).

CAPÍTULO V

5.1 CONCLUSIONES

- 5.1.2** La gestión del talento humano por competencias en la actualidad es una de las metodologías más usadas por las organizaciones logrando que los subsistemas del talento humano cuenten con procesos que permitan el cumplimiento de objetivos organizacionales.
- 5.1.3** Mediante el levantamiento de perfiles de cargos por competencias con la metodología MPC, se logró identificar las actividades esenciales, competencias, destrezas y habilidades de cada uno de los cargos actuales dentro de la organización.
- 5.1.4** En la empresa TEISA se evidenció que no se cuentan con perfiles de cargos completos, tampoco poseen planes de capacitación estructurados y nunca se ha realizado una evaluación del desempeño, es por esto que, al elaborar la propuesta se espera establecer procesos de selección, capacitación y evaluación del desempeño adecuados y estructurados para contar con personal idóneo, capacitado y comprometido con el trabajo.
- 5.1.5** En la empresa Trans Esmeraldas Internacional S.A nunca se ha realizado un levantamiento de perfiles por competencias, por tanto, al realizar el Taller MPC se obtuvo gran acogida por parte de los colaboradores quienes mostraron gran interés al momento de realizar el taller, facilitando de esta manera el levantamiento de la información para elaboración de los perfiles de cada cargo.
- 5.1.6** Al realizar las propuestas expuestas en este trabajo de investigación se concluye que cada subsistema del talento humano fue elaborado según

los resultados obtenidos en el levantamiento de perfiles de cargo, el proceso de selección ayudara a la organización a identificar el personal idóneo para el cargo, el proceso de evaluación contara con indicadores mismo que serán medibles y de esta manera ayudaran a obtener el mejor desempeño de cada colaborador y el proceso de capacitación ayudara a desarrollar competencias en cada colaborador logrando de esta manera cumplir cada uno de los objetivos propuestos en el plan estratégico

5.2 RECOMENDACIONES

- 5.2.1** Utilizar la metodología MPC (Modelado de perfiles por competencias), porque es una de las herramientas más completas para realizar el levantamiento de perfiles de cargos por competencias, mediante la cual se permite obtener información completa de las actividades que realiza la posición, habilidades, destrezas, competencias, formación y experiencia.
- 5.2.2** Realizar un taller MPC, cuando la empresa presente cambios en la cultura organizacional y en los objetivos estratégicos, que ocasione modificaciones en las competencias y funciones de los cargos o creación de nuevos puestos de trabajo, para lograr tener un levantamiento completo del cargo.
- 5.2.3** Establecer de acuerdo con la propuesta, un proceso completo de evaluación del desempeño, donde se establezcan indicadores de competencias. Esta evaluación debería llevarse a cabo anualmente, creando objetivos y compromisos de mejora para el personal evaluado, usando como guía el formato de evaluación del desempeño presentado en esta investigación.
- 5.2.4** Elaborar un plan de capacitación siguiendo los pasos establecidos en la propuesta, con el fin de desarrollar las competencias de los colaboradores de la empresa Trans Esmeraldas.
- 5.2.5** Implementar cada subsistema del talento humano por competencias, expuesto en esta investigación, ayudando así al desarrollo del área de Talento humano de la Empresa Trans Esmeraldas Internacional S.A

BIBLIOGRAFÍA

- Alles, M. (2006). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2010). *Selección por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alvarado S., Araque, Y., & Zambrano, B. (2012). Subsistema de descripción de cargos, evaluación de desempeño y movimientos de recursos humanos. En O. Gonzalez, *Planificación y desarrollo de recursos humanos. Visión sistémica en el siglo XXI* (págs. 56-71). Caracas: Universidad Bolivariana de Venezuela.
- Cabrera, E. (2012). *Gestión por competencia del talento humano en la asociación civil sin fines de lucro Sociedad Misionera Internacional Iglesia Adventista del Séptimo Día, Movimiento de Reforma - Unión Venezolana*. Caracas: Universidad Católica Andrés Bello.
- Camacho, E. (2014). *Aplicación de la metodología MPC (modelo de perfiles por competencias) para fortalecer la gestión del talento humano de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Cristo Rey de la Ciudad de Loja*. Quito: Universidad San Francisco de Quito .
- Capuano, A. (13 de Junio de 2014). *Evaluación de desempeño, desempeño por competencias*. Recuperado el 4 de Agosto de 2017, de <http://www.redalyc.org/pdf/877/87713710.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Diaz, R. (2014). *Análisis de la gestión del talento humano por competencias*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Freire, L. (2008). *Diseño de un modelo de gestión por competencias aplicado a la empresa Provemóvil S.A*. Quito: Escuela Politécnica Nacional.
- García, J. M. (2010). *El proceso de capacitación, sus etapas e implementación para mejorar el desempeño del recurso humano en organizaciones*. Mexico.
- Hax, A., & Majluf, N. (2017). *Estrategias para el liderazgo competitivo. De la visión a los resultados*. Buenos Aires: Granica.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2016). *Metodología de la investigación*. México: McGraw Hill.
- Irigoin, M., & Vargas, F. (2002). *Competencia Laboral, Manual de conceptos, métodos y aplicaciones zen en Sector Salud*. Montevideo: Cinterfor.
- Kahir, Q.-t.-a. (Junio de 2013). *The Bussines and Management Review*. Obtenido de <http://puceftp.puce.edu.ec:2066/docview/1440188793?accountid=13357>
- López, N. (2010). *Talento humano: sistema de gestión por competencias*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.
- Martínez, V. (2013). *Gestión del Talento Humano por competencias para una empresa de las Artes Gráficas*. México D.F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Murillo, A. (junio de 2005). *Diseño, aplicación y validación del proceso de selección por competencias en Pacifictel Azuay S.A durante el periodo de mayo a junio del 2005*. Tesis para la obtención del título de *Psicóloga Laboral y Organizacional*. Cuenca, Azuay.

- Narvaez, C. (2011). Modelo de Perfiles de competencias MPC para la Empresa Aglomerados Cotopaxi S.A (ACOSA). *Tesis para la obtencion del titulo de Ingeniera Comercial*. Latacunga, Cotopaxi.
- Paredes, A. (2008). *Administracion de Recursos Humanos por Competencias*.
- Pérez, O. (11 de Noviembre de 2014). *People Next*. Obtenido de <https://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>
- Poór, J., Slavić, A., & Berber, N. (2015). Las competencias de los gerentes de RR.HH. y su impacto sobre el éxito organizacional de las subsidiarias de compañías multinacionales en la región de la Comunidad Europea. *CENTRAL EUROPEAN BUSINESS REVIEW*, 5-14.
- Rivera, R. (8 de Diciembre de 2017). Evaluacion de desempeño basada en competencias. *Iclaves*, 1-4.
- Rodriguez, F. (2015). Propuesta de un Modelo de Gestion del Talento Humano basada en competencias desde la caracterizacion del clima organizacional en la cooperacion nacional del desarrollo educativo CIDE. *Tesis previa a la obtencion de Master*. Bogota, Colombia.
- Sanchez, J., & Calderon, V. (10 de Marzo de 2012). *Pensamiento y Gestion*. Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-62762012000100004
- Sherman, A., & Bohlander, G. (2011). *Administración de los recursos humanos*. México: Iberoamerica.
- TransEsmeraldas. (10 de Octubre de 2016). *Trans Esmeraldas S.A*. Obtenido de <http://www.transportesesmeraldas.com/portal/>
- Werther, W., & Davis, K. (2012). *Administración de personal*. México: McGraw Hill.
- Werther, W., & Davis, K. (2014). *Administración de personal*. México: McGraw Hill.
- Wu, J. L. (2013). The study of competences Based Training ad Strategies in the Public Sector Experience Form Taiwan. *Public Personnel Management*, 259-271.
- Pérez, O. (2014, noviembre, 11). *Beneficios de una evaluación del desempeño para tu empresa*. Recuperado de [Mensaje en Blog] Recuperado de: <http://blog.peoplenext.com.mx/beneficios-de-una-evaluacion-de-desempeno-para-tu-empresa>

