



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE
PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS
PARA LA EMPRESA ECUACYCLO EN LA
CIUDAD DE CUENCA.**

Autor:

Felipe Márquez Barros

Director:

Mgt. Carlos González Proaño

Cuenca – Ecuador

2022

DEDICATORIA

Este trabajo va dirigido a las personas que me han brindado su apoyo y cariño incondicional, comenzando por mis padres Elizabeth Barros y Paúl Ortega, que han sido los que me han acompañado en todas las etapas de mi vida hasta el presente; también quiero mencionar a mis abuelos tanto paternos como maternos, que han sido una guía fundamental en mi proceso de desarrollo como persona.

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer profundamente a las personas que me han apoyado no solo en este logro por haber completado mis estudios universitarios, sino que también han estado para mí en todas las circunstancias de mi vida, ya sea en las adversidades o en los buenos momentos, por inculcarme buenos valores profesionales y personales; con esto hago referencia directa a mis padres, abuelos y amigos. Quiero agradecer también a la Universidad del Azuay por brindarme una educación de calidad, del mismo modo que agradecer al Mgt. Carlos González Proaño, quien fue mi director de tesis y me apoyó incondicionalmente en todo este proceso.

RESUMEN

Una adecuada gestión del talento humano es una estrategia eficiente para que una organización alcance la productividad deseada. Una de las herramientas que facilita dicha gestión es el manual de perfiles de cargos por competencias. Esta investigación consistió en la elaboración de un manual de perfiles de cargos por competencias para la empresa ECUACYCLO en la ciudad de Cuenca.

En este trabajo, se exponen inicialmente algunos temas que destacan la importancia de la gestión del talento humano en las organizaciones. Luego, se detalla la aplicación de la metodología MPC a los ocupantes de mayor experiencia de cada uno de los cargos existentes en el organigrama de la empresa, para la elaboración del manual ya mencionado. Posterior a la elaboración del manual, se presentó el trabajo realizado a los directivos de la organización, para que validen la información levantada.

Palabras clave: competencias, manual, organigrama, perfiles.



Mgt. Carlos González Proaño.

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



Felipe Esteban Márquez Barros

ABSTRACT

An adequate management of human talent is an efficient strategy for an organization to achieve the desired productivity. One of the tools that facilitates said management is the manual of profiles of positions by competencies. This research consisted in the elaboration of a manual of profiles of positions by competencies for the company ECUACYCLO in the city of Cuenca.

In this work, some topics that highlight the importance of human talent management in organizations are initially exposed. Then, the application of the MPC methodology to the most experienced occupants of each of the existing positions in the organization chart of the company is detailed, for the preparation of the aforementioned manual. After the elaboration of the manual, the work carried out was presented to the directors of the organization, so that they validate the information collected.

Keywords: competencies, manual, organization chart, profiles.

Translated by:



Felipe Esteban Márquez Barros

INDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	II
AGRADECIMIENTO	III
RESUMEN.....	IV
ABSTRACT.....	V
INDICE DE CONTENIDOS.....	VI
INDICE DE ILUSTRACIÓN	VIII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	3
MARCO TEÓRICO	3
1.1. Gestión del talento humano	3
1.1.1. Definiciones del talento humano.....	4
1.1.2. Importancia de la gestión del talento humano	5
1.1.3. Errores cometidos en la gestión del talento humano.....	6
1.1.4 Gestión del talento humano por competencias	6
1.1.5. Clases de competencias	8
1.1.6. Análisis de puestos.....	10
1.1.7. Descripción de puestos	12
1.1.8. Especificación de puestos	13
1.1.9. Beneficios del análisis de puestos.....	14

1.2 La empresa	15
1.2.1 Antecedentes	15
1.2.2 Filosofía corporativa	15
1.2.2.1. Misión	15
1.2.2.2. Visión.....	16
1.2.2.3. Valores	16
1.2.2.4. Organigrama de la empresa.....	16
CAPÍTULO 2	17
METODOLOGÍA	17
2.1 Tipo de investigación	17
2.2. Objetivos	17
2.2.1. Objetivo general.....	17
2.2.2. Objetivos específicos.....	17
2.3. Muestra.....	18
2.4. Instrumentos.....	18
2.5. Procedimiento.....	30
CAPÍTULO 3	31
LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS	31
CONCLUSIONES.....	32
RECOMENDACIONES	33
REFERENCIAS.....	34

INDICE DE ILUSTRACIÓN

Gráfico 1: Organigrama de la empresa	16
---	-----------

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones a lo largo del tiempo se han desarrollado a nivel global, mejorando no solo sus productos o servicios al mercado si no que, también optimizando sus procesos internos como la gestión del talento humano, en donde se involucran directamente a los colaboradores de la organización, haciendo posible una constante mejora para la misma.

Es por eso que contar con una herramienta básica como lo es el MPC (Manual de perfiles por competencias). Es fundamental para una adecuada gestión de los distintos procesos del talento humano, ya que nos proporciona información clara y concisa de la organización y sus componentes como la estructura jerárquica organizacional, sus departamentos, sus cargos y la información correspondiente que nos indica ciertos requisitos para seleccionar a la persona idónea, como va a ser incorporada y capacitada la persona, de qué manera se evaluará su desempeño en las actividades bajo su responsabilidad, crear y desarrollar planes de sucesión de carrera profesional. Beneficiando a los colaboradores de la organización y también el cumplimiento eficiente de metas y objetivos propuestos por la misma.

A continuación, en el capítulo 1 mencionaremos una breve descripción sobre la gestión del talento humano y sus algunos de sus componentes en su aplicación en las organizaciones, aportando información complementaria, al trabajo realizado.

El capítulo 2 trata de la metodología aplicada al levantamiento de los perfiles por cargos, en donde se determina el tipo de investigación, los objetivos tanto general como específicos, la muestra que se refiere a quién fue aplicada la metodología, los instrumentos utilizados y el procedimiento seguido para la realización del trabajo.

Mientras que en el capítulo 3 tenemos la metodología ya aplicada, la cual nos permite visualizar los perfiles de cargos levantados de la empresa ECUACYCLO.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO

1.1. Gestión del talento humano

Según (Dessler,2015), la gestión de los recursos humanos es el proceso de contratar, capacitar, evaluar y remunerar a los trabajadores, así como de atender sus relaciones laborales, su salud y seguridad, y de manejar los aspectos de equidad. A continuación, se detallan algunos de los procesos organizacionales que se pueden desarrollar a través de una adecuada gestión del talento humano:

- Realizar análisis de los puestos de trabajo.
- Planear las necesidades laborales y reclutar a los candidatos para los puestos.
- Dar inducción y capacitar a los nuevos trabajadores.
- Administrar los sueldos de los trabajadores.
- Evaluar el desempeño.
- Capacitar y desarrollar profesionalmente a los colaboradores.
- Crear un compromiso con los trabajadores.

En las últimas décadas la gestión del talento humano alrededor del mundo se ha desarrollado con mayor fuerza en las organizaciones (Coba et al., 2020). La gestión de los recursos humanos se orienta a resaltar y promover las habilidades profesionales e individuales del personal de una empresa u organización, intentando asegurar que sus iniciativas tengan una mayor probabilidad de éxito.

En los siguientes párrafos se exponen algunas definiciones clave para esbozar el panorama de la gestión del talento humano a través de variables vinculadas con las competencias requeridas en diversos cargos y perfiles.

1.1.1. Definiciones del talento humano

Para (Herrera, 2001, como se citó en Montoya Agudelo, C, Boyero Saavedra, M. (2015), la gestión del recurso humano se constituye en un “conjunto de actividades y medidas concretas para operar el área y que tienen un efecto directo sobre los comportamientos, actitudes y aptitudes de las personas dentro del esquema organizacional”.

Según Chiavenato I., (2009) La gestión del talento humano “es el área que construye talentos por medio de un conjunto integrado de procesos, y que cuida al capital humano de las organizaciones, dado que es el elemento fundamental de su capital intelectual y la base de su éxito”.

El término “talento humano” denota una reserva de habilidades que poseen individuos de alto potencial y alto rendimiento para desempeñar ciertas funciones. En el ámbito que años atrás se denominaba “recursos humanos”, se empezó a hablar de “talento humano” con la finalidad de consolidar la idea de que existen estructuras diferenciadas en la gestión del personal, que hacen referencia a titulares competentes y comprometidos con una organización que refuerzan ese compromiso a través de la aplicación de estrategias adecuadas para la conservación del talento (Franco y Guerrero, 2019).

De acuerdo con el análisis de Briceño y Godoy (2012) uno de los aspectos que diferencia a la perspectiva del talento humano de la del recurso humano es que la primera destaca el conocimiento que adquieren las personas dentro de una organización con el paso del tiempo. Bajo el enfoque del talento humano, se puede dar relevancia al hecho de que la experiencia se transforma progresivamente en un activo intangible de las organizaciones, el

cual se hace tangible al evaluar indicadores como la mejora en la calidad de los servicios y productos que un colaborador ofrece o genera.

1.1.2. Importancia de la gestión del talento humano

Dentro de las organizaciones el principal activo son las personas ya que ellos son los encargados de gestionar las distintas actividades designadas para el cumplimiento de los objetivos o metas establecidas. Cuando se da una correcta gestión del talento humano esto ayuda a conseguir el éxito organizacional y por ende una mejor calidad de vida personal y laboral, permitiendo que los trabajadores puedan desarrollarse de manera más eficiente en sus actividades del día a día, a disminuir el ausentismo, mayor compromiso e identificación con la empresa, lo cual está ligado con un buen clima laboral.

Para (Chiavenato I., 2009) hoy en día a nivel organizacional se plantean procesos productivos estratégicos, los cuales facilitan a los colaboradores de la organización alinearse en su participación con algún recurso que le corresponda desde su área correspondiente.

De acuerdo con Changuán (2020), la productividad y el desempeño laboral del talento humano de una organización son variables que se encuentran correlacionadas de cara al alcance de objetivos a largo plazo. Para el autor mencionado, si la gestión del talento humano se complementa con un análisis sobre el nivel de contribución de cada trabajador, se podrá garantizar un desempeño productivo óptimo.

En el marco de lo dicho, se destaca que la gestión del talento humano apunta a constituirse como el proceso administrativo más importante de una entidad, en tanto implica la inserción del componente humano dentro de procesos productivos.

Se trata de un proceso orientado a través del establecimiento de valores, cultura y filosofía organizacional como aglutinante de las dinámicas de trabajo y, cuando esto se

desarrolla de manera adecuada en las organizaciones, posibilita la consecución de los objetivos organizacionales respetando las etapas de planificación, ejecución y control (Majad-Rondón, 2016).

1.1.3. Errores cometidos en la gestión del talento humano

Una vez mencionado los aspectos generales de la administración de los recursos humanos es importante resaltar los problemas que se pueden presentar en una organización ante la ausencia de la misma:

Para (Dessler, 2015), existe una lista de los errores que se deben evitar cometer cuando lo administre:

- Contratar a la persona equivocada para un puesto de trabajo.
- Tener una alta rotación del personal.
- Que su personal no haga su mejor esfuerzo.
- Entrevistas innecesarias
- Los sueldos son injustos y desiguales con respecto a los de otros trabajadores de la empresa.
- Bajo rendimiento laboral de los colaboradores por falta de capacitación.
- Realizar cualquier práctica laboral injusta.

1.1.4 Gestión del talento humano por competencias

Según (Werther, 2010, como se citó en Álvarez Otalóra, D, 2018), la gestión del talento humano basada en competencias es un sistema de administración de recursos humanos que gestiona los talentos y habilidades de las personas para ayudarlas a lograr resultados superiores. La gestión del talento humano es mucho más compleja y completa en relación a la

gestión del conocimiento porque no solo considera conocimientos, habilidades y destrezas, sino que también coordina el actuar de las personas en términos de cantidad y calidad requerida para alcanzar las metas establecidas.

Según (Alles M, 2012) la dirección estratégica del talento humano basado en competencias se basa en tres subsistemas:

- Selección: Para realizar el ingreso de personas que posean el perfil idóneo que requiere la organización.
- Desempeño: Conocimiento del nivel de competencia que cada miembro de una organización necesita para desempeñar satisfactoriamente sus funciones.
- Desarrollo: Formación continua para adquirir el dominio de competencias por parte de los colaboradores.

Para (Alles, 2010, pág. 89) es necesario seguir ciertos “Pasos para la implementación del modelo de competencias”.

1. Definir o revisar la visión y misión de la organización.
2. Determinar competencias cardinales como específicas involucrando a los directivos de la organización.
3. Preparar documentos necesarios: diccionarios de destrezas y conductas.
4. Asignación de competencias (indicando grados o niveles) a los diversos cargos de la organización.
5. Identificar brechas entre las competencias definidas por el modelo y las de los colaboradores de la organización.

6. Diseño de los procesos o subsistemas de recursos humanos por competencias que cuentan con tres pilares claves: selección, desempeño y desarrollo.

1.1.5. Clases de competencias

Para (Alles, 2012) en lo que corresponde a las clases de competencias existentes, tenemos a las cardinales o generales de la organización, y a las específicas para cada cargo; esto nos dará una visión más clara sobre la organización y sus colaboradores:

- Competencias cardinales o generales: Hacen referencia a las competencias que deben estar presentes en todos los integrantes de la organización. Por lo general, representan valores y características que distinguen a una organización de otra y representan lo que se necesita para lograr sus objetivos establecidos.

- Competencias específicas: Como su nombre lo indica, estas competencias tratan directamente con un puesto de trabajo o un área de la organización única, ya que cada cargo debe contar con ciertas destrezas individuales que le permitan ejecutar sus funciones de la manera más eficiente.

Por otra parte, para Spencer (2009, como se citó en Álvarez Otalóra, D, 2018), las competencias se pueden clasificar en:

1. Competencias de logro y acción:
 - Orientación al logro, preocupación por el orden, calidad y precisión.
 - Iniciativa
 - Búsqueda de información
2. Competencias de ayuda y servicio:
 - Entendimiento interpersonal

- Orientación al cliente
3. Competencias de influencia:
- Influencia e impacto
 - Construcción de relaciones
 - Conciencia organizacional
4. Competencias gerenciales:
- Desarrollo de personas
 - Dirección de personas
 - Trabajo en equipo y cooperación
 - Liderazgo
5. Competencias cognoscitivas:
- Pensamiento analítico
 - Razonamiento conceptual
 - Experiencia técnica/profesional/de dirección
6. Competencias de eficacia personal:
- Autocontrol
 - Confianza en sí mismo
 - Comportamiento ante los fracasos
 - Flexibilidad

1.1.6. Análisis de puestos

Según (Sandoval, Montaña, Miguel & Ramos, 2012) en gestión del talento humano existe un modelo basado en competencias, en el que el análisis de perfiles, la descripción de funciones, responsabilidades, criterios o indicadores de desempeño, son útiles tanto para quien ocupa el puesto como para el supervisor inmediato. El análisis de perfiles de puestos es fundamental en la gestión del talento humano porque agiliza y facilita los procesos en los distintos subsistemas.

Las personas son el principal activo de toda organización, por esto se requiere gestionar eficientemente los distintos procesos relacionados al talento humano, como lo son el reclutamiento de candidatos, la planificación estratégica, la capacitación, el desarrollo profesional, el desarrollo personal, la evaluación de desempeño, etc.

Para (Dessler, 2015), existe variada información que se puede obtener a través del análisis de puestos:

- **Actividades laborales:** Información respecto a las actividades individuales del colaborador como clasificar, redactar, informar, etc, indicando la frecuencia, la forma de ejecución y la finalidad de las mismas.
- **Conductas humanas:** Información sobre el comportamiento que requiere el puesto, como supervisar, actividades físicas como manipular objetos de un lado a otro, conducir largas distancias.
- **Máquinas, herramientas, equipo y auxiliares de trabajo:** Información que hace relación a las herramientas o utensilios que se utilizan para realizar las actividades laborales; aquí aplica los conocimientos o técnicas que deben contar para la manipulación de dichas herramientas o la reparación o mantenimiento de las mismas.

- Estándares de desempeño: Condiciones de cantidad o calidad para la supervisión de las actividades realizadas por los colaboradores.
- Contexto del puesto: Condiciones físicas para trabajar, horario laboral, incentivos y número de colaboradores con el que se interactúa habitualmente.
- Requisitos humanos: Descripción de los conocimientos, técnicas, capacitaciones adicionales y otros aspectos de personalidad con las que el colaborador debe contar para un mejor desenvolvimiento de las funciones a cargo.

Según (Vásquez, 2004, como se citó en Alcalá Lozano, M, Gómez Gómez, D, Santana Martínez, N, 2013), existen ciertos pasos para realizar un análisis de puesto de trabajo:

1. Identificar el uso de la información: La información del análisis de puestos resulta útil para el desarrollo de procesos implicados en la gestión del talento humano: reclutamiento y selección, inducción y capacitación, evaluación de desempeño, planes de sucesión de carrera, etc.

2. Identificar los puestos de trabajo: Es de suma importancia que se realice una identificación y contabilización de los puestos existentes, de sus colaboradores y las funciones que tienen en su responsabilidad; esto nos ayudará a determinar a qué área o departamento corresponde cada uno de ellos y su posición en el organigrama dentro de la organización.

3. Reunir y estudiar la información sobre los antecedentes: Revisar y analizar los antecedentes de la organización, nos permite tener una visión más clara de cómo ha estado estructurada, si tenía una adecuada repartición de sus trabajadores, si los mismos tenían claro a quién supervisaban o a quién respondían por su trabajo.

4. Reunir información del análisis de puesto: Realizar un análisis individual de cada puesto de trabajo en relación a las características o requisitos esperados por la

organización. Entre ellos se destacan: las características y habilidades requeridas para desempeñar un puesto de trabajo, las funciones individuales a desempeñar, el comportamiento de los colaboradores, las condiciones de trabajo y otros aspectos considerados necesarios para la organización.

5. Revisar la información con los trabajadores de la organización: Es importante que, en esta etapa, el superior inmediato del colaborador revise la información detallada por éste, para verificar la credibilidad de la misma. Esta información contribuye a: 1) establecer si las condiciones y herramientas establecidas corresponden al puesto de trabajo, 2) crear canales de comunicación para generar una retroalimentación adecuada que ayude a cambiar y mejorar las responsabilidades que posee cada cargo en beneficio del colaborador y de la organización.

6. Realizar una descripción y especificación del puesto: Realizar una descripción de los puestos de trabajo consiste en determinar los lineamientos que debe poseer, como las actividades que tiene que realizar, las responsabilidades del colaborador y sus indicadores de cumplimiento de metas. Por otra parte, la especificación del puesto, debe establecer las características específicas de un trabajo dado; esto incluye la educación del trabajador, la experiencia, las habilidades, las cualidades personales y otros aspectos que se consideren necesarios para que el trabajo funcione correctamente.

1.1.7. Descripción de puestos

En la gestión del talento humano, la descripción de puestos o cargos se vuelve un pilar organizacional en el sentido en que este conjunto de información conlleva una caracterización de los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de funciones en una entidad (Farfán et al., 2020).

Según (Chiavenato, 2011), para la descripción de los cargos es necesario enlistar todas las actividades desempeñadas por el colaborador dentro de la organización, en donde se debe detallar la frecuencia con que realiza cada función, la forma en que lo realiza, la finalidad de la misma y los indicadores que permitan la evaluación del cumplimiento de dichas responsabilidades.

De acuerdo con el aporte de López-Gumucio (2010) la descripción de puestos es un resultado del procedimiento de análisis de información sobre sus contenidos, las tareas a realizar por los individuos y el contexto en que las tareas son efectuadas.

Al contar con los datos descritos para cada puesto, se facilita significativamente los procedimientos de reclutamiento y selección de personal, además que esta información es posible sustentar el diseño de programas de capacitación, compensaciones, evaluaciones del desempeño, entre otras herramientas de gestión similares (López-Gumucio, 2010).

1.1.8. Especificación de puestos

La especificación de un puesto de trabajo es la lista de los requerimientos humanos para desempeñarlo, o sea la educación, capacidad, experiencia previa, personalidad, etc., necesarias para cubrir un puesto. (Arnoletto, 2007).

En el marco del análisis de perfiles por competencias de los puestos, se cuenta con determinadas normas de competencias técnicas que son registradas sistemáticamente bajo el rubro de “especificaciones”. Estas normas hacen referencia a aquellos aspectos que se espera sean desempeñados por el talento humano en su función productiva (Nápoles-Villa et al., 2018).

Las especificaciones de puestos pueden ser divididas en dos conjuntos de análisis: por un lado, las Unidades de Competencia y, por otro, los Elementos de Competencias; a su vez,

los últimos se estructuran en: Criterios de Desempeño, Campos de Aplicación y Evidencias de Desempeño y de Conocimientos (Nápoles-Villa et al., 2018). Como se destaca, la disposición de estos aspectos evidencia el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que necesita el personal con respecto a asumir la responsabilidad de un puesto para lograr un objetivo en un contexto dado.

1.1.9. Beneficios del análisis de puestos

El análisis de puestos o cargos es una de las actividades más importantes de la gestión del talento humano. Un análisis periódico y proactivo dentro de una organización, ayuda a identificar los factores que determinan la motivación y la satisfacción laboral de los colaboradores (Suthar et al., 2014).

Además, cabe mencionar que se ha establecido una relación estrecha entre el rendimiento de una organización y el análisis de los puestos de trabajo en el contexto de la gestión del talento humano (Suthar et al., 2014). Posibilidades como la determinación sistemática de los puestos clave que contribuyen a potenciar las ventajas competitivas de una organización; el desarrollo de una reserva de talento humano de alto potencial y alto rendimiento y la elaboración de una estructura que garantice la conservación del talento (Franco & Guerrero, 2019) se encuentran entre los beneficios más destacados de un proceso de análisis de puestos o cargos.

La información que nosotros obtengamos de un correcto análisis de puestos nos facilitará el desarrollo óptimo de los distintos procesos involucrados en el talento humano como: Selección del personal, evaluación de desempeño, inducción y capacitación de los colaboradores, valoración de cargos, planes de desarrollo de carrera, etc.

1.2 La empresa

1.2.1 Antecedentes

La información que a continuación se detalla, fue obtenida en una entrevista con el jefe de la línea de Retail, quién tiene una amplia trayectoria en la empresa ECUACYCLO.

ECUACYCLO es una empresa perteneciente a la corporación Gerardo Ortiz. Fue fundada en el año 2014 en la ciudad de Cuenca. En un principio, la empresa realizaba ensamblaje y producción de bicicletas, pero debido al alto costo de este proceso, en la actualidad se dedica a la importación directa de bicicletas de marca, que garantizan un precio y calidad adecuada al consumidor.

Debido a la diversificación de productos que posee la corporación, en el año 2015, la empresa decidió implementar la producción de muebles de metal, aprovechando la maquinaria y materia prima que la empresa disponía.

La empresa ECUACYCLO en sus comienzos contaba con 12 cargos en su estructura organizacional y tan solo 2 sucursales en la ciudad de Cuenca; debido a su rápido crecimiento en el mercado, actualmente cuentan con 25 cargos en su organigrama y con sucursales a nivel nacional.

1.2.2 Filosofía corporativa

1.2.2.1. Misión

Satisfacer las necesidades actuales de nuestros clientes, apoyados en el más amplio surtido de productos en las mejores marcas, al mejor precio, con calidad de servicio y con atención personalizada.

1.2.2.2. Visión

Ser una empresa reconocida por exceder las expectativas de nuestros clientes mediante liderazgo, innovación y desempeño sobresaliente a largo plazo.

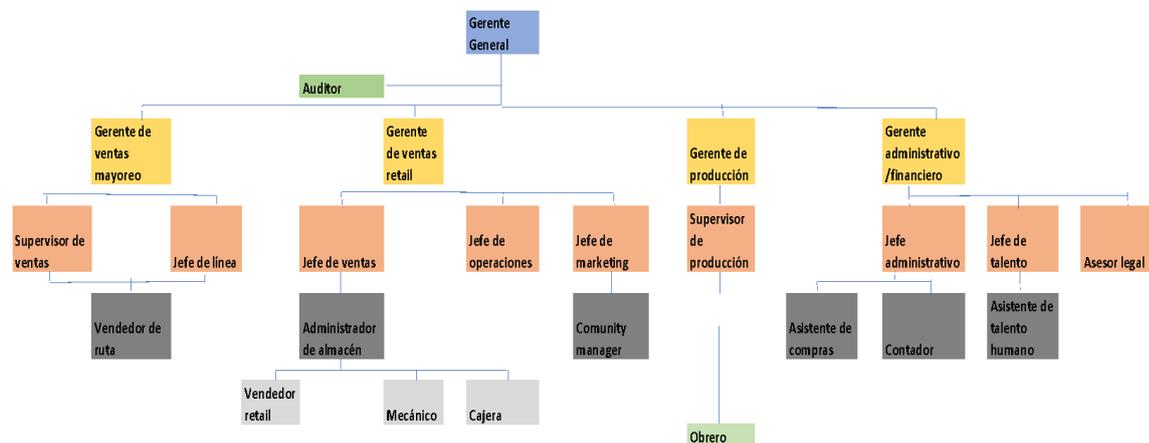
1.2.2.3. Valores

- Adaptabilidad
- Justicia
- Transparencia
- Orientación al cliente
- Responsabilidad social

1.2.2.4. Organigrama de la empresa

Gráfico 1

Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1 Tipo de investigación

El presente estudio posee un enfoque de tipo mixto, una mezcla del enfoque cualitativo por el detalle de las actividades del trabajador, y cuantitativo por el motivo que se determinarán las actividades esenciales de cada puesto al calificar la frecuencia, complejidad y la consecuencia del error en la tarea. Es no experimental o descriptivo, debido a que se realiza una recopilación de información existente que nos ayude a levantar el manual de perfiles de cargos, sin manipular ninguna variable.

La investigación es transversal, ya que se trabajará con una población determinada en un único momento establecido.

2.2. Objetivos

2.2.1. Objetivo general

- Elaborar el manual de perfiles de cargos por competencias para la empresa ECUACYCLO en la ciudad de Cuenca.

2.2.2. Objetivos específicos

- Realizar una revisión bibliográfica sobre la importancia de levantar perfiles de cargos por competencias para la adecuada gestión del talento humano de una organización.
- Aplicar el proceso de levantamiento de información.
- Validar y presentar la información obtenida a los directivos de la empresa.

2.3. Muestra

Para la presente investigación se trabajará con 25 trabajadores de la empresa, los cuales son quienes tienen la mayor experiencia en cada uno de los cargos establecidos en el organigrama de la misma.

2.4. Instrumentos

Para el levantamiento de perfiles de cargos se utilizó el MPC (Modelado de Perfiles por Competencias). (Paredes & Asociados,2008) como herramienta que nos permitirá un análisis y descripción de las funciones específicas de los trabajadores, basándonos en la teoría de Pareto que nos señala que aplicando el 20% de esfuerzo para realizar una tarea nos da el 80% en resultados finales, en dónde enlistamos todas las actividades y luego las clasificamos según la frecuencia, consecuencia de error y dificultad de las mismas; posteriormente levantamos el perfil de competencias del cargo con las destrezas y conocimientos requeridos según las actividades de cada cargo y finalmente identificamos las competencias que son evaluables en selección y cuáles son desarrollables a través de capacitación .

A continuación, se presenta el formato MPC en blanco que fue utilizado para el levantamiento de perfiles de cargos por competencia de la empresa ECUACYCLO.
Metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias

1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Nombre del Puesto:	
Nombre del Ocupante:	

Puesto Superior Inmediato:	
Nombre del superior:	
Departamento:	
Fecha:	

2. Defina la MISIÓN del puesto

Para facilitar la definición de la misión del puesto, no es más que preguntar al dueño del puesto: ¿Para qué existe el puesto?

.....

.....

.....

.....

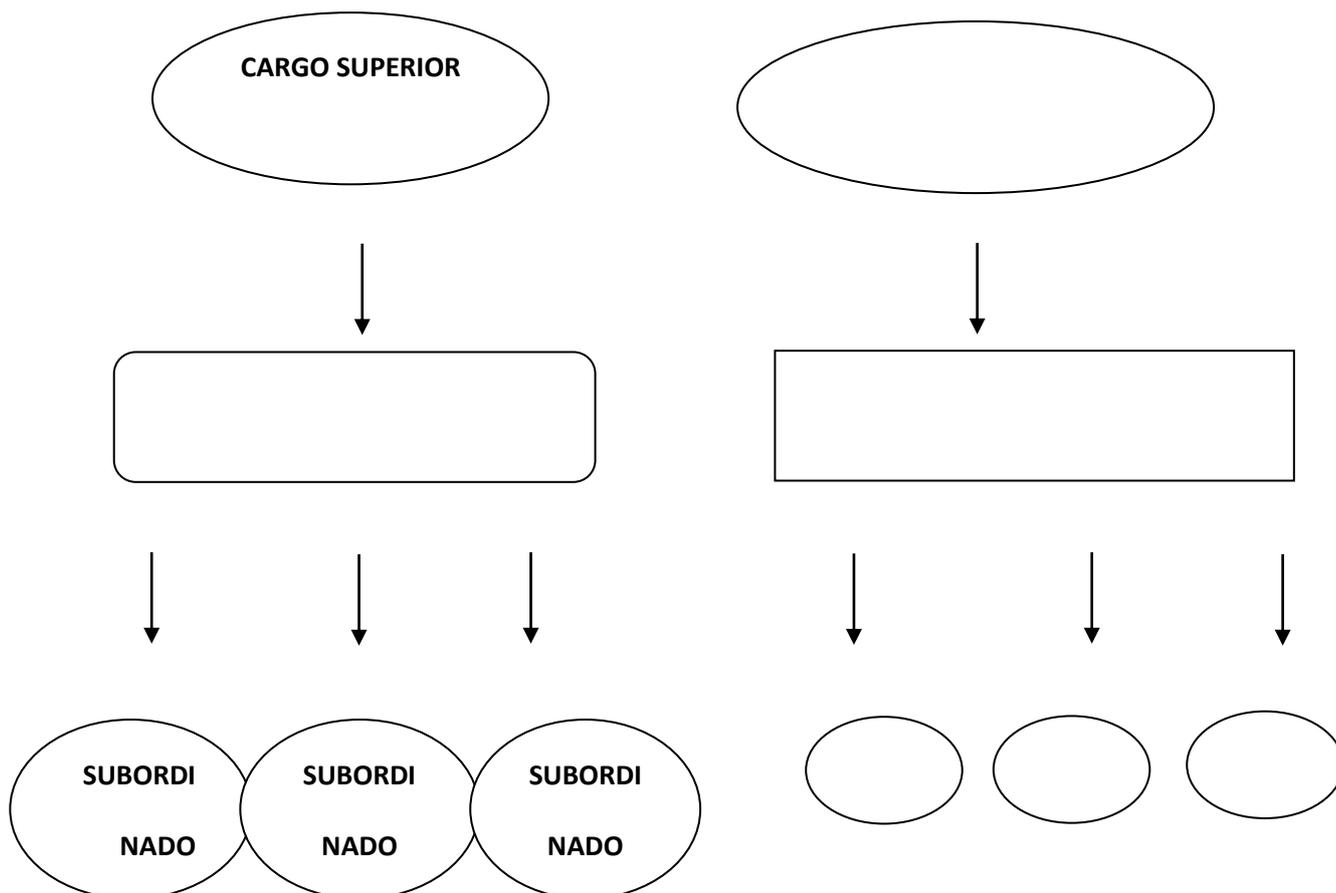
.....

3. DIMENSIÓN

CARGO:	Nombre de cargo	
---------------	-----------------	--

No. SUBORDINADOS:		
DIMENSIONES ECONÓMICAS:	Salario fijo o Factura	
DIMENSIONES MATERIALES:	Materiales que utiliza para su trabajo	

4. ORGANIGRAMA DEL PUESTO



5. LISTADO DE ACTIVIDADES E IDENTIFICACIÓN DE LAS

ACTIVIDADES ESENCIALES

No.	Actividades desempeñadas en la posición	F	CE	CM	TOT
1					
2					
3					
4					
5					

6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					

13					
14					
15					

METODOLOGÍA PARA VALORAR ACTIVIDADES E IDENTIFICAR LAS ESENCIALES

Las escalas que se presentan a continuación sirven para valorar actividades e identificar las esenciales de puestos, procesos y grupos ocupacionales, etc.; donde:

F= Frecuencia **CE=** Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada

CM= Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

Factores/ Definición	Para aplicar esta escala hágase la siguiente pregunta
<p>✓ Frecuencia:Cuál es la frecuencia con la que se realiza la actividad.</p>	<p>¿Con qué frecuencia se ejecuta esta actividad? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?</p>
<p>✓ Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada: qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño.</p>	<p>¿Qué tan graves son las consecuencias por no ejecutar la actividad o un incorrecto desempeño?</p>
<p>✓ Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad: se refiere al grado de esfuerzo intelectual y/o físico; y, al nivel de conocimientos y destrezas requeridas para desempeñar la actividad.</p>	<p>¿Qué tanto esfuerzo supone desempeñar la actividad? O, alternativamente: ¿Requiere el desempeño el desempeño de esta actividad un elevado grado de conocimientos y destrezas?</p>

Gradación de los Factores

Grado	Frecuencia	Consecuencia de no aplicación de la actividad o ejecución errada	Complejidad o grado de dificultad en la ejecución de la actividad

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 esfuerzo/ 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	Bajo complejidad: la actividad requiere un bajo nivel de esfuerzo / conocimientos / habilidades
1	Otro (Bimensual, 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

6. ACTIVIDADES ESENCIALES

o.	Actividades de la posición		E	M	OT	T

7. PERFIL DEL PUESTO

CARGO:

7.1. EDUCACIÓN FORMAL REQUERIDA

Establecer la educación formal y capacitación adicional requerida para el desempeño del puesto, no se refiere a la educación de los ocupantes actuales del puesto (educación básica, tercer o cuarto nivel de estudio)

Nivel de educación	Título requerido	Áreas de Conocimiento formal
Formación básica		
Bachiller		
Estudiante universitario		
Tecnólogo		
Título 3er nivel		
<u>Post Grado:</u>		
Diplomado		
Maestría		

Doctorado		
-----------	--	--

7.2. CAPACITACIÓN ADICIONAL

Son cursos, seminarios, pasantías que ayudan a desempeñar eficientemente un cargo.

Conocimientos que no se dan en la preparación académica.

CAPACITACIÓN	NÚMERO DE HORAS

7.3. CONOCIMIENTOS ACADÉMICOS

Diferentes conocimientos de **técnicas** necesarias para la ejecución del puesto. Se determina si estos conocimientos serán requerimiento de selección o de capacitación.

Conocimientos	Requerimiento	Requerimient
---------------	---------------	--------------

académicos/técnicas	de Selección	o de Capacitación

2.5. Procedimiento

- Definir la estructura orgánica de la empresa ECUACYCLO.
- Determinar a los trabajadores con los que se realizará la parte metodológica de la investigación.
- Levantar las funciones y requisitos de los diferentes cargos de la empresa.
- Validación y propuesta de la información levantada (MPC).

CAPÍTULO 3

LEVANTAMIENTO DE PERFILES DE CARGOS POR COMPETENCIAS

Los perfiles de los 25 cargos levantados se pueden visualizar en el documento adjunto:

Anexos

CONCLUSIONES

El manual de perfiles por competencias es una herramienta básica pero muy necesaria para gestionar distintos tipos de subsistemas con el talento humano de una organización y tener una visión clara de las metas propuestas por la misma.

Podemos resumir que los 3 pilares fundamentales de la gestión del talento humano son la selección, evaluación y desarrollo de carrera de los colaboradores; considerar estos subsistemas nos brindará una adecuada gestión del talento humano de la organización y por ende un correcto funcionamiento de la misma, ya que las personas son el principal activo de las organizaciones.

El hecho que la empresa ECUACYCLO no haya contado con un organigrama claramente definido, dificulta tener un conocimiento claro de los niveles jerárquicos, áreas o departamentos existentes en la empresa con sus respectivos cargos y sus responsabilidades.

Como se ha mencionado, la empresa está en un constante crecimiento debido a la calidad de sus servicios y productos, por lo que la herramienta adaptada a las necesidades de la misma, facilitará al momento de escoger el perfil idóneo cuando se presente una vacante, en la evaluación de su rendimiento, creación de planes de carrera, gestión de la salud y seguridad de los colaboradores, etc.

RECOMENDACIONES

Es importante que esta herramienta tenga una actualización constante de por lo menos una vez por año; esto garantizará que la realidad de la organización esté alineada con el manual de perfiles, debido a que se pueden contar con más cargos en el organigrama, más actividades a cargo, mayores exigencias en los índices de evaluación, etc.

Es necesario que el manual de perfiles por competencia esté al conocimiento de todos los colaboradores de la organización, lo cual generará un mayor conocimiento jerárquico de los cargos, existencia de cargos en los distintos departamentos para gestionar distintos procesos, conocimiento consciente de las actividades individuales pertenecientes a su cargo, etc.

Este documento básico pero fundamental en las organizaciones es recomendable que se utilice en todos los procesos relacionados con la gestión de talento humano, ya que servirá como guía de apoyo para ejecutar los diferentes procesos de forma adecuada.

REFERENCIAS

- Alcalá Lozano, M, Gómez Gómez, D, Santana Martínez, N. (2013). Técnicas para la elaboración de perfiles de puestos de trabajo basados en competencias para orientar el direccionamiento del recurso humano.
- Alles, M. (2010). Selección por competencias. Ediciones Granica.
- Alles, M. (2012). Desarrollo del talento humano. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2012). Diccionario de Competencias. La Trilogía. Tomo 1 (Vol. 1). Ediciones Granica.
- Álvarez Otalóra, D. (2018). Manual de perfil de cargos por competencias para la empresa DISTRIMANGUERAS DEL SUR. (29-30).
- Arnoletto, J. (2007) Administración de la producción como ventaja competitiva.
- Briceño, M., & Godoy, F. (2012). El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga Valor en las Organizaciones. *Daena: International Journal of Good Conscience*, 7(1), 57–67.
- Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del Talento Humano y Productividad: Una Revisión Literaria. *Sinergia*, 11, 166–173.
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. México D.F
- Chiavenato. (2011). Administración de Recursos Humanos. México D.F
- Coba, P., Carrión, J., Pérez, M., & Ibarra, F. (2020). Reclutamiento y selección de talento humano basado en Competencias para proyectos tecnológicos, caso práctico proyecto CIV. *Revista Ibérica de Sistemas e Tecnologias de Informação*, E25(1), 31–46.
- Dessler, G. (2015). Administración de recursos humanos. México: Pearson.

- Farfán, N., Rivera, G., & Ángeles, L. (2020). Diagnóstico del modelo de competencias en la administración del personal: Caso de una organización mexicana. In *Actualidad Contable Faces* (Vol. 23, Issue 41).
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=25764894003>.
- Franco, O., & Guerrero, C. (2019). *Gestión del Talento Humano: Una Revisión Conceptual*. October 2018.
- López-Gumucio, R. (2010). La selección de personal basada en competencias y su relación con la eficacia organizacional. *Perspectivas*, 26, 129–152.
<https://doi.org/10.1113/jphysiol.1963.sp007120>.
- Majad-Rondón, M. (2016). Gestión del talento humano en organizaciones educativas. *Revista de Investigación*, 40(88), 148–165.
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=376147131008>.
- Montoya Agudelo, C, Boyero Saavedra, M. (2015). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional.
- Nápoles-Villa, A., Marrero-Fornaris, C., & Vallejo-Salazar, Y. (2018). Diseño de normas de competencias para los cargos en comercializadoras de medicamentos. *Ciencias Técnicas*, 24(3), 0–10.
- Paredes, A., & Asociados. (2008). *Metodología para el levantamiento de perfiles de los puestos por competencias*. Ecuador.
- Sandoval, F., Montaña, N., Miguel, V., & Ramos, E. (2012). Gestión de perfiles de cargos laborales basados en competencias. *Revista Venezolana de Gerencia*.
- Suthar, B. K., Chakravarthi, T. L., & Pradhan, S. (2014). Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises. *Procedia*

Economics and Finance, 11(14), 166–181. [https://doi.org/10.1016/s2212-5671\(14\)00186-5](https://doi.org/10.1016/s2212-5671(14)00186-5).