



Universidad del Azuay

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**ANÁLISIS DE CARGOS Y EVALUACIÓN DE
DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS EN UNA
EMPRESA INDUSTRIAL: PLAN PILOTO.**

Autor:

Josseline Micaela Wilches Correa

Directora:

Mst. Mónica Rodas Tobar

Cuenca – Ecuador

2023

DEDICATORIA

Primero dedico a Dios esta tesis, y a mis padres Diego Wilches y Olga Correa, por darme la oportunidad de ingresar a la carrera universitaria y por ello culminar los 4 años y medio de estudio, también por todo el esfuerzo y apoyo que me han dado en todo este camino. También quiero agradecer a mis hermanas y cuñados por acompañarme en todo este y por último a mis amigas por haber hecho de estos 4 años y medio los mejores.

AGRADECIMIENTO

Quiero primero agradecer a Dios por ser el intermediario de todos mis logros, también quiero agradecer a mi familia y cercanos que estuvieron apoyándome todo el tiempo en este camino.

Quiero agradecer a mis amigas que fueron parte de cada lucha y sacrificio a lo largo del camino, en especial a mi mejor amiga Ariana Solórzano que fue un pilar fundamental en este proceso.

Por último, quiero agradecer a mi directora de tesis Mgst. Mónica Rodas y profesores por su paciencia y apoyo incondicional en cada paso al realizar la tesis.

RESUMEN

La gestión del talento humano, juega un papel indispensable en las organizaciones, al ser un modelo que garantiza un mayor desempeño y satisfacción en los trabajadores, aportando a resultados positivos en las empresas. Por ello la presente investigación, tiene un alcance descriptivo, con el objetivo de diseñar un modelo piloto de la gestión de talento humano por competencias, basado en los subsistemas de análisis del cargo y evaluación de desempeño por competencias, para una empresa industrial en la ciudad de Cuenca, como primera parte se obtuvo los fundamentos teóricos que sostuvieron el diseño propuesto. Se utilizaron instrumentos como: la entrevista, diseño del modelado perfil por competencias y la evaluación de desempeño por competencias, y se espera que la empresa aplique dicho modelo con el fin de mejorar los subsistemas de talento humano.

Palabras clave: Competencias, evaluación de desempeño, subsistemas, gestión de talento humano, modelado perfil por competencias.

ABSTRACT

Human talent management plays an important role for organizations as it turns out to be a good model through which we can guarantee worker's better work performance and satisfaction while contributing with many other positive effects for companies. It is for this reason that the present research has a descriptive scope in order to design a pilot talent management model by skills, based on subsystems of job positions analysis and performance evaluation by skills for a Cuenca's industrial company.

First of all, the theoretical foundations that supported the design were obtained. Some tools were used such as: interviews, profile modeling by skills design and performance evaluation by skills, therefore it is expected that the company will take advantage of the suggested model in order to improve its human talent subsystems.

Keywords: skills, performance evaluation, subsystems, human talent management, skills profile modeling



Este certificado se encuentra en el repositorio digital de la Universidad del Azuay, para verificar su autenticidad escanee el código QR

ÍNDICE

DEDICATORIA	<i>I</i>
AGRADECIMIENTO	<i>II</i>
RESUMEN	<i>III</i>
ABSTRACT	<i>III</i>
INTRODUCCIÓN	<i>1</i>
CAPÍTULO 1	<i>2</i>
<u>1.MARCO TEÓRICO</u>	<i>2</i>
1.1 Gestión del talento humano a través del tiempo	<i>2</i>
1.1.1 Evolución del talento humano	<i>2</i>
1.2 Gestión de talento humano	<i>5</i>
1.2.1 Conceptualización de la gestión de talento humano	<i>5</i>
1.2.2 Modelo tradicional de gestión de talento humano	<i>6</i>
1.2.3 Subsistemas de talento humano	<i>6</i>
1.2.3.1 Subsistema de provisión	<i>7</i>
1.2.3.2 Subsistema de organización	<i>9</i>
1.2.3.3 Subsistema de mantenimiento	<i>10</i>
1.2.3.4 Subsistema de desarrollo	<i>11</i>
1.2.3.5 Subsistema de control de personal	<i>11</i>
1.3 Modelo de gestión de talento humano por competencias	<i>12</i>
1.3.1 Conceptualización	<i>12</i>
1.3.2 Competencias	<i>12</i>
1.3.3 Clasificación de las competencias	<i>13</i>
1.4 Gestión por competencias	<i>14</i>
1.4.1 Proceso de implementación gestión de talento humano por competencias	<i>14</i>
1.4.2 Sensibilización	<i>15</i>
1.4.3 Aplicación del modelo por competencias	<i>15</i>
1.4.4 Subsistemas por competencias	<i>16</i>
CAPÍTULO 2	<i>18</i>

<u>2.METODOLOGÍA</u>	18
2.1 Metodología	18
2.1.1 Objetivo general	18
2.1.2 Objetivos específicos	18
2.1.3 Muestra	18
2.2 Instrumento.....	19
2.2.1 Procedimiento	20
2.2.2 Interpretación.....	21
CAPÍTULO 3	23
<u>3.RESULTADOS</u>	23
3.1 Análisis de resultados.....	23
3.1.1 Diagnóstico del departamento de talento humano.....	23
3.1.2 Estructura orgánica	24
3.1.3 Diccionario de competencias	26
3.1.4 Diseño y elaboración de formatos del modelo de competencias.....	28
3.2 Modelo de gestión de talento humano por competencias	28
3.2.1 Modelado perfil por competencias	28
3.2.2 Evaluación de desempeño por competencias	31
3.2.2.1 Resultados evaluación de desempeño	32
CAPÍTULO 4	36
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS.....	38
ANEXOS	40

Tablas

Tabla 1 Diagnóstico actual departamento de talento humano.....	23
Tabla 2 Diccionario de competencias o destrezas de la empresa industrial.....	27
Tabla 3 Diseño de formatos - Modelado perfil por competencias	28

Figuras

Figura 1 Evolución de la gestión de talento humano	4
Figura 2 Subsistemas de talento humano	7
Figura 3 Tipos de competencias	13
Figura 4 Competencias en relación a la estrategia	15
Figura 5 Estructura orgánica	25

INTRODUCCIÓN

Una problemática en la actualidad, en las empresas existe una ausencia en los modelos de gestión de talento humano, subsistemas de talento humano y modelos por competencias, por ello, al dejar de lado el talento humano, no solo se perjudica el desempeño y satisfacción de los trabajadores sino, también los resultados de la empresa. Por ello, la gestión del talento humano, tiene la capacidad de transformar el talento individual en un talento colectivo, es así como la motivación, conocimientos, capacitaciones y evaluaciones de los trabajadores.

Por ello, se propuso crear un diseño piloto del modelo de gestión de talento humano por competencias, basado en los subsistemas de análisis y descripción de los cargos y evaluación de desempeño. Con el fin de agilizar y mejorar los procesos tanto de talento humano como de la empresa.

La siguiente investigación cuenta con tres capítulos, los cuales fueron descritos de la siguiente manera: en el primer capítulo se encuentra el marco teórico, es decir todo los fundamentos teórico que respaldan y sustentan la investigación, los mismos que abarcaron temas como: la evolución e impacto del talento humano en las empresas, también la gestión de talento humano, subsistemas, competencias, modelo de gestión de talento humano por competencias, entre otros.

A su vez, en el segundo capítulo se encuentra la metodología usada en la presente investigación, como: el tipo de investigación, objetivos, muestra, instrumentos utilizados con su respectivo procedimiento, y el diagnóstico del departamento de talento humano.

Por último, en el tercer capítulo se contemplan los resultados de la investigación, en el cual se incluye los resultados del diagnóstico, estructura orgánica y los diseños formatos del modelado perfil por competencias y evaluación de desempeño por competencias.

CAPÍTULO 1

1.MARCO TEÓRICO

El presente capítulo se describe los fundamentos teóricos de la gestión de talento humano, desde la evolución a través de etapas, hasta la actualidad con una visión más renovadora, también sus conceptos e historia y, por último, se detalla la gestión de talento humano por competencias, con sus definiciones, competencias y procesos, los mismos que posteriormente serán utilizado en la metodología de la investigación.

Para dar inicio, es importante reconocer, que a lo largo del tiempo la gestión de talento humano ha llegado a atravesar varios cambios en las últimas décadas, pero en la actualidad se ha convertido en una área estratégica importante para el cumplimiento de los objetivos y metas de las organizaciones.

1.1 Gestión del talento humano a través del tiempo

1.1.1 Evolución del talento humano

El talento humano ha evolucionado con el tiempo, pues a raíz de la primera Guerra Mundial surgieron cambios importantes en las organizaciones, ya que los empresarios vieron que los empleados no producían bien sino tenían un trato adecuado, por ello a finales del siglo XIX e inicios del siglo XX, se empezó a valorar a las personas, y es ahí que toma fuerza el término de recursos humanos (Zamora, 2015, como se citó en Lozano,1999).

Para entender mejor la evolución de recursos humanos a continuación se describirá en cuatro etapas:

a) Etapa Administrativa

Esta primera etapa nació a inicios del siglo XX hasta los años sesenta, esta época se centró en optimizar el grado de productividad de los hombres en la fabricación y producción, el mismo que se le consideró como un hombre racional únicamente motivado por los interés propios e influenciado por incentivos económicos. Esta etapa fue influenciada por Taylor en 1911, originario de la Administración de personal aportando

la organización de tareas reduciendo los tiempos muertos, y la sincronización de varias tareas que mejoran la productividad. (Sánchez et al., 2003).

Es así como Sánchez et al (2003) asegura que “para obtener el máximo beneficio de estos conceptos de eficiencia era necesario atraer, seleccionar y retener a los empleados” (p.7) con el fin de capacitar y mantener al personal para la ejecución de las funciones de la organización.

b) Etapa de Gestión

Surge en los años 1960 y 1980, esta etapa con el fin de lograr la adaptación del hombre en la organización empieza a tomar en cuenta las necesidades psicológicas y sociales de las personas. La misma que ya no solo considera la organización formal y condiciones físicas del trabajo como única alternativa para lograr la productividad, sino está orientada a la organización informal de los empleados como son las relaciones interpersonales que se generan en el lugar de trabajo entre los empleados. En esta etapa nacen dos aportaciones importantes como el enfoque conductual y el desarrollo organizativo para la dirección de las empresas (Sánchez et al., 2003).

c) Etapa de Desarrollo

Esta etapa surge en los años ochenta , tiene un enfoque más profundo, ya que, uno de los recursos estratégicos más importantes para lograr el éxito y cumplimiento de metas, es la forma en la que se administra al personal y la empresa. Pues ya no solo este recurso humano es responsabilidad de los empleados sino también lo medios y altos mandos (Sánchez et al., 2003).

d) Etapa Estratégica

Aparece en los años noventa, se le considera la etapa de la evolución, con una visión distinta y renovada en donde consideran a los recurso humanos igual de importante que las diferentes áreas de las empresas, en donde se vincula la estrategia con los recursos humanos convirtiéndose así en una pieza clave para las organizaciones (Sánchez et al., 2003).

El origen de la gestión del talento humano surgió en los años 90, pero gracias a la globalización, tendencias sociales, comunicación y avances tecnológicos, este término sigue evolucionando constantemente, al iniciar las organizaciones buscaban conservar una buena comunicación y relaciones interpersonales, por lo que las secretarías de bienestar velaban por el comportamiento y comunicación entre la gerencia y obreros ya que la área de recursos humanos aún no era valorada (Zamora, 2015).

Posteriormente, a través del surgimiento de las “oficinas de administración de personal y el departamento de relaciones industriales”(p.17). Logró tener una visión estratégica y productividad a través de la capacidad del ser humano; es ahí cuando la gestión del talento empezó a tener vínculo con la productividad, estrategia, cultura y asociarse con la gestión a la gerencia (Zamora, 2015).

A continuación, en la Figura 1, se muestra desde los años noventa la evolución de la gestión del talento humano

Figura 1

Evolución de la gestión de talento humano

EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	
EVOLUCIÓN	DESCRIPCIÓN(Foco en)
Secretarías de Bienestar	Comportamiento de las personas en el taller
Oficinas de Administración de Personal	Incremento de la productividad de la organización
Departamento de Relaciones Industriales	Capacidad humana para el trabajo
Departamento de Recursos Humanos	Objetivos estratégicos
Gestión del Talento	Apoyo a la gerencia para cumplimiento de los objetivos estratégicos

Fuente: Basado en Zamora .2015

Hoy en día, las organizaciones buscan ajustarse a la demanda del mundo generalizado, en donde el más competente permanece en el mercado. También las organizaciones se enfrentan constantemente a su competencia y a otros aspectos del mercado, lo que los lleva a conseguir una adecuada administración del talento humano, basada en la planificación, aplicación, control y desarrollo de la misma (Lopez, 2010).

Una vez recorrido la evolución y la importancia de la gestión de talento humano, ahora es necesario conocer algunas opiniones de autores que han conceptualizado dicho término.

1.2 Gestión de talento humano

1.2.1 Conceptualización de la gestión de talento humano

La gestión de talento humano, según Prieto (2013), es una área “contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, cultura ambiental, el negocio de la organización, tecnología y los procesos internos y otra infinidad” (p.18). Lo que también se complementa con el aporte de Pico (2016), el cual afirma que “ la gestión de talento humano es considerada pieza clave para lograr los objetivos de las organizaciones. Cabe recalcar que ese talento humano del personal debe estar comprometido y motivado para llegar al éxito” (p.98). En otras palabras, el talento humano busca identificar, reclutar, capacitar, motivar para mejorar la gestión y productividad de las organizaciones.

Por otro lado, Abril (2018), menciona que la gestión del talento humano, tiene la capacidad de transformar el talento individual en un talento colectivo, es así como la motivación, conocimientos, capacitaciones y evaluaciones de los trabajadores, permite mayores resultados y un personal comprometido con la empresa. También Vallejo (2016), afirma que esta gestión permite “la comunicación entre los trabajadores y la organización, involucrando la empresa con las necesidades y deseos de sus trabajadores” (p.16), para alcanzar un desarrollo personal y organizacional.

Por otro lado, existen modelos actuales y tradicionales en la gestión de talento humano, por ello, Zamora (2015) menciona que los modelos actuales buscan destacar el potencial y bienestar de las personas, sin embargo en la actualidad aún existen organizaciones que se basan en modelos tradicionales, que consideran al ser humano

como un bien para sacar un provecho económico, enfocándose en el liderazgo, planeación y retribución de puestos, entre otros, mientras que los modelos actuales se basan en la gestión estratégica, cultura, cambio en la organización, llegando a lo que hoy en día se conoce como: la gestión del conocimiento, desarrollo y modelo de gestión por competencias.

Por ello en breve se describirán dos tipos de modelos, el tradicional de la gestión de talento humano y el modelo actual de la gestión de talento humano por competencias.

1.2.2 Modelo tradicional de gestión de talento humano

El modelo gestión, según Ibarra (2016), “es un conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos de una institución; a través del cumplimiento y la óptima aplicación del proceso administrativo; planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar” (p.21). A la vez, permite tener un enfoque global del cumplimiento y ejecución de las tareas, logrando así mayores resultados.

Por ello, para entender con más profundidad, se describe el modelo a través de los subsistemas de talento humano basados en el modelo de Idalberto Chiavenato.

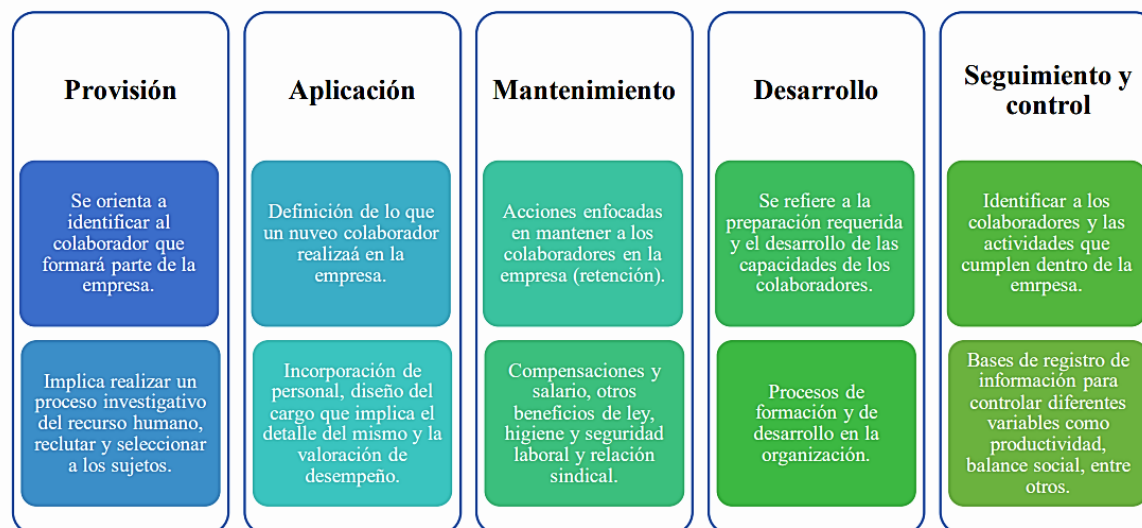
1.2.3 Subsistemas de talento humano

Los subsistemas de talento humano tienen mucho valor en las organizaciones, por ello para empezar es necesario definir ¿Qué es un subsistema?, Según Chiavenato (2011), es “un proceso que capta y atrae a las personas, se las integra a sus tareas, retiene en la organización, y se les desarrolla y evalúa” (p.101). Es decir, es un proceso completo que mejora el desarrollo y capacidades del personal y de la organización, convirtiéndose en un pilar fundamental para gestionar el talento humano.

En la actualidad, existen varios autores que clasifican y nombran a los subsistemas de talento humano, en este caso nos enfocaremos en el modelo de Chiavenato (2011), Figura 2, el cual menciona que existen cinco subsistemas que están relacionados entre sí, pero a la vez son variables e interdependientes, es por ello que los subsistemas se tienen que ajustar a las necesidades de cada organización.

Figura 2

Subsistemas de talento humano



Fuente: Campoverde.2021; Chiavenato.2009

A continuación, se describen los 5 subsistemas de talento humano, “provisión, organización, retención, desarrollo y evaluación (control de personal)” (Chiavenato, 2011, p.159).

1.2.3.1 Subsistema de provisión

Este proceso está relacionado con el abastecimiento de trabajadores en la organización, Chiavenato (2011), afirma que “Para entender cómo funcionan los procesos de provisión se debe comprender el ambiente que rodea a la organización y cómo estos procesos localizan y buscan a las personas para incorporarlas a su sistema” (p.112). Es por ello que este subsistema abarca todo lo relacionado con los trabajadores, materiales o bienes de la organización, y se enfoca principalmente en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

a) Reclutamiento de personas

El reclutamiento, Chiavenato (2009) lo define como “el conjunto de políticas y acciones destinadas a atraer y a añadir talentos a la organización para dotarla de las competencias que necesita para tener éxito” (p.117). Por ello las organizaciones buscan reclutar a los candidatos en el interior y exterior como una fuente de reclutamiento.

A sí mismo, Parra (2016), define como “las actividades relacionadas con la investigación y con la intervención de las fuentes capaces de proveer a la empresa de un número suficiente de personas que ésta necesita para la consecución de sus objetivos” (p.13). Por ello, cuando hablamos de reclutamiento de personas se puede orientar a un reclutamiento interno, reclutamiento externo o mixto, el cual se escogerá dependiendo de la necesidad y estrategia de la organización.

Por lo tanto, este proceso de reclutamiento de personal, busca encontrar al personal correcto que esté dispuesto a trabajar y dedicar sus habilidades y competencias en las organizaciones. Para que esto pueda existir se debe comunicar y divulgar su oferta de empleo para que las personas puedan iniciar la relación con las organizaciones (Chiavenato, 2011).

b) Selección de personal

La selección de personal, Alles (2007) indica que es un proceso muy importante para la organización, se basa en parámetros que permiten, escoger y seleccionar al postulante que se adaptó y cumplió con todos los requisitos que necesitaba la empresa para ese puesto de trabajo. Por su parte Campoverde (2021) también define como un procedimiento que conlleva una serie de pasos enfocados en elegir al candidato más apropiado y oportuno dentro de un grupo de personas que logró demostrar ser el más calificado para el cargo.

Por otro lado, la selección de personal tiene un dicho muy conocido que es “elegir al hombre adecuado para el sitio adecuado” (p.144), es por ello, que la tarea básica de la selección es escoger, entre varios postulantes reclutados, al correcto, al que tiene mayor probabilidad de ajustarse al cargo y desempeñarse de manera eficiente y adecuada en la organización (Chiavenato 2011).

1.2.3.2 Subsistema de organización

El subsistema de organización o aplicación, Chiavenato (2011), hace énfasis que, una vez culminado el proceso de reclutamiento y selección, hay que integrar y ubicar a las personas en sus puestos de trabajo, es ahí donde inicia el proceso de organización.

El subsistema de organización tiene requisitos importantes dentro del talento humano, los mismos que son necesarios para cumplir con las actividades del puesto de trabajo, por ello para generar mayor satisfacción y cumplimiento en los objetivos es necesario trabajar en el desarrollo del personal y de la empresa (Campoverde, 2021).

Con el fin de entender a profundidad este subsistema, es necesario mencionar que está conformado por otros procesos como la descripción y análisis de puestos, perfiles de cargo y la evaluación de desempeño, los mismos que se explican en los siguientes apartados:

a) Descripción y análisis de los puestos

La descripción es un proceso que consiste en detallar los aspectos relevantes del puesto, enumerar tareas, responsabilidades, funciones y obligaciones que se diferencian de los demás puestos de la organización, también se detalla la frecuencia y cumplimiento de las tareas del ocupante del cargo.

Por otro lado, el análisis de los puestos ya no es un simple inventario como la descripción, sino que “estudia y determina todos los requisitos, responsabilidades y condiciones que el puesto exige para su adecuado desempeño” (p.192). Por ello que existen algunos requisitos utilizados en cualquier puesto trabajo como: los intelectuales, físicos, las responsabilidades y condiciones de trabajo (Chiavenato 2011)

Por consiguiente, Parra (2016) indica que la descripción y análisis de cargo engloba la especificación e información importante de los cargos, es decir las habilidades y conocimientos que permiten un mejor desempeño de los empleados en su puesto de trabajo. Su principal objetivo es facilitar los procesos de reclutamiento, selección de personal, evaluación de desempeño y como guía para la gerencia.

b) Perfiles del cargo

Luego de obtener los datos a través de la descripción y análisis del cargo, se debe realizar un perfil con todas las tareas y requisitos básicos para el cargo como: las competencias, aspiración al rol requerido, experiencia laboral, formación académica y responsabilidades, las mismas que serán constantemente adecuadas y actualizadas por el departamento de talento humano, el mismo que se basará en las necesidades y estrategias de la organización (Mondy, 2010).

c) Evaluación de Desempeño

La evaluación del desempeño es otro proceso fundamental que es parte del subsistema de organización, por ello veremos la conceptualización de algunos autores.

Para Chiavenato (2009) la evaluación del desempeño es una “valoración, sistemática, de la actuación de cada persona en función de las actividades que desempeña, las metas y los resultados que debe alcanzar, las competencias que ofrece y su potencial de desarrollo” (p.245), por esta razón, este proceso permite valorar el desempeño y esfuerzo mediante la medición de las capacidades y competencias de los empleados. También, las organizaciones necesitan evaluar constantemente a sus empleados para mejorar el rendimiento, identificar problemas de supervisión o integración en el puesto que ocupa.

Por otro lado, Dessler & Varela (2011) mencionan que la evaluación del desempeño busca calificar el trabajo realizado comparando el desempeño anterior con el actual, por ello los trabajadores después de atravesar un proceso de evaluación deben pasar al siguiente paso que es la retroalimentación, aquí se analizan y comparten con el empleado los resultados con el fin de reducir brechas e incrementar la eficiencia en su puesto de trabajo.

1.2.3.3 Subsistema de mantenimiento

Desde el punto de vista de recursos humanos, este subsistema permite la viabilidad de una organización, ya que en la actualidad ya no solo se busca captar y emplear, sino también mantenerlos comprometidos en la organización, por ello Chiavenato (2011) hace mención que la clave para efectivizar y retener al talento humano, es mantenerlos

motivados. También este subsistema busca el mantenimiento y cumplimiento de procesos internos como la remuneración (sueldo y salario) del personal, como también se enfoca en la calidad de vida de los trabajadores a través de la higiene, condiciones de trabajo y la seguridad laboral.

Por otro lado, los autores Cruz et al (2018) lo conocen como subsistema de retención, por ello una gran estrategia hoy en día, no solo es buscar, seleccionar y emplear a sus trabajadores, sino también buscar la forma para retener al talento humano en la organización. Por otro lado, el subsistema de retención debe incluir factores que generen mayores beneficios que por ley ya tienen los empleados, es decir una mayor bonificación ya sea en la remuneración, prestaciones sociales, condiciones de trabajo.

1.2.3.4 Subsistema de desarrollo

En este subsistema hace referencia a todas las inversiones que realizan las organizaciones en sus trabajadores, la clave de este proceso es invertir en el desarrollo individual, organizacional y en procesos de capacitación. Es por eso que las organizaciones son las responsables de crecer y explotar las aptitudes y habilidades del personal, a través del subsistema de desarrollo (Chiavenato, 2011).

1.2.3.5 Subsistema de control de personal

Este proceso controla y supervisa que las diferentes partes de la empresa cumplan con las responsabilidades que llevan frente al personal, a este subsistema también se lo conoce como la auditoría de recursos humanos que vela por el control y cumplimiento adecuado de los diferentes departamentos de la organización (Chiavenato, 2011).

Una vez descritos los subsistemas del modelo de gestión de talento humano, es necesario detallar el modelo actual, que permitirá llevar a cabo la investigación en cuestión, por ello, ahora se describe el modelo de gestión de talento humano por competencias.

1.3 Modelo de gestión de talento humano por competencias

1.3.1 Conceptualización

La gestión moderna de talento humano, se enfoca en el desarrollo de competencias, por ello Alles (2015), define al modelo como un “conjunto de procesos relacionados con las personas que integran la organización y que tienen como propósito alinearlas a raíz de los objetivos organizacionales o empresariales” (p.91).

Bajo el mismo contexto, Schwartzman (2004), argumenta que el modelo por competencias, “permite evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo” (p.4). Es decir, busca mejorar y explotar el desarrollo de las competencias de los trabajadores en su puesto de trabajo. Desde esta perspectiva, Alles (2007) menciona que este proceso es indispensable para el desarrollo y administración del talento humano, ya que permite potenciar las habilidades de los colaboradores y a su alinear con las estrategias para mejorar el funcionamiento de la organización, como lo menciona es un ganar-ganar.

Como afirma, Alles (2015) “un modelo de gestión por competencias, con un diseño adecuado, será el mejor vehículo para alcanzar la estrategia y/ o lograr un cambio cultural” (p.88). Tal como lo expresa, Lopez (2010) el modelo se basa en una alineación de sistemas y procesos de talento humanos ya que busca, identificar y potencializar las competencias y capacidades para lograr mayor desempeño en su puesto de trabajo.

Dada dicha importancia que representa el modelo de gestión de talento humano por competencias y el impacto que genera en las organizacionales, es necesario partir de la definición y componentes de las competencias.

1.3.2 Competencias

Según Alles (2007), se entiende por competencia a “las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” (p.8). Pues estos atributos están en el interior de la persona, pero se verán reflejados en las conductas observables en su lugar de trabajo, con el fin de detectar y trabajar en ello para conseguir mejores resultados.

Por ello Spencer & Spencer (1993), mencionan que estas características son fundamentales en el hombre, porque se reflejan el comportamiento o en la forma de

pensar de las personas, también se llegan a generalizar en diferentes situaciones, ya que duran un largo periodo de tiempo.

Desde el punto de vista de, Schwartzman (2004), “son la combinación de conocimientos, habilidades y actitudes que las personas ponen en juego en diversas situaciones reales de trabajo de acuerdo con los estándares de desempeño satisfactorio propios de cada área profesional”(p.1). Por esta razón las competencias se han convertido en una estrategia muy valiosa para que las organizaciones puedan llegar al éxito.

En la actualidad existen varios tipos de competencias que proponen diferentes autores; por ello a continuación se describe en el siguiente texto.

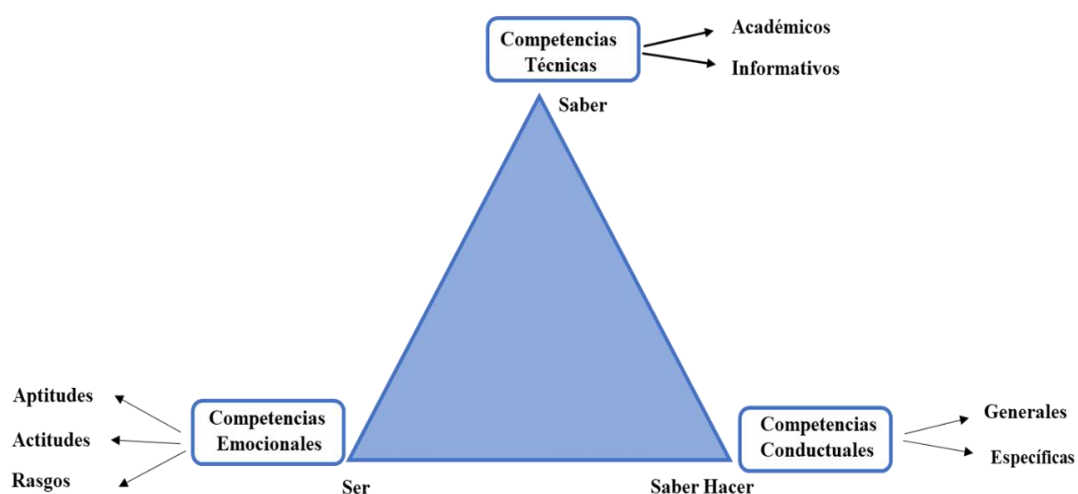
1.3.3 Clasificación de las competencias

La clasificación de las competencias varía de una organización a otra y es diferente para cada cargo o puesto de trabajo, por ello se describen algunas clasificaciones.

Según, Capuano (2004), “Para que una persona muestre las competencias incluidas en los perfiles requeridos (por su trabajo o por las situaciones personales que afronta)” (p.141). De acuerdo con Spencer & Spencer (1993), es necesario tener en cuenta las siguientes competencias: técnicas, conductuales y emocionales expresadas en la Figura 3.

Figura 3

Tipos de competencias



Fuente: Elaboración propia a partir de Spencer & Spencer .1993

Las competencias técnicas, son los conocimientos académicos adquiridos por una persona, los mismos que son aprendidos en el día a día, por medio de la información o datos recibidos (Spencer & Spencer, 1993).

Las competencias conductuales según Campoverde (2021) es el conjunto de habilidades que permiten poner en práctica los conocimientos. Según Alles (2015) les clasifica en las generales que relacionan con los valores organizacionales, y en las específicas se ajustan a las actividades requeridas en el cargo de cada persona.

Por último, las competencias emocionales, conjunto de aptitudes, actitudes y rasgos de personalidad propios de cada persona, a su vez permiten la adaptación a nuevos cambios (Campoverde, 2021).

Una vez descritas las competencias, es importante conocer cómo se da el proceso de implementación en la gestión de talento humano por competencias.

1.4 Gestión por competencias

Para Delgado (2000) la gestión de competencias “es el proceso que consiste en administrar el activo intelectual e intangible que representan las competencias en las personas” (p.2). Por consiguiente, se asegura que este es uno de los métodos más nuevos en talento humano, ya que se está utilizando en el mundo empresarial para la gestión de los recursos humanos, y en parte afirma que los seres humanos tenemos capacidades latentes y aplicadas, por ello podemos resolver problemas, tomar decisiones, alcanzar objetivos y cumplir metas (Ávila, 2011).

1.4.1 Proceso de implementación gestión de talento humano por competencias

Para que se implemente un modelo de gestión por competencias, es porque la organización, se preocupa por el compromiso y relación de los trabajadores con la empresa, por ello busca mejorar y agilizar los procesos de la gestión de talento humano a través de una planificación estratégica, en la cual la dirección, planificación, organización y toma de decisiones se alineen a las competencias de la organización (Lopez, 2010; Campoverde, 2021).

A continuación, se explican los procesos involucrados en la implementación de este modelo.

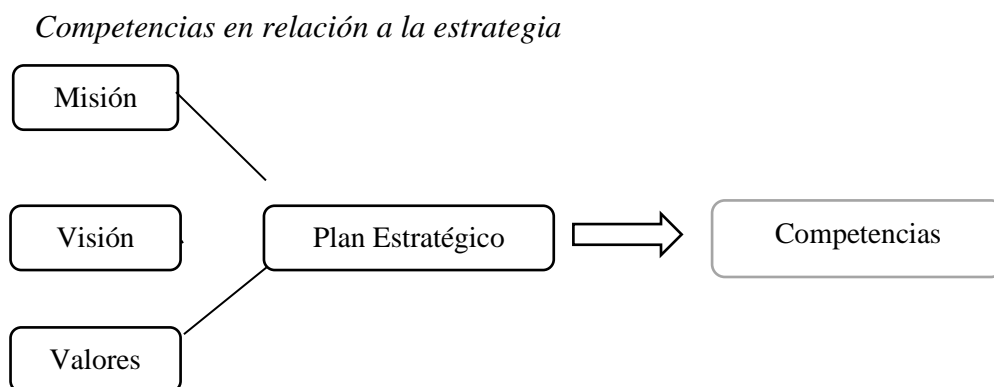
1.4.2 Sensibilización

Toda organización posee una misión, visión, valores y planes estratégicos. Por ello el modelo de competencias servirá para alcanzar esa visión, para lograr los resultados planeados por la estrategia organizacional. Este primer paso constituye el diagnóstico de la situación actual de la organización y puede darse desde la información disponible o bien redefiniendo todos estos aspectos, para asegurar que la implementación del nuevo modelo se realice en función de información actualizada (Alles, 2015).

1.4.3 Aplicación del modelo por competencias

Para poder implementar primero se necesita tener definida la misión, visión, valores, es decir la planificación estratégica de la organización, como se muestra en la Figura 4. Es decir, el modelo por competencias surge a partir de la información y material actualizado en la organización. En segundo lugar, es la definición del modelo a partir de la decisión de los directivos (Ricardo López, 2010).

Figura 4



Fuente: Elaboración propia a partir de Alles .2015

Una vez, que se cuente con el modelo, ya definido y con sus respectivas competencias, se aplica basándose en los subsistemas de talento humano por competencias, que son cinco, “análisis y descripción de los puestos , selección e inducción de personal, gestión del desempeño, capacitación y desarrollo y administración salarial” (Alles, 2015).

Por ello, a continuación, se describirán dos subsistemas de talento humano por competencias, el análisis y descripción de los puestos y la evaluación de desempeño, los mismos que serán aplicados en la metodología de la investigación.

1.4.4 Subsistemas por competencias

1.4.4.1 Análisis y descripción de los puestos

Según, Alles (2015), el análisis y descripción de puestos “es una técnica de Recursos Humanos que, de forma sintética, estructurada y clara, recoge la información básica de un puesto de trabajo en una organización determinada” (p.131). Es decir, contiene la experiencia, conocimiento, y competencias, reales y actualizadas de las actividades, responsabilidades, de los diferentes cargos y niveles de la organización.

A su vez, para aplicar el subsistema en la organización, Lopez (2010) menciona que, una vez actualizado el plan estratégico, se necesita obtener una descripción detallada de cada puesto de trabajo, y también una lista de actividades de cada cargo. Es decir, recolectar la información de los diferentes cargos de la organización, con el fin de ser analizados y actualizados y así poder continuar con la descripción de los puestos, una vez establecidas las funciones se eligen las competencias requeridas para cada cargo (Alles, 2015).

En esta parte del proceso la organización debe tener definido que quiere o que espera de cada uno de sus empleados, por ello es necesario definir las competencias de cada miembro de la organización.

a) Definición del perfil de competencias requeridas

Esta etapa consiste en listar las competencias para cada cargo y diseñar los perfiles en base a ello. Para definir el subconjunto de competencias se debe tener en consideración el nombre de la competencia, su definición, nivel y criterios de desempeño (Lopez, 2010).

En breve se describe el siguiente subsistema, que es la evaluación de desempeño por competencias o mejor llamada evaluación de 360°.

1.4.4.2 Evaluación del desempeño por competencias

Según, Alles (2015) define a la evaluación de desempeño por competencias como “un esquema sofisticado que permite a un empleado sea evaluado por todo” (p.320). Ya sea por los jefes, pares y colaboradores. Puede incluir otras personas como proveedores o clientes

La evaluación del desempeño por competencias una organización es capaz de unir la cultura organizacional con el potencial y necesidades del trabajador. Alles (2015) menciona que la evaluación del desempeño es “una herramienta sumamente útil para el desarrollo” (p.311). La cual se utiliza en diferentes procesos como: promoción, remuneración y formación de los empleados, como también, brinda al trabajador retroalimentación para mejorar o mantener fortalezas y debilidades reflejadas en la evaluación de desempeño.

Por otro lado, Camejo (2008) menciona que la evaluación del desempeño busca medir a través de una herramienta viable todas las competencias técnicas, conductuales y emocionales que debe tener un trabajador para asegurar un máximo desempeño, por ello Alles (2015,p.315) asegura que se pueden resumir en tres pasos:

- Definir el puesto: Son basados en el análisis y descripción de los puestos.
- Evaluar el desempeño en función del puesto: Por medio de una escala fijar criterios de evaluación.
- Retroalimentación: Comentar el desempeño y el progreso del empleador.

CAPÍTULO 2

2.METODOLOGÍA

En el siguiente capítulo se detalla la metodología usada en la presente investigación, en la cual se describe su estructura como: objetivos, muestra, instrumentos utilizados y su respectivo procedimiento, el mismo que será conducido a los resultados obtenidos.

2.1 Metodología

La siguiente investigación es de tipo descriptivo, basado en un análisis directo en la empresa del sector industrial en la ciudad de Cuenca. La investigación se centrará en el diseño del modelado de perfil por competencias y la evaluación de desempeño con su previa validación de los formatos.

2.1.1 Objetivo general

- Diseñar un modelo de gestión de talento humano en empresa del sector industrial.

2.1.2 Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual del departamento de TTHH, en una empresa del sector industrial.
- Diseñar el modelado perfil por competencias y formatos de evaluación del desempeño como propuesta de aplicación.
- Validar modelo de gestión de talento humano por competencias

2.1.3 Muestra

Para el diseño del modelo de gestión de talento humano se involucran todos los cargos de la organización investigada.

2.2 Instrumento

Los instrumentos a utilizar de la presente investigación parten de los objetivos específicos.

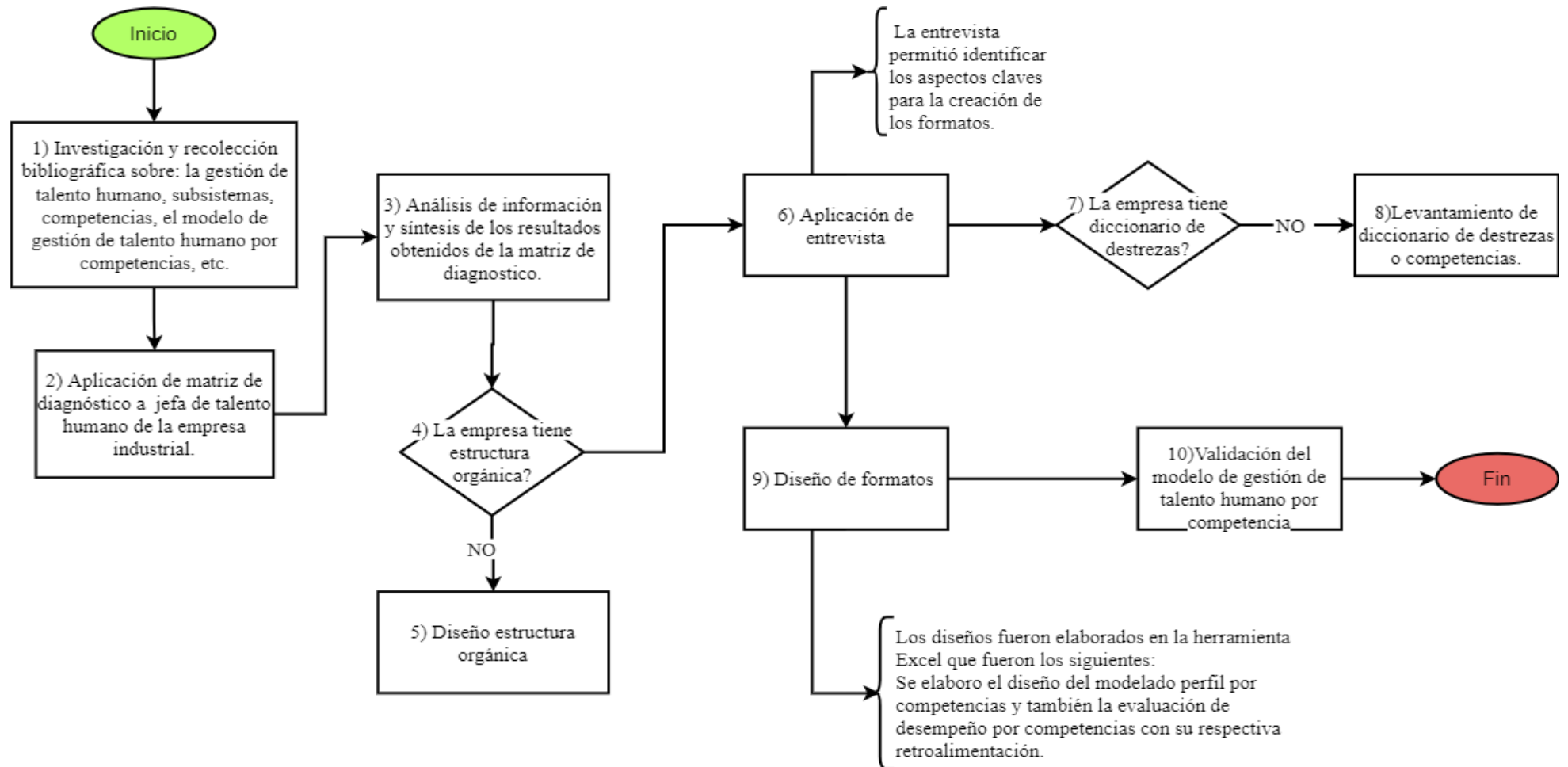
El primer instrumento, será una matriz de diagnóstico creada por M. Rodas (2022). Utilizado para diagnosticar la situación actual del departamento de TTHH de la empresa, la misma que se aplicará a la jefa del departamento, con el objetivo de identificar la realidad y desarrollo de la empresa.

También, el segundo instrumento, será una entrevista semiestructurada que permitió recolectar la información necesaria para armar y diseñar el modelado perfil por competencias o llamado MPC de A. Paredes (2019). El modelado perfil por competencias permite definir actividades esenciales y el perfil por competencias de los cargos. Según Niévesela (2014), para el departamento de talento humano esta herramienta facilita los procesos en la empresa y garantiza un adecuado manejo de selección de personal, evaluación de desempeño, planes de sucesión y carrera etc.

Así mismo para la creación de formatos de evaluación de desempeño por competencias se realizó una recopilación bibliográfica, que permitirá ajustarse a las necesidades de la organización.

Por último, instrumento usado, fue la aplicación de un taller de socialización, que permitió validar el modelo de gestión de talento humano por competencias y ajustar a los requerimientos de la empresa.

2.2.1 Procedimiento



2.2.2 Interpretación

a) Investigación y recolección bibliográfica

Para esta investigación y recolección bibliográfica se buscó 35 artículos científicos, de los cuales 20 de ellos, fueron utilizados para la construcción del marco teórico, los mismos que abarcaron temas como: la evolución e impacto del talento humano en las empresas, también la gestión de talento humano, subsistemas, competencias, modelo de gestión de talento humano por competencias, entre otros.

b) Aplicación matriz de diagnóstico

Para esta investigación se aplicó, a la jefa de talento humano de la empresa industrial de la ciudad de Cuenca, una matriz de diagnóstico, por ello se tuvo un primer encuentro, la misma que fue través de una reunión presencial, que permitió recolectar la mayor información del estado actual y realidad del departamento de talento humano de la empresa.

c) Análisis de información

Luego de haber aplicado el diagnóstico y obtenido los resultados, se analizó la información obtenida y se procedió a sintetizar los resultados, los mismos que son expresados en el capítulo de resultados en la Tabla 1, por ello fue necesario tener un segundo encuentro de manera presencial, así mismo con la jefa de talento humano para diseñar la estructura orgánica de la empresa, la cual se expresa en el capítulo de resultados en la Figura 5.

d) Aplicación de entrevista

Para la primera parte de esta entrevista tuvimos un tercer encuentro, en el cual se aplicó varias preguntas abiertas con el fin de conocer las destrezas y competencias que se ajusten a la empresa, con ello se procedió a levantar el diccionario de competencias, el cual permite que la empresa tenga claro y pueda identificar, cuáles son las competencias que debe tener un trabajador y a qué momento se requiere de capacitación, Para el levantamiento fue necesario identificar y seleccionar 30 destrezas ajustadas a las necesidades de la empresa, las cuales, se expresan en el capítulo 2 de resultados en la Tabla 2 y en el apartado de anexos.

Para culminar con la última parte de la entrevista, se tuvo un cuarto encuentro con la jefa de talento humano, aquí se recolecto la mayor cantidad de información sobre el departamento y empresa para identificar los aspectos claves para la construcción y elaboración de los formatos del modelo de gestión de talento humano por competencias.

e) Diseño de formatos

A raíz, de los resultados de la entrevista se utilizó la herramienta Excel, para la construcción de los formatos del modelado perfil por competencias y evaluación de desempeño, el mismo que será descrito a continuación.

El primer formato, fue el modelado perfil por competencias, en donde lleva la información del perfil de los empleados como su datos personales, actividades del cargo, y actividades esenciales, para ellas es importante mencionar que se utiliza la siguiente fórmula: $(Fr + (CO * CM))$. Por otra parte, dicho modelo tiene la educación formal requerida y la experiencia laboral del cargo. Dicho formato será descrito en el capítulo de resultados.

Por otro lado, en los formatos de evaluación de desempeño en este caso de 270°, va a contener las actividades esenciales, conocimientos, destrezas del cargo y corporativas, que serán evaluadas con escala de valoración con el fin de identificar y medir el potencial y destreza de los empleados al ejecutar sus tareas. También se detalla un diseño que demuestran los resultados de dicha evaluación. Por último, el formato tiene un diseño que refuerza los resultados de la evaluación, que es la retroalimentación y aplicación de técnicas de desarrollo las cuales serán presentadas en el capítulo de resultados.

f) Validación del modelo de gestión de talento humano por competencias

Se desarrolló un taller con la jefa de talento humano, en la cual se explicó a detalle la base teórica, la creación y uso de los formatos tanto del modelado perfil de competencias como el de la evaluación de desempeño por competencias, durante el proceso de capacitación se generó un conversatorio a modo de validación de la propuesta buscando generar destrezas en el manejo del proceso de evaluación de desempeño.

CAPÍTULO 3

3.RESULTADOS

En el siguiente capítulo se describen los resultados obtenidos en la presente investigación, en la cual se detalla como: el resultado del diagnóstico, estructura orgánica y diseños de los formatos del modelado perfil por competencias y evaluación de desempeño por competencias.

3.1 Análisis de resultados

3.1.1 Diagnóstico del departamento de talento humano

Diagnóstico de los resultados del departamento de talento humano expresado en la Tabla 1. Los resultados reflejan que la organización si tiene planeación estratégica como la misión, visión y valores, sin embargo, la empresa no cuenta con una estructura orgánica que refleja una parte fundamental de la filosofía corporativa.

También este diagnóstico demostró que la empresa tiene competencias, pero no son aplicadas en los subsistemas de talento humano, por ello a continuación se detalla la construcción y levantamiento de la estructura orgánica, diccionario de competencias.

Tabla 1

Diagnóstico actual departamento de talento humano

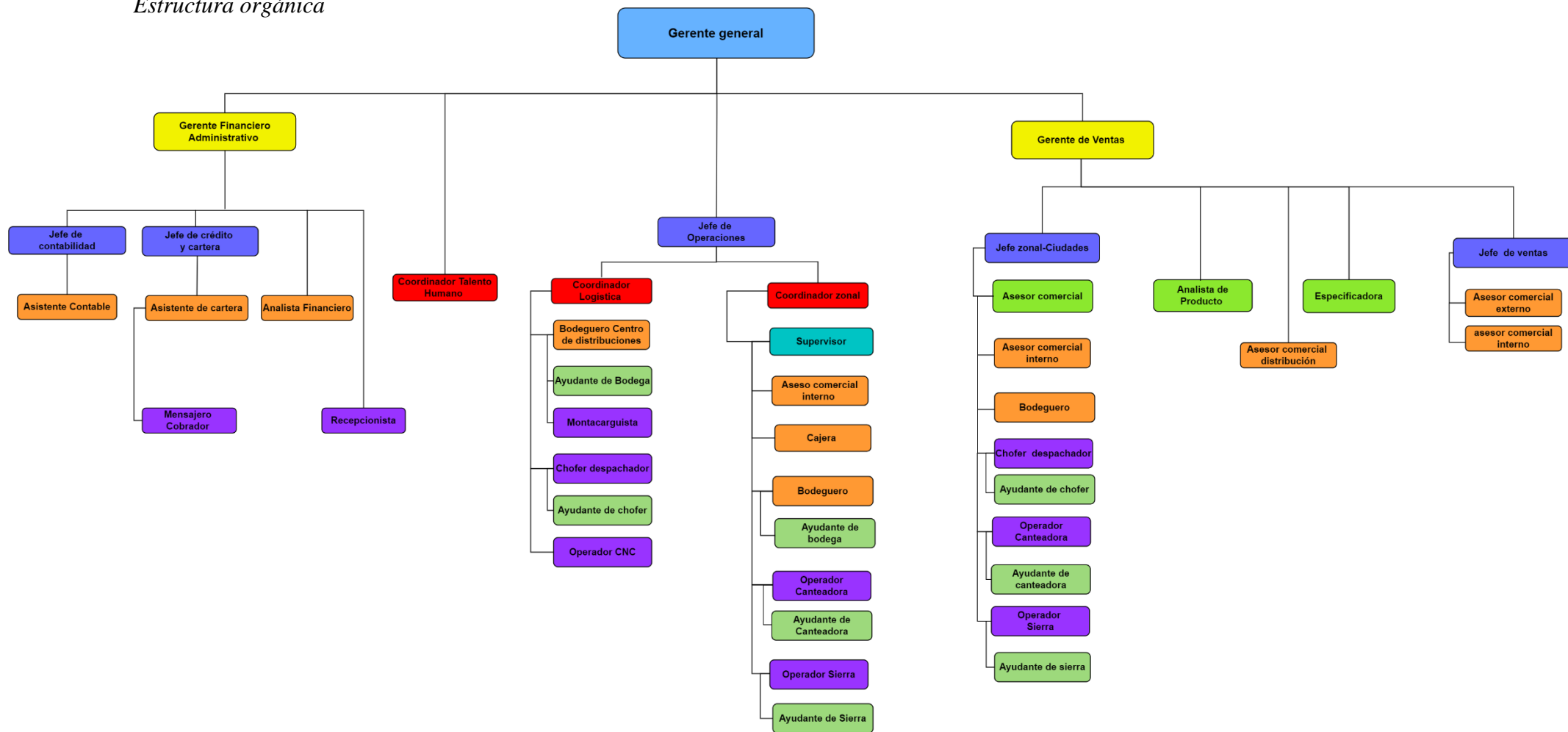
Industria	
Misión	Si
Visión	Si
Valores/Competencias Transversales	Si
Estructura Orgánica	No
Manual Orgánico Funcional	No
Manual de Perfiles por Competencias	No
Reclutamiento Interno	No
Reclutamiento Externo	Si
CV. vs Perfil Ideal	Si
Entrevista Preliminar y Competencias	No
Proceso de Inducción	SI
Capacitación	SI
Evaluación del Desempeño	SI
Seguridad y Salud Ocupacional	SI
Contrato Colectivo	No

3.1.2 Estructura orgánica

Como se mencionó en breve, a raíz, del diagnóstico aplicado en el departamento de talento humano fue necesario diseñar el organigrama de la empresa, el cual permitió organizar y clasificar a través de un sistema jerárquico a todos los trabajadores de la empresa industrial, por ello se expresa a continuación la estructura orgánica:

Figura 5

Estructura orgánica



- **Interpretación**

Como se puede observar en la Figura 5, la empresa lleva una estructura orgánica de tipo jerárquica, la cual consta con tres líneas: en la parte superior tenemos la línea estratégica, luego la administrativa y en la parte inferior la operativa. Esta empresa industrial tiene presencia en varias ciudades del Ecuador, por ende, tiene algunos cargos similares o iguales en las diferentes sucursales, los mismos que serán descritos a continuación:

En su estructura orgánica la empresa cuenta con varias sucursales a nivel del Ecuador, debido a su crecimiento en el mercado actualmente cuenta con 140 cargos, de los cuales tiene en la cabeza un Gerente general, acompañada del Gerente financiero-administrativo y el Gerente de ventas. A su vez a nivel de jefaturas tenemos el jefe de contabilidad, cartera y crédito, operaciones, jefe zonal por cada ciudad (4) y por último un jefe de ventas. También en el nivel administrativo tienen el cargo de coordinador de talento humano, de logística, zonal acompañados por un supervisor.

A continuación, se describen los siguientes cargos con el número de empleados de la empresa: asistente contable (2), asistente de cartera, analista financiero, bodeguero (11), ayudante de bodega (3), cajero (3). Al mismo tiempo, tienen el cargo de asesor comercial de distribución, (1), asesor comercial interno (20), asesor comercial externo (8), analista de producto y especificadora (1).

Por último, en la parte operativa tienen el cargo de montacarguista (1), chofer despachador (3), ayudante de chofer (2), operador CNC (1), operador de sierra (18), operador de cantadora (13).

3.1.3 Diccionario de competencias

Luego de haber diseñado la estructura orgánica, fue necesario levantar el diccionario de competencias, el cual permitió agrupar a las destrezas, sin embargo, se muestra un modelo de las 30 competencias levantadas. El diccionario completo será expresado en el apartado de anexos.

Tabla 2

Diccionario de competencias o destrezas de la empresa industrial

Nro.	Destrezas	Definición	Comportamientos Observables
1	Pensamiento estratégico	Identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización. 2. Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización. 3. Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.
2	Trabajo en equipo	Es la actitud que permite que el equipo se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Anima y motiva a los equipos para que trabajen por metas comunes. 2. Coordina el cumplimiento de objetivos a nivel de distintos equipos y colabora para su cumplimiento. 3. Cooperar activamente con los miembros de su equipo.
3	Control de operaciones	Verifica que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Monitorea constantemente el adecuado funcionamiento de las operaciones. 2. Considera la lógica en las fases de funcionamiento operativo. 3. Mide tiempo y movimientos en el proceso de operación.

3.1.4 Diseño y elaboración de formatos del modelo de competencias

Para diseñar el modelo de gestión de talento humano por competencias que se ajuste a las características y naturaleza de la empresa y se convierta en una herramienta para gestionar al talento humano se ha procedido de la siguiente forma:

3.2 Modelo de gestión de talento humano por competencias

3.2.1 Modelado perfil por competencias

A continuación, se mostrará los formatos diseñados previamente mencionados en la metodología:

Tabla 3

Diseño de formatos - Modelado perfil por competencias

Empresa Industrial	Perfil del Cargo
Datos de identificación	
EMPRESA:	
DENOMINACIÓN DEL CARGO:	
DEPARTAMENTO:	
REPORTA A:	
SUPERVISA A:	
MISIÓN DEL CARGO:	

Como primera instancia, el diseño del modelado perfil por competencias, consta con la información del perfil del cargo como la: denominación del cargo, el departamento, también si el cargo supervisa o reporta a alguien y también, encontramos la misión del cargo importante para dar la guía de su perfil.

Actividades del Cargo					Tabla de Valoración de Actividades			
Actividades del Cargo	Frecuencias (FR)	Importancia (CO)	Dificultad (CM)	TOTAL	Grado	Frecuencia	Importancia	Dificultad
				o	5	Todos los días	Máxima	Muy difícil
				o	4	Al menos 1 vez por semana	Importante	Difícil
				o	3	Al menos 1 vez cada 15 días	Mediana	Moderada
				o	2	1 vez al mes	Poca	Fácil
				o	1	Bimensual, trimestral o semestral	Menor importancia	Muy fácil de ejecutar
				o				
				o				

También, en la parte de actividades del cargo en la primera columna, se describen todas las actividades del puesto de trabajo, con el fin de aplicar una fórmula que permita sintetizar y dar mayor valor a las mismas, la fórmula consta de tres partes, primero la frecuencia (FR) de las actividades realizadas, luego se valora el grado de importancia (CO), que tiene esa actividad y posterior a ello se mide el grado de dificultad (CM), todas ellas son medidas según la tabla de valoración de las actividades que describe el grado de la frecuencia, importancia y dificultad.

Por ello se aplica la siguiente fórmula: la suma de la frecuencia por el producto de la importancia y dificultad ($Fr + (CO*CM)$), una vez aplicada esta fórmula se señalará las cuatro actividades esenciales explicadas posteriormente.

a) Competencias del Cargo

Competencias del Cargo o Puesto				
Actividades esenciales				
Conocimiento y Formación				
S/C				
Destrezas y Habilidades				
S/C				
Rasgos de personalidad				
Indicador de gestión				

Una vez seleccionadas las actividades esenciales, en este caso, se describen los indicadores de gestión que son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos tanto individuales como los de la empresa. También se integran los conocimientos y formación que lleva el trabajador, en este apartado, es importante especificar si estos conocimientos son de tipo selección o se pueden capacitar.

También se detalla de la misma manera las destrezas y habilidades para el cargo tomadas del diccionario de competencias previamente levantado, verificando de igual manera si es un requisito de selección o se puede capacitar a la marcha. Por último, se describen los rasgos de personalidad de requeridos para cada cargo.

b) Educación formal, experticia laboral y educación complementaria

Educación Formal Requerida:		
Nivel de Educación Formal	(x)	Título Profesional
Primer Nivel: Educación Básica hasta Décimo		
Segundo Nivel: Secundario Completa (Bachiller)		
Tercer Nivel: Tecnologías, Instrucción Universitaria Completa		
Cuarto Nivel: Posgrados: Maestría, Especialidad, Doctorado		

Experiencia laboral requeridas:		
Rol del puesto	(x)	Años de experiencia
Choferes de Grupo/ Técnicos o Administrativo/ Obreros		
Asistentes Técnicos o Administrativos		
Supervisores/ Analistas		
Técnicos/ Coordinadores		
Jefes Departamentales		
Directores		

Educación complementaria

Dentro de estas especificaciones del cargo, es importante tener algunas descripciones como: la educación formal requerida, acompañado de la experiencia laboral y educación complementaria del trabajador.

3.2.2 Evaluación de desempeño por competencias

Como segunda parte del modelo de gestión de talento humano tenemos los formatos de la evaluación de desempeño.

3.2.2.1 Diseño formatos - Evaluación de desempeño por competencias

Empresa		Evaluación por competencias - Modelo 270 grados	
Nombres y Apellidos de evaluado:		Nombres y Apellidos de evaluador:	
Departamento:		Cargo del Evaluador:	
Periodo de evaluación:	Desde:	Hasta:	

Calificación para cada actividad esencial según la siguiente escala:				
1= No efectivo	2= Poco efectivo	3= Medianamente efectivo	4= Efectivo	5= Altamente efectivo

ACTIVIDADES ESENCIALES						
No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	INDICADOR DE GESTIÓN	NIVEL DE EFECTIVIDAD			
			Autoevaluación	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
1						
2						
3						
4						

Para la evaluación de desempeño es necesario tener la información del evaluado como: sus datos de identificación, departamento y el periodo que el trabajador fue evaluado, también se describen los datos y cargo del evaluador.

Como primera parte se va a evaluar las actividades esenciales y por ello es necesario tener presente su indicador de gestión como guía del cumplimiento del mismo, por ello cada evaluador podrá marcar su calificación dependiendo de la escala expuesta en la gráfica.

Calificación para cada Conocimiento según la siguiente escala:				
1= Nunca	2= Rara vez	3= Algunas veces	4= Frecuentemente	5= Siempre

No.	CONOCIMIENTOS	NIVEL DE DESARROLLO			
		Autoevaluación	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4
1					
2					
3					
4					

En esta segunda y tercera parte se evalúan los conocimientos y comportamientos observables, aquí se describen las destrezas corporativas y destrezas del cargo con su respectiva definición, basada en su escala de valoración.

3.2.2.2 Resultados evaluación de desempeño

Resultados Evaluación de Competencias			
Nombres y Apellidos de evaluado:		Nombres y Apellidos de evaluador:	
Departamento:		Cargo del Evaluador:	
Periodo de evaluación:	Desde:	Hasta:	

No.	ACTIVIDADES ESENCIALES	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				TOTAL /5
		Autoevaluación	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	
1					0	0
2					0	0
3					0	0
4					0	0

Puntaje de las actividades esenciales	0,0
---------------------------------------	-----

No.	CONOCIMIENTOS	RESULTADO DE LA EVALUACIÓN				TOTAL /5
		Autoevaluación	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	
1		0	0	0	0	0
2		0	0	0	0	0
3		0	0	0	0	0
4		0	0	0	0	0

Puntaje de las actividades esenciales	0,0
---------------------------------------	-----

NO.	DESTREZAS	COMPORTAMIENTOS OBSERVABLES	EVALUACIÓN				TOTAL: /5
			Autoevaluación	Evaluador 2	Evaluador 3	Evaluador 4	
1						0	0
2						0	0
3						0	0
4						0	0
						0	0
Puntaje Destrezas							0,0

Calificación Promedio	0,0
-----------------------	-----

CALIFICACIÓN	0,00	%
	INSUFICIENTE	

Calificación	Entre	
EXCELENTE	90	100
MUY BUENO	80	89,9
SATISFACTORIO	70	79,9
REGULAR	60	69,9
INSUFICIENTE	Menores	60

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
_____	_____
FIRMA EVALUADOR	FIRMA EVALUADO

Por consiguiente, en el siguiente formato se muestran los resultados de la evaluación de desempeño , como las actividades esenciales, conocimientos y destrezas previamente evaluados, permitiendo así clarificar los resultados en una escala de valoración.

RETROALIMENTACIÓN		
Nombres y Apellidos de evaluado:		Nombres y Apellidos del evaluador:
Departamento:		Cargo del Evaluador:
Periodo de evaluación:	Desde:	Hasta:

SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE DESARROLLO			
CONOCIMIENTOS		TÉCNICAS DE DESARROLLO	

SELECCIÓN DE TÉCNICAS DE DESARROLLO			
DESTREZAS		TÉCNICAS DE DESARROLLO	

Aquí, se encuentra un formato que permita generar una retroalimentación, en el cual se puede identificar las fortalezas y debilidades del empleado a través de sus conocimientos y competencias previamente evaluadas.

TÉCNICAS DE DESARROLLO	DESCRIPCIÓN
Asignación de lecturas	Sugerir la lectura de libros que tengan que ver con la destreza a desarrollar
Asignaciones laborales específicas	Asignar tareas especiales dependiendo la destreza que se quiera desarrollar (Delegación de actividades)
Asignar un mentor/coach	Se identifica a colaboradores que sobresalen en ciertas destrezas y se les pide que realicen labor de tutoría o asesoría con aquellos que requieren mejorar en esas destrezas. También podría ser una asesoría externa.
Capacitación presencial o en línea	Cursos/talleres internos o externos
Entrenamiento interactivo con videos	Recursos multimedia para el desarrollo de destrezas
Rotación formativa en diversos puestos	Entrenamiento en otros cargos.
Assessment de retroalimentación	Entrenamiento para modelar competencias y comportamientos observables.

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD	
_____	_____
FIRMA EVALUADOR	FIRMA EVALUADO

Por último, se describen algunas de las técnicas que se pueden utilizar para mejorar cada una de las falencias presentadas en la retroalimentación, pues este diseño, conduce a los empleados a tener un plan de formación.

CAPÍTULO 4

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Hoy en día, las organizaciones buscan ajustarse a la demanda del mundo generalizado, en donde el más competente permanece en el mercado, por ello pretenden garantizar la eficiencia del talento humano asumiendo nuevos paradigmas. Frente a esta realidad, una de las herramientas más actuales y eficientes que mantienen a las organizaciones en el mercado laboral, es el modelo de gestión de talento humano por competencias.

Desde esta perspectiva, el modelo de gestión de talento humano por competencias, permite alinear el plan estratégico de la organización con las competencias y habilidades de los empleados, convirtiéndose así, en un instrumento indispensable para el desarrollo y administración del talento humano de las empresas.

El modelo de gestión de talento humano por competencias que se desarrolla en esta investigación, partió con un diagnóstico situacional de estado actual del departamento de Talento Humano de la empresa industrial, pues dicho análisis permitió organizar, diseñar y ajustar ciertas las falencias del departamento. Por ello se pudo concluir que la planificación estratégica, es importante, ya que, la empresa al no tener una estructura orgánica se enfrenta a riesgos como la mala distribución de tareas, poca comunicación, tareas duplicadas, tiempos muertos, entre otros.

El diseño de los formatos del modelo de gestión de talento humano por competencias, servirá que la empresa pueda aplicar y organizar sus procesos y subsistemas en competencias, es por ello, que esta herramienta será la base del manejo de la organización, ya que puede aplicar no solo en el análisis y descripción del cargo o evaluación de desempeño, sino a todos los otros subsistemas como sueldos y salarios, reclutamiento, selección, capacitación, entre otros.

Recomendaciones

Este modelo permite que la empresa pueda llegar a sus objetivos, ya que permitiría reducir gastos económicos, optimizar el tiempo al ejecutar sus tareas y entrega de pedidos, definir tareas y criterios de desempeño, además de garantizar la eficiencia y compromiso de los empleados con la organización.

Por ello se recomienda que esta empresa, tenga definido que quiere o que espera de cada uno de sus empleados, con el fin de alinear la planeación estratégica con las competencias corporativas y de cada miembro de la organización.

A su vez, se recomienda que la empresa llegue a aplicar dichos fumaratos del modelo por competencias, tanto el modelado perfil por competencias (MPC), que permitirá optimizar la gestión al tener definido el perfil del cargo y el formato de evolución de desempeño basado en competencias, indicadores de gestión que permitirán dar un seguimiento a sus empleados a través de la retroalimentación y aplicación de técnicas de desarrollo.

Dicho esto, una vez aplicado el modelo, es necesario socializar con cada miembro de la empresa, con el fin de generar mayor rendimiento, compromiso y participación al momento de llevar este proceso. Una vez culminado este proceso se requiere un análisis profundo en los resultados del modelo de evaluación de desempeño por competencias, con el fin de establecer necesidades de formación, capacitación o inclusive, cambios en el personal.

REFERENCIAS

- Abril, M. (2018). *Diseño de procesos de gestión del talento humano* (Primera edición). Universidad Técnica de Ambato.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias* (Tercera Ed.). Granica S.A. <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>.
- Alles, Martha. (2007). *Desarrollo del talento Humano Basado en Competencias* (Granica). https://www.bivica.org/files/talento-humano_a.pdf.
- Ávila, M. (2011). *Implementación y desarrollo del modelo de competencias laborales en el subsistema de provisión de Talento Humano en Homero Ortega P. & hijos Co. Ltda.* Universidad del Azuay.
- Delgado, D. (2000). Modelos de gestión por competencias. *Fundación Iberomaricana Del Conocimiento*, 1–4. www.gestiondelconocimiento.com.
- Camejo, A. (2008). El Modelo de Gestión por Competencias y la Evaluación del Desempeño en la gerencia de los Recursos Humanos. *Entelequia. Revista Interdisciplinar*.
- Campoverde, J. (2021). *Modelo Gestión por competencia para la empresa LÁCTEOS SAN ANTONIO C.A.* [Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/11362/1/16899.pdf>
- Capuano, A. (2004). Evaluación de Desempeño por Competencias. *Científicas de América Latina*.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano* (Tercera edición). The McGraw-Hill. www.FreeLibros.me
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos Taiga NeLiel Sama - Academia.edu* (Octava edición). Ltda. Río de Janeiro, Brasil. https://www.academia.edu/29724210/Chiavenato_Administracion_de_Recursos_Humanos_subrayado
- Cruz, A., Latino, W., & Laguna, X. (2018). *Gestión de recursos humanos- : Importancia del subsistema de desarrollo de recursos humanos para el fortalecimiento de las organizaciones* [Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua]. <https://repositorio.unan.edu.ni/8593/1/18611.pdf>
- Dessler, G., & Varela, R. (2011). *Administración de recursos humanos Enfoque latinoamericano* (Quinta edición). Pearson Educación . www.pearsoneducacion.net
- Delgado, D. (2000). Modelos de gestión por competencias. *Fundación Iberomaricana Del Conocimiento*, 1–4. www.gestiondelconocimiento.com
- Ibarra, L. (2016). *Diseño de un Modelo de Gestión de Talento Humano Basado en la Inteligencia Emocional para minimizar la Rotación de Personal en una Institución*

- Bancaria*. <https://repositorio.pucesa.edu.ec/bitstream/123456789/1837/1/76340.pdf>
- Mondy, R. W. (2010). *Administración de recursos humanos* (Decimoprimer edición). Pearson Educación. www.pearsoneducacion.net
- Natalia Lopez. (2010). *Talento Humano Sistema de Gestión por*. <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/10054/LopezParraNatalia2013.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Parra, J. (2016). *Análisis y Descripción de Puestos de Trabajo en la Empresa Manimotor Studio* [Fundación Universidad de América]. <http://52.0.229.99/bitstream/20.500.11839/615/1/07111507102-2016-2-GTH.pdf>
- Pico, L. M. (2016). La gestión del talento humano, recurso indispensable para la organización en el entorno competitivo actual. *INNOVA Research Journal*, 1(11), 97–104. <https://doi.org/10.33890/innova.v1.n11.2016.122>
- Prieto, P. (2013). Gestión del Talento Humano como Estrategia para Retención del Personal Modelo de Gestión del Talento Humano como estrategia para Retención del Personal Especialización Gestión Humana y Productividad Cohorte 32 Medellín 2013 Contenido.
- Ricardo López. (2010). La Selección de Personal Basada en Competencias y su Relación con la Eficacia Organizacional. *Red de Revistas Científicas de América Latina*.
- Sánchez, A., Fernández, A., Alcázar, M., Romero, F., Sánchez, P., & Sanz, P. (2003). *La gestión estratégica de los Recursos Humanos* (Segunda Ed). Pearson Educación.
- Schvartzman, V. (2004). *El modelo de gestión por competencias*. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MIA/MIA-06/Gestio_uen_por_comptetencias.pdf
- Spencer, L., & Spencer, S. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance* (Illustrate).
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Es poch. [http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestión del talento humano-comprimido.pdf](http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gestion%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf)
- Zamora, L. (2015). *Evolución de la gestión de talento humano “caso la empresa pública municipal de telecomunicaciones, agua potable, alcantarillado y saneamiento de Cuenca- Etapa EP”* [Universidad del Azuay]. <https://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4571/1/11058.PDF>

ANEXOS

Diccionario de destrezas o competencias

Nro.	Destrezas	Definición	Comportamientos Observables
1	Pensamiento estratégico	Identificar, comprender y analizar los cambios del entorno, planteando estrategias que generen ventajas competitivas.	<p>4. Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno, logrando beneficios para la organización.</p> <p>5. Modifica procedimientos del área a su cargo a fin de optimizar las fortalezas internas de la organización.</p> <p>6. Se anticipa a los cambios del entorno y establece su impacto a corto, mediano y largo plazo.</p>
2	Trabajo en equipo	Es la actitud que permite que el equipo se comprometa con los objetivos y colabore de manera coordinada para su cumplimiento.	<p>4. Anima y motiva a los equipos para que trabajen por metas comunes.</p> <p>5. Coordina el cumplimiento de objetivos a nivel de distintos equipos y colabora para su cumplimiento.</p> <p>6. Coopera activamente con los miembros de su equipo.</p>
3	Control de operaciones	Verifica que todos los instrumentos o maquinaria estén en condiciones para funcionar correctamente.	<p>4. Monitorea constantemente el adecuado funcionamiento de las operaciones</p> <p>5. Considera la lógica en las fases de funcionamiento operativo</p> <p>6. Mide tiempo y movimientos en el proceso de operación</p>
4			1. Participa en la fijación de metas realistas y desafiantes tanto

	Orientación a resultados	Generar directrices, planificar, diseñar, analizar información, movilizar recursos organizacionales, todo encaminado a la obtención de lo esperado.	para sí como para sus colaboradores.
			2. Orienta su propia actuación y la de las personas a su cargo al logro o superación de los resultados esperados.
			3. Revisa periódicamente el cumplimiento de los objetivos y desempeño propio y de sus colaboradores.
5	Liderazgo	Orientar la acción de los grupos humanos en una dirección determinada, inspirando valores de acción y anticipando escenarios de desarrollo.	1. Con su accionar y directrices genera en los integrantes de su equipo motivación y compromiso genuinos.
			2. Genera y mantiene de modo activo un clima organizacional armónico y desafiante.
			3. Identifica las áreas de desarrollo profesional de su equipo de trabajo, cuidando siempre de dar una retroalimentación efectiva.
6	Capacidad para identificar, plantear y resolver problemas	Actuar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos y en la consecución de objetivos, repetir una acción y mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo.	1. Actúa con fuerza interior y tenacidad para lograr los objetivos planteados.
			2. Demuestra constancia para el logro de sus objetivos personales y organizacionales.
			3. Realiza sus tareas y funciones sobre la base de pautas firmes, constantes y concretas.
7	Planificación y manejo del tiempo	Determinar eficazmente metas y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el	1. Trabaja organizadamente, sin improvisaciones de última hora.
			2. Planifica las acciones y/o proyectos que va a emprender.

		<p>logro de los objetivos.</p> <p>Ordenar y sistematizar los períodos de tiempo destinados a la realización de actividades de modo que permitan el logro de sus metas, objetivos y proyectos. Implica cumplir el mayor número de responsabilidades - con calidad- respetando el propio tiempo y el de los demás.</p>	<p>3. Su trabajo se ajusta a un plan o esquema previamente establecido.</p>
8	Capacidad para la toma de decisiones	<p>Analizar diferentes opciones, considerando las circunstancias existentes, los recursos disponibles y su impacto, para luego seleccionar la alternativa más adecuada.</p>	<p>1. Ante una situación a resolver, genera opciones viables y convenientes, que consideran las circunstancias existentes y los recursos disponibles.</p> <p>2. Resuelve de forma oportuna y confiable problemas de gran relevancia.</p> <p>3. Genera más de una opción frente a cada situación a resolver.</p>
9	Autoconfianza	<p>Es el convencimiento de que uno es capaz de realizar con éxito una tarea o elegir el enfoque adecuado para realizar un trabajo o resolver un problema. Incluye el mostrar confianza en las propias</p>	<p>1. Busca retos o desafíos y disfruta al ejecutarlos.</p> <p>2. Valora sus capacidades favorablemente en comparación con otros.</p> <p>3. Muestra seguridad ante los demás. Trabaja sin requerir supervisión constante</p>

		capacidades, decisiones y opiniones.	
10	Evaluación de soluciones	Determinar y evaluar las acciones y estrategias adecuadas para la solución de problemas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sugiere modificaciones pertinentes a la ejecución de un proceso, proyecto o trabajo. 2. Monitorea el impacto y efectividad de una solución implantada. 3. Demuestra criterio para escoger las mejores opciones o alternativas de acuerdo a la situación. Considera varias alternativas previo a emprender una acción.
11	Supervisión y monitoreo	Dar seguimiento y evaluar cumplimiento de objetivos, el que tan bien se está ejecutando un procedimiento o se está llevando a cabo una tarea específica. Implica identificar acciones correctivas que se puedan implementar para corregir las desviaciones existentes frente a los estándares.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Evalúa el cumplimiento de metas de la Unidad o Gerencia con respecto a los resultados esperados. Identifica y coordina la implementación de acciones correctivas cuando encuentra desviaciones frente a las metas establecidas. 2. Evalúa la aplicación de los procedimientos establecidos en su Unidad o Gerencia 3. Evalúa el cumplimiento de las actividades asignadas a alguien. Brinda sugerencias de cómo realizar el trabajo correctamente.

12	Flexibilidad	Capacidad de adaptarse y trabajar eficazmente en distintas y variadas situaciones y con personas o grupos diversos. Supone entender y valorar posturas distintas o puntos de vista diferentes, o bien adaptar el propio enfoque a medida que la situación lo requiera.	1. Decide qué hacer basándose en la situación. Actúa para adaptarse a la situación o a la persona.
			2. Acepta la necesidad de ser flexible.
			3. Está dispuesto a cambiar las propias ideas ante una nueva información o evidencia contraria.
13	Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.	1. Investiga hasta obtener la información necesaria para realizar su trabajo y utiliza varias fuentes para verificar la veracidad de la información que maneja.
			2. Utiliza la información que está a su alcance o consulta las fuentes de información disponibles.
			3. Aborda a personas para el esclarecimiento de una situación o problema cuando la información que maneja no le es suficiente
14	Manejo de recursos humanos	Es la capacidad de dirigir personal mientras trabaja y brindar retroalimentación para garantizar el desempeño adecuado.	1. Analiza el ajuste del desempeño de otros con respecto a los resultados esperados, brindando la retroalimentación oportuna y pertinente
			2. Los comentarios son emitidos con asertividad y están orientados a cumplir los objetivos establecidos.

			<ol style="list-style-type: none"> Las instrucciones que brinda son claras y comprendidas por el resto.
15	Visión estratégica	Es la capacidad de identificar su rol personal en el cumplimiento de la estrategia organizacional.	<ol style="list-style-type: none"> Propone estrategias que permitan alcanzar la visión organizacional Toma decisiones y ajusta sus prioridades a las necesidades Institucionales. Adapta su comportamiento en base a los objetivos y estrategia organizacional.
16	Autocontrol	Capacidad de mantener las propias emociones bajo control y evitar reacciones negativas ante provocaciones, oposición u hostilidad por parte de otros o cuando se trabaja en condiciones de estrés.	<ol style="list-style-type: none"> Planifica acciones que le permiten controlar el estrés o la presión. Evita la manifestación de emociones fuertes Responde ante los problemas manteniendo la calma. Ignora las acciones que pretenden provocar su enfado. Controla sus emociones en situaciones de estrés o presión, piensa antes de actuar
17	Pensamiento Crítico	Identificar, a través de análisis lógicos, las	<ol style="list-style-type: none"> Menciona las consecuencias positivas o negativas que puede tener una acción potencial para la organización.

		fortalezas o debilidades de enfoques o proposiciones y sugerir mejoras a las mismas.	<ol style="list-style-type: none"> 2. Identifica los impactos positivos y negativos que implica una propuesta o enfoque. 3. Analiza por igual las debilidades y fortalezas de una propuesta, acción o enfoques.
18	Capacidad para formular y gestionar proyectos	Investigar, proponer e implementar oportunidades para cambiar, optimizar y desarrollar los procesos orientados al servicio del usuario interno y/o externo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Propone nuevas y mejores maneras de hacer el trabajo y solucionar problemas. Dirige la implementación de procesos para mejorar los procesos orientados al servicio al usuario interno y/o externo. 2. Aprende de su experiencia para mejorar los problemas a su cargo y/o solucionar problemas. Aporta con ideas / propuestas útiles para mejorar el trabajo. 3. Participa activamente en la implementación de mejoras. Investiga sobre las mejores prácticas que se pueden aplicar para optimizar los procesos a su cargo.
19	Manejo de Crisis	Identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflicto, y al mismo tiempo, crear soluciones estratégicas, oportunas y adecuadas.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se muestra siempre atento a identificar potenciales situaciones conflictivas, para lograr implementar medios destinados a evitar que se produzcan. 2. Ante situaciones de crisis considera siempre los objetivos estratégicos organizacionales.

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Es un ejemplo dentro de su departamento por su desempeño ante situaciones conflictivas, de contingencia o de presión, y muestra en ella una visión y proyección de mediano plazo.
20	Mantenimiento de equipos	Ejecutar rutinas de mantenimiento y determinar cuándo y qué tipo de mantenimiento es requerido.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Previene el daño de equipos / maquinaria / sistemas realizando rutinas oportunas de mantenimiento.
			<ol style="list-style-type: none"> 2. Proporciona mantenimiento oportuno a los equipos / sistemas / maquinaria.
			<ol style="list-style-type: none"> 3. Determina el tipo de mantenimiento requerido para equipos / sistemas / maquinarias
21	Compromiso con la calidad	<p>Ordenar y sistematizar la realización de actividades de modo que permitan el logro de sus metas, objetivos y proyectos.</p> <p>Implica cumplir el mayor número de responsabilidades - con calidad- respetando el propio tiempo y el de los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimiza su tiempo y el de los demás facilitando la realización de mayores actividades en menores tiempos sin perder la calidad de los resultados.
			<ol style="list-style-type: none"> 2. Ordena y sistematiza el manejo de su tiempo de tal manera que cumple sus actividades sin complicaciones en el tiempo establecido.
22	Capacidad para trabajar en equipo	Colaborar y trabajar coordinadamente con los demás	<ol style="list-style-type: none"> 1. En equipos de trabajo realiza aportes considerables.
			<ol style="list-style-type: none"> 2. Coordina sus tareas y ofrece ayuda a los demás miembros de su equipo.

			<ol style="list-style-type: none"> 3. Reconoce los éxitos y aportes de otras personas.
23	Instrucción	<p>Desarrollar nuevos conocimientos en otras personas mediante la aplicación de técnicas de enseñanza que aseguren la transferencia y aplicación práctica de las instrucciones impartidas. Implica la predisposición y el interés para enseñar a otros.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Da seguimiento a la aplicación de los conocimientos impartidos y se asegura que los demás utilicen sus enseñanzas.
			<ol style="list-style-type: none"> 2. Toma la iniciativa para enseñar a otros lo que mejor conoce sin necesidad de que se lo pidan.
			<ol style="list-style-type: none"> 3. Utiliza varias herramientas didácticas en los procesos de instrucción que utiliza.
24	Administración del tiempo	<p>Ordenar y sistematizar los períodos de tiempo destinados a la realización de actividades de modo que permitan el logro de sus metas, objetivos y proyectos. Implica cumplir el mayor número de responsabilidades - con calidad- respetando el propio tiempo y el de los demás.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Optimiza su tiempo y el de los demás facilitando la realización de mayores actividades en menores tiempos sin perder la calidad de los resultados.
			<ol style="list-style-type: none"> 2. Realiza un número mayor de actividades en menores tiempos sin perder la calidad de sus resultados.
			<ol style="list-style-type: none"> 3. Cumple las metas y objetivos asignados dentro de los tiempos establecidos

25	Percepción de sistemas y entornos	Es la capacidad de determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán y el impacto que estos producirían en el caso que se den.	1. Se anticipa al impacto de los cambios del entorno externo o interno e identifica cómo afectará a la Organización
			2. Determina las consecuencias por un cambio en las operaciones o actividades.
			3. Entiende el impacto de los cambios en la gestión institucional.
26	Percepción de sistemas y entornos	Es la capacidad de determinar cuándo han ocurrido cambios importantes en un sistema organizacional o cuándo ocurrirán y el impacto que estos producirían en el caso que se den.	1. Identifica condiciones internas o del entorno que afectan el rendimiento de la organización.
			2. Identifica cómo pueden verse afectados sistemas / personas si se efectúan ciertos cambios o acciones.
			3. Toma en cuenta las consecuencias que se pueden generar a largo plazo en la organización por cambiar o modificar actividades / estructuras / recursos
27	Búsqueda de información	Es la inquietud y la curiosidad constante por saber más sobre cosas, hechos o personas. Implica buscar información más allá de las preguntas rutinarias o de lo que se requiere en el puesto.	1. Investiga hasta obtener la información necesaria para realizar su trabajo y utiliza varias fuentes para verificar la veracidad de la información que maneja.
			2. Utiliza la información que está a su alcance o consulta las fuentes de información disponibles.
			3. Aborda a personas para el esclarecimiento de una situación o problema cuando la información que maneja no le es suficiente

28	Capacidad crítica y autocrítica	Analizar o descomponer información identificando sus implicaciones paso a paso, incluye la capacidad para organizar sistemáticamente las partes de un problema o situación.	1. Cuando analiza detalles no pierde de vista el todo
			2. Descompone los problemas complejos en unidades más pequeñas.
			3. Identifica las relaciones/patrones en los datos que analiza.
29	Orientación de servicio	Identificar, entender y satisfacer las necesidades de forma oportuna, superando las expectativas de los usuarios internos y/o externos.	1. Se preocupa por atender a su cliente interno y/o externo y aborda las necesidades de fondo realizando acciones que sobrepasen las expectativas de los mismos
			2. Demuestra empoderamiento en la atención de las necesidades de sus usuarios internos y/o externos.
			3. Demuestra una actitud positiva de servicio hacia el cliente interno y/o externo.
30	Capacidad de motivar y conducir hacia metas comunes	Integrar, desarrollar, consolidar y conducir con éxito un equipo de trabajo, alentando a sus integrantes a actuar con autonomía y responsabilidad.	1. Dirige e integra equipos de trabajo de alto desempeño, logrando la colaboración de todos sus integrantes, para alcanzar los objetivos establecidos.
			2. Potencia las posibilidades de crecimiento y éxito de cada uno de los colaboradores de su área.
			3. Idea, desarrolla e implanta estrategias que permitan estimular promover el trabajo en equipos interdisciplinarios.

ACTA

Cuenca 12 de octubre del 2022

Hoy miércoles 12 de octubre a las 11:30 am, se llevó a cabo la sesión de trabajo con la presencia con la representante de Talento Humano de la empresa industrial y la Srta. Josseline Wilches estudiante de la carrera de psicología Organizacional de la Universidad del Azuay, con el objetivo de validar la propuesta del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias (perfiles de cargo, evaluación del desempeño), aplicable a la empresa.

Por acuerdo de las partes, se llegó a la conclusión, la aprobación del Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias, ya que no existió ningún cambio o ajuste a dicha propuesta.



Cesar Tenbe D.

FIRMA AUTORIZADA

Jefa de Talento Humano



Josseline Wilches

Estudiante de Psicología

Organizacional