



**UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN**

**TITULO:**

**MODELO DE GESTIÓN BASADO EN**

**COMPETENCIAS**

TRABAJO DE TITULACIÓN PRESENTADO EN  
CONFORMIDAD A LOS REQUISITOS PARA OBTENER

EL TITULO DE INGENIERO COMERCIAL

**PROFESOR GUÍA:**

ECO. JEAN PAUL PINTO

**AUTOR:**

CHRISTIAN DANIEL VILLACÍS PAREDES 98066

2005

## AGRADECIMIENTO

Un agradecimiento cordial a las Autoridades y Profesores de la Facultad de Administración por su abnegada dedicación y un sincero reconocimiento al Economista Jean Paúl Pinto por su acertada dirección.

## DEDICATORIA

El presente material de investigación va dedicado de manera especial a mi Dios Todopoderoso Arquitecto del Universo y a Nuestra Madre Celestial que a través de su luz ha clarificado mi mente y espíritu a fin de realizar el tema propuesto para la investigación.

Con mucho cariño y respeto quiero dedicarle este trabajo a mi padre quien con mucha sabiduría y firmeza a sabido guiarme en toda mi vida académica, a mi madre que con amor y comprensión supo apoyarme en los momentos difíciles y a mis hermanos por su respaldo permanente.

## RESUMEN EJECUTIVO

*El modelo de competencias es una herramienta que le ofrece a una Organización la oportunidad de crear y desarrollar verdaderas ventajas competitivas, preparándola para enfrentar adecuadamente altos estándares de velocidad de respuesta a través de un incremento de los niveles de productividad de los empleados.*

*Para el análisis del estudio macroeconómico se utilizará una metodología que permita identificar a aquellos que causarían un mayor impacto sobre la implantación de un sistema de competencias, siendo la principal la identificación de factores externos, siendo el principal el índole económico y que abarca los siguientes segmentos:*

- *Comportamiento del comercio exterior ecuatoriano que involucra el conocimiento de los hechos como tales; área de libre comercio de las Américas, sustentación del ALCA.*
- *Ecuador frente al ALCA, análisis de las exportaciones e importaciones.*
- *Sistema Financiero.*
- *Tasas de Interés.*
- *Evolución de la inflación.*
- *Análisis del Producto Interno Bruto.*
- *Desempleo.*
- *Contratación por Horas.*
- *Estilos de vida y hábitos de compra.*

*Como cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de aceptación en el mercado son reales.*

*Para cumplir con este propósito se consideraron conceptos básicos para poseer a la gestión de competencias como son entre los principales:*

- *Investigación de mercados.*
- *Contextualización y definición del problema u oportunidad.*
- *Objetivos específicos.*
- *Identificación de cursos de acción.*
- *Marco teórico.*
- *Fuentes de Información Diseño de la Investigación Cualitativa.*
- *Herramientas a utilizarse.*
- *Entrevista a profundidad, informe de investigación cualitativa.*

*La metodología utilizada para la ejecución de lo anteriormente citado fue principalmente las entrevistas a profundidad*

*Para la investigación cuantitativa se utilizó la herramienta Objetivo descriptivo: Encuestas.*

*Para este proyecto se ha tomado como población a las PYMES, Artesanos y Microempresarios de la zona Urbana del Cantón Quito en los distintos sectores.*

*Bajo estos parámetros el total de la población a considerar es de 467.000 empresas en Quito. El total de trabajadores de todas estas empresas mencionadas anteriormente. El número de empleados es de 2.616.000.*

*En resumen las conclusiones y recomendaciones de la investigación de mercados son las siguientes*

- *Nuestro segmento de mercado tiene potencial al haber sido poco explotado.*
- *La implementación del sistema de Gestión por Competencias es algo nuevo, innovador y necesario en nuestro país.*
- *La aplicación de la Gestión de Competencias nos brinda mayores beneficios interpersonales, grupales y empresariales.*

*La empresa debe ser considerado como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja competitiva con relación a otras empresas. La diferenciación entre empresa y empresa radica en el empleo óptimo de esos elementos.*

*Las fases necesarias para implementar el modelo de gestión de competencias son las siguientes:*

- a. *Detección de problemas (necesidades), a través de la medición de clima organizacional, detección y análisis de problemas.*
- b. *Análisis de tareas que consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución. Estos estudios nos permitirán obtener respuestas a la ineficiencia por agentes externos y a la ineficiencia personal.*

*En esta fase el experto deberá realizar dos actividades la primera que consiste en listar las actividades del cargo y la segunda en identificar las más importantes. Para el efecto la técnica que nos permitirá obtener los mejores resultados del análisis será el diagrama de Pareto acompañado con otras técnicas como:*

- *Definición de actividades de puesto.*
- *Escalas para la calificación de actividades de trabajo.*
- *Gradación de las escalas.*
- *Criterios de rendimiento superior en diversos niveles de análisis.*
- *Elaboración del perfil de competencias.*

- *Determinación de competencias para la selección y capacitación.*

*Los resultados de la aplicación del modelo y manual de Gestión de Competencias se reflejará en la conducta que sea necesaria para el futuro éxito de la empresa u organización.*

### **CONCLUSIONES GENERALES**

- *Según el objetivo planteado en el presente proyecto al analizar la predisposición de las empresas ecuatorianas para implementar un sistema basado en competencias y así poder reclutar personal calificado, podemos decir que en nuestro segmento de investigación de mercados arroja que la gestión de competencias tiene el potencial de que todavía a sido poco explotado y de que su aplicación seria algo nuevo, innovador y necesario en nuestro país*

### **RECOMENDACIONES GENERALES**

- *La empresa que desee realizar la gestión de competencias deberá adquirir los sistemas o programas necesarios, así como también la urgente aplicación de la técnica de selección por competencias.*

## INDICE

DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DEL TEMA DEL TRABAJO DE TITULACION Y/O DE LA SITUACION DE DECISION .....	7
DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN QUE SUSTENTARÁ SU TRABAJO.....	11
INTRODUCCION .....	13
CAPITULO I	
GENERALIDADES .....	17
1. 1. ANTECEDENTES .....	17
1.1.1 Inversión.- .....	22
1.1.2 Tecnología.- .....	23
1.1.3 Transferencia de conocimiento.- .....	23
1.1.4 Cultura Global.- .....	24
1.1.5 Mercados Competitivos.- .....	24
1.1.6 Productividad.- .....	25
1.1.7 Competitividad.- .....	25
1.1.8 Cambios e Innovación.- .....	25
1.1.9 Comunicaciones.- .....	25
1.1.10 Redes Mundiales.- .....	26
1.1.11 Operacional y Burocrático. ....	28
1.1.12 Estratégico.....	28
1.1.13 Vigilancia y Control.....	28
1.1.14 Sociedad y Compromiso.....	28
1.1.15 Corto Plazo e Inmediato.....	29
1.1.16 Largo Plazo.....	29
1.1.17 Administrativo.....	29
1.1.18 Consultivo.....	30
1.1.19 Enfoque a la función.....	30
1.1.20 Enfoque Interno e Introvertido.....	30
1.1.21 Enfoque externo y en el cliente.....	30
1.1.22 Reactivo y Solucionador de problemas.....	31
1.1.23 Proactivo y preventivo.....	31
1.1.24 Enfoque en los resultados y fines.....	31
1.2. LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	38
1.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS .....	41
1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	42
CAPITULO II	
ESTUDIO MACROECONOMICO.....	44

2.1. METODOLOGÍA.....	44
2.1.1 Identificación de factores externos en cuatro frentes principales: económico, político-legal, social y tecnológico.....	44
2.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA.....	46
2.2.2 Factores económicos.....	47
CAPITULO III	
ESTUDIO DE MERCADO .....	68
3.1 INTRODUCCIÓN.....	68
3.1.1 Métodos de Investigación .....	68
3.2 CONCEPTOS BÁSICOS PARA POSICIONAR A LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS.....	69
3.2.1 Investigación de Mercados.....	69
3.2.2 Contextualización y Definición del Problema u Oportunidad.....	70
3.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS.....	81
3.3.3 Diseño de la Investigación Cuantitativa .....	97
3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	113
CAPITULO IV	
MODELO Y MANUAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS .....	115
4.1. RECURSOS, CAPACIDADES Y APTITUDES CENTRALES .....	116
4.1.2 Capacidades.....	117
4.1.3 Aptitudes Centrales .....	117
4.2. CADENA DE VALOR.....	118
4.2.1 Sistemas de Trabajo.....	119
4.2.2 Tecnología Disponible.....	119
4.2.3 Roles Y Responsabilidades.....	120
4.2.4 Puesto De Trabajo.....	120
4.2.5 Planeación.....	120
4.2.6 Proceso De Reclutamiento .....	121
4.2.7 Proceso De Selección .....	121
4.3 TIPOS DE COMPETENCIAS.....	121
4.3.1 Técnicas .....	122
4.3.2 Directivas.....	122
4.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.....	125
4.5. RESULTADOS ESPERADOS.....	126
4.6. GESTIÓN POR COMPETENCIAS.....	126
4.7. DIMENSIONES DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS.....	127
4.7.1 Identificación de Competencias.....	127
4.7.2 Normalización de Competencias.....	128
4.7.3 Formación Basada en Competencias:.....	128
4.7.4 Certificación de Competencias.....	129
4.7.5 Escalas para la Calificación de Actividades de Trabajo.....	134
4.7.6 Criterios de Rendimiento Superior en Diversos Niveles de Análisis .....	136



4.7.8 Elaborar el Perfil de Competencias .....	137
4.7.9 Determinar Competencias para Selección y para Capacitación .	145
CAPITULO V	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	147
5.1 CONCLUSIONES.....	147
5.2 RECOMENDACIONES.....	148
ANEXOS .....	150

## **DESCRIPCION Y JUSTIFICACION DEL TEMA DEL TRABAJO DE TITULACION Y/O DE LA SITUACION DE DECISIÓN**

En nuestros días, uno de los problemas más comunes en las empresas es la selección, contratación y definición de un perfil adecuado para los puestos de liderazgo en la organización.

Estos problemas requieren, por lo tanto, que las empresas mantengan una gran inclinación hacia la aplicación de nuevas prácticas de gestión de recursos humanos que permitan construir una organización más productiva hacia el futuro.

El problema radica en definir si las empresas estas dispuestas a invertir tiempo y recursos en la implementación de un sistema de administración de recursos humanos por competencias y si existe algún tipo de antecedente o información necesaria para aplicarlo.

El modelo de competencias es precisamente una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas.

Este enfoque facilita la interrelación de los diferentes procesos de dicha área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones,

desvinculación) a través de una gestión basada en una fuente de información sobre las responsabilidades de los cargos y la creación de un lenguaje común. Durante la década de los sesenta, las pruebas de inteligencia eran las herramientas preferidas (o las únicas) utilizadas para determinar si alguien rendiría bien en un trabajo dado.

En su artículo de 1973, titulado "Evaluando la Competencia en vez de la Inteligencia," el Dr. David C. McClelland, fundador de McBer y Comp. , sugirió que tendría mas sentido examinar cada una de las características personales (incluyendo no solamente la inteligencia) que contribuyen directamente a un desempeño excelente en un trabajo específico. El propuso el término competencia para tales características.

Esta es una herramienta que le ofrece la oportunidad a una empresa de crear y desarrollar verdaderas ventajas competitivas, preparándola para enfrentar adecuadamente altos estándares de velocidad de respuesta a través de un incremento los niveles de productividad de los empleados. Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado.

Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, es necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.

continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en el que hacer de la empresa.

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.

A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio a nivel de las personas, necesidad fundamental para cualquier empresa actual.

Lastimosamente no existe suficiente información que nos permita comprender el desarrollo y evolución de este sistema en el Ecuador. Cabe recalcar que ésta falta de información hace difícil concluir si es pertinente o no que una empresa ecuatoriana invierta tiempo y recursos en un proceso de administración por competencias.

Por lo que resulta indispensable la realización de un estudio que nos permita comprender de mejor manera la aplicación de la administración por competencias en empresas de nuestro medio.

Para el estudio se establecerá como ejecutores y usuarios de la investigación, al autor del trabajo.

¿Dado que no existe suficiente información y antecedentes de aplicación de este sistema en el Ecuador, es pertinente implementar un modelo basado en competencias a una empresa de nuestro medio?

## **DESCRIPCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN QUE SUSTENTARÁ SU TRABAJO**

Se desarrollará una investigación de mercados para evaluar y seleccionar el curso de acción más adecuado. Contaremos con información secundaria (revistas, Internet) y crearemos una primaria a través de la aplicación de un método mixto: cualitativo y cuantitativo.

En el método cualitativo se utilizarán entrevistas a profundidad, con la finalidad de obtener una sólida información en lo referente a la percepción y preferencias por un sistema basado en competencias.

En el método cuantitativo se utilizarán encuestas personales con el objetivo de identificar las necesidades de un usuario con relación a un sistema basado en competencias.

### **Objetivo General**

Analizar la predisposición de las empresas ecuatorianas para implementar un sistema basado en competencias y así poder reclutar personal calificado.

### **Objetivos Específicos**

- Definir cuanto conocen los gerentes de Recursos Humanos sobre el sistema basado en competencias
- Identificar que empresas implementaron ya este modelo
- Analizar cuanto están dispuestas a invertir las empresas en un sistema basado en competencias.
- Analizar la percepción que tienen las empresas ecuatorianas sobre los modelos de gestión de competencias.
- Identificar que necesidades tienen las empresas con relación a un modelo de gestión de competencias.

## INTRODUCCION

Una organización es una unidad coordinada que consiste de por los menos dos personas quienes trabajan hacia una meta o metas en común. Una organización es una entidad que le permite a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos.

Partiendo de este principio las relaciones entre individuos y grupos en las organizaciones crean expectativas sobre el comportamiento del individuo, estas expectativas resultarán de ciertos roles que deberán ser ejecutados.

Algunas personas deben ejecutar roles de liderazgo, mientras otros participan en el rol de seguidores.

Los ejecutivos de mandos medios tiene superiores y subordinados, ellos ejecutan ambos roles, es decir dan y reciben ordenes.

Las organizaciones tienen sistemas de autoridad, status y poder; las personas en las organizaciones tienen distintas necesidades dentro de los distintos sistemas.

Los grupos en las organizaciones tienen también un poderoso impacto sobre el comportamiento individual y sobre el desempeño organizacional.

El eje de todo negocio o empresa es su recurso humano y mientras mejor atendido y calificado sea este más productivo será para la empresa.

Con este fin se hace necesario explotar lo mejor del ser humano y para ello necesitamos aplicar todos los mecanismos existentes. En éste sentido, las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognoscitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que pueda demostrar la diferencia de una manera significativa entre los trabajadores que mantienen un desempeño excelente y los que no. Una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo

Las Competencias son el conjunto de conocimientos y cualidades profesionales necesarias para que un empleado desempeñe con éxito un conjunto de funciones o tareas; algunas personas las dominan mejor que otras, y eso las hace más eficaces en una determinada situación.

Algunos autores les designan con las siglas CHAI (conocimientos, habilidades, actitudes e intereses) que puestas en acción diferencian a unas personas de otras

Para nuestro estudio, entenderemos por:



- Competencias<sup>1</sup>: todas aquellas habilidades, cualidades, conocimientos, actitudes que permitan al trabajador tener un desempeño superior (sobre la media) en cualquier puesto de trabajo, que puedan ser medidas y controladas
- Habilidades/destrezas<sup>2</sup>: es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- Cualidades<sup>3</sup>: rasgos del carácter de los individuos que les predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- Conocimiento<sup>4</sup>: es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

---

1 AGUILERA ROBOLLO F. Y REYES MADRID J.; "Gestión dinámica de los recursos humanos (Gestión por competencias y ocupaciones)" 1996, pag 203-208.

2 Ibidem. p. 2

3 Ibidem. p. 2

4 Ibidem. p. 2

- Actitudes<sup>5</sup>: Inclínación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo.

---

<sup>5</sup> Ibidem. p. 2

# CAPITULO I

## GENERALIDADES

### 1. 1. ANTECEDENTES

En nuestros días, uno de los problemas más comunes en las empresas es la selección, contratación y definición de un perfil adecuado para los puestos de liderazgo en la organización.<sup>6</sup>

Estos problemas requieren, por lo tanto, que las empresas mantengan una gran inclinación hacia la aplicación de nuevas prácticas de gestión de recursos humanos que permitan construir una organización más productiva hacia el futuro.

El problema radica en definir si las empresas estas dispuestas a invertir tiempo y recursos en la implementación de un sistema de administración de recursos humanos por competencias y si existe algún tipo de antecedente o información necesaria para aplicarlo.

El modelo de competencias es precisamente una herramienta de enorme utilidad para la gestión de recursos humanos en las empresas. Este enfoque

facilita la interrelación de los diferentes procesos de dicha área (selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensaciones, desvinculación) a través de una gestión basada en una fuente de información sobre las responsabilidades de los cargos y la creación de un lenguaje común.

Durante la década de los sesenta, las pruebas de inteligencia eran las herramientas preferidas (o las únicas) utilizadas para determinar si alguien rendiría bien en un trabajo dado, hoy en día se mide el coeficiente de emotividad para determinar las capacidades internas y externas de cada persona.<sup>7</sup>

El modelo de competencias es una herramienta que le ofrece a una empresa la oportunidad de crear y desarrollar verdaderas ventajas competitivas, preparándola para enfrentar adecuadamente altos estándares de velocidad de respuesta a través de un incremento de los niveles de productividad de los empleados. Actualmente la competencia de los mercados, las condiciones y factores tradicionales, como la mano de obra, el acceso a recursos financieros y la materia prima, ofrecen ventajas competitivas menores que en el pasado.

---

<sup>6</sup> Desarrollo de Competencias Universidad Nacional de Chile.

<sup>7</sup> Seminario de Competencias Dr. Alfredo Paredes.

Las tendencias actuales exigen que los ejecutivos superiores de las empresas se planteen nuevos conceptos para sus organizaciones, por lo que se vuelve necesario que se cambie la actual forma de ver a las organizaciones.<sup>8</sup>

La empresa de hoy no es la misma de ayer, los cambios que diariamente surgen en el mundo influyen notoriamente en el diario accionar de cada empresa; con esto, cada uno de los componente de ella debe moldearse para ajustarse óptimamente a estos cambios.<sup>9</sup>

Cada factor productivo debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos que estos cambios conllevan sumado la falta de información y antecedentes de este accionar en empresas ecuatorianas; es aquí donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano, es a este factor a quien debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un factor capaz de valerse por si mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza y ser reconocido.<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> Fundamentos Basicos De Competencias Universidad de Monterrey.

<sup>9</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archidocs/derecshum/chgescomp.zip](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archidocs/derecshum/chgescomp.zip)

<sup>10</sup> Seminario de Competencias Dr. Alfredo Paredes.

La gestión que comienza a realizarse ahora ya no está basada en elementos como la tecnología y la información; sino que la clave de una gestión acertada está en la gente que en ella participa.

Lo que hoy se necesita es desprenderse del temor que produce lo desconocido y adentrarse en la aventura de cambiar interiormente, innovar continuamente, entender la realidad, enfrentar el futuro, entender la empresa y nuestra misión en ella.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la Gestión por Competencias; tal herramienta profundiza en el desarrollo e involucramiento del Capital Humano, puesto que ayuda a elevar a un grado de excelencia las competencias de cada uno de los individuos envueltos en la empresa.<sup>11</sup>

La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerles un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador.<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Seminario de Competencias Dr. Alfredo Paredes.

<sup>12</sup> [www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archidocs/derecshum/chgescomp.zip](http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/archidocs/derecshum/chgescomp.zip)

A diferencia de muchos enfoques generalistas tradicionales, este enfoque es eminentemente práctico y conductual, lo que lo hace altamente operativo y centrado directamente en los resultados del negocio.

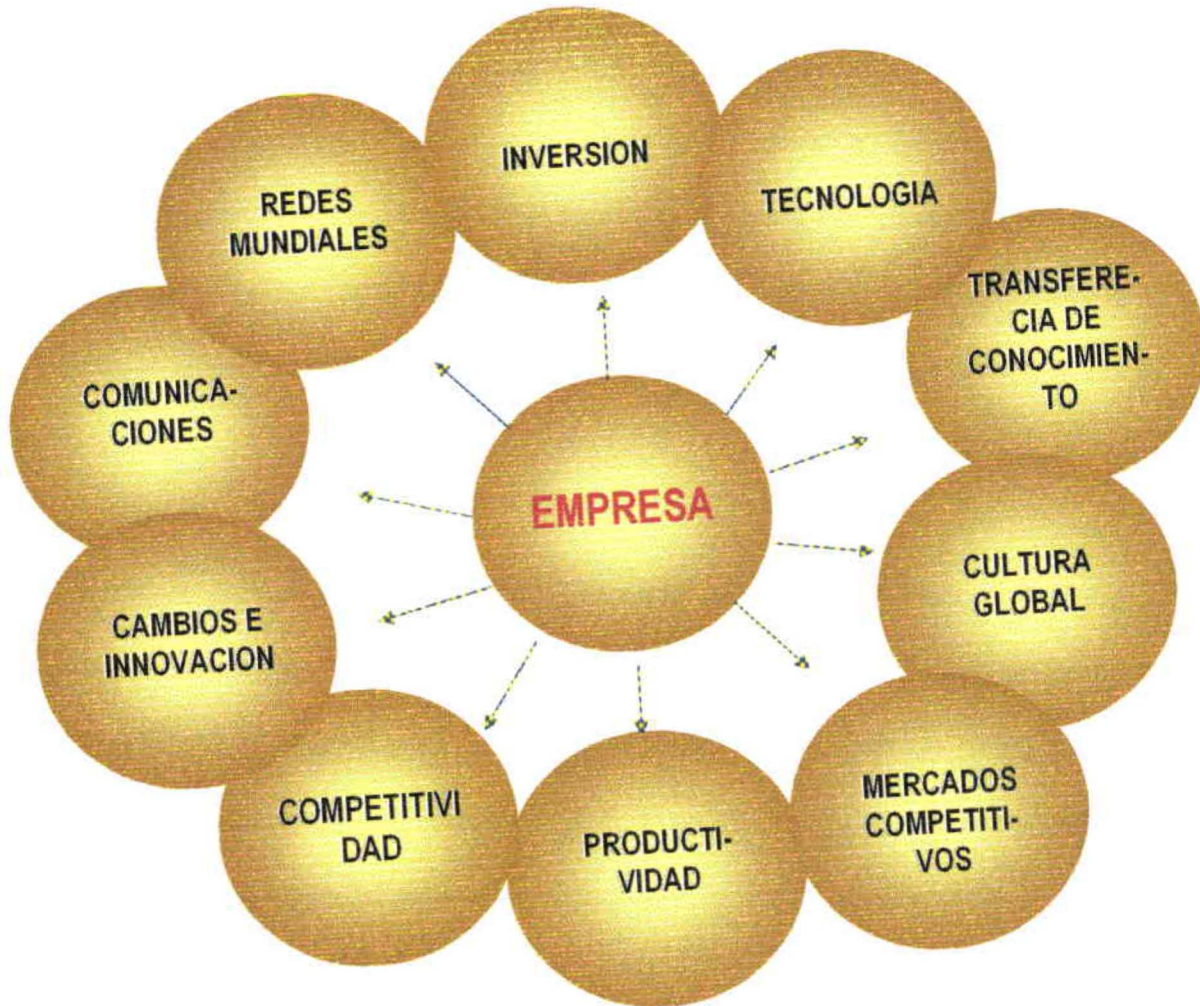
Lastimosamente no existe suficiente información que nos permita comprender el desarrollo y evolución de este sistema en el Ecuador. Cabe recalcar que ésta falta de información hace difícil concluir si es pertinente o no que una empresa ecuatoriana invierta tiempo y recursos en un proceso de administración por competencias. Por lo que resulta indispensable la realización de un estudio que nos permita comprender de mejor manera la aplicación de la administración por competencias en empresas de nuestro medio.

Considerando los grandes cambios que se han ido realizando, tenemos que afrontar de la mejor manera posible la globalización y la apertura del TLC, para esto tenemos elementos importantes que considerar al momento de ejecutar un estudio o montar una empresa como tal ya que está conformado por los siguientes elementos<sup>13</sup>:

---

<sup>13</sup> Seminario de Desarrollo de Competencias del Ing. Master Carlos Lema.

## ELEMENTOS EN EL ENTORNO DE UNA EMPRESA



Seminario de Desarrollo de Competencias del Ing. Master Carlos lema

### 1.1.1 Inversión.-

Es el elemento principal de una compañía, se basa en el primer paso a seguir, como conseguir el capital para ejecutar nuestra idea de empresa, considerando los recursos financieros, recursos humanos, recursos tecnológicos, maquinarias, etc.



#### **1.1.4 Cultura Global.-**

Para poder llegar a entender lo que es una cultura global, tenemos que basarnos en capacitaciones y comunicación interna, esto quiere decir que cada uno de los empleados de una compañía debe saber la misión, visión y objetivos de la misma, tratando de esta manera que el empleado se comprometa de mejor manera. Luego de haber entendido la parte interna, debemos dirigirnos a nuestra parte externa, considerar que tenemos competencia, analizarla y tratar de desarrollar una herramienta de defensa.

#### **1.1.5. Mercados Competitivos.-**

A medida que las economías del mundo se han ido internacionalizando, se han consolidado modelos orientados hacia las exportaciones, como los de los países del Asia – Pacífico.

La competencia en los mercados internacionales está transformando las relaciones económicas, creando nuevas fronteras donde solamente los más fuertes y capaces, pueden triunfar.

Para poder ingresar a los mercados competitivos, existen dos maneras:

Desarrollar y mantener a través del tiempo ciertas ventajas, mediante una mayor eficiencia en la producción (bajos costos)

Desarrollar la elaboración de productos o servicios de más alta calidad.

#### **1.1.6. Productividad.-**

Se basa en la producción de bienes o servicios. Es la combinación de elementos básicos para generar la posibilidad de ser productivos, considerando los flujos de conocimiento, capacitación y maquinaria para obtener eficiencia en la producción, teniendo siempre mejoras de calidad, diseño, materiales, empaque, comercialización, gerencia, etc.

#### **1.1.7. Competitividad.-**

Es el resultado del uso de la tecnología con la productividad, es poder ser más productivos y eficientes al más bajo costo para poder tener mayor poder de competencia, más altos niveles de gerencia y administración.

#### **1.1.8. Cambios e Innovación.-**

Se debe ir generando cambios continuos de nuestros productos o servicios, considerando el gran número de competidores y además el cambio continuo que existe en el ámbito de negocios. Los cambios pueden ser generados o realizados por medios internos o externos.

La innovación es un campo totalmente diferente, se debe ir incrementando nuevas formas de realizar ciertos productos o servicios, considerando los criterios de nuestro personal y de nuestros clientes.

#### **1.1.9. Comunicaciones.-**

Esta parte es fundamental, tanto interna como externa; internamente todos y cada uno de las personas que conforman la empresa, deben saber que es lo

que pasa con cada proceso para que a futuro no exista inconvenientes o falta de información.

Las comunicaciones externas se basan en el estudio continuo del mercado global, las empresas, competencias, know how, estrategias, planes de ejecución, etc. Todo esto debemos tener en cuenta para no quedarnos de lado y continuar de la mano con la globalización y demás situaciones externas que no las podemos manejar.

#### **1.1.10 Redes Mundiales.-**

Las redes son elementos de suma importancia al momento de realizar alianzas, comercialización, importación o exportación de productos o servicios. Debemos considerar ciertos parámetros legales de cada país a donde deseamos dirigirnos y para esto tener una guía o ayuda genérica del país donde deseamos dirigirnos.

Considerando todos los elementos importantes para proceder a ejecutar una empresa, podemos decir que en la actualidad la gestión de recursos humanos cumple un rol muy importante para la determinación y crecimiento de la empresa.

Hoy en día se debe considerar muchos otros aspectos importantes dirigidos a los clientes o consumidores finales como son:

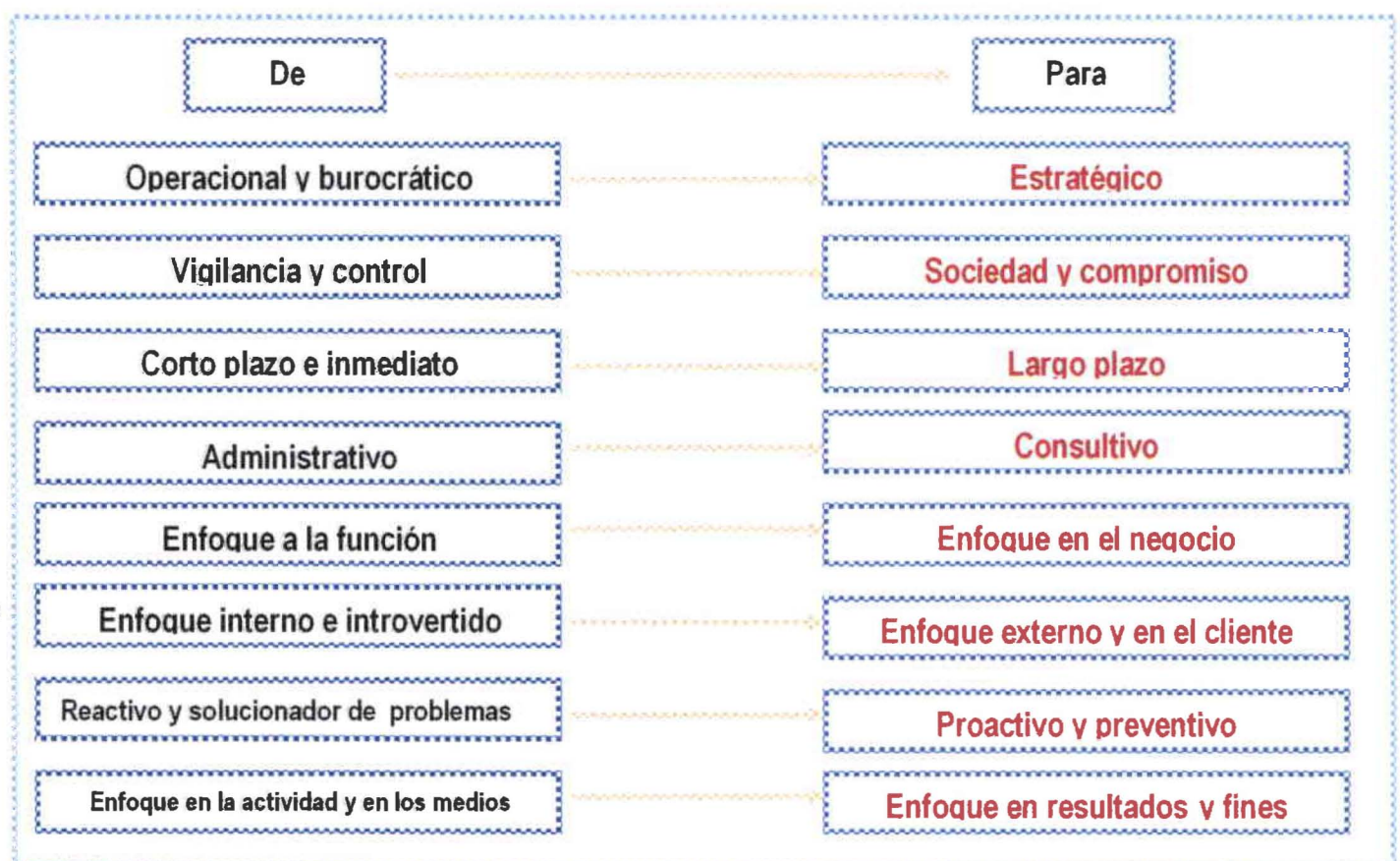
Calidad

Servicios al cliente

Servicios Post – Venta

Seguimiento de Ofertas, etc.

Considerando todo lo expuesto, y regresando a nuestro tema principal como es el modelo de competencias, podemos ver que han existido cambios constantes en lo referente al Recurso Humano, siendo estos cambios mejores y eficientes: **CAMBIOS EN LA ACTIVIDAD DE RECURSOS HUMANOS**



Cuadro Tomado del Seminario de Competencias.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Seminario de Desarrollo de Competencias del Ing. Master Carlos Lema.

#### **1.1.11. Operacional y Burocrático.**

En esta etapa, todo se lo realizaba mediante órdenes y ejecuciones. Los procesos eran más lentos debido a la larga fila que se debía hacer previo alguna autorización o pedido de ejecución de algún proceso. Todo era mediante escritos u oficios previos y aprobados.

#### **1.1.12. Estratégico.**

En la actualidad todo se lo realiza de una mejor manera y optimizando recursos, previa una aceptación del trabajo a realizar conjuntamente con las personas involucradas, desde gerentes, directivos, jefes y operarios.

#### **1.1.13. Vigilancia y Control.**

Anteriormente y en la actualidad en muchas empresas ecuatorianas aún se maneja la vigilancia y control, es decir la supervisión constante a los operarios o ejecutores de cierta tarea, esto ocasionaba que se cumpla el trabajo, pero no que se lo realice de la mejor manera y tratando de disminuir costos y ser una ayuda para la compañía.

#### **1.1.14. Sociedad y Compromiso.**

Al hacer participe a todos los miembros de la compañía y hacerles que se cree un compromiso para ellos mismo y con beneficio propio las cosas han

---

cambiado mucho, ahora ellos son las personas que se preocupan porque los procesos se ejecuten de mejor manera con calidad y en menor tiempo, ayudando a evitar que la producción se pare por problemas de maquinaria, redes, computadores o implementos adicionales a los mismos.

#### **1.1.15. Corto Plazo e Inmediato.**

Antes las exigencias eran cortas y rápidas, esto ocasionaba problemas con los operarios puesto que tenían una presión constante y no se les permitía desarrollarse de mejor manera, haciendo cada vez las cosas más rápidas y menos eficientes.

#### **1.1.16. Largo Plazo.**

El cambio de corto por largo plazo ha hecho que las personas se sientan más aliviadas con su trabajo sin perder los objetivos y metas por conseguir según lo deseado por su compañía. Aquí cada empleado también tiene sus propias metas y además obtiene reconocimientos por el cumplimiento de las mismas. Antes no se realizaba ningún reconocimiento.

#### **1.1.17. Administrativo.**

Las empresas se las manejaba con un nivel de administración total sin considerar las dudas o inquietudes de ningún miembro o cliente.

#### **1.1.18. Consultivo.**

Hoy en día las empresas se manejan como una sola unidad, considerando las dudas inquietudes y problemas de cada uno de sus miembros, haciendo que esta nueva técnica sea de mayor desempeño a la hora de ejecutar alguna función o tarea.

#### **1.1.19. Enfoque a la función.**

Todo se basaba en la ejecución de funciones y resultados sin considerar si esto estaba siendo útil para la empresa o no.

Enfoque de Negocio. Hoy en día las funciones no están determinadas, las funciones son más flexibles y manejables, esto quiere decir que todas las personas pueden ocupar o desempeñar ciertos cargos distintos, debido a las capacitaciones continuas que se generan en cada área.

#### **1.1.20. Enfoque Interno e Introvertido.**

Este enfoque era algo íntimamente interno, se basaba en el desempeño y funcionamiento de las personas que integran la compañía.

#### **1.1.21. Enfoque externo y en el cliente.**

Como habíamos mencionado antes, el cliente y consumidor final es ahora el principal objetivo de la empresa. Esto sin descuidar los procesos internos de cada empresa.

#### **1.1.22. Reactivo y Solucionador de problemas.**

Se esperaba que los problemas sucedan para reaccionar y luego tratar de solucionarlos.

#### **1.1.23. Proactivo y preventivo.**

Estar siempre pendientes de las cosas que puedan suceder y tener posibles soluciones a las mismas, considerando el nivel de impacto que puedan tener en el proceso productivo.

Enfoque en la actividad y en los medios. Se basa en la actividad designada. Si se realiza bien o no la actividad designada y también en el como la están ejecutando.

#### **1.1.24. Enfoque en los resultados y fines.**

Se realiza un estudio de los resultados que esta generando cada actividad y de los fines o beneficios que estas conllevan. La administración de Recursos Humanos también ha tenido variaciones significativas y más proactivas para las empresas como son:



## VARIACIONES EN LA FUNCION DE ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS

ANTES	AHORA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentración en la función de RH.</li> <li>• Especialización de las funciones</li> <li>• Varios niveles jerárquicos</li> <li>• Introversión y aislamiento</li> <li>• Rutina operacional y burocrática</li> <li>• Preservación de la cultura organizacional</li> <li>• Énfasis en los medios y procedimientos</li> <li>• Búsqueda de la eficiencia interna</li> <li>• Visión orientada hacia el presente y el pasado</li> <li>• Administración de recursos humanos</li> <li>• Hacer todo de manera aislada Individualismo.</li> <li>• Énfasis en los controles operacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoyo en el negocio medular del área</li> <li>• Gerencia de procesos</li> <li>• Aplanamiento y downsizing</li> <li>• Benchmarking y extroversión</li> <li>• Consultoría y visión estratégica</li> <li>• Innovación y cambio cultural</li> <li>• Énfasis en los objetivos y resultados</li> <li>• Búsqueda de la eficiencia organizacional</li> <li>• Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa.</li> <li>• Asesorar la gestión con personas</li> <li>• Colaboración entre los gerentes y equipos</li> <li>• Énfasis en la libertad y en la participación.</li> </ul>

Cuadro Tomado del Seminario de Competencias.<sup>15</sup>

### 1.1.24.1. ANTES

Concentración en la función de R.H. Antes la Administración de Recursos Humanos solo se dirigía a esa área, no se involucraba con ninguna área más.

Especialización de la Funciones. Cada persona se especializaba en una función y debía ejecutarse de una manera determinada.

---

<sup>15</sup> Seminario de Desarrollo de Competencias del Ing. Master Carlos Lema.

Varios Niveles Jerárquicos. Se manejaba niveles de jerarquía, los cuales eran los indicadores de cada función y mediante esto se daba una mayor categoría y más ganancia como individuo.

Introversión y aislamiento. Se ejecutaban las tareas de manera individual por miedo o rechazo a más personas.

Rutina operacional y burocrática. Es un proceso ejecutorio continuo basándose en un elemento descrito en un manual de funcionales, las cuales se las realizaba mediante pedidos previos y largos períodos de espera, esto ocasionaba ser poco eficiente y eficaz.

Preservación de la cultura organizacional. Se debe mantener un respeto por la cultura organizacional y tener muy claros los parámetros de lo que debe y puede hacerse, considerando las normas y reglas de la compañía.

Énfasis en los medios y procedimientos. Se considera mucho los medios a seguir y los procedimientos de cómo hacer o ejecutar ciertas funciones, las cuales muy pocas veces pueden cambiar, debido a un proceso estricto y lineal.

Búsqueda de la eficiencia interna. En el pasado cada empresa estaba dividida por departamentos, los cuales tenían la necesidad de obtener la mayor

---

eficiencia individual, esto generaba problemas continuos porque no eran una sola unidad.

Visión orientada hacia el presente y el pasado. Muchas de las empresas, tienen su visión orientada a un presente medio, esto quiere decir que consideran mucho su pasado para la ejecución de ciertos cambios organizacionales.

Administración de los Recursos Humanos. Se basa en la administración de nuestro personal, antes de lo ejecutaba y se veía por el bienestar individual, considerando metas en conjunto.

Hacer todo de manera aislada – Individualismo. Se generaba mucho esta manera de realizar cada tarea solo, debido a muchos miedos, o temores al cambio esto ocasionaba que no compartan sus conocimientos a otros.

Énfasis en los controles operacionales. Los supervisores y altos mandos se preocupaban mucho de la ejecución de los trabajos operacionales, sin considerar y hacer evaluaciones de sus propios puestos, esto generaba descontento en niveles inferiores siendo estos los más productivos.

#### **1.1.24.2. Después**

Apoyo en el Negocio Medular del Área. Hoy en día, la gestión de Recursos Humanos, no solo se basa y se dedica a un área delimitada, es parte de la compañía o empresa y trata de ser apoyo y sustento de la misma.

Gerencia de Procesos. Ahora la Gestión de Recursos Humanos, se encarga de que se ejecuten los procesos de cada área de acuerdo a las normas generadas por las empresas en correlación con cada individuo.

Aplanamiento y downsizing. en la actualidad ya no existen niveles jerárquicos, estos han pasado a ser simples documentos escritos, que simbolizan un nivel o categoría superior. Es por ello que ahora existe una continua coordinación entre gerente – jefe y operario, los mismos que se reúnen constantemente para la solución de un problema.

Benchmarking y extroversión. Se realiza un análisis completo del mercadeo y los procesos continuos para la ejecución de una tarea o función, se considera mucho el trabajo en equipo y el intercambio de ideas.

Consultoría y Visión estratégica. Se desarrolla con cada integrante de la empresa, considerando como integrante muy importante a nuestro consumidor final ( cliente ), basados en conceptos a los cuales se les tiene que dar solución inmediata. Aquí existe una gran cooperación individual y mucho trabajo en equipo.

Innovación y cambio cultural. Existe una cultura organizacional que es manejada de manera más flexible, considerando los valores morales y éticos. Es importante saber como saber manejarnos con las diferentes culturas, esto necesita de información, conocimiento y capacitación.

Énfasis en objetivos y resultados. Considerando los procedimientos y los medios de cómo hacer o no dichas tareas, tenemos que tomar en cuenta y determinar como de mayor importancia los objetivos obtenidos, es decir si se cumplió o no lo que teníamos planeado.

Búsqueda de eficiencia organizacional. Se busca el desempeño no solo por departamentos o segmentos de las empresas, sino la eficiencia en unidad, esto quiere decir que necesitamos que la empresa sea eficiente en cada área de trabajo para de esta manera lograr los objetivos planteamos por la empresa.

Visión orientada hacia el futuro y el destino de la empresa. La visión de la nueva era es de dirigirnos hacia el futuro para que la empresa continúe en el mercado y pueda crecer y tener más años de desarrollo en el mercado.

Asesorar la gestión con personas. Las nuevas exigencias son el saber las capacidades, destrezas, necesidades y deseos de los individuos en si, para poder ayudarles y dirigirles para que pueden desempeñar y desarrollarse de mejor manera basándose en los esfuerzos y características innatas de cada persona. ( Competencias )

Colaboración entre los gerentes y equipos. El desarrollo de competencias incentiva a la gente a ser más participativa y colaboradora con el resto de personas. El hecho de generar un ambiente de igualdad hace que tanto los gerentes como los líderes de los equipos sean más productivos y eficientes ya que pueden intercambiar ideas y generar nuevas opciones de producción.

Énfasis en la libertad y en la participación. Se considera mucho a cada persona al momento de tomar una decisión previa, tienen mayor libertad de hacer y proponer ciertas cosas para la mejora de los procesos. Existe mayor valoración de la participación en equipo.

Existen ciertas características de la Administración de los Recursos Humanos que han ido cambiando para poder llegar a ser un proceso por Competencias, entre esos tenemos:

### CAMBIOS EN LAS CARACTERISTICAS DE LA ADMINISTRACION DE RECURSOS

#### HUMANOS

	ANTES	AHORA
<b>Cúpula de la ARH</b>	Orientada operacionalmente: énfasis en las reglas y los procedimientos.	Orientada estratégicamente: énfasis en la misión y visión.
<b>Funciones de la dirección</b>	Define la misión, visión y los objetivos para los gerentes.	Define los valores que fundamenta la conducta de los gerentes y de las personas.
<b>Función de la gerencia media.</b>	Acompañamiento y control de los gerentes de nivel medio.	Asesoría y apoyo a los gerentes de nivel medio.
<b>Función de la gerencia inferior</b>	Empleado: sólo seguidor de las normas internas.	Dueño del proceso: Líder de las personas.
<b>Sistemas de remuneración</b>	Salario fijo basado en el nivel de cargo ocupado.	Incentivos basados en las metas y resultados alcanzados, Remuneración variable y flexible.
<b>Función principal</b>	Prestación de servicios especializados a todos los órganos de la empresa.	Asesorar a los gerentes para agregar valor a la empresa y a los empleados.
<b>Enfoque principal</b>	Enfoque en los productos y servicios ofrecidos por el área de RH. Objetivos departamentales y tácticos. Prestación de servicios internos.	Enfoque en los clientes y usuarios. Objetivos organizacionales y estratégicos. Consultoría y asesoramiento.

Cuadro Tomado del Seminario de Competencias.<sup>16</sup>

<sup>16</sup> Seminario de Desarrollo de Competencias del Ing. Master Carlos Lema.

## 1.2. LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Existen muchos cambios que se han ido realizando de acuerdo a los cambios globales, institucionales e industriales a nivel mundial y que nuestro país no puede quedarse de lado, como son:

Nueva Visión del hombre del trabajo y la empresa. Ya no se considera al hombre como una parte del negocio, que debe acatar órdenes y seguirlas sin ningún tipo de pregunta o interrogación. Hoy en día el hombre es la parte más importante de la empresa, ya que es la fuerza motora del trabajo, que se debe capacitar, informar y ayudar a formar en ciertas áreas que no tiene o posee muchas destrezas. Por eso es importante implementar un proceso de Competencias, ya que con esto podemos localizar la persona adecuada para cada área de la organización.

Estructura plana, horizontal de pocos niveles jerárquicos. Como lo hemos dicho en ocasiones anteriores, la eliminación de niveles jerárquicos ha hecho que la empresa tenga mayor apertura a sus empleados y que puedan exponer sus ideas, sentirse mejor y ejecutar sus tareas de mejor manera.<sup>17</sup>

---

<sup>17</sup> Seminario de Desarrollo de Competencias del Ing. Master Carlos Lema de Desarrollo de Competencias del Ing. Master Carlos Lema

## 1.2. LAS NUEVAS EXIGENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS

Existen muchos cambios que se han ido realizando de acuerdo a los cambios globales, institucionales e industriales a nivel mundial y que nuestro país no puede quedarse de lado, como son:

Nueva Visión del hombre del trabajo y la empresa. Ya no se considera al hombre como una parte del negocio, que debe acatar órdenes y seguirlas sin ningún tipo de pregunta o interrogación. Hoy en día el hombre es la parte más importante de la empresa, ya que es la fuerza motora del trabajo, que se debe capacitar, informar y ayudar a formar en ciertas áreas que no tiene o posee muchas destrezas. Por eso es importante implementar un proceso de Competencias, ya que con esto podemos localizar la persona adecuada para cada área de la organización.

Estructura plana, horizontal de pocos niveles jerárquicos. Como lo hemos dicho en ocasiones anteriores, la eliminación de niveles jerárquicos ha hecho que la empresa tenga mayor apertura a sus empleados y que puedan exponer sus ideas, sentirse mejor y ejecutar sus tareas de mejor manera.

---

BIBLIOTECA



Organización orientada a procesos y no hacia tareas especializadas y aisladas. La realización de procesos es un tema muy importante para innovar en una empresa debido a que cualquier persona que vaya a ocupar ese puesto ya sabe cual es la forma como debe ejecutarlo y a quien debe dirigirse.

Necesidad de atender al cliente interno y externo. Esta parte del proceso es muy importante debido a que cada empresa necesita tener conocimientos y gente totalmente activa y motivada para ejecutar tareas.

Nuestro cliente externo también es muy importante debido a que es nuestra razón de ser, son las personas a las cuales vendemos nuestros bienes o servicios.

Sintonía con el ritmo y la naturaleza de los cambios ambientales. Debemos estar preparados para los cambios constantes de la naturaleza y cambios ambientales.

Visión orientada hacia el futuro y hacia el destino de la empresa y las personas. Tener un correcto sentido de la visión que necesitamos y queremos obtener es muy importante, tenemos que involucrar a las personas con sus deseos de superación y satisfacción personal para de esta manera obtener un mayor grado de satisfacción.

Necesidad de crear y agregar valor a la empresa, personas y cliente. Necesitamos como empresa crear un valor agregado para cada producto o servicio que ofrecemos y de esta manera dar un valor especial para nuestros clientes. Además tenemos que dar valor a nuestro personal para que ellos tengan mayor autoestima y motivación para ejecutar de mejor manera sus tareas sintiéndose cómodos y valorados por la empresa.

Creación de condiciones para una administración participativa en equipos. Considerando todo lo que hemos hablado de la administración lineal y sus resultados, podemos determinar que el cambio ahora va en dirección del trabajo en equipo como fortaleza y desarrollo evolutivo de cada empresa.

Agilidad, flexibilidad, dinamismo y proactividad. Estos son elementos que se deben considerar al momento de seleccionar a una persona, considerando que deben ser normas elementales de cada empresa.

Compromiso con la calidad y con la excelencia de servicios. Debe existir un compromiso con la calidad y la excelencia de servicios, como hemos hablado antes, debemos trabajar en equipo, considerar las dudas, inquietudes e ideas de innovación y cambios continuos por parte de nuestros operarios y nuestros ejecutivos.

Búsqueda de la innovación y la creatividad. La innovación es una parte esencial para que la empresa sobreviva y siga progresando porque caso contrario queda obsoleta y deteriorada.

### **1.3 FUNCIONES DE LA ADMINISTRACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS**

La ARH (Administración de los Recursos Humanos) está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas, a saber.

- Análisis y descripción de cargos
- Diseño de cargos
- Reclutamiento y selección de personal
- Contratación de candidatos seleccionados
- Orientación e integración de nuevos funcionarios
- Administración de cargos y salarios
- Incentivos salariales y beneficios sociales
- Evaluación del desempeño de los empleados
- Comunicación con los empleados
- Capacitación y desarrollo de personal
- Higiene, seguridad y calidad de vida de trabajo
- Relaciones con empleados y relaciones sindicales

## 1.4 OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS<sup>17</sup>

Como principales objetivos tenemos:

- Los objetivos de la ARH se derivan de los objetivos generales de la empresa.
- El objetivo primordial y genérico de la ARH es facilitar el rendimiento organizacional.
- Concretamente el objetivo de la ARH viene definido por la mejora de la contribución a la productividad que se obtienen gracias al uso de los recursos humanos.
- Los objetivos genéricos se traducen en específicos, que son los siguientes:
  - ✓ Crear, mantener y desarrollar un contingente de recursos humanos capaz y dispuesto a alcanzar los objetivos de la empresa.
  - ✓ Generar unas condiciones organizacionales adecuadas a la aplicación, desarrollo y satisfacción plena de los recursos humanos y al logro de sus objetivos individuales.

---

<sup>17</sup> Seminario de Desarrollo de Competencias del Ing. Master Carlos Lema.

- ✓ Alcanzar eficiencia y eficacia con los recursos humanos disponibles.
- ✓ Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- ✓ Proporcionar competitividad a la organización.
- ✓ Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- ✓ Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.
- ✓ Desarrollar y mantener la calidad de vida en le trabajo.
- ✓ Administrar el cambio.
- ✓ Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables

## CAPITULO II

### ESTUDIO MACROECONOMICO

#### 2.1. METODOLOGÍA

El presente estudio quiere aportar al desarrollo socioeconómico del país por lo que se hace necesario el análisis de los factores externos que afectan al negocio o industria en general.

Para este análisis se utilizará una metodología que permita identificar a aquellos que causarían un mayor impacto sobre la implementación de un sistema por competencias. A continuación se detalla cada una de las etapas de dicha metodología:

##### **2.1.1 Identificación de factores externos en cuatro frentes principales: económico, político-legal, social y tecnológico**

En la primera etapa podemos listar aquellos factores externos del tipo económico, político, social, tecnológico y legal que podrían afectar a la industria como tal en los próximos años.

### **2.1.1.1 Identificación de los principales factores externos**

Se han identificado que existen veinticinco factores externos que de una u otra manera afectarían a la economía de los negocios. En ésta etapa mediante una calificación asignada se obtiene los diez de mayor impacto.

Para ello se utiliza una metodología en la que se seleccionarán 25 factores se redondean a la decena superior, es decir treinta y se divide para dos, lo que nos da como resultado 15, estos quince puntos serán distribuidos entre los 25 factores. Para ello el criterio de calificación es el siguiente:

- 1: Influencia muy débil
- 2: Influencia débil
- 3: Influencia media
- 4: Influencia fuerte
- 5: Influencia muy fuerte

Cabe resaltar que bajo ninguna circunstancia, la suma vertical de las calificaciones individuales de todos los factores, puede superar los 15 puntos asignables.

Una vez llenada la respectiva evaluación de los factores externos y de respectiva influencia, bajo los parámetros anteriormente mencionados, se

procede con la suma horizontal de las calificaciones de cada uno de los factores, y se escoge a los diez factores de calificación más alta.

A partir de ello se calcula el promedio simple con la suma de las calificaciones resultantes de los diez factores dividido para el número de factores resultantes es decir, diez. Para el cálculo de la importancia normada se divide la calificación de cada factor para el promedio.

El proyecto contempla la implantación de una metodología por competencias para todas las empresas ecuatorianas por lo que los factores macroeconómicos no afectan directamente a un sector en particular sino a toda la industria y empresa ecuatoriana, teniendo el mayor grado de afectación la productividad de las empresas por la apertura comercial del país, las mismas que analizamos a continuación:

## **2.2. ANALISIS DE LA INDUSTRIA**

Del análisis de los factores económicos externos los diez más importantes que afectan a la industria y empresas ecuatorianas en general según el grado de afectación son los siguientes:



**PRINCIPALES FACTORES ECONOMICOS EXTERNOS**

	<b>LISTA DE FACTORES EXTERNOS</b>	<b>CALIFICACIÓN TOTAL</b>	<b>IMPORTANCIA NORMADA</b>
	<b>FACTOR ECONOMICO</b>		
1	Tasa de Interés	8	0,94
2	Ingreso per capita	11	1,29
3	Desempleo	6	0,71
4	A.L.C.A. T.L.C.	5	0,59
	<b>FACTOR SOCIAL, CULTURAL Y AMBIENTAL</b>		
5	Disponibilidad de Mano de Obra (no calificada)	9	1,06
6	Preferencia por lo extranjero	9	1,06
7	Estilos de vida	9	1,06
8	Hábitos de Compra	9	1,06
	<b>FACTORES LEGALES</b>		
9	Reglamento de Contratación Laboral por Horas	10	1,18
10	Legislación Artesanal	9	1,06
	Suma	<b>85</b>	
	Promedio	<b>8,5</b>	

Elaborado por: Christian Villacís  
Fuente: Banco Central del Ecuador

### 2.2.2. Factores económicos.

#### 2.2.2.1. COMPORTAMIENTO DEL COMERCIO EXTERIOR ECUATORIANO

##### AREA DE LIBRE COMERCIO DE LAS AMÉRICAS

ALCA es un acuerdo entre treinta y cuatro países democráticos de América para la constitución del Área de Libre Comercio de las Américas, cuyo propósito es el conformar una zona de libre comercio que abarque todo el

continente y favorezca la eliminación progresiva de las barreras comerciales y de inversión en la región.

Nomenclatura:

ALCA: = Área de Libre Comercio de las Américas.

FTAA: = Free Trade Area of the Americas

ZLEA: = Zone de Libre-échange des Amériques.

Para El Ecuador el ALCA refleja el interés de completar los esfuerzos realizados en los esquemas nacionales de apertura con el logro de una nueva relación económica, supone a la vez un interés político al confirmar la determinación latinoamericana de mantener la apertura económica y acordar con los países miembros compromisos internacionales que proscriban retrocesos.

El ALCA, busca eliminar progresivamente barreras al comercio e inversión, para integrar las economías del hemisferio, mediante un solo acuerdo de libre comercio (Aspecto Interno); con ello logra una atracción de flujos de comercio e inversión de otros bloques económicos (Aspecto Externo), bajo condiciones como:

Mejores condiciones de Producción.

Mayor Seguridad Jurídica y estabilidad económica.

Un mercado muy grande para vender productos.

## SUSTENTACIÓN DEL ALCA

La concepción del ALCA se basa en las siguientes premisas que indican la fortaleza del bloque regional:

Formación por 34 países.

Habitantes o mercado de personas en 800 millones, lo cual representa el 13,4%.

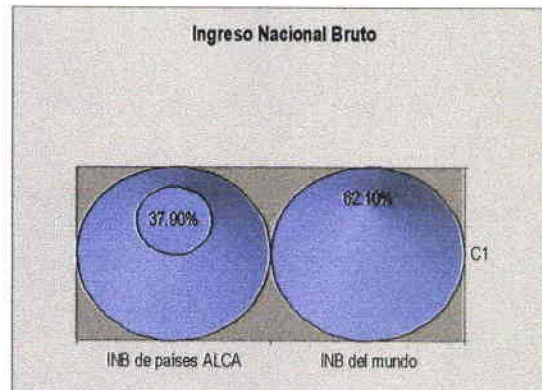
La suma de Exportaciones Mundiales de los países del ALCA son del 22%.

El Ingreso Nacional Bruto de Países del ALCA representa 38%.

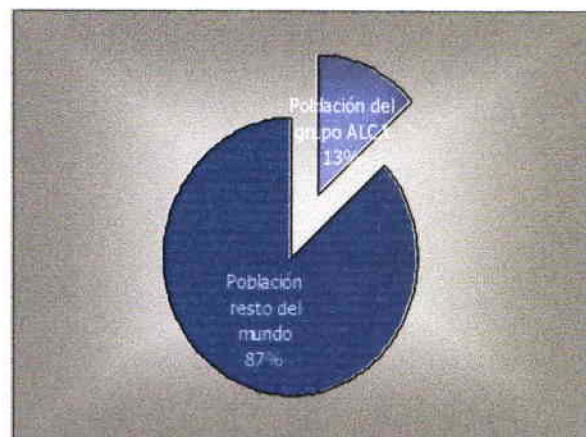
**Grafico 1**



**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,(2005)**

**Grafico 2**

**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,(2005)**

**Grafico 3**

**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,(2005)**

## ECUADOR FRENTE AL ALCA

Este año el Ecuador a tenido un fuerte reto, especialmente para la industria, ya que a criterio de muchos, es la última oportunidad de constituirse en una industria verdaderamente sólida y preparada para competir con el gigantesco mercado regional, donde participarán industrias como la Argentina, Colombiana, Mexicana, Brasileira, Peruana que vienen fortaleciéndose desde hace varias décadas.

La competitividad es el primer obstáculo que tiene que enfrentar nuestra industria. De acuerdo al Foro Económico Mundial, la posición del Ecuador está en el puesto 86 de 102 países en el Índice de Competitividad para el Crecimiento y 77 en el Índice de Competitividad Macroeconómica. La encuesta destaca que Ecuador mejoró cuatro puestos en la calidad de sus instituciones públicas; ocupa la posición número 15 entre 21 países latinoamericanos evaluados.

Los problemas más graves a los que se enfrentan son:

- Altas tasas de interés.
- Escasez de capital de riesgo.
- Ausencia de control de medio ambiente y de regulaciones de desechos químicos.
- Distorsiones salariales.
- Baja inversión en investigación y capacitación.

La competitividad es un término introducido en la década de los ochenta, para indicar la capacidad de competencia que tienen los bienes y servicios de un país, especialmente en los mercados externos. En Ecuador, éste concepto se difundió con intensidad a partir del 2001, cuando el Gobierno Nacional creó el Consejo Nacional de Competitividad y aprobó la Agenda Nacional de Competitividad.

Alrededor de éste concepto se encuentra inmerso lo relacionado con la calidad y con el precio de los bienes y servicios, lo cual significa que concurren un sinnúmero de factores para determinar los llamados índices de competitividad de un país. A nivel internacional, los índices más difundidos son los elaborados por el Foro Económico Mundial y preparados por la Universidad de Harvard, que se complementan con el Índice de Desarrollo Humano del PNUD, y con el Índice de Gini del Banco Mundial.

El Índice Global de Competitividad del Foro Económico Mundial mide la posición competitiva de un país frente al resto de países considerados, tomando en cuenta, en forma ponderada, los siguientes factores con los correspondientes pesos específicos de cada uno en el total de índice: apertura comercial (17%), gobierno (17%), mercado laboral (17%), infraestructura (11%), tecnología (11%), gerencia (6%) e instituciones (6%).

## ANÁLISIS DE LAS EXPORTACIONES E IMPORTACIONES

En lo que va del año 2005 al igual que del año 2004 tiene un importante crecimiento de las exportaciones, desde 5.036 millones en el 2003 a 6.038 millones de dólares en el 2004, equivalente al 19.89%, debido a que la mayoría de las ventas fueron superiores a las del año anterior, entre las cuales se puede mencionar: petróleo, banano, café, camarón, cacao, madera, flores, pescado, entre otros; en cambio fueron pocos los productos que experimentaron un decrecimiento, como en el caso del atún, café elaborado, sombreros.

Cabe destacar que las exportaciones industriales crecieron en el 19%. A los Estados Unidos se dirigieron el 41% de las exportaciones (\$2.472 millones) y se importaron \$ 1.401 millones, de dicho país, por lo cual la balanza tuvo un superávit de \$1.051 millones. Perú se encuentra en el segundo lugar en exportaciones con \$630 millones, mientras que Colombia ocupa el segundo lugar en importaciones con \$926 millones, país con el cual se registra un déficit en la balanza comercial de \$ 581 millones de dólares.

Las exportaciones totales en el período enero a abril del 2005 fueron de 2.455 millones de dólares; un crecimiento del 17%, sustentado básicamente en el crecimiento de las exportaciones de petróleo.

## EXPORTACIONES TOTALES ENERO-ABRIL 2005

EXPORTACIONES						
millones de dólares FOB						
Periodo		Total	Petroleo Crudo	Derivados	Banano	Camaron
2005	enero-abril	2.455	1.350	128	456	234
2004	enero-abril	2.858	1.430	234	427	275
2003		5.036	859	80	495	124
2002		5.003	1.839	118	969	123
2001		4.678	1.722	177	864	281
2000		4.926	2.144	298	821	285
1999		4.451	1.312	167	954	607
1998		4.203	789	134	1.070	872
1997		5.264	145	145	1.327	886
Periodo		Cacao	Flores	Productos del Mar	Atun	Manufacturas de Metales (2)
2005	enero-abril	51	132	142	11	46
2004	enero-mayo	49	152	139	13	55
2003	enero-mayo	57	145	160	27	120
2002		91	291	346	60	143
2001		86	238	272	65	188
2000		77	194	234	50	135
1999		106	180	265	41	89
1998		47	162	254	60	130
1997		131	131	185	68	142

Fuente: Boletines de Cámara  
Elaborado Por: Christian Villacís

En los tres últimos años, las importaciones crecieron a un fuerte ritmo del 24%, 43% y 21%, por lo que la tasa alcanzada en el 2004 del 1,53%, indica que las mismas han recobrado su ritmo normal y que se cubrieron las compras represadas. Las importaciones de combustibles pasaron de \$232 millones en el 2003 a \$597 millones en el 2004; es decir tuvieron un aumento del 157%; en cambio, disminuyeron las importaciones de bienes de capital.

Las importaciones totales en el período enero a abril del 2005 fueron de 2.352 millones de dólares, de los cuales el 45% corresponden a importaciones para la industria.



### IMPORTACIONES TOTALES ENERO-ABRIL 2005

IMPORTACIONES						
millones de dólares FOB						
Periodo		Total	Bienes de Consumo	Combustibles y Lubricantes	Materias Primas	Bienes de Capital
2005	enero-abril	2.352	612	276	567	656
2004	enero-mayo	2.457	712	308	940	740
2003	enero-mayo	2.702	677	198	859	722
2002		5.953	1.687	232	2.112	1.920
2001		4.930	1.325	249	1.795	1.587
2000		3.400	762	256	1.491	889
1999		2.737	572	199	1.191	772
1998		5.110	1.079	273	1.990	1.766
1997		4.520	948	378	1.796	1.396

Fuente: Boletines de Cámara

Elaborado por: Christian Villacís

Como se puede apreciar claramente las importaciones crecen considerablemente lo que perjudica a nuestro mercado local, poniendo en riesgo a la industria nacional; razón de peso para implementar en muchas de nuestras empresas la Gestión por Competencias.

#### 2.2.2.2. Sistema Financiero

De acuerdo con las cifras de la Asociación de Bancos Privados, en el año 2004 el sistema tuvo un aumento en los depósitos equivalente al 13% y un incremento en los créditos del 4%, lo cual revela que continúa el proceso de consolidación y de recuperación de la confianza del público en la banca. Las utilidades fueron superiores a las del año previo, pasaron de \$85 a \$92 millones; ha mejorado la calidad de la cartera, lo mismo que la calificación de riesgo de la banca. Sin embargo, continúan las quejas por las altas tasas de interés. La tasa activa referencial acusó una ligera disminución de apenas 1,74% el año anterior. Al respecto es importante mencionar que algunos factores conspiran para obtener mejores condiciones de crédito en el país, por

ejemplo la incertidumbre política, permanencia de impuestos y contribuciones, comisiones y riesgo país. Para la Asociación de bancos, los márgenes financieros han disminuido sensiblemente desde 11% a 5,68% en el 2004, y no son los más altos de la región. En realidad las estadísticas indican que los márgenes son más altos en Venezuela, Bolivia, Brasil, Perú y México, pero en tasas activas (corporativas) sólo en Brasil y Venezuela son más elevadas.

En lo que va del año 2005 las tasas de interés siguen a la baja pues el estado puso tope a las tasas activas situándolas en el 12,5% como máxima legal.

### 2.2.2.3 Tasas de Interés.-

Aún cuando el movimiento anual de las tasas de interés demuestra que han seguido una tendencia decreciente; para una economía dolarizada, las tasas de interés siguen siendo muy elevadas y no existen factores que favorezcan una disminución de dichas tasas para éste año ni para el siguiente

**TASAS DE INTERÉS**

Bancos	Activa		Pasiva	
	Corporativa	Consumo	30 días	90 días
Bolivariano	11,00	15,50	2,75	3,75
Fichincha	12,00	15,66	1,75	3,00
Produbanco	15,00	15,60	2,25	4,00
Pacífico	13,50	15,50	3,00	4,25
Guayaquil	15,66	15,66	2,15	2,50

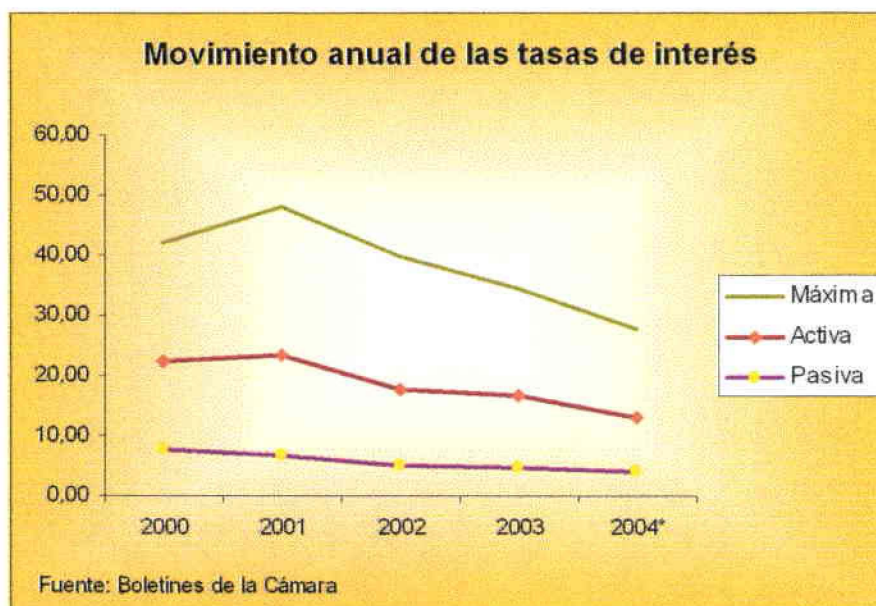
Fuente: Boletines de la Cámara

### Movimiento anual de las tasas de interés

	PASIVA	ACTIVA	MAXIMA
2000	7,70	14,52	19,74
2001	6,83	16,44	24,81
2002	4,97	12,77	21,83
2003	4,83	11,73	17,70
2004	4,00	8,99	14,66
2005*	3,00	8,55	12,50

\* junio 13

Fuente: Boletines de la Cámara



Este es otro factor de importancia en el momento de analizar a cualquier empresa ya que con costos financieros tan altos las empresas sacrifican lo que es capacitación permanente y abandonan o simplemente no aplican la formación basada en competencias.

#### 2.2.2.4. Evolución de la Inflación

En lo que va del año 2005 la inflación se sitúa por debajo del 2% oficialmente mientras que el año 2004 terminó con una inflación del 2,58%.

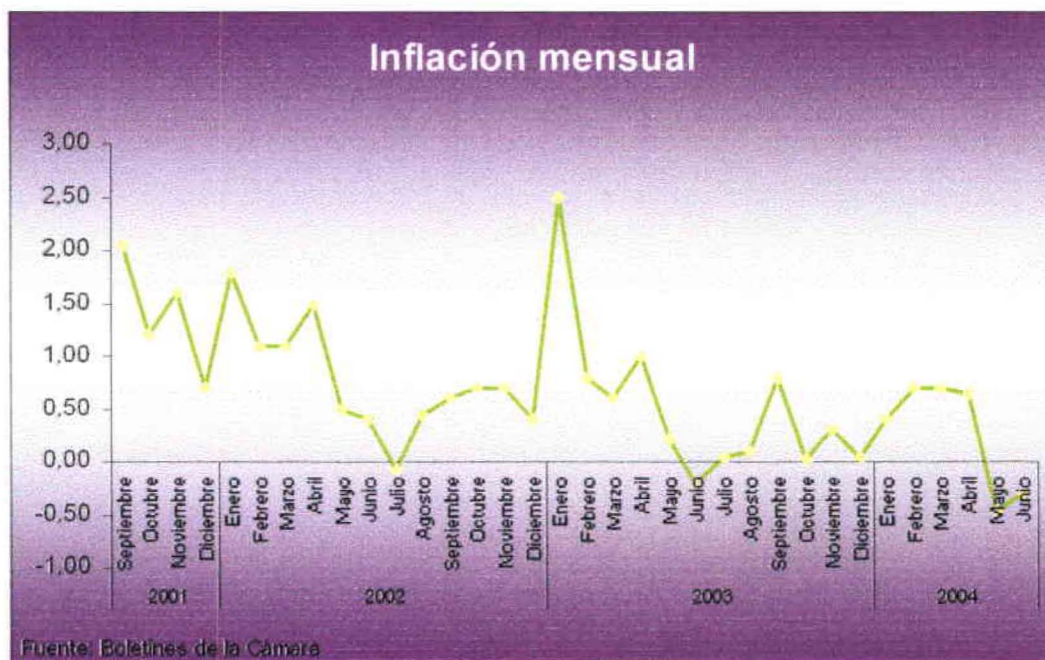
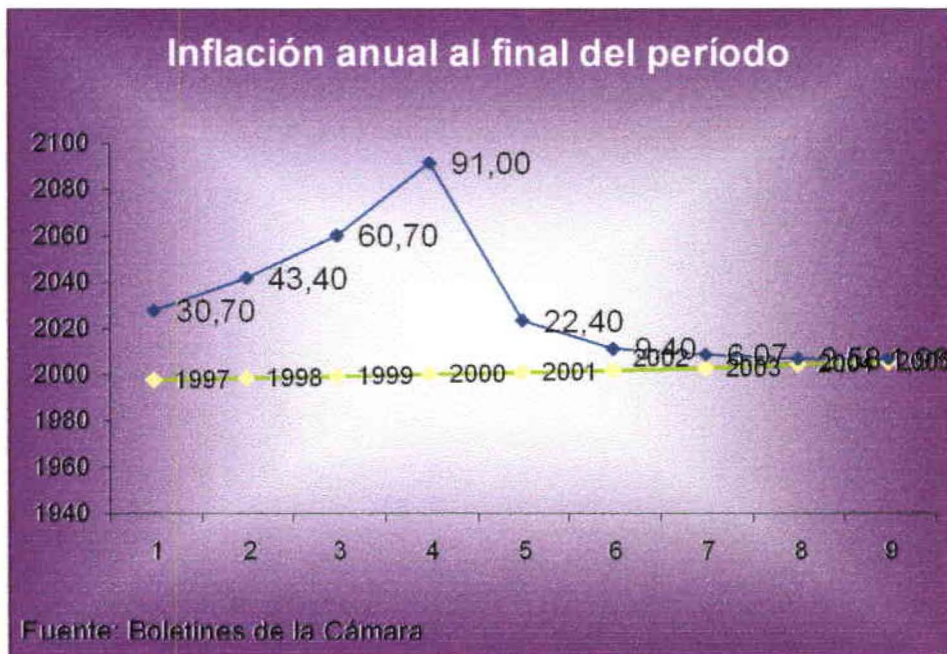
Su tendencia decreciente continuó en los cinco primeros meses del año 2005, habiéndose alcanzado en mayo el 1,98%, la más baja en 36 años, tendencia que nos permite prever que para fines del presente año se habrá alcanzado niveles internacionales en ésta materia.

Cabe mencionar que en los bienes transables ya se registran, desde hace algunos meses atrás, índices deflacionarios, en tanto que en los no transables, especialmente servicios públicos, transporte y educación, el alza de los precios presionan para que se hayan mantenido por mucho tiempo inflaciones superiores a un dígito.

**Inflación Anual  
al final del período**

Años	Variación Porcentual
1997	30,70
1998	43,40
1999	60,70
2000	91,00
2001	22,40
2002	9,40
2003	6,07
2004	2,58
2005	1,98

Fuente: Boletines de la Cámara



Con una economía dolarizada un factor a favor para la implantación del sistema de competencias es que en nuestro comienza a existir una estabilidad en los precios lo que nos permite planificar de mejor manera nuestros gastos y sacar e mejor provecho del personal que labora en las diferentes empresas.

#### 2.2.2.5. Análisis del Producto Interno Bruto

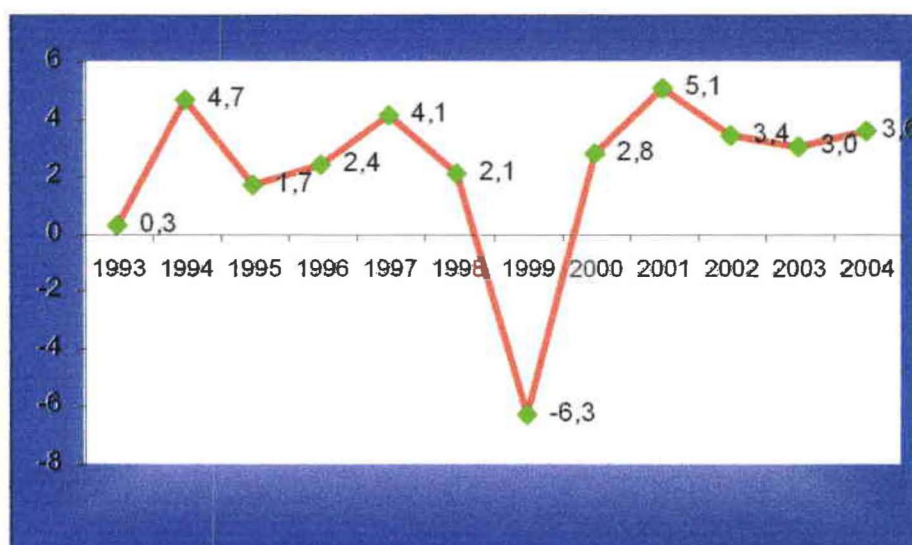
Históricamente, el consumo de los hogares ha sido el motor de la economía ecuatoriana. En términos reales representó en promedio entre 1994 y 2004 el 62% del PIB. El gasto de la administración pública aportó con el 10%, la inversión empresarial con el 24% y otros elementos el 4% restante.

La actividad económica ecuatoriana evidencia signos de desaceleración: El Producto Interno Bruto finalizó el 2004 con una tasa de crecimiento real del 3.0%; 0,4 puntos porcentuales inferior a la del 2003 (3,4%).

De ésta manera el PIB nominal del país alcanzó en el 2004 \$26.745 millones, lo que dio como resultado un PIB **per. cápita de \$2.112,153 dólares**, más que en el 2003.

La administración pública (4,9%)<sup>18</sup> y el petróleo (4,6%) fueron los sectores que presentaron mayor crecimiento el año anterior. Por otro lado, la extracción de petróleo crudo y gas natural y el comercio al por mayor y menor construyeron en conjunto el 36%<sup>19</sup> del PIB del año anterior como se puede ver a continuación:

**VARIACION ANUAL DL PIB  
DOLARES DEL 2000 EN PORCENTAJE**

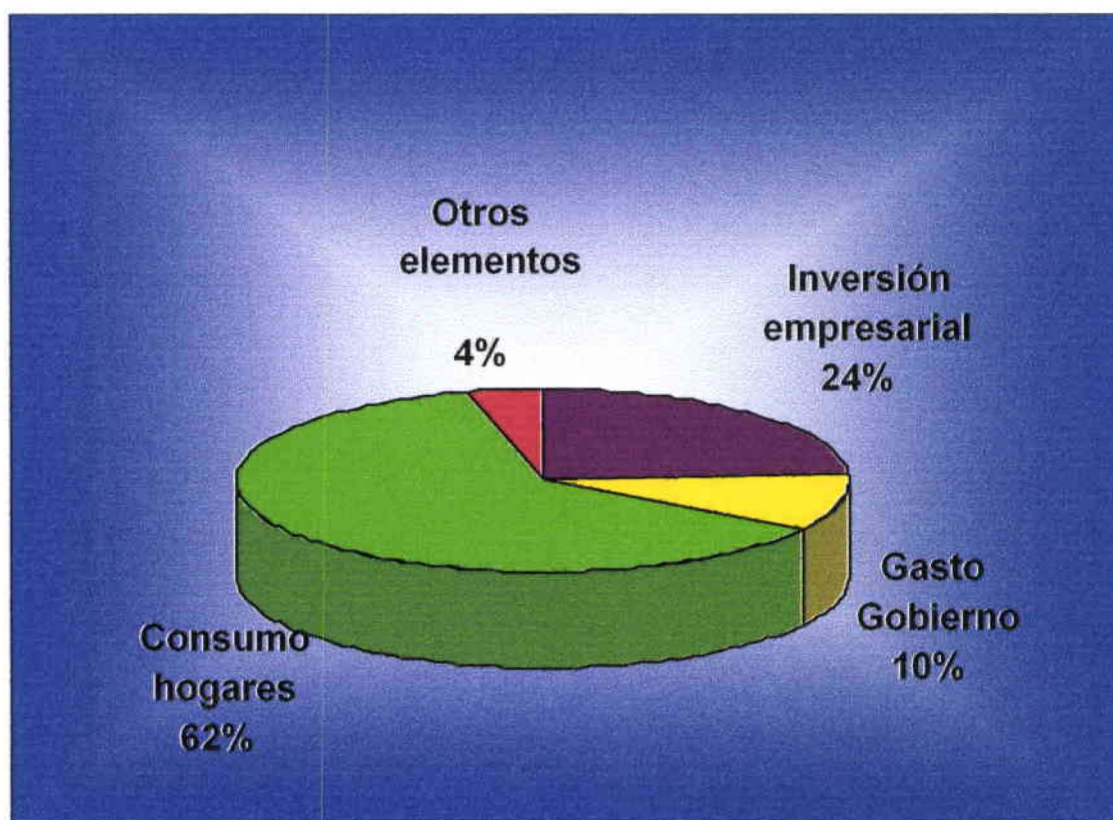


**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,(2005)**

<sup>18</sup> BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,(2005)  
[<http://www.bce.fin.ec/contenido.php?CNT=ARB0000921>], Boletines estadísticos, julio 2005

**CONSUMO DE HOGARES**  
**MOTOR DE LA ECONOMIA NACIONAL**  
**PARTICIPACION PROMEDIO DEL PIB**

**2004**



**BANCO CENTRAL DEL ECUADOR,(2005)**

Esto permite apreciar claramente como el ingreso per capita de los ecuatorianos exige un incremento o mejora que se lo puede lograr si las empresas empiezan a mejorar su productividad a través de la gestión por competencias.



#### 2.2.2.6. Desempleo

Entre 1999 y el 2004 se produjo una tendencia descendente en las cifras de desempleo, hasta llegar al 9.9%<sup>20</sup> en éste último año.

En el 2005 asciende al 11,12%. Igualmente las cifras del subempleo fueron decrecientes entre el año 2000 y el 2002; alcanzaron el 30,7% a diciembre de éste último año. Por ello sorprende que en el 2003 suba al 45,8%, es decir en una forma sustancial.

No existe una explicación oficial sobre éste fenómeno, pero seguramente obedece a la terminación del OCP y al decaimiento de la actividad no petrolera, ya que la demanda o consumo de los hogares se mantuvo en niveles bastante insipientes del 2,3%.

Puede ser que además se haya reducido el ritmo de la migración por el establecimiento de controles e impedimentos en los países receptores.

**Cuadro**  
**Evolución de las tasas de Desempleo**

TASAS DE DESEMPLEO	
Años	Porcentajes
1993	8,30
1994	7,10
1995	6,90
1996	10,40
1997	9,20
1998	11,50
1999	15,10
2000	10,30
2001	8,10
2002	7,70
2003	9,30
2004	9,90
2005*	11,12

Fuente: Boletines de la Cámara

### 2.2.6.7. Contratación por Horas

En el Registro Oficial 547, de 18 de marzo de 2005, se publicó el Reglamento para la Contratación Laboral por Horas, el cual deroga el anterior e introduce normas más sencillas, pese a que como les informamos, mantiene algunas limitaciones.

En lo principal, el reglamento fija en 75% el porcentaje de trabajadores que el empleador puede contratar bajo esta modalidad, la cual se aplica a todo tipo

---

<sup>20</sup> Indicadores Económicos, Banco Central del Ecuador ([www.bce.fin.ec](http://www.bce.fin.ec))

de actividad. La duración del contrato por horas es indefinida y los trabajadores no gozan de la garantía de estabilidad.

El mínimo de la remuneración por hora es \$0.97 USD y comprende todos los beneficios y remuneraciones, incluso las vacaciones. Existe obligación de pagar utilidades proporcionales al trabajo realizado. También consta la obligación de afiliar al trabajador por horas al IESS, pero el Instituto no acepta estas afiliaciones para quienes trabajen menos de 40 horas al mes, por lo que estamos coordinando acciones para el cumplimiento de esta disposición.

Por otra parte, el reglamento no menciona el pago de horas suplementarias, pero existe base legal para considerar que quien trabaja más de 40 horas a la semana tendría derecho a tal pago. Fija normas para la celebración del contrato, terminación de la relación laboral, pago oportuno, etc

Este es uno de los factores más importantes dentro de nuestro análisis pues implica directamente ya a las personas como un ente e infuje negativamente pues con una política laboral así es muy difícil querer aplicar la gestión por competencias.

#### **2.2.2.8. Estilos de Vida y Hábitos de Compra**

Hablar del estilo de vida de los ecuatorianos es muy relativo pues se puede evidenciar circunstancias puntuales, de productos y de ciertos llamémoslos

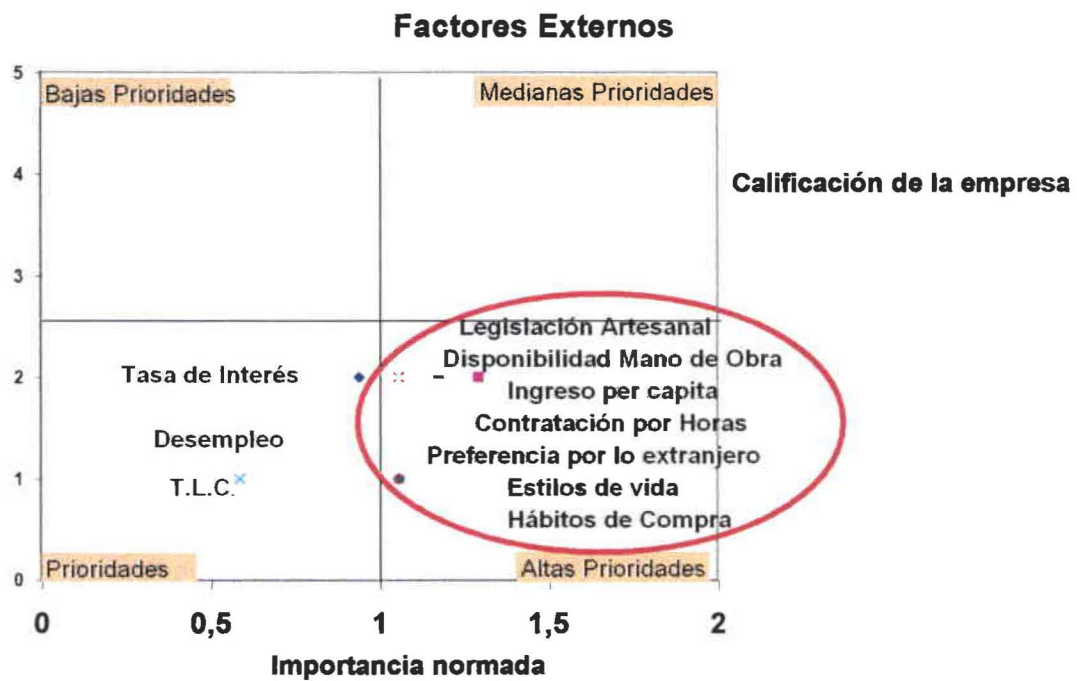
fenómenos, a falta de mayor información acerca de su naturaleza, la urgencia de poner atención a la relación por lo menos compleja entre todos estos.

Por ello a pesar que el aumento en los últimos años de la llamada movilidad humana en forma de migración, ha sido relacionado, -a más de las cuestiones económicas, demográficas, políticas y sociales ya mencionadas-, con dos asuntos de especial relevancia para el tema que nos ocupa:

1. las innovaciones tecnológicas especialmente en el área del transporte y de las comunicaciones, que hacen posible por un lado traslados entre distancias grandes a bajos precios, y por otro, posibilitan mantener los contactos con los lugares y las comunidades de origen.
2. y con los medios de comunicación de masas que han llegado a remotas áreas del planeta y que permiten conocer con más detalle las condiciones y calidad de vida en otras regiones, pero sobretodo permiten socializar, poner en circulación unos modos y estilos de vida concretos, unos modos y formas de plasmar ideas, creencias, miedos; mitos y esperanzas.

Con todo lo expuesto no es difícil afirmar que el estilo de vida de los ecuatorianos esta cambiando drásticamente y por ende sus hábitos de consumo y compra por lo que las empresas deben prepararse para este fenómeno pues el consumo se esta afectando y se verá afectado drásticamente por lo que la gestión por competencias ayudará sobre manera a

entender de mejor manera estos cambios y sobre todo a mantener preparadas a las empresas, para estos.



## **CAPITULO III**

### **ESTUDIO DE MERCADO**

#### **3.1 INTRODUCCIÓN**

Cualquier proyecto que se desee emprender, debe tener un estudio de mercado que le permita saber en qué medio habrá de moverse, pero sobre todo si las posibilidades de aceptación en el mercado son reales.

Por lo que empezamos a realizar y determinar nuestros objetivos para el estudio de mercado, los cuales nos van ayudar a direccionarnos correctamente a las empresas que serán nuestro mercado objetivo.

##### **3.1.1 Métodos de Investigación**

Una investigación puede realizarse de distintas maneras. Por una parte, es necesario recopilar información existente sobre el tema. A esto se le llama información de fuentes secundarias y proviene, generalmente de instituciones abocadas a recopilar documentos, datos e información sobre temas de interés.

Las Cámaras de Industriales o de Comercio son las que reciben información directa de sus agremiados y publican informes y estadísticas sobre los sectores productivos.

Por otra parte, tenemos a la información de tipo primaria que es aquella investigada precisamente por el interesado o por personal contratado por él, y se obtiene mediante entrevistas o encuestas.

Las encuestas a realizar es información netamente cuantitativa, es por eso que dependiendo de la muestra que se obtenga basada en datos reales o aproximados obtenemos resultados representativos.

Las entrevistas son herramientas de trabajo más directas con el entrevistado, dando mayor facilidad de entendimiento ya que manejamos preguntas abiertas, por lo que obtenemos una mayor profundidad en las respuestas.

## **3.2 CONCEPTOS BÁSICOS PARA POSICIONAR A LA GESTIÓN DE COMPETENCIAS.**

### **3.2.1 Investigación de Mercados**

El presente proyecto de estudio se ha considerado como una oportunidad para aportar al desarrollo del país, ya que el sistema de gestión por competencias está empezando a tener mercado en el Ecuador debido a las tendencias de cambio continuo mundial que se esta viviendo en la actualidad.

Con el Sistema de competencias, podemos llegar a determinar las cualidades, actitudes y destrezas de cada persona en determinada área del negocio, evitando de esta manera que existan problemas internos como insatisfacción en el puesto de trabajo o bajo rendimiento del mismo.

Es por esta razón que en este capítulo realizaremos un estudio de mercado para llegar a determinar si es viable la implementación de un sistema de competencias en nuestro país y que conocimiento tienen las empresas sobre el mismo.

### 3.2.2 Contextualización y Definición del Problema u Oportunidad

Para empezar a desarrollar la conceptualización de la Gestión por Competencias debemos analizar primero dos partes fundamentales como son:

- **Problema de decisión:** Es pertinente implementar un sistema por competencias en las empresas ecuatorianas? Esta pregunta la iremos respondiendo en el desarrollo del presente capítulo haciendo un análisis de las entrevistas y encuestas realizadas.
- **Problema de investigación:** Analizar el nivel de conocimiento y la percepción que tienen las empresas ecuatorianas sobre un sistema basado en competencias. Aquí podemos decir que basándonos en la información obtenida, son muy pocas las empresas que tienen



conocimiento acerca de la Gestión por Competencias, pero muchas de ellas si desearían implementarla.

### **3.2.3 Objetivos Específicos**

Procedemos a realizar los objetivos específicos que básicamente nos ayudarán a desarrollar el tema de estudio, a continuación algunos puntos a considerar:

1. Determinar el perfil de empresas que podría interesarse en la implementación de un sistema basado en competencias.
2. Definir los diferentes usos que le darían las empresas a un sistema basado en competencias
3. Definir las características y especificaciones del sistema por competencias a ser implementado.
4. Determinar el monto que estarían dispuestas a invertir las empresas interesadas por un sistema basado en competencias.
5. Identificar el nivel de conocimiento que poseen las empresas sobre el tema de competencias.
6. Determinar el nivel de aceptación de un sistema de competencias por parte de las empresas ecuatorianas.

Para la realización de la investigación en si, se definió a la primera etapa de la investigación de mercados como una etapa de tipo cualitativa en la cual se utilizaron herramientas como las entrevistas de profundidad a personas con

alto conocimiento en el tema. Dichas herramientas permitieron establecer tendencias preliminares en cuanto a gustos, preferencias, opiniones y percepciones sobre el sistema de Gestión de Competencias.

En la segunda fase se efectuó una investigación cuantitativa descriptiva, en la que se realizaron encuestas en algunas empresas para determinar el conocimiento, interés, capacidad de inversión y nivel de aceptación del Sistema de Gestión por Competencias.

Una vez realizado el trabajo de campo y el análisis respectivo de los resultados se concluyeron en los siguientes

El grupo objetivo al cual podríamos servir son el de las PYMES en primera instancia sin dejar de lado las industrias y los artesanos, pero primero deberíamos considerar las PYMES.

La inversión que las empresas estarían dispuestas a invertir esta entre los 2.000 a \$3.000 dólares.

Para poder ofrecer el sistema de Gestión de Competencias, primero debemos hacer un pre análisis de la empresa y de cada uno de sus miembros, para luego ayudarles con una capacitación ligera o informativo practico y visual de que es y para que sirve la Gestión por Competencias porque existe mucho

desconocimiento de parte tanto de la Gerencia como de los operativos y ejecutivos.

### **3.2.4 Identificación de Cursos de Acción**

Se tomará en consideración ciertas alternativas para la implementación de la Gestión por Competencias como son:

- Capacitación continua y conceptualización de Gestión de Competencias, aquí nos comprometeremos primero en hacer un curso rápido para que exista el entendimiento del porque de la importancia de la Gestión por Competencias.
- Charlas Informativas sobre la importancia de la Gestión de Competencias, luego de tener un previo entendimiento de la función e importancia de la Gestión por Competencias. Realizar charlas continuas informativas para orientar de mejor manera a los líderes de cada área o encargados del área de Recursos Humanos de cada empresa.
- Asesoría e implementación de Gestión de Competencias en las empresas.

Con la investigación de mercado podemos llegar a obtener datos e información confiable para poder determinar si nuestro proyecto es viable o no. Para esto tendremos un marco teórico conformado por la información primaria y secundaria.

### **3.2.5 Marco Teórico**

Hoy en día con los cambios que mundialmente se vienen desarrollando podemos identificar el gran valor que las empresas e industriales están dando al desarrollo humano, tomando en consideración las habilidades, destrezas, gustos y preferencias sin olvidarse de lo más importante la productividad de cada uno.

En Quito, existen varias compañías asesoras que brindan muchos servicios y capacitaciones, pero no existe una sola que sea especializada en Gestión de Competencias, debido al poco conocimiento sobre el uso del sistema de Gestión de Competencias.

### **3.2.6 Fuentes de Información**

En este capítulo vamos a detallar todas las fuentes posibles tanto primarias como secundarias que hemos considerado para realizar la presente investigación de mercado.

Dentro de las fuentes primarias tenemos aquella información que es tomada directamente de manera verbal o escrita (entrevistas y encuestas).

Las fuentes secundarias se refiere a toda la información disponible que se pueda acceder mediante el uso de conferencias, técnicas aprendidas, Internet, revistas, etc.

A continuación detallamos algunas fuentes utilizadas:

### **Primarias**

- Entrevistas a expertos en el área de Gestión de Competencias
- Encuestas a empresas PYMES en la ciudad de Quito

### **Secundarias**

- Bibliografía básica
- Seminarios de Gestión de Competencias
- Internet. Páginas específicas de recursos humanos.

<http://www.gestiopolis.com/dirgp/rec/gescomp.htm>

<http://www.sht.com.ar/archivo/temas/competencias.htm>

[http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion\\_por\\_competencias.htm](http://www.capitalemocional.com/articulos/gestion_por_competencias.htm)

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/gxc.htm>

### 3.2.7 Diseño de la Investigación Cualitativa

La primera etapa de la investigación de mercados está basada en una investigación cualitativa donde se obtiene información profunda con la cual podemos determinar los gustos, necesidades, tendencias, etc.

Su metodología es rigurosa pero poco representativa, y de ella se derivan cuatro herramientas que son:

1. Entrevistas de profundidad
2. Sesiones de grupo
3. Estudios proyectivos, y
4. Estudios de observación <sup>21</sup>

### 3.2.8 Herramientas a Utilizarse

Existen varios métodos para la investigación cualitativa, dentro de los cuales podemos nombrar: Focus Group, Entrevistas de profundidad, Sesiones compartidas, entre otras. Para nuestro caso y por el tema de estudio tomaremos a consideración y como la más importante a la Entrevista a Expertos en el tema de la Gestión de Competencias.

---

<sup>21</sup> William J. Stanton, Fundamentos de Marketing, Mc Graw Hill, Décima Edición.

Las entrevistas a profundidad estarán dirigidas a expertos en artículos de Gestión de Competencias o con alto conocimiento del valor y reconocimiento del Recurso Humano, ya que ellos tienen la comprensión necesaria de dicho mercado por su conocimiento y experiencia.

#### **3.2.8.1 Entrevistas a profundidad**

Esta herramienta se basa en una entrevista personal, con una estructura abierta, ya que mediante la entrevista el entrevistado tiene un determinado tiempo para poder desarrollar cada pregunta, ampliar o cambiar la pregunta considerando inicialmente la pregunta base.

La persona que realiza la entrevista debe tener conocimientos básicos mínimos requeridos para poder obtener una buena entrevista con la persona a entrevistar considerando ciertos lineamientos.

En la entrevista podemos obtener detalles muy minuciosos sobre el tema que deseamos tratar, como tiempos, gustos, aceptación del servicio o producto, el segmento específico, los canales de distribución, canales de comunicación, competencia, preferencias, precios, etc.

En el informe respectivo se puede enfatizar acerca de la metodología específica utilizada por cada herramienta, así como los resultados, análisis y conclusiones obtenidos mediante este tipo de investigación.

### **3.2.8.2 Informe de Investigación Cualitativa**

#### **CONTEXTO**

Para la elaboración del informe se han realizado los respectivos análisis clarificando la factibilidad de los cursos de acción.

En esta etapa podemos identificar mediante la entrevista directa los gustos, preferencias y percepciones del mercado en general frente al uso de sistemas de Gestión de Competencias.

### **3.2.9 Metodología Utilizada para la Ejecución**

**3.2.9.1 Entrevistas de profundidad** “se fundamenta en una entrevista personal no estructurada, abierta y duradera, orientada por especialistas que tratan de dar el máximo grado de libertad al consultado para contestar un interrogatorio profundo, dentro de unos tópicos de interés delimitados”. Se realizaron las entrevistas a profundidad considerando todos los parámetros y conceptos básicos para direccionarnos al negocio.



El perfil de las personas seleccionadas para las entrevistas a profundidad se basa en su amplio conocimiento sobre el área de Recursos Humanos, Competencias, Empresarios, etc.

### **3.2.10 Metodología de Análisis de Información**

La metodología utilizada para el análisis de la información de las entrevistas de profundidad se basa en el análisis de contenido que se detalla a continuación:

- 1 Transcripción de los datos:** Transcribir la información obtenida mediante la entrevista directa con el experto.
- 2 Definición de la unidad de análisis:** Como unidades de análisis se designaron a las frases (sujeto+verbo+predicado) y a las palabras representativas de acuerdo al objetivo del estudio.
- 3 Elaboración de los cuadros de análisis**
- 4 Definición de categorías:** Las categorías se definieron en función de los objetivos del estudio y de las preguntas y respuestas de las personas interrogadas.

Las características que deben cumplir las categorías son las siguientes:

- **Exhaustiva:** Inclusión de todas las frases en diferentes categorías
- **Exclusiva:** La misma frase no puede estar en dos categorías a la vez
- **Pertinente:** Las categorías deben ser congruentes con los objetivos del estudio.
- **Objetivas:** Las diferentes personas que participan en el estudio deben llegar a estructurar categorías similares

Las categorías serán estructuradas por temas. Codificando de manera general previo el análisis y clasificación de las respuestas: Mercado, Características, Precio, Distribución, Usos, Necesidades, etc.

**5 Tabulación de la información:** La tabulación de las tablas deben seguir un proceso sistemático :

- **Respetar el enunciado:** No se modificaran ni alteraran las respuestas de los entrevistados.
- **Proceso interactivo:** La tabulación es un proceso dinámico, conforme avance la tabulación se incluirán o eliminarán ciertas categorías de acuerdo al objetivo del estudio.

- 6 Análisis de contenido:** El análisis de contenido puede ser vertical (por categorías) u horizontal (entre categorías) utilizando las columnas y filas de cada categoría. Para el estudio consideramos el análisis vertical en función de cada columna y tema.
  
- 7 Contabilización de los temas:** Una vez realizado el análisis de contenido, procedimos a cuantificar la frecuencia de aparición de los diferentes temas de las entrevistas tomando en cuenta las frases similares, afirmativas o negativas.
  
- 8 Redacción del informe final:** El informe final fue redactado por temas en función de las diferentes categorías encontradas en las tablas, donde se detalla los principales aspectos de las entrevistas.

### **3.3 INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS**

#### **3.3.1 Entrevistas de Profundidad**

Las entrevistas realizadas a las personas expertas se ejecutaron mediante un esquema de entrevista llegando a obtener respuestas muy satisfactorias que mas adelante se demuestra en ciertos temas que nos benefician para saber que si podemos implementar los sistemas de Gestión por Competencias.

Considerando los bloques de temas más importantes hemos resumido a lo siguientes, a continuación ubicaremos primero la muestra que se consideró para desarrollar la cantidad de entrevistas y encuestas.

### **3.3.2 Entrevistas**

#### **3.3.2.1 Origen y Usos de la Gestión por Competencias**

##### **3.3.2.1.1 Origen:**

*“Estados Unidos en la época de los 80’s”*

*“Ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo del personal”*

*“Empieza desde la época de la revolución francesa “*

Considerando las respuestas de las entrevistas, podemos darnos cuenta que existe una variedad de criterios los cuales todos se dirigen al desarrollo y libertad de los nuevos conceptos, para realizar un cambio.

##### **3.3.2.1.2 Usos:**

*“Sirve para dar mayor beneficios tanto a los empleados como empleadores”*

*“Como concepto de competencia laboral”*

*“Es un proceso de adaptarse y ejecutar cambios”*

*“Es una nueva forma de llevar adelante el negocio”*

Considerando las respuestas de los entrevistados, podemos analizar que la mayoría de ellos tiene un gran conocimiento sobre el concepto de lo que es la

Gestión por Competencias y también sobre el uso y beneficios que este sistema nos puede proporcionar.

Origen y Uso de la Gestión por Competencias		Tabla del origen y uso de la Gestión Por Competencias
Respuestas	Condiciones en número de frases	Condiciones (en % de frases)
<b>Origen</b>	<b>3</b>	<b>43%</b>
<b>Uso</b>	<b>4</b>	<b>57%</b>
<b>Total frases</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Christian Villacís

### 3.3.2.2 Sistema Basado en Competencias

#### 3.3.2.2.1 Aspectos Positivos:

*“Permite una mejor articulación entre el trabajo y la educación”*

*“Las competencias pueden ser consideradas como una herramienta capaz de proveer conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje”*

*“Permite identificar de forma objetiva las características particulares de cada individuo en la organización en relación con sus conductas y desempeños organizacionales.”*

*“Nos ayuda a percibir conductas laborales y personales de forma personalizada en cada miembro de la organización”*

*“Es una herramienta de gran ayuda al momento de realizar o iniciar cualquier negocio o innovar en el mismo, debido a que nos ayuda a determinar las habilidades y destrezas de cada individuo sabiendo de esta manera para que es apto”*

Luego de obtener las respuestas positivas de las personas expertas tenemos que estar seguros de que el sistema de competencias es una herramienta que aún no esta siendo ejecutada pero que se debería empezar a emplear para tener mejoramiento continuo y más desarrollo del personal.

#### **3.3.2.2.2 Negativos:**

*“Son muy puntuales y estos más están referidos al comportamiento individual de la persona frente al de sus colegas de trabajo con sus desempeños alcanzados.”*

*“Si no se lo maneja de una manera correcta puede llegar a ocasionar problemas internos.”*

Si no se lleva de una manera correcta el sistema de gestión por competencias puede deteriorar el ambiente de trabajo, ya que es el estudio individual de

cada miembro de la organización pero en relación a un solo conjunto siguiendo una sola razón de ser.

Sistema de competencias aspectos positivos y negativos		Tabla resumen de los aspectos positivos y negativos
Respuestas	Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
<b>Positivas</b>	<b>5</b>	<b>71%</b>
<b>Negativas</b>	<b>2</b>	<b>29%</b>
<b>Total frases</b>	<b>7</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Christian Villacís

### 3.3.2.3 Qué beneficios obtiene una empresa al aplicar un sistema de administración por competencias

#### 3.3.2.3.1 Recurso Humano:

*“Recurso Humano con un alto componente de competencias laborables.”*

*“Mejora habilidades de las personas que permitan su desarrollo.”*

*“Reforzar conductas que soportan valores organizacionales.”*

*“Tenemos un personal con mayor capacidad, motivado y con ganas de surgir”*

*“Ayuda a tener un personal proactivo y no reactivo”*

Como podemos analizar, la gestión por competencias para el personal es muy importante y esta dirigido a todos los niveles y de esa manera tanto el personal como la industria desarrolla una competencia de muy alto nivel.

#### **3.3.2.3.2 Industria:**

*“Con un recurso Humano altamente calificado la empresa empieza a tener diferenciación”*

*“Desarrolla un fuerza de trabajo flexible”*

*“El personal desarrolla un alto nivel competitivo.”*

*“Ayuda a la empresa a salir adelante y crecer conjuntamente, pensando en el ganar – ganar”*

*“El nivel de producción es mayor y en menor tiempo”*

Los beneficios en la industria son muchos y dependiendo del desarrollo y ejecución de la gestión puede ser de mayor o menor intensidad, gracias a estos métodos las empresas pueden lograr un mejor producto en menor tiempo.



Tomando como partida la importancia de las Competencias podemos decir que es muy importante que se ejecute en todas y cada una de las empresas, asociaciones, gremios, etc. Para de esta manera ser más eficientes, productivos y competitivos.

Importancia de la Gestión por Competencias		Tabla de la Importancia de la Gestión Por Competencias
Respuestas	Condiciones en número de frases	Condiciones (en % de frases)
Recurso Humano	5	50%
Industria - Empresas	5	50%
Total frases	10	100%

Elaborado por: Christian Villacís

**3.3.2.4 Implementación de Gestión por Competencias, Aspectos Positivos, Negativos, tipo de empresas que pueden ser aplicables y posiciones que deben utilizar**

#### **3.3.2.4.1 Aspectos Positivos**

*“Conocimientos y mejores capacidades y habilidades en el desarrollo de su trabajo”*

*“Un mejor desarrollo del recurso humano y mejoramiento continuo”*

*“Existirá una mejora continua en las empresas, ayudando de esta manera al desarrollo intrapersonal como de la empresa, obtienen beneficios mutuos.”*

*“La implementación de la Gestión de Competencias en una empresa sería de gran importancia para el desarrollo de la misma”*

*“La gestión de competencias en una empresa u organización es muy importante porque es un soporte y desarrollo personal y organizacional porque de esta manera se hace una mejora total”*

Nuevamente se puede notar el beneficio que es el poder gestionar por medio de competencias, ya que es un desarrollo individual aplicado a una organización sea interna o externa.

#### **3.3.2.4.2 Tipo de Posiciones**

*“Todas las posiciones “*

*“En todas las posiciones desde las operativas hasta las ejecutivas y gerenciales.”*

*“Todas las posiciones”*

*“En todas las posiciones”*

*“A todas las posiciones”*

La Gestión por Competencias debería estar dirigida a todo el personal, desde el operativo, ejecutivo y gerencial pues todos deben entender el proceso y

estar interrelacionados para dar un mejor servicio interno y de esta manera alcanzar la excelencia con el cliente.

Es por esta razón que se debe ayudar a mejorar el Capital Humano en cada empresa, debe ir dirigido a todos los niveles porque todo es un sistema, una unidad y deben estar fomentadas y orientadas a un mismo camino.

Implementación en las empresa aspectos positivos y negativos		Tabla resumen de la implementación en las empresas
Respuestas	Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
<b>Positivas</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>
<b>Negativas</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>
<b>Tipo de empresas</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>
<b>Rangos</b>	<b>5</b>	<b>33%</b>
<b>Total frases</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Christian Villacís

### 3.3.2.5 Beneficios al Aplicar la Gestión por Competencias

#### 3.3.2.5.1 Empresas:

*“La empresa se beneficia con un mejor recurso humano”*

*“Es una herramienta muy importante que serviría para poder dar una mejora continua en todos los procesos de la organización.”*

*“Conocimiento de las capacidades de los trabajadores, disminuye el tiempo extra y el reproceso.”*

*“Fortalece una cultura organizacional o la crea disminuyendo la rotación”*

*“Dan mayor rentabilidad y responsabilidad individual y colectiva”*

#### **3.3.2.5.2 Trabajadores:**

*“Se sienten mejor porque hacen lo que les gusta de mejor manera”*

*“Por medio de la Gestión de Competencias las personas pueden sentirse más realizadas y dispuestas para trabajar.”*

*“Genera desarrollo individual y de esta forma organizacional”*

*“Mayores beneficios y estabilidad laboral”*

#### **3.3.2.5.3 Sociedad**

*“De manera en que se desarrollen las personas, las empresas así también damos una ayuda a nuestra sociedad”*

*“Teniendo una mejora persona, individual y colectiva podemos tener un mejor futuro con nuestra sociedad.”*

*“El desarrollo de empresas, crecimiento y emprendimiento de nuevas empresas ayuda a la sociedad a tener mayor fortaleza”*

### 3.3.2.5.4 Ecuador:

*“Si todos mejoramos nuestro país mejora”*

Según las entrevistas tabuladas, existen varias ramas que se beneficiarían al aplicar la Gestión por Competencias, empezando lógicamente de manera individual, como son los trabajadores tanto a nivel operativo, ejecutivo y gerencial.

En segundo lugar tenemos a las empresas, determinando que las empresas están conformadas por grupos de trabajos, obviamente tienen que tener su beneficio tanto en calidad humana, productividad y por ende en economía.

En tercer lugar podemos ver que el beneficio estaría dirigido a la sociedad considerando que al ser más activos, proactivos y productivos tendrán mayores oportunidades de trabajo y de esta manera compartir los conocimientos con las personas que están alrededor de nosotros.

Tabla resumen de los beneficios de la Gestión de Competencias		
Respuestas	Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
<b>Empresa</b>	<b>5</b>	<b>36%</b>
<b>Trabajadores</b>	<b>5</b>	<b>36%</b>
<b>Sociedad</b>	<b>3</b>	<b>21%</b>
<b>Ecuador</b>	<b>1</b>	<b>7%</b>
<b>Total frases</b>	<b>14</b>	<b>100%</b>

Elaborado por: Christian Villacís

### 3.3.2.6 Precios a considerar para la implementación de Gestión de Competencias.

Tabla No. 4

<b>Alto</b>	<b>5</b>	<b>50%</b>
<b>Medio</b>	<b>5</b>	<b>50%</b>
<b>Bajo</b>	<b>0</b>	<b>0%</b>

Elaborado por: Christian Villacís

Luego de considerar otras preguntas anteriores como la importancia, los beneficios entre otras, tenemos que determinar los costos que cada empresa, institución e industria estarían dispuestos a pagar por la implementación de Gestión de Competencias.

Podemos decir que por no tener mayor información ni competencia directa de instituciones o asesorías aplicadas a las Competencias no tenemos una referencia muy real, es por eso que hemos realizado las preguntas de los costos variando entre si el costo es alto, medio o bajo.

Tenemos un 50% del total de las frases tomando en consideración alto y medio. Por lo que percepción se inclina más hacia caro dependiendo del conocimiento de cada dueño, administrador o gerente de las empresas en cuanto a la Gestión de Competencias.

Tabla resumen de los clientes mas potenciales	
Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
3	27%
5	45%
3	27%
0	0%
11	100%

Elaborado por: Christian Villacís

### 3.3.2.7 Principales Clientes para la implementación de la Gestión por Competencias.

#### 3.3.2.7.1 Industriales:

*“En el caso de los industriales, mucho de ellos ya tienen una implementación de gestión por competencias”*

*“Son un target importante pero poco lucrativo porque ya tienen sistemas de gestión”*

*“En un mercado ya desarrollado con poco interés debido a sistemas internos”*

#### 3.3.2.7.2 Pymes:

*“En las Pymes muchos desconocen el concepto de Gestión de Competencias”*

*“Pymes son muy importante porque necesitan de una guía para la mejoramiento total”*

*“Las pequeñas empresas y microempresas son limitadas con personal estas serían muy importantes de incentivar para la implementación de gestión de competencias”*

#### **3.3.2.7.3 Artesanos:**

*“Serían los principales clientes para iniciar un cambio con la gestión de competencias”*

*“En número son muy poco, serían más fácil de ayudar e iniciar”*

*“Por ser pocos en personal podría ser más fácil la implementación y de esta manera pueda llegar a ser PYMES”*

Como hemos hablado en capítulos anteriores, la Gestión de Competencias en nuestro país esta llegando a implementarse en muy pocas empresas entre las cuales tenemos: PRONACA ITABSA, ZAIMELA DEL ECUADOR, estas empresas están en la vanguardia del cambio mundial es por eso que han sabido la importancia de aplicar la Gestión por Competencias.

Nuestro primer cliente potencial serían las PYMES con un porcentaje del 48%, ese sector del mercado es muy importante ya que la actualidad son muy numerosas y con muy poco conocimiento de mejoramiento continuo, capacitaciones, gestión de calidad, etc.



Debemos estar concientes que para diciembre del 2.006 nuestras fronteras se abrirán de manera que nuestro mercado se hará muy grande y necesitamos herramientas para poder mantenernos a flote y luchar no solo para sobrevivir sino para mantener un nivel de confianza y rentabilidad aceptable.

El sector industrial con el 38% del total de frases es muy importante también, considerando que los grandes industriales están siempre cambiando e innovando continuamente.

### **3.3.2.8 Conclusiones**

*“Permite identificar de forma objetiva las características particulares de cada individuo en la organización en relación con sus conductas y desempeños organizacionales.”*

Con el análisis de cada una de las personas podemos diferenciarlas y de esta manera saber cuales son sus mejores habilidades y destrezas, pensando en el desarrollo personal y de esta manera lograr el desarrollo de la empresa y de la sociedad.

*“Nos ayuda a percibir conductas laborales y personales de forma personalizada en cada miembro de la organización”*

El tener en cuenta a cada una de las personas, sus necesidades y aspiraciones nos da mayor comprensión de las mismas y también ayuda a la mejora continua.

*“Es una herramienta de gran ayuda al momento de realizar o iniciar cualquier negocio o innovar en el mismo, debido a que nos ayuda a determinar las habilidades y destrezas de cada individuo sabiendo de esta manera para que es apto”*

El poder identificar las cualidades de cada individuo nos da una base de datos y competencias aptas para determinada función o tarea.

En cuanto al mercado de la Gestión de Competencias, podemos decir que existe una tendencia al cambio, innovación, renovación y mayor valoración por el recurso humano tratando de esta manera dar mejor trato, atención y beneficios. Considerando que los beneficios individuales, grupales hacen que se exprese en beneficios empresariales y también a nivel país.

Para la promoción de la Gestión de Competencias no podemos determinar algo realmente efectivo, debido a que muy poca gente tiene conocimiento de lo que es y la importancia que tiene la Gestión de Competencias, por lo tanto nos manejaríamos dentro de formulario informativos, capacitaciones previas, charlas, etc.

### **3.3.3 Diseño de la Investigación Cuantitativa**

Una vez que ya se cuenta con la información secundaria que conforma el marco teórico, reforzado por la investigación cualitativa se procede con la investigación cuantitativa.

La investigación cuantitativa tiene diferentes ventajas en cuanto a que es concluyente y permite generalizar los resultados a la población en general.

La investigación cuantitativa puede utilizar varias herramientas de acuerdo al objetivo del estudio como son:

1. Objetivo descriptivo: encuestas
2. Objetivo de control: paneles

#### **3.3.3.1 Herramientas**

Para realizar esta investigación utilizaremos Encuestas. Esta herramienta estructurada, combinada entre preguntas abiertas y cerradas, permite cuantificar las frecuencias, determinación de perfiles y atributos y asociación de variables.

Las preguntas son de selección múltiple para facilitar la respuesta por parte de los encuestados, así como también el procesamiento de los datos.

Bajo estos parámetros el total de la población a considerar es de **467.000** empresas en Quito.

El marco muestral se lo define como “la obtención de un listado de integrantes de la población objetiva, que sirva para extraer la muestra”. En nuestro caso vamos a considerar el total de trabajadores de todas estas empresas mencionadas anteriormente. El número de empleados es de **2.616.000**

Para este estudio hemos considerado algunas empresas a las cuales realizaremos encuestas como son:

- I.M.G. INDUSTRIAS METÁLICAS CONSTRUCCIONES GORDÓN CÍA. LTDA.
- COMERCIALIZADORA PAULEN
- SERVSISCOMP
- DT MEDICAL
- IMAC PRODUCCIONES
- LARMARINO & GETS
- EDIMCA
- ALVAREZ BARBA
- PROACERO
- SETEPROIN, entre otros.

Una vez definidas la población y el marco muestral se procede con el diseño muestral que consiste en “determinar el tipo de muestreo, las condiciones estadísticas y el procedimiento para localizar las unidades de análisis o participantes”.

El tipo de muestreo ha ser utilizado en esta investigación es de diseño estratificado el cual se aplica cuando “la población se conforma por grupos diferenciados por un atributo, la selección de participantes mediante estratos, proporciona una muestra más eficiente, (...) los estratos se conforman con los individuos que gozan de cierta homogeneidad con relación a una característica o atributo”, para este caso en particular se divide la población definida en subgrupos o estratos mutuamente excluyentes y colectivamente exhaustivos tomando en cuenta que cada estrato comprende características psicodemográficas comunes.

En cuanto a las condiciones estadísticas se consideró para el tamaño muestral una varianza máxima ( $p = 0.5$ ;  $q = 0.5$ ), con un 95% de confiabilidad, que corresponde a un valor de 1,96 y un error máximo del 5%. Datos que han sido aplicados para el cálculo de la muestra en la siguiente fórmula:

$$\square N i^2 p.q / w$$

$$n = \text{-----}$$

$$N^2 D + \square N p.q$$

$$E^2$$

$$D = \frac{\dots}{\dots}$$

Intervalo de confianza<sup>2</sup>

Pesos:

\_\_\_\_\_

$$N_i \propto p \cdot q$$

$$n = \frac{\dots}{\dots}$$

\_\_\_\_\_

$$\propto N_k \propto p \cdot q$$

Donde:

N = Tamaño de la población

n = Tamaño de la muestra

D = Error máximo al cuadrado/ intervalo de confianza al cuadrado.

p = Probabilidad de ocurrencia

q = Probabilidad de fracaso

E = Error máximo

w = Peso del estrato i

N<sub>i</sub> = Tamaño de la población del estrato i

N<sub>k</sub> = Sumatoria del tamaño de todos los estratos

Dichos datos dan como resultado:

$$n = 60$$

La unidad necesaria para poder determinar y realizar una correcta investigación cuantitativa será de 60 encuestas repartidas entre los 3 estratos.

Para garantizar la aleatoriedad de la selección de los individuos se utilizó el método Trietápico es decir muestreo por áreas dividido en sectores, manzanas y número de empresas o industrias definiendo un número máximo de 2 encuestas por manzana, considerando nuestra situación, hemos considerado hacer las encuestas a empresas en los 3 sectores: norte, sur y centro.

Dependiendo de la facilidad que nos den para poder hacer las entrevistas respectivas a las personas a cargo.

### **3.3.3.3 Trabajo de Campo**

En función de la formula aplicada se procedió a encuestar a sesenta personas respectivas de las empresas, divididas en 3 sectores: Norte, Centro y Sur. Dándonos un total de 20 encuestas por sector y definiendo los estratos considerados a continuación:

**Estrato 1: 8**

**Estrato 2: 14**

**Estrato 3: 39**

#### **3.3.3.4 Metodología de Análisis**

Luego de haber realizado las sesenta encuestas empezamos a proceder con la recopilación de información, organización y luego a la tabulación de las mismas.

El siguiente paso es la fase del código que consiste en dos partes:

1. Asignar códigos
2. Tabulación de la información

Cabe resaltar que previamente a la asignación de códigos el listado de las preguntas abiertas tuvo que ser agrupado con criterio de sinónimos.

Considerando que se asignaron números en las diferentes respuesta de las preguntas (1,2,3,4,5,6) dependiendo la cantidad de opciones que tenga cada pregunta.

#### **3.3.3.5 Resultados**

A continuación se realizará un análisis respecto de la información ya procesada según los gráficos y tablas correspondientes a cada uno de los temas de interés.



## 1. ¿La empresa aplica la Gestión por Competencias?

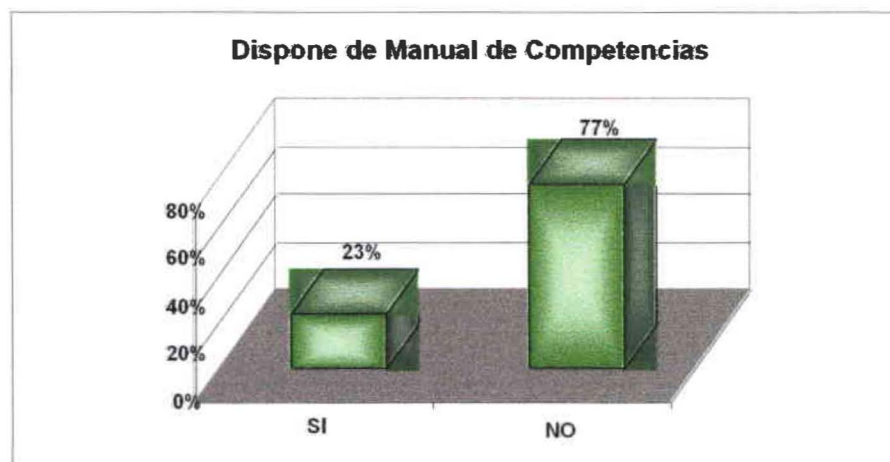


Elaborado por: Christian Villacís

Como podemos ver, el análisis de las encuestas el 61% de las empresas encuestadas no utiliza la Gestión por Competencias, debido a que muchas de ellas desconocen dicho concepto.

Aquí tenemos una muy buena oportunidad para poder atacar este mercado del 61% que no tiene mucha información por medios de comunicación o capacitación directa.

## 2. ¿La empresa dispone de un manual de descripción de Competencias?



Elaborado por: Christian Villacís

Considerando que las personas que contestaban afirmativamente a la pregunta No. 1 sobre si aplica o no un sistema de Gestión de Competencias debía continuar respondiendo hasta la pregunta 6, podemos ver que un bajo porcentaje maneja un Manual de Competencias, dando lugar a pensar que muchas de ellas lo manejan de manera abstracta o sin el total conocimiento necesario.

3. ¿Se lleva a cabo el proceso de selección de personal por competencias?

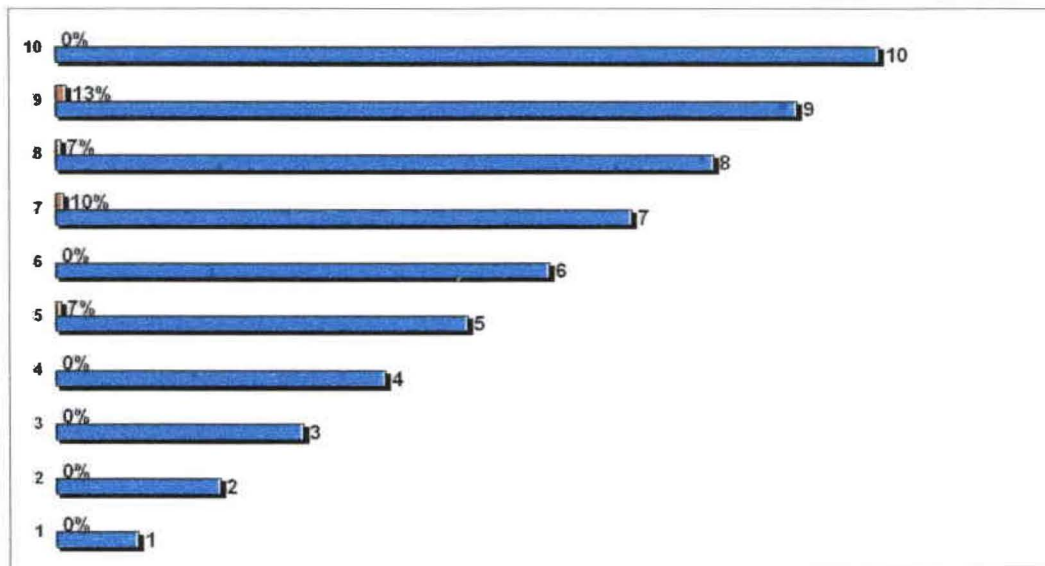


Elaborado por: Christian Villacís

Considerando la información inicial, muy pocas empresas tienen un manual y por ende menos podrán aplicar correctamente la Gestión por Competencias, de esta manera solo el 27% de las Empresas hacen la selección por Gestión de Competencias.

4. ¿Cómo calificaría usted a los resultados al aplicar gestión por competencia en el futuro de su empresa? Del 1 al 10 siendo 1 excelente y 10 pésimo

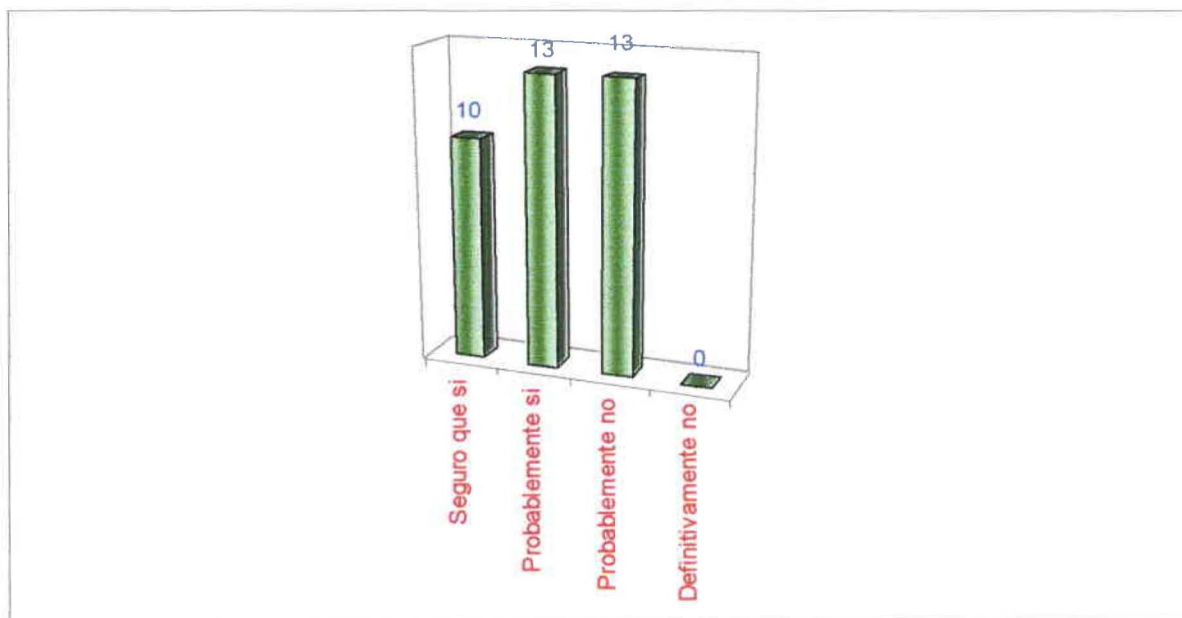
**RESULTADO DE LAS CALIFICACIONES AL APLICAR LA GESTION POR COMPETENCIAS**



Elaborado por: Christian Villacís

Luego de haber realizado la tabulación podemos decir que las empresas que tienen ya un proceso de Gestión de Competencias, han calificado con un 9 en el 13% de los casos siendo considerando Muy Buena, es decir que opinan que el sistema de gestión por competencias es muy necesaria para el desarrollo de la empresa. Luego tenemos un rubro del 7% con calificación de 8, lo cual se sigue manteniendo dentro de los rangos importantes. Asimismo tenemos un 10% con calificación 7, y por último un 7% con una calificación de 5.

**5. ¿Recomendaría la aplicación de la gestión por competencias a otras empresas?**

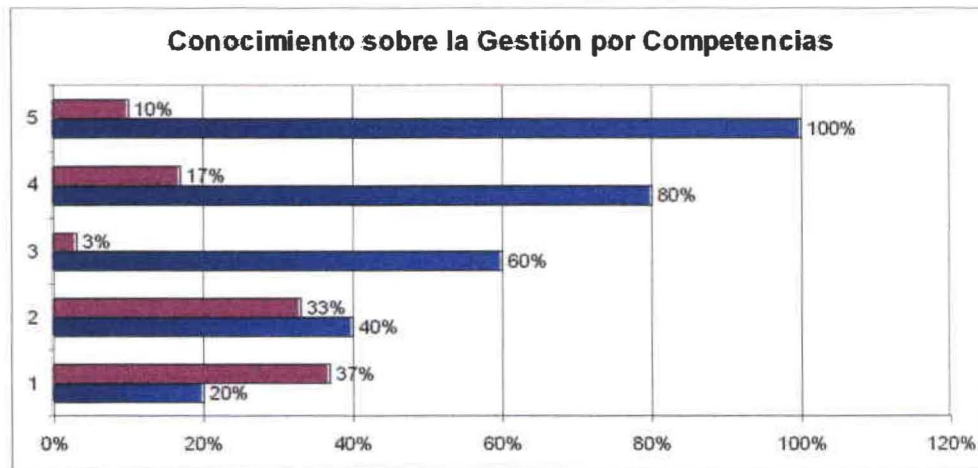


**Elaborado por: Christian Villacís**

Observando la perspectiva que tenemos en este cuadro, podemos notar que muchas de las empresas que nos dieron una respuesta afirmativa con la aplicación de Gestión de Competencias un 13% probablemente no recomendarían dicho sistema a otras empresas.

Además debemos considerar que muchas de las empresas encuestadas estarían dispuestas a dar un cambio para tener una mejora y personal altamente calificado y satisfecho en las necesidades primarias.

## 6. ¿Cómo evaluaría su conocimiento acerca de la gestión por competencias?

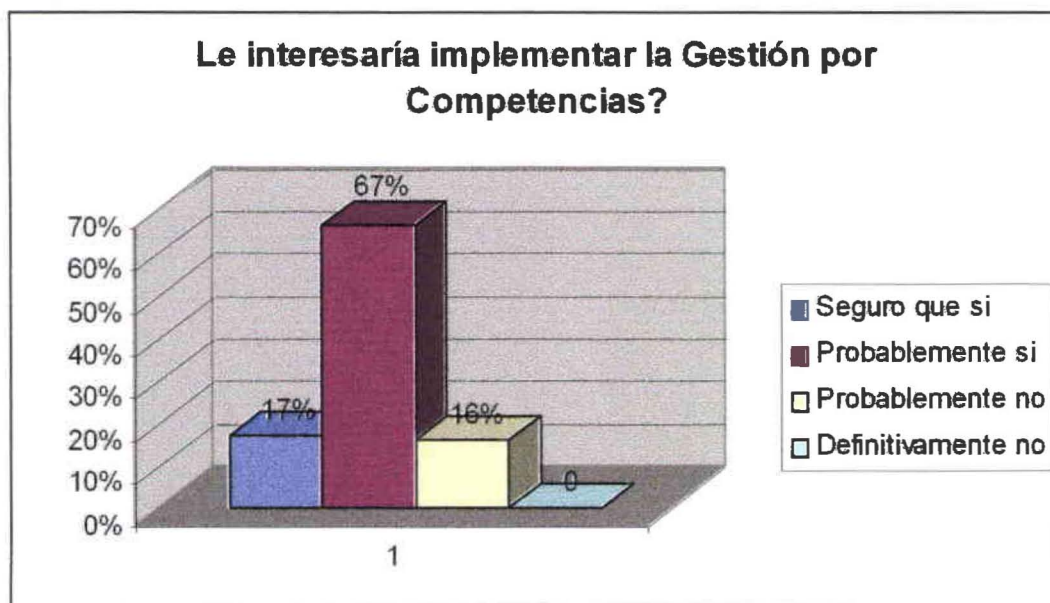


**Elaborado por: Christian Villacís**

Como hemos podido ir desarrollando en el análisis de las encuestas así como de las entrevistas, podemos decir que muy pocas personas encargadas del área de recursos humanos (gerentes, administradores o dueños) tienen un buen conocimiento sobre el tema.

Es por eso tan importante el saber capacitar y prestar la correcta información a la gente para que pueda acceder a lo que es la Gestión por Competencias.

7. ¿Le interesaría implementar en su empresa la Gestión por Competencias?

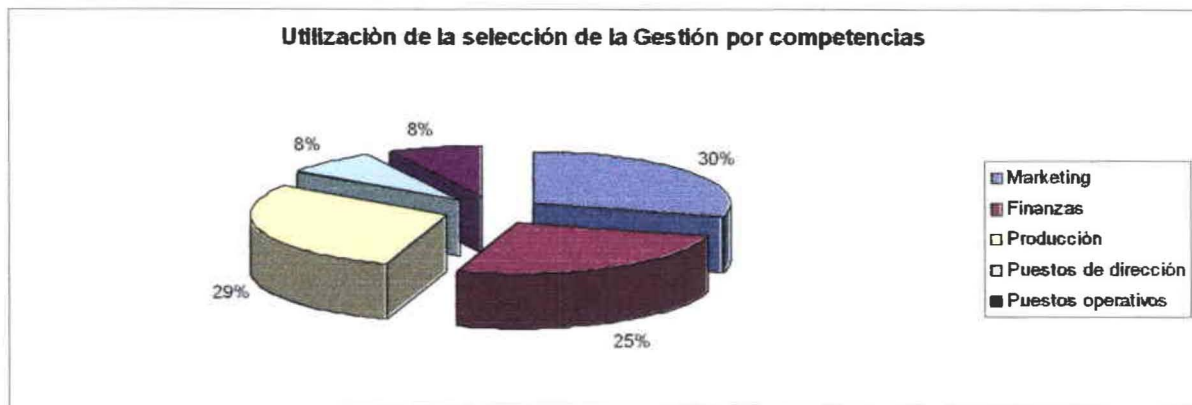


Elaborado por: Christian Villacís

En esta pregunta podemos ver claramente que las personas están muy interesadas en implementar la Gestión por Competencia, pero lamentablemente no poseen la información correcta como para poder analizar y saber si es conveniente o no implementarla.

Cabe recalcar que el 67% de los encuestados probablemente estaría dispuesto a implementar la Gestión por competencias.

## 8. ¿Para qué selección de puestos utilizará la Gestión por Competencias?



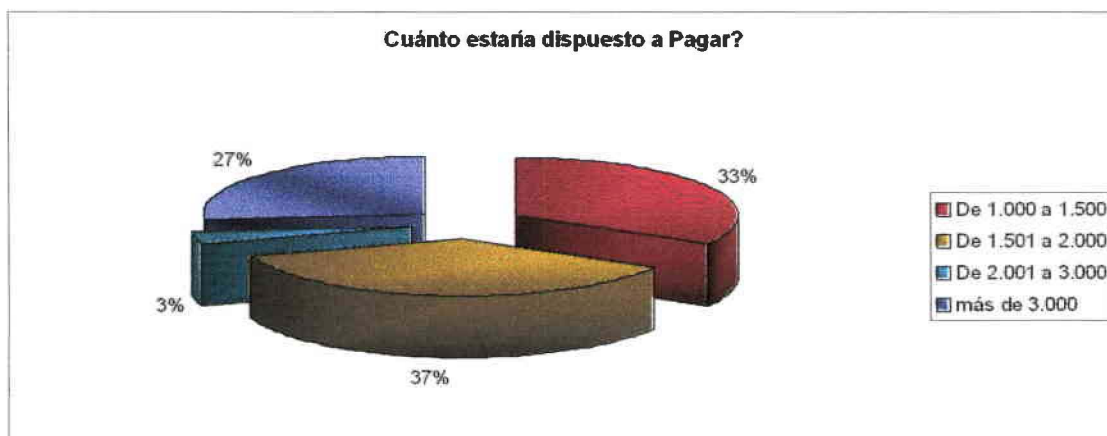
Elaborado por: Christian Villacís

En este gráfico podemos decir que existe casi la misma importancia por áreas como por puestos de trabajo.

La aplicación de Gestión por Competencias tiene que ser para toda la organización, tanto para operarios como para personas de staff o alto nivel.



### 9. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la Implementación de esta técnica?



**Elaborado por: Christian Villacís**

Siendo este cuadro uno de los más importantes para nuestro estudio, podemos determinar que el proyecto de implementación podría ser aplicado en nuestro segmento de estudio seleccionado considerando que el 33% estaría dispuesto a pagar desde 2.001 a 3.000 dólares y el 27% más de 3.000 dólares.

Sumando estos dos mercados nos da un total del 60%, el cual es muy significativo y nos da una referencia del costo que deberíamos manejanos tanto en el aspecto de capacitación, como instalaciones, máquinas, escenarios, etc.

### **3.3.3.6 Conclusiones Y Recomendaciones Del Estudio Cuantitativo**

- Tomando en cuenta los resultados obtenidos en nuestro análisis de las encuestas podemos decir que el mercado al cual nosotros deseamos enfocarnos es aún un mercado virgen al cual podríamos llegar con todas las herramientas necesarias.
- Existe muy poco conocimiento y muchas personas creen que el tener un departamento de Recursos Humanos y manejarlo de cierta manera los lleva a gestionar por medio de Competencias.

## **3.4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS**

### **3.4.1 Conclusiones**

- Como conclusión general podemos decir que nuestro segmento de mercado tiene potencial al haber sido todavía poco explotado.
- La implementación del sistema de Gestión por Competencias es algo nuevo, innovador y necesario en nuestro país para poder desarrollarnos de mejor manera y así mejorar en el sector productivo, competitivo y económico.
- El aplicar la Gestión de competencias nos da mayores beneficios interpersonales individuales, grupales y empresariales, siendo más eficientes y efectivos.

### 3.4.2 Recomendaciones

- Dentro de las recomendaciones podemos decir que necesitamos un poco más de agilidad para poder implementar la Gestión de Competencias, sea por medio de capacitaciones, asesorías, compañías, etc.
- Antes de proceder con la ejecución de la implementación se debe hacer un pre análisis tanto de la industria como del personal que está manejando para dar una mejor asesoría y capacitación.
- Conviene hacer un análisis de precios de las otras asesorías, consultoras, etc. Para poder determinar un precio competitivo y cómodo.
- Se debe estructurar un proceso de pago para dar financiamiento y posibilidades de acceso a este servicio a microempresarios
- Tomando en cuenta el resultado de las encuestas, tenemos un mercado disponible que aún no ha sido topado por nadie y si aplicamos la ley del marketing del que pega primero pega dos veces, podemos tener un gran segmento para implementar la Gestión de Competencias.
- El mercado objetivo que deberíamos atacar sería el de las PYMES, ya que no existe mucho apoyo por parte del exterior y se manejan por conglomerados o asociaciones, esto hace que no todos lleguen a tener toda la información necesaria.

## CAPITULO IV

# MODELO Y MANUAL DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS

### INTRODUCCIÓN

Cómo primer paso es necesario visualizar a la empresa como un conjunto de recursos, capacidades y aptitudes centrales heterogéneos que pueden utilizarse para crear una ventaja competitiva con relación a otras empresas. Lo anterior supone que cada empresa tiene recursos y capacidades que poseen otras empresas, sin embargo, la diferenciación radica en el empleo óptimo de esos elementos.

Los recursos son la fuente de sus capacidades humanas, tecnológicas financieras, físicas, materiales, entre otras, que generan un valor agregado de diferenciación. Algunas de éstas llevan al desarrollo de aptitudes centrales. Utilizando las aptitudes centrales, las empresas pueden desarrollar mejor sus actividades que sus competidores.

En esencia, esta nueva perspectiva basa la estrategia en términos de una posición competitiva única, que permite un mejor desarrollo de la eficacia operativa.

## **4.1. RECURSOS, CAPACIDADES Y APTITUDES CENTRALES**

Para comprender mejor esta teoría es necesario definir los recursos, las capacidades y las aptitudes centrales que son la base de la ventaja competitiva.

### **4.1.1. Recursos.-**

Son los insumos en el proceso de producción de la empresa, que pueden ser tangibles o intangibles. Los recursos tangibles son los activos que se pueden ver y contar, la capacidad de pedir dinero prestado, las condiciones de su planta, etc. Generalmente el valor de los recursos tangibles se establece a través de los estados financieros. Los recursos intangibles son el derecho de propiedad intelectual, las patentes, las marcas registradas etc.

El valor estratégico de los recursos está determinado por el grado en que pueden contribuir al desarrollo de capacidades y aptitudes centrales y, finalmente, al logro de una ventaja competitiva.

Debido a que son menos visibles, y más difíciles de comprender o imitar, generalmente en una empresa se utilizan los recursos intangibles como base de las capacidades y aptitudes centrales.

#### **4.1.2. Capacidades**

Representan la habilidad que tiene la empresa para aprovechar los recursos que se han integrado de forma intencional para lograr una condición deseada

Las capacidades base de una empresa están dadas por las habilidades y conocimientos de sus empleados, por ello no se debe subestimar el valor del Capital humano en el desarrollo y aplicación de las capacidades y en la creación de las aptitudes centrales. Algunas compañías han entendido que una de las ventajas competitivas más poderosas es el conocimiento técnico, calificado y especializado que está directamente aplicado a tareas y roles específicos.

Algunas incluso consideran que el conocimiento es "la suma de lo que saben todos los empleados de una compañía y le da un margen competitivo en el mercado".

#### **4.1.3. Aptitudes Centrales**

Como fuente de ventaja competitiva, las aptitudes centrales distinguen a una empresa en el nivel competitivo y reflejan su personalidad. Dichas aptitudes surgen con el tiempo a través de un proceso de organización que consiste en

acumular y aprender a aprovechar óptimamente los diversos recursos y capacidades disponibles.

Existen cuatro criterios específicos que nos ayudan a determinar cuáles recursos y capacidades son aptitudes centrales.

- Que sean valiosos: Porque ayuda a la empresa a neutralizar peligros y/o aprovechar las oportunidades que se crean en el entorno externo.
- Costosos de Imitar: Para que no pueden ser desarrolladas con facilidad por otras empresas de la competencia.
- Raros o no comunes: Porque son de exclusividad de algunos de los competidores actuales o potenciales
- Insustituibles: Porque no tienen estrategias equivalentes.

Si una capacidad cumple con estos cuatro criterios entonces estamos frente a una ventaja competitiva sostenible.

Existe otro marco de referencia para analizar los recursos y capacidades de las empresas a fin de descubrir las aptitudes centrales, el análisis de la cadena de valor.

## **4.2. CADENA DE VALOR**

La cadena de valor se utiliza para identificar y evaluar los recursos y capacidades de la empresa. Estudiando sus actividades primarias y de apoyo,

que permiten a las compañías entender mejor su estructura de costos y las actividades mediante las cuales pueden crear y captar valor.

Considerando todos los cambios y objetivos a los que se desea llegar con la gestión por competencias, podemos considerar dentro de varios temas y conceptos relacionados con la competencia los siguientes que son muy importantes para la ejecución:

#### **4.2.1 Sistemas de Trabajo.**

El trabajo a realizar será siempre elaborado en equipos de trabajo dentro de las diferentes áreas de gestión operativa llamados departamentos: Marketing, Ventas, Recurso Humano, Finanzas, Producción Sistemas. Para poder operar todo este sistema se necesita que todos estén interrelacionados, integrados y motivados hacia el logro de resultados.

#### **4.2.2 Tecnología Disponible.**

Todos los departamentos deberán poseer tecnologías duras y blandas (máquinas y equipos) adecuadas y estrictamente necesarias para ejecutar actividades establecidas. La tecnología deberá ser de punta, entiéndase de punta aquella tecnología que ha cumplido un proceso de maduración y se encuentra disponible en el mercado. Esta tecnología debe estar siempre



disponible considerando que todos sepan utilizarla y aprovecharla de la mejor manera, como resultado de un proceso de entrenamiento continuo.

#### **4.2.3. Roles Y Responsabilidades.**

Se debe diseñar y facilitar los roles y responsabilidades para cada puesto, mediante guías metodológicas formales de trabajo como son los manuales de funciones, en donde debe estar descrito puntual y específicamente las funciones y tareas para cada actividad y área de gestión.

#### **4.2.4 Puesto De Trabajo.**

El cargo es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado que ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa.

#### **4.2.5 Planeación**

Es el proceso de revisar sistemáticamente los requerimientos de recursos humanos con el fin de asegurar que el número requerido de empleados, con las habilidades requeridas, esté disponible cuando se necesite.

#### **4.2.6 Proceso De Reclutamiento**

Es el proceso para atraer individuos de manera oportuna, en número suficiente, con los atributos necesarios y alentarlos para que soliciten los puestos vacantes en una organización.

#### **4.2.7. Proceso De Selección**

Es el proceso de escoger al individuo más capacitado para un puesto específico, la meta es acoplar debidamente a las personas con los puestos.

Debemos seleccionar ciertos puntos muy importantes como son:

Habilidades y destrezas:

Conocimientos, destrezas, habilidades:

Valores:

### **4.3 TIPOS DE COMPETENCIAS.**

Las competencias son aquellos comportamientos observables que contribuyen al éxito de una tarea o de la misión de un puesto.

Hay dos tipos fundamentales de competencias:

- Competencias Técnicas o de puesto.
- Competencias directivas o genéricas.

#### **4.3.1 Técnicas**

Aquellas que se refieren a aquellos atributos o rasgos distintivos que requiere un trabajador excepcional en un puesto de trabajo determinado y suelen incluir conocimientos, habilidades o actitudes específicas necesarias para desempeñar una tarea concreta.

#### **4.3.2. Directivas**

Son aquellos comportamientos observables y habituales que posibilitan el éxito de una persona en su función directiva, estas competencias son más genéricas.

- Enfoque en el cliente: Preocupación por conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, y brindarles soluciones que superen sus expectativas.
- Orientación al Logro: Alcance de objetivos corporativos e individuales, con una clara orientación a obtener resultados.

- Compromiso con la Institución: dar prioridad a los objetivos institucionales antes que a los objetivos personales o de grupo.
- Integridad: conducirse de manera ética en el trabajo.
- Efectividad en el uso de los Recursos: Lograr resultados y propósitos en base a altos estándares de calidad; desarrollar prácticas y procedimientos que agilicen el tiempo de respuesta, eliminen el trabajo innecesario e incrementen significativamente la productividad, eficiencia y desarrollo de actividades.

La intrategia se dirige al desarrollo de los empleados y al incremento de su grado de compromiso con la misión de la empresa. Mientras que la estrategia se mide por la eficacia de sus resultados económicos.

Las competencias de eficacia personal son aquellos hábitos que facilitan una relación eficaz de la persona con su entorno.

Las competencias estratégicas son el grupo de competencias directivas que se refieren a la capacidad estratégica de un directivo y a su relación con el entorno de la empresa.

Las competencias básicas son las siguientes:

- Visión de negocio
- Orientación interfuncional
- Gestión de recursos

- Orientación al cliente
- Red de relaciones efectivas
- Negociación.

#### Competencias Intratégicas:

- Comunicación
- Dirección de personas
- Delegación
- Coaching
- Trabajo en equipo
- Liderazgo

Las competencias de eficacia y personal son el grupo de competencias directivas que se refieren a los hábitos básicos de una persona con ella misma y con su entorno y son las siguientes:

- Proactividad
- Resolución de Problemas
- Autogobierno
- Gestión personal
- Integridad
- Desarrollo personal

Un procedimiento que se ha venido utilizando con éxito en los últimos años para evaluar las competencias directivas es la llamada evaluación 360<sup>0</sup> que

consiste en que una persona sea evaluada por su jefe, sus compañeros de trabajo, sus colaboradores o subordinados, clientes internos y/o externos, proveedores, etc.

Las competencias por ser comportamientos habituales son el resultado de las características innatas, conocimientos, actitudes y a habilidades de la persona.

- Los conocimientos, se obtienen a través de la adquisición de nuevos datos: información cuantitativa y cualitativa sobre la realidad.
- Las actitudes, son aquellas motivaciones que una persona tiene frente a la acción.
- Las habilidades, son aquellas capacidades operativas que facilitan la acción.
- Los conocimientos, actitudes y habilidades no se desarrollan de manera aislada.

#### **4.4. GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.**

La Gestión del conocimiento es, en definitiva, la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento. Por lo tanto, la Gestión del Conocimiento tiene en el aprendizaje organizacional su principal herramienta.

La Gestión del Conocimiento es un concepto dinámico o de flujo. Podemos agregar que la gestión del conocimiento es un conjunto de procesos y sistemas que permiten que el capital intelectual de una organización aumente de forma significativa.

#### **4.5. RESULTADOS ESPERADOS**

Lo que pretendemos lograr al dar a conocer la gestión por competencias es:

- Descripción de la gestión por competencias en términos conceptuales
- Presentación de un modelo teórico de gestión por competencias, incluyendo las dimensiones del modelo y las fases.
- Comparación de un enfoque tradicional con la gestión por competencias.

#### **4.6 GESTIÓN POR COMPETENCIAS**

Entenderemos por Gestión por Competencias el gerenciamiento que:

- Detectará las competencias que requiere un puesto de trabajo, para que, quien lo desarrolle mantenga un rendimiento elevado o superior a la media.
- Determinará a la persona que cumpla con estas competencias.

- Favorecerá el desarrollo de competencias tendientes a mejorar aún más el desempeño superior (sobre la media) en el puesto de trabajo.
- Permitirá que el recurso humano de la organización se transforme en una aptitud central y de cuyo desarrollo se obtendrá una ventaja competitiva para la empresa.

#### **4.7. DIMENSIONES DEL MODELO DE GESTION POR COMPETENCIAS**

Al referirse a competencia laboral es conveniente distinguir entre una de cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia:

##### **4.7.1. Identificación de Competencias**

Es el proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, en forma excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio de área ocupacional o ámbito de trabajo.



#### **4.7.2. Normalización de Competencias**

Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores, y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una futura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores.

Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)

#### **4.7.3. Formación Basada en Competencias:**

La formación orientada a generar competencia con referentes claros en normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

#### 4.7.4. Certificación de Competencias

Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias. El certificado, es un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido, mediante la observación y la evaluación de resultados tangibles de productividad y competitividad.

Fases necesarias para implementar el modelo:

##### A. Detección de problemas (necesidades)

La detección de necesidades, problemas o carencias es posible mediante dos instancias:

##### A.1 Medición de clima organizacional.

Que es un diagnóstico de clima organizacional, con esta medición nos interesa saber cual es el clima en el que la organización está inmersa: cual es la percepción de los trabajadores de su jefatura, de la estructura organizacional,

del medio ambiente que lo rodea y de los conflictos internos. Existen muchos instrumentos para la medición del clima organizacional que evalúan las variables antes nombradas.

#### A.2 Detección y Análisis de problemas, carencias, conflictos.

Esta segunda etapa se encarga de revisar las funciones realizadas por todos los cargos y los conflictos, problemas y necesidades que se suscitan en ellos, entorpeciendo de forma directa o indirecta el desarrollo o accionar del trabajador. Si la empresa es pequeña, entonces bastaría con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo. En este cuestionario se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas (sobre su labor) y las consecuencias indirectas (sobre la labor de otros) y cotejarlos con los que su jefatura directa observa. Un modelo de instrumento para identificar problemas se encontrará en el INSTRUMENTO ANALISIS DE PROBLEMAS.

Si la empresa es mediana o grande (sobre 30 trabajadores) entonces será necesario realizar esta búsqueda de problemas por equipos de trabajo o áreas de trabajo, según sea la estructura de la organización, pero el análisis debe realizarlo la jefatura directa junto a los jefes de otras áreas.

#### B. Análisis de tareas

Una vez detectadas las necesidades especificadas en problemas, se debe dar paso al análisis de cada una de las tareas que se realizan en la actualidad, tal análisis consiste en especificar las tareas que están entregando problemas, realizar un seguimiento de las causas del mal desarrollo de las tareas y proporcionar una solución.

El análisis de las tareas que se desarrollan en las organizaciones junto con el análisis de problemas, determinará por qué los objetivos no se consiguen de forma exitosa; por medio de éstos dos estudios se obtendrán respuestas a la ineficiencia la que se refleja en dos aspectos:

Ineficiencia por agentes externos:

Problemas del medio ambiente en el cual desarrollan sus tareas, carencias de material, carencia de suministros, equipos, etc.

Ineficiencia personal:

La responsabilidad del trabajador es el punto a evaluar y medir, en el caso, de no estar desarrollando bien su labor. Por ello se puede analizar el porqué de tal desempeño, de acuerdo a esto se pueden arrojar resultados como qué competencias está requiriendo.

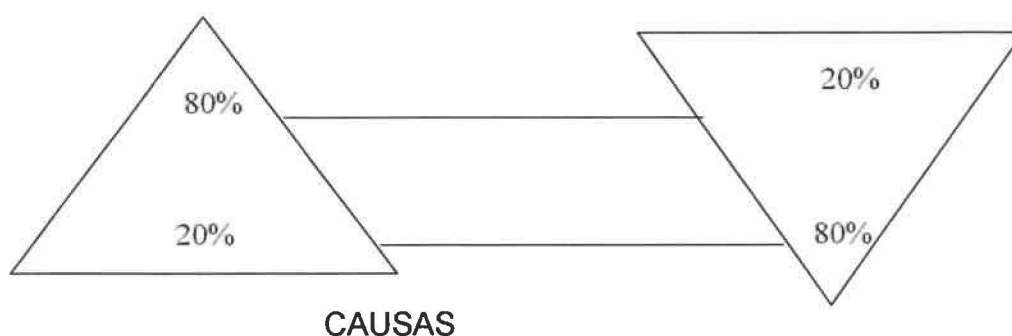
Además se los puede identificar también por medio del Teorema de Pareto

En esta fase el experto debe realizar dos actividades:

- 1) listar las actividades del cargo y 2) identificar las más importantes.

En su forma más general el teorema dice: “el 80% de los resultados dependen del 20% de las causas y el 80% de causas secundarias genera apenas un 20% de los resultados”. La idea es que los expertos identifiquen ese 20% de actividades críticas (causas) que generan el 80% de los resultados para la organización. La siguiente figura ilustra el diagrama de Pareto:

Gráfico No. 3.1: Diagrama de Pareto



## RESULTADOS

Para aplicar el teorema de Pareto a los puestos de trabajo, se debe listar las actividades y calificarlas en el siguiente formato:

**Tabla 4.1: Actividades del Puesto**

Liste todas las actividades del puesto				
1.				

2.				
3.				
n.				

Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias

F = Frecuencia

C = Consecuencias errores

D = Dificultad

En la primera columna se debe listar todas las actividades o funciones que se ejecutan en el puesto. Para redactar una actividad se debe considerar: empezar con un verbo en indicativo o infinitivo (revisa o revisar, planea o planear, etc.) posteriormente, se escribirá el objeto del verbo (qué/quién).

A continuación se ejemplifica en la Tabla 4.1:

**TABLA 4.1: Ejemplo de Definición de Actividades de Puesto**

Verbo en indicativo	Objeto del verbo (qué/quién)
1. Asiste	a las reuniones semanales del área
2. Atiende	a los clientes que llegan al mostrador
3. Elabora	los balances de situación general

4. Redacta	las funciones de los puestos
5. Inspecciona	la calidad de los productos

**Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias**

Adicionalmente cuando se redactan tareas, es recomendable evitar el uso de los siguientes verbos: administrar, gestionar, procesar, supervisar, planificar, organizar, dirigir y controlar. Estos verbos por lo general se utilizan para agrupar varias tareas, de modo que hay que tener cuidado con su uso.

Tampoco se debe utilizar verbos que hagan referencia a conductas interiorizadas como: conoce, comprende, conciencia, sabe, aprecia, estima, valora, piensa, etc. Solo se deben usar verbos de conducta observable.

Una vez que se ha listado adecuadamente las actividades del puesto se debe calificar cada una de ellas en base de las siguientes escalas: F = frecuencia, C = consecuencias de los errores y D = dificultad.

#### **4.7.5. Escalas para la Calificación de Actividades de Trabajo**

Las siguientes escalas sirven para identificar las actividades esenciales de puestos, procesos, ocupaciones, etc., como se puede apreciar en la Tabla 4.3.

**TABLA 4.3: Escala para la Definición Puestos, Procesos, Ocupaciones, Etc.**

Escalas/Definición	Preguntas para aplicar la escala
Frecuencia: cuál es la frecuencia esperada de esta actividad	¿Con qué frecuencia se ejecuta esta tarea? Si la frecuencia es variable pregúntese: ¿Cuál es la frecuencia típica de ejecución de esta actividad?
Consecuencias de los errores: qué tan grave son las consecuencias por un incorrecto desempeño de la actividad en el contexto típico donde se ejecutará (usualmente una organización)	¿Qué consecuencias tiene un mal desempeño de la actividad?
Dificultad: que tan difícil es la ejecución de la actividad en comparación con las demás actividades analizadas.	¿Qué tan difícil es la ejecución de esta actividad comparada con las demás del mismo puesto/proceso?

**Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias**

## GRADACIÓN DE LAS ESCALAS

En la Tabla 4.4. presentamos la gradación de escalas con la cual se deberá aplicar la definición de funciones con sus respectivos niveles.

**TABLA 4.4.: Gradación de las Escalas**

Grado	FRECUENCIA	Consecuencias de errores	DIFICULTAD
5	Todos los días	Consecuencias muy graves: pueden afectar a toda la organización.	Muy difícil
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves: pueden afectar a procesos o áreas funcionales de la organización	Difícil
3	Al menos una vez	Consecuencias	Moderada



	cada quince días	considerables: pueden afectar el trabajo de otros.	
2	Una vez al mes	Consecuencias de menor magnitud: afectan ejecución de otras actividades que pertenecen al mismo puesto/carrera.	Fácil
1	Otro (bimestral, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias menores: fácilmente controlables.	Tarea muy fácil de ejecutar en comparación con las demás actividades

Nota: Tabla tomada de Moreno (2001)

#### 4.7.6. Criterios de Rendimiento Superior en Diversos Niveles de Análisis

Nivel de análisis	Criterios de rendimiento superior
1. Puestos individuales de trabajo	Actividades esenciales del puesto
2. Áreas o departamentos	Funciones permanentes del área
3. Procesos de trabajo	Principales operaciones y puntos de decisión del proceso
4. Planes estratégicos	Estrategias del plan
5. Toda la organización	Combinación de los criterios de rendimiento de las áreas y planes estratégicos.

Nota: Tabla tomada de Moreno (2001)

#### **4.7.7 Elaborar el Perfil de Competencias**

Un perfil de competencias es una descripción de los conocimientos, las destrezas y otras características requeridas para desempeñar un puesto o actividad con competencia.

Un perfil de competencias debe derivarse del análisis de las actividades esenciales del puesto (criterios de rendimiento). Por esta razón, la identificación de criterios de desempeño superior es el primer paso en la construcción de un perfil de competencias.

Tomemos en cuenta que en la gestión de recursos humanos por competencias, el perfil o modelo, es el núcleo alrededor del cual giran todas las aplicaciones de recursos humanos. Si el perfil está mal elaborado, las aplicaciones resultantes incorporarán margen de error.

Una vez que los expertos han identificado las actividades esenciales de la posición. Ahora tendrán la tarea de identificar los conocimientos y las destrezas requeridas. A este efecto se usa la siguiente metodología presentada en la Tabla 4.5

**TABLA 4.5: Metodología para identificar los conocimientos:**

Liste solamente las actividades esenciales	Conocimientos requeridos	Destrezas requeridas	Otras Competencias
1.			
2.			
3.			

**Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias**

En la primera columna se ingresará exclusivamente las actividades esenciales reconocidas en el proceso anterior.

Para llenar la información correspondiente a Conocimientos requeridos es necesario tener claro su concepto: Los conocimientos son conjuntos de informaciones adquiridas vía educación formal, capacitación o análisis de información. Para no confundir conocimientos con otras competencias se aplica la siguiente regla:

Por lo general los conocimientos empiezan con sustantivos (economía, contabilidad, finanzas, etc.)

Por lo general las destrezas empiezan con un verbo (negociar, inspeccionar, manejar, etc.)

Existen dos tipos de conocimientos:

- Conocimientos técnicos: conocimientos que se adquieren mediante educación formal, por ejemplo: administración, finanzas, medicina, circuitos electrónicos etc.
- Conocimientos informativos: conocimientos que se adquieren por simple escucha o lectura de material informativo: horarios de la empresa, políticas de la organización, nombre de las personas que laboran en el lugar de trabajo, etc.

La mejor manera de identificar destrezas o habilidades es mediante el uso de fichas o tarjetas que contengan las destrezas y sus definiciones.

Cada ficha contiene una destreza y su definición. Las destrezas o habilidades son comportamientos laborales automatizados por la práctica y la experiencia en la ejecución de alguna tarea específica. Un ejemplo a seguir se puede apreciar en la Tabla 4.6:

**TABLA 4.6: Metodología para identificar los conocimientos:**

<p>Persuasión</p> <p>Lograr que los demás vean las cosas como uno las ve.</p>	<p>Detección de averías</p> <p>Determinar qué causa un error de operación y decidir qué hacer al respecto.</p>
<p>Planificación</p> <p>Diseñar estrategias para llevar a cabo una idea.</p>	<p>Pensamiento crítico</p> <p>Utilizar la lógica y el análisis para identificar la fortaleza o debilidad de enfoques, propuestas, sistemas.</p>

**Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias**

Cada experto tendrá un volumen considerable de estas tarjetas de las cuales deberá analizar aquellas que son imprescindibles para desempeñar el puesto.

Del grupo de tarjetas seleccionadas se debe priorizar y escoger las 5 más importantes ya que los perfiles de competencias para ser prácticos no deben contener demasiadas competencias.

Estas destrezas deben ser vinculadas con las actividades esenciales del cargo. No hay ningún inconveniente en que una misma destreza se repita en más de una actividad esencial. Si la destreza no puede ser ubicada o vinculada a alguna de las tareas esenciales del puesto puede significar que:

- Falta identificar alguna actividad esencial de la posición.
- La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.
- La destreza requiere adaptación al puesto.
- La destreza está vinculada a una tarea o criterio de rendimiento extra-puesto.

La Tabla 4.7 presenta las soluciones en el caso de dudas o inquietudes de los expertos para vincular las destrezas con las actividades esenciales.

**TABLA 4.7: Soluciones a inquietudes para vinculación de destrezas**

Posibles inquietudes para vincular las destrezas con las actividades esenciales	Soluciones recomendadas
a) Falta identificar alguna actividad esencial	Revisar las actividades planteadas Agregar actividades si es necesario.
b) La destreza ha sido erróneamente escogida por una inadecuada priorización.	Revisar la priorización efectuada Volver a seleccionar las destrezas
c) Las destrezas requiere adaptación al puesto.	Cambiar el nombre a la destreza Ajustar la definición de la destreza.

	Crear una nueva destreza.
d) La destreza está vinculada a una tarea o criterio de rendimiento extra-puesto	Describir la tarea o criterio extra-puesto (puede ser una función departamental o corporativa en la cual el cargo tiene incidencia).

**Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias**

### **Metodología para identificar destrezas específicas**

Concluida la labor de selección de las fichas, se procede a determinar si existen destrezas específicas.

- Dominio de idiomas escritos o hablados (inglés, francés, etc.)
- Manejo de programas informáticos (word, excel, etc.)
- Operación de equipos (fax, computadoras, teléfonos, etc.)
- Operación de máquinas o herramientas (taladros, sierras, etc.)

El resultado final de cada grupo de expertos debe ser la matriz de actividades esenciales y competencias debidamente complementada que se grafica en la

Tabla 4.8:

**TABLA 4.8: Matriz de Actividades y Competencias**

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas

**Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias**

### **Metodología para identificar “otras competencias”**

Existen otras competencias que pueden agregarse al perfil, estas competencias son: aptitudes, rasgos de personalidad, motivaciones y actitudes. Sin embargo, dado que estas competencias son más psicológicas y a la mayoría de personas les cuesta trabajo derivarlas, es preferible que un experto en psicología industrial u organizacional identifique estas competencias.

Se considera que los conocimientos y destrezas son competencias “duras”, es decir, constituyen los requerimientos profesionales y técnicos para ejecutar el trabajo. En cambio las “otras competencias” (aptitudes, rasgos, motivos, etc.) son competencias “blandas”, esto es, características que se relacionan más con la “disposición” o motivación del individuo para ejecutar la tarea, que con



su capacidad profesional. Por ejemplo, el perfil de competencias de la Gerencia puede verse de la siguiente manera en la Tabla 4.9.

**TABLA 4.9: Ejemplo del Perfil de Competencias**

Actividades esenciales	Conocimientos	Destrezas	Otras Competencias
1. Cumple y hace cumplir las decisiones adoptadas por el Directorio	Áreas, funciones, responsabilidades, personas.	Trabajo en equipo, asertividad-firmeza Liderazgo	Persuasión
2. Administra los bienes y los fondos de la empresa.	Administración y Finanzas	Manejo del Cambio Comunicación Gerencial	Pensamiento crítico, Negociación
3. Presenta para conocimiento y aprobación del directorio, los planes y presupuestos plurianuales y anuales.	Diseño y análisis de Presupuestos, Técnicas de Planificación.	Gerenciamiento estratégico, Planeación y Control.	Orientación-Asesoramiento, Manejo del tiempo

**Fuente: Alfredo Paredes & Asociados, Programa de Certificación en Administración de Recursos Humanos por Competencias**

#### **4.7.8. Determinar Competencias para Selección y para Capacitación**

Establecido el perfil de competencias, es necesario determinar qué competencias deben evaluarse en selección y cuáles adquirirse en capacitación.

Es importante resaltar que las competencias pueden clasificarse respecto a su grado de modificabilidad.

Existen ciertas competencias, como los conocimientos, que se pueden adquirir en cualquier momento de la vida. En cambio, hay otras competencias que tienen una base hereditaria, por lo que su nivel de cambio mediante capacitación, es más difícil (Andrés-Pueyo, 1997).

La siguiente tabla indica en qué medida la capacitación y el entrenamiento modifican a diversos tipos de competencias.

Se detalla en la Tabla 4.10 las escalas de modificabilidad de competencias.

**TABLA 4.10: Grado de Modificabilidad de Competencias**

Tipos de competencias	Grado de modificabilidad
Conocimientos	Fácilmente modificables
Destrezas o habilidades	Fácilmente modificables
Aptitudes o capacidades	Poco modificables
Rasgos de personalidad	Poco modificables
Motivaciones	Poco modificables
Actitudes	Medianamente modificables
Intereses	Medianamente modificables
Creencias	Poco modificables
Valores	Poco modificables

**Nota:** Tabla tomada de Moreno (2001)

Para establecer qué competencias serán evaluadas en selección se debe realizar la siguiente encuesta:

- Definición de unidades de competencia y perfiles profesionales para todos los cargos de la empresa.
- Las unidades de competencias son funciones integradas por una serie de elementos de competencia y criterios de desempeño asociados, los cuales forman una actividad que puede ser aprendida, evaluada y certificada.

Las competencias deben reflejar la conducta que se necesita para el futuro éxito de la empresa u organización.

## CAPITULO V

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 5.1 CONCLUSIONES.

- Como conclusiones finales podemos decir que el mecanismo de Gestión de Recursos por Competencias es una nueva alternativa innovadora que será de mucha ayuda no solo para las empresas individualmente sino también para cada ser humano.
- La Gestión de Competencias es un mecanismo de ayuda y mejora personal ya que nos ayuda a dar más fortaleza a nuestras cosas positivas y ayuda a eliminar paulatinamente nuestras cosas negativas y de esa manera lograr alcanzar objetivos a mediano y corto plazo.
- La gestión por competencias es un tema que comienza a tener una acogida en las empresas tercerizadoras de Recursos Humanos pero que aún dista mucho de ser una herramienta conocida, estudiada y menos aún utilizada masivamente.
- El enfoque de competencias aclara notablemente el panorama para la selección de personal, el cual puede apoyarse ya no sobre diplomas sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia de

vinculación de personal efectivo se escriben sobre el cumplimiento de perfiles basados en competencia. La simplificación en las atiborradas y muchas veces inoperantes descripciones de puestos se facilita enormemente con conceptos como el de los niveles de desempeño y las áreas de competencia antes que por la tradicional y desgastada forma de bautizar puestos y crear diferenciaciones innecesarias entre colaboradores que interactúan a niveles similares y con altos grados de interdependencia.

- Según el objetivo planteado en el presente proyecto al analizar la predisposición de las empresas ecuatorianas para implementar un sistema basado en competencias y así poder reclutar personal calificado, podemos decir que en nuestro segmento de investigación de mercados arroja que la gestión de competencias tiene el potencial de que todavía a sido poco explotado y de que su aplicación seria algo nuevo, innovador y necesario en nuestro país

## **5.2 RECOMENDACIONES**

- La aplicación de Gestión por Competencias es un negocio que esta en sus inicios, por lo que debemos aprovechar esta ocasión y ser pioneros en el mercado.

- La Gestión por Competencias se basa en administrar el conocimiento corporativo para lo cual requerirán de esfuerzos para sistematizar, registrar y compartir información, especialmente de experiencias aprendidas buenas y malas, crear y documentar metodología, rediseñar y estandarizar los procesos.
- Para esto se debe utilizar Tecnología de sistemas, para crear bases de datos que se compartan y distribuyan el conocimiento.
- Se requiere asimismo liderazgo efectivo en los diferentes niveles que permita y estimule el trabajo en equipo, el intercambio entre las áreas y la transferencia en la práctica diaria de la metodología para su generación y desarrollo.
- La empresa que desee realizar la Gestión por Competencias debe adquirir los sistemas o programas necesarios, así como también la urgente aplicación de la técnica de selección por competencias, para poder considerar las estadísticas internas en sus procesos manuales

# ANEXOS

## **Reglamento de Contratación Laboral por Horas<sup>22</sup>**

### **Considerando:**

Que la Ley para la Transformación Económica del Ecuador publicada en el Suplemento del Registro Oficial 34 del 13 de marzo de 2000, incluye la contratación laboral por horas;

Que el artículo 90 de la indicada ley prescribe que en todo lo que no estuviere previsto en ella, se estará a lo dispuesto en el reglamento que para el efecto dicte el Presidente de la República; y,

En ejercicio de las atribuciones que le confiere el artículo 171, numeral 5 de la Constitución Política de la República, en concordancia con el artículo 90 de la Ley para la Promoción de la Inversión y Participación Ciudadana.

### **Decreta:**

El siguiente:

Reglamento para la contratación laboral por horas

---

<sup>22</sup> Código del Trabajo, Corporación de Estudios y Publicaciones.



Art. 1.- De los componentes de la remuneración que se incluyen en el contrato por horas.- En la remuneración pactada por cada hora de labor, se entenderán incluidos todos los beneficios que les corresponden al trabajador de conformidad con la ley, además de aquellos que se pagan con periodicidad distinta a la mensual, tales como decimotercera y decimocuarta remuneraciones, descanso semanal remunerado, el valor de los componentes salariales en proceso de incorporación a las remuneraciones, entre otros.

Art. 2.- De los derechos de los trabajadores contratados por horas.- Corresponde al trabajador contratado bajo esta modalidad, percibir exclusivamente, lo siguiente: la remuneración por hora pactada, afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) y participación en las utilidades, de conformidad con la ley, y siempre bajo el criterio de proporcionalidad en relación al tiempo trabajado.

Los trabajadores contratados por horas, no gozan de las garantías de estabilidad, en concordancia con el artículo 14 reformado del Código del Trabajo.

*\*Art. 3.- De las regulaciones para el contrato por horas para la ejecución de labores continuas.- Cuando las labores fueren continuas, entendiéndose por aquellas las que se ejecuten regularmente y de manera sistemática durante todo el año, en jornadas de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, como generalmente se desarrolla en la industria manufacturera o en el*

*comercio, considerando su especial modalidad, se permite el trabajo suplementario entendiéndose por tal, exclusivamente a aquel que supere la jornada ordinaria semanal de cuarenta horas, que se pagará con el cincuenta por ciento de recargo, no en función de la duración de la jornada diaria sino del total de horas laboradas en la semana que excedan las cuarenta y hasta un máximo de cincuenta y dos, sin considerar para el efecto si la jornada diaria es inferior o superior a la máxima ordinaria de ocho horas; e indistintamente si la relación contractual implica el trabajo en uno, varios o incluso en los siete días de cada semana.*

*Prohíbese en esta modalidad de contratación mantener simultáneamente trabajadores contratados por horas por un número que exceda al cuarenta por ciento del total de los trabajadores contratados por tiempo indefinido o plazo fijo.*

La violación del indicado porcentaje, dará lugar a las sanciones previstas en el Código del Trabajo, sin perjuicio de que el excedente de trabajadores del porcentaje de arriba indicado, pasen a ser considerados como trabajadores a tiempo indefinido en orden de antigüedad en el ingreso a labores.

Las autoridades de trabajo tendrán la facultad para verificar en cualquier momento el cumplimiento del porcentaje máximo establecido.

*\*Art.4 .- De las regulaciones para el contrato por horas para la ejecución de labores discontinuas.- Si las labores fueren discontinuas, no se aplicara la restricción porcentual determinada para los contratos por horas para la ejecución de labores continuas a las que se hace referencia en el artículo anterior.*

Se entenderán como labores discontinuas y en consecuencia, se podrán celebrar contratos de trabajo por horas de esta naturaleza, exclusivamente en labores que circunscriban dentro de las definiciones que en este artículo se establecen para el efecto:

- a) Las que por la propia naturaleza de las actividades productivas que deben desarrollarse, no pueden ejecutarse en jornadas regulares de ocho horas diarias y cuarenta horas semanales, de manera continua y sistemática, sino que, en jornadas menores o mayores a las regulares, y así mismo, con separaciones, intervalos o descansos inferiores o superiores al establecido, en el artículo 51 del Código del Trabajo, esto es, las faenas de pesca de altura y costera y/o tripulantes pesqueros;
- b) Las que en determinados meses de cada año, pero de manera reiterativa, motivan una considerable demanda de mano de obra para atender eficientemente las necesidades productivas, como es en el caso de la temporada de zafra en la industria azucarera; las que demandan la contratación de mano de obra para atender las variaciones

considerables diarias o semanales que se originan en los procesos productivos, como en las emparadoras de camarón; los cultivos agrícolas de cielo corto, y en períodos de cosecha de productos agrícolas, siempre que no sean cultivos de recolección de frutos durante todo el año; y,

- c) Actividades de maquila, contratación para la educación particular, *transporte público* y de instructores para capacitación técnica y formación profesional, labores de estiba que no sean permanentes, construcción civil y turismo.

En general, se consideran como labores discontinuas, tareas periódicas o estacionales, para los efectos del presente Reglamento, además de las referidas en los literales que anteceden, todas aquellas actividades que por su naturaleza se ejecuten de manera similar para efectos de lo cual, los empleadores que consideren que sus actividades se encuadran dentro de los parámetros señalados, previo a la celebración de contratos por horas para labores discontinuas, deberán solicitar ante el Director Regional del Trabajo de la respectiva jurisdicción, la calificación y autorización pertinente, sin perjuicio de que el Ministro de Trabajo, en cualquier momento, si existen justificativos correspondientes, pueda rever la calificación y autorización concedida inicialmente.

Art. 5.- De la excepción en función del número de trabajadores.- Sin perjuicio de que las labores sean de naturaleza continua o discontinua, en los centros de trabajo que para la atención de la totalidad de las labores productivas, comprendiendo desde el inicio del proceso hasta obtener el producto final, se emplee hasta un máximo de quince trabajadores, se podrá contratar a todo el personal por horas, para cuyo efecto no se tomará en cuenta a los trabajadores que efectúen labores de servicios tales como seguridad y limpieza. En consecuencia, no estarán comprendidos en esta excepción, aquellos centros de trabajo que subdividan la actividad en varias empresas para obtener un mismo producto final.

Art. 6.- De la coexistencia de contratos por horas para labores continuas y discontinuas.- En un mismo centro o lugar de trabajo, durante los meses del año durante los cuales se den las condiciones para la contratación de trabajadores por horas para la ejecución de labores discontinuas, tareas periódicas o estacionales de que trata este Reglamento, podrán coexistir trabajadores contratados bajo otras modalidades, pero ningún trabajador podrá mantener dos modalidades de contratación simultáneamente. En este caso, el porcentaje del 40% se aplicará exclusivamente con respecto de los trabajadores contratados por hora para labores continuas con relación a los contratados a tiempo fijo o tiempo indefinido.

\*Art. 7.- De la contratación directa para la celebración de los contratos por hora para labores continuas y discontinuas.- No se aplicará lo dispuesto en el

inciso precedente en los casos de construcción civil de obras de infraestructura de duración determinada, tales como los oleoductos, represas, construcción de vías, y en general, en obras públicas cuya ejecución en todo o en parte, esté a cargo del sector público y/o privado.

Art. 8.- De la vigencia del contrato laboral por horas.- El contrato laboral por horas para la ejecución de labores continuas, por su naturaleza es de duración indeterminada; y el contrato laboral por horas para la ejecución de labores discontinuas, por su naturaleza es de duración determinada, no obstante lo cual, en ambos casos, cualquiera de las partes podrá darlos por terminado libremente y en cualquier momento, sin derecho a indemnización.

El contrato laboral por horas para la ejecución de labores discontinuas al que se refiere este Reglamento, se podrá celebrar en cada oportunidad que las circunstancias así lo ameriten.

\*Art. 9.- De las solemnidades del contrato.- Para los propósitos establecidos en la ley y este Reglamento, todo contrato por horas deberá celebrarse necesariamente por escrito ante el Inspector de Trabajo de la correspondiente jurisdicción, de no celebrarse por escrito se entenderá que el contrato de trabajo es de plazo indefinido.

*En todos los contratos por hora para la ejecución de labores continuas, así como en aquellos excepcionados en función del número de trabajadores, a las*

*que se refieren los artículos 3 y 5, respectivamente, del presente Reglamento, en el correspondiente contrato individual de trabajo, los empleadores deberán formular una declaración en el sentido de que con la respectiva contratación no se excede el porcentaje límite o el número de trabajadores, según el caso, establecidos en este Reglamento.*

La terminación de la relación de trabajo no requerirá necesariamente de acta de finiquito, siendo obligación del empleador comunicar el particular a la correspondiente inspectora del Trabajo dentro de los siguientes quince días de producida la terminación de la relación laboral pactada al amparo de la modalidad de contratación por horas, bastando que consigne la remuneración no percibida, para el evento de que el trabajador no lo haya recibido con anterioridad.

Art. 10.- De la forma de pago.- En atención a lo prescrito en el artículo 17 de la Constitución Política de la República del Ecuador y en aplicación a lo establecido en el artículo 3, numeral 2 del Convenio 95 de la OIT, ratificado por el Ecuador, relativo a la protección del salario, se prescribe el pago por acreditación bancaria o cheque, cuando los ingresos del trabajador contratado por hora superen los veinte dólares (US. \$20,00), mensuales.

Art. 11.- De las sanciones por la falta de pago oportuno y completo del valor hora pactada.- Por las especiales características del contrato laboral por horas, el incumplimiento de los porcentajes máximos establecidos, así como

del pago completo y oportuno del valor hora vigente y/o pactado entre las partes para cada hora de labor, se penalizarán con la transformación ipso de la relación laboral por horas en una de carácter indefinida, sin perjuicio de las demás responsabilidades legales. Corresponderá al Director Regional del Trabajo de la respectiva jurisdicción, emitir la resolución pertinente mediante la cual se disponga este particular.

Art. 12.- De la obligación de exhibir las nóminas de las distintas clases de contratación laboral.- Para conocimiento de los trabajadores y para el control de las autoridades del trabajo, en todo centro de labor se deberá exhibir en un lugar visible y separadamente, las nóminas de todos los trabajadores que presten sus servicios, con la indicación de la modalidad de contratación laboral, vale decir, por tiempo indefinido, a plazo fijo, período de prueba, eventuales, por horas para la ejecución de labores continuas o labores discontinuas, y cualquier otra modalidad que se desarrolle en el mismo.

\*Art. 13.- De las obligaciones administrativas.- Para fines estadísticos, hasta el 15 de enero de cada año, los empleadores deberán remitir a las inspectorías provinciales del trabajo de su respectiva jurisdicción, una norma completa de todos los trabajadores contratados por horas durante el año inmediato anterior.

*Para el efectivo ejercicio de los derechos y obligaciones respecto al pago completo y oportuno de las respectivas remuneraciones que tienen derecho a percibir los trabajadores contratados por horas, los empleadores que empleen*



*a más de quince trabajadores bajo esta modalidad, deberán llevar controles donde consten registradas las horas efectivamente laboradas.*

Disposición transitoria.- Los contratos laborales por hora que se hayan celebrado y se encuentren vigentes a la fecha de expedición de este Reglamento, deberán regirse a lo prescrito en el Código de Trabajo y en el presente Reglamento.

Al momento existe cierta incertidumbre y polémica respecto del pago por horas ya que el gobierno derrocado de Lucio Gutiérrez estaba tramitando una modificación en este respecto mediante la cual se pactaba un pago mínimo menor a 1 dólar que incluye todos los beneficios de ley, por lo cual el Frente Unitario de Trabajadores expresa que mediante dicho pago están siendo perjudicados. Es importante seguir de cerca el desenlace de este tema para completar el análisis en lo que respecta al pago por horas.

**Ley de Defensa del Artesano<sup>23</sup>**

**LEY DE DEFENSA DEL ARTESANO**

**Codificación No. 000. RO/ 71 de 23 de Mayo de 1997.**

## CODIFICACION DE LA LEY DEL ARTESANO

Art. 1.- Esta Ley ampara a los artesanos de cualquiera de las ramas de artes, oficios y servicios, para hacer valer sus derechos por sí mismos o por medio de las asociaciones gremiales, sindicales e interprofesionales existentes o que se establecieren posteriormente.

Art. 2.- Para los efectos de esta Ley, se definen los siguientes términos:

- a) Actividad Artesanal: La practicada manualmente para la transformación de la materia prima destinada a la producción de bienes y servicios, con o sin auxilio de máquinas, equipos o herramientas;
- b) Artesano: Al trabajador manual, maestro de taller o artesano autónomo que, debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y registrado en el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, desarrolle su actividad y trabajo personalmente y hubiere invertido en su taller, en implementos de trabajo, maquinarias y materias primas, una cantidad no superior al veinticinco por ciento (25%) del capital fijado para la pequeña industria. Igualmente se considera como artesano al trabajador manual aunque no haya invertido cantidad alguna en implementos de trabajo o carezca de operarios;

---

<sup>23</sup> Sistema Integrado de Legislación, LEXIS

- c) Maestro de Taller: Es la persona mayor de edad que, a través de los colegios técnicos de enseñanza artesanal, establecimientos o centros de formación artesanal y organizaciones gremiales legalmente constituidas, ha obtenido tal título otorgado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano y refrendado por los Ministerios de Educación y Cultura y del Trabajo y Recursos Humanos;
- d) Operario: Es la persona que sin dominar de manera total los conocimientos teóricos y prácticos de un arte u oficio y habiendo dejado de ser aprendiz, contribuye a la elaboración de obras de artesanía o la prestación de servicios, bajo la dirección de un maestro de taller;
- e) Aprendiz: Es la persona que ingresa a un taller artesanal o a un centro de enseñanza artesanal, con el objeto de adquirir conocimientos sobre una rama artesanal a cambio de sus servicios personales por tiempo determinado, de conformidad con lo dispuesto en el Código del Trabajo; y,
- f) Taller Artesanal: Es el local o establecimiento en el cual el artesano ejerce habitualmente su profesión, arte u oficio y cumple con los siguientes requisitos:
1. Que la actividad sea eminentemente artesanal;
  2. Que el número de operarios no sea mayor de quince y el de aprendices mayor de cinco;
  3. Que el capital invertido no sobrepase el monto establecido en esta Ley;

4. Que la Dirección y responsabilidad del taller estén a cargo del maestro de taller; y,
5. Que el taller se encuentre debidamente calificado por la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Los artesanos calificados por la Junta Nacional de Defensa del Artesano, así como las sociedades de talleres artesanales que, para lograr mejores rendimientos económicos por sus productos, deban comercializarlos en un local independiente de su taller, serán considerados como una sola unidad para gozar de los beneficios que otorga esta Ley.

Art. 3.- La formación profesional a nivel artesanal incluye el ciclo básico con tres años de estudio. Se aplicará de conformidad con el respectivo Reglamento.

Art. 4.- Créase la Junta Nacional de Defensa del Artesano como institución autónoma de derecho público, con personería jurídica, finalidad social, patrimonio y recursos propios. Tendrá su domicilio en la ciudad de Quito.

Art. 5.- La Junta Nacional de Defensa del Artesano estará integrada por los siguientes miembros:

- a) Un representante del Presidente de la República;

- b) Un diputado, con su respectivo suplente, elegido por el Congreso Nacional en Pleno;
- c) El Director General del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS) o su delegado; y,
- d) Cuatro delegados de las asociaciones de artesanos simples o compuestas legalmente constituidas, con sus respectivos suplentes.

Estos delegados, que serán elegidos de conformidad con el correspondiente reglamento, necesariamente deberán ser artesanos calificados. Durarán dos años en sus funciones y podrán ser reelegidos por una sola vez.

Art. 6.- El Presidente de la Junta será artesano titulado y calificado. Durará dos años en sus funciones.

Art. 7.- Son deberes y atribuciones de la Junta Nacional de Defensa del Artesano:

- a) Velar por el estricto cumplimiento de la Ley y demás leyes conexas relacionadas con el desarrollo de la artesanía y la defensa de los artesanos;
- b) Formular, de acuerdo con las Juntas Provinciales de Defensa del Artesano, los reglamentos correspondientes para la agremiación de las diversas ramas de artesanos; reglamentos que serán aprobados por el Ministerio del Trabajo y Recursos Humanos, dentro del plazo

- improrrogable de treinta días contados desde su presentación y entrarán en vigencia a partir de su promulgación en el Registro Oficial;
- c) Implementar las acciones necesarias para que las entidades financieras públicas y privadas del país, conforme a lo dispuesto en esta Ley, establezcan las líneas de crédito para el fomento y desarrollo de la actividad artesanal;
  - d) Crear, con sujeción a las leyes vigentes, un banco de crédito artesanal;
  - e) Promover, conjuntamente con el Gobierno Nacional y los organismos seccionales, la creación de almacenes o parques artesanales destinados a la comercialización de sus productos;
  - f) Coordinar con las juntas provinciales la organización de ferias y exposiciones artesanales para incrementar la comercialización de sus productos en el mercado interno y externo;
  - g) Elaborar proyectos de reglamentos para la expedición de títulos de maestros artesanos en sus distintos niveles y modalidades y someterlos para aprobación de los Ministerios de Educación y Cultura y del Trabajo y Recursos Humanos, según corresponda. Los citados ministerios aprobarán los reglamentos a los que se refiere el presente literal, dentro del plazo máximo de treinta días, transcurrido el cual y de no haber sido aprobados, entrarán en vigencia, sin perjuicio de su publicación en el Registro Oficial;
  - h) Organizar y mantener, bajo la supervisión de los Ministerios de Educación y Cultura y del Trabajo y Recursos Humanos, establecimientos de enseñanza artesanal, así como establecer

convenios con las universidades y escuelas politécnicas y demás organismos nacionales e internacionales para la realización de cursos especializados en las diversas ramas artesanales y de administración de sus talleres;

- i) Prestar toda clase de ayuda y estímulo a las organizaciones clasistas de artesanos y supervisar especialmente lo relacionado al cumplimiento del límite de inversión asignado por esta Ley para el taller artesanal; y,
- j) Las demás que le asignen esta Ley y su Reglamento.

Art. 8.- La Junta Nacional de Defensa del Artesano elaborará un Plan Nacional de Desarrollo Artesanal, que formará parte del Plan Nacional de Desarrollo y será de ejecución obligatoria. Para este efecto contará con la asesoría gratuita del Consejo Nacional de Desarrollo (CONADE), de las universidades y escuelas politécnicas y demás instituciones públicas.

Art. 9.- El patrimonio de la Junta Nacional de Defensa del Artesano estará constituido por:

- a) Las asignaciones que anualmente se le hicieren en el Presupuesto del Gobierno Central;
- b) Los recursos provenientes de préstamos internos o externos no reembolsables;
- c) Los ingresos provenientes de derechos por titulación, actas de grado, calificaciones y recalificaciones;

- d) Los bienes muebles e inmuebles que le pertenezcan legalmente, así como los ingresos provenientes de su arriendo o alquiler;
- e) Los legados o donaciones que le hicieren las personas naturales, nacionales o extranjeras, a cualquier título; y,
- f) Los demás recursos que se le asignaren legalmente.

Art. 10.- Los valores que los artesanos deben pagar para la obtención de su título profesional no podrán exceder de un equivalente al sesenta por ciento (60%) del salario mínimo vital vigente para los trabajadores en general.

Art. 11.- Los recursos de la Junta Nacional de Defensa del Artesano se destinarán a la ejecución de planes y programas destinados al desarrollo integral y capacitación de la clase artesanal y de sus organizaciones gremiales, al fomento de ferias, exposiciones y concursos a nivel nacional e internacional, en concordancia con las metas y objetivos previstos en el Plan Nacional de Desarrollo Artesanal.

Art. 12.- Para el eficiente control de sus recursos, la Junta Nacional de Defensa del Artesano contará con una unidad de auditoría interna.

Art. 13.- Créase el Tribunal de Disciplina Nacional como instancia superior de apelación, encargado de resolver, en única y definitiva instancia, las controversias entre artesanos suscitadas por la aplicación de esta Ley o por las resoluciones de la Junta Nacional de Defensa del Artesano.



Art. 14.- El Tribunal de Disciplina Nacional estará integrado por:

- a) El Ministro del Trabajo y Recursos Humanos o su delegado, quien lo presidirá;
- b) Un delegado de la Junta Nacional de Defensa del Artesano; y,
- c) El Presidente de la Confederación de Artesanos Profesionales del Ecuador.

En el Reglamento se normará todo lo relativo a las apelaciones y resoluciones del Tribunal Nacional de Disciplina.

Nota: Incluida Fe de erratas, publicada en Registro Oficial 91 de 20 de Junio de 1997.

Art. 15.- Los maestros debidamente titulados y los artesanos autónomos podrán ejercer el artesanado, abrir y mantener sus talleres, una vez que se hayan registrado en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, la que les conferirá el Carnet Profesional Artesanal, al momento mismo de su registro.

Los aprendices y operarios podrán formar parte de las cooperativas de producción y consumo, cuyo fomento y extensión se encarga de manera especial a la Junta Nacional de Defensa del Artesano.

Art. 16.- Los artesanos amparados por esta Ley no están sujetos a las obligaciones impuestas a los patronos en general por la actual legislación.

Sin embargo, los artesanos jefes de taller están sometidos con respecto a sus operarios, a las disposiciones sobre el salario mínimo y a pagar las indemnizaciones legales en los casos de despido intempestivo.

También gozarán los operarios del derecho de vacaciones y jornada máxima de trabajo de conformidad con el Código del Trabajo.

Con los fondos determinados en esta Ley y con los fondos que en lo sucesivo se asignarán, se atenderá por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a las indemnizaciones de accidentes de trabajo y a los otros derechos de los operarios.

Art. 17.- El Estado prestará a los artesanos eficiente ayuda económica mediante:

- a) La exoneración de los impuestos a la renta del capital con el concurso del trabajo y adicionales de dicho impuesto, del impuesto a los capitales en giro y del impuesto al valor agregado (IVA) en calidad de sujetos pasivos y sustitutivos;

- b) La importación en los términos más favorables que establezca la correspondiente Ley, de los materiales e implementos de trabajo de los artesanos, salvo los de lujo;
- c) La exoneración del impuesto a las exportaciones de artículos de producción artesanal;
- d) La concesión de préstamos a largo plazo y con intereses preferenciales a través del Banco Nacional de Fomento y de la banca privada, para cuyos efectos la Junta Monetaria dictará la regulación correspondiente.

Los montos de los créditos se fijarán considerando especialmente la actividad artesanal y el número de operarios que tenga a su cargo el taller;

- e) La compra de artículos de artesanía para las instituciones oficiales y otros organismos públicos. Exceptúase el caso en que el Estado o las Instituciones de Derecho Público sean productores de estos artículos.

Los artesanos continuarán gozando de las demás exoneraciones contempladas en el artículo 9 de la Ley de Fomento Artesanal, en cuanto más les beneficie.

Art. 18.- Declárase obligatoria la afiliación del trabajador artesano al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

Art. 19.- El Seguro Social para el artesano comprenderá:

- a) El Seguro de Enfermedad y Maternidad;
- b) El Seguro de Invalidez, Vejez y Muerte; y,
- c) El Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales que protegerá a artesanos y a sus operarios y aprendices.

Art. 20.- Las prestaciones de estos seguros serán las mismas que otorgue el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social a sus actuales afiliados.

Art. 21.- Son fondos del Seguro del Artesano:

- a) El aporte personal del ocho por ciento de la renta líquida de cada artesano.

La recaudación de este aporte se realizará de acuerdo con el Reglamento que, al efecto, dicte el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social;

- b) El aporte estatal del trece por ciento de la renta líquida del artesano, que se computará y pagará anualmente con cargo a la partida del Presupuesto del Estado, que se creará para el efecto; y,
- c) Las primas del Seguro de Accidentes del Trabajo y Enfermedades Profesionales que serán pagadas por el Estado y que se fijarán por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, de acuerdo con el dictamen de su Departamento Matemático Actuarial, a base de tarifas que cubran las prestaciones, los capitales constitutivos de las rentas líquidas y los gastos administrativos. Las primas se fijarán en proporción al monto de

los sueldos y salarios, a los riesgos inherentes a la artesanía y a la actividad peculiar del trabajador.

Art. 22.- El Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social destinará anualmente un tanto por ciento de los fondos que aportaren los artesanos, operarios y aprendices de acuerdo con cálculos actuariales, para la construcción de viviendas, casas y departamentos baratos para el uso exclusivo de tales afiliados.

Art. 23.- Declárase el 5 de noviembre de cada año como el Día del Artesano Ecuatoriano.

Art. 24.- Quedan derogadas todas las disposiciones legales y reglamentarias de cualquier índole, que se opusieren a la presente Ley, la cual entrará en vigencia desde la fecha de su promulgación.

**DISPOSICION GENERAL.-** Los maestros artesanos que hubieren establecido talleres hasta el 5 de noviembre de 1953, en que se promulgó la Ley de Defensa del Artesano en el Registro Oficial, no estarán sujetos al requisito de titulación y gozarán de todos los derechos y beneficios establecidos en esta Ley.

**DISPOSICIONES TRANSITORIAS**

PRIMERA: Los talleres artesanales que no estuvieren registrados en la Junta Nacional de Defensa del Artesano, deberán hacerlo dentro de los ciento ochenta días posteriores a la promulgación de esta Ley en el Registro Oficial; y los maestros artesanos que no poseyeren título profesional deberán obtenerlo, a través de los gremios respectivos, en el plazo de un año a partir de la vigencia de esta Ley.

SEGUNDA: La Junta Monetaria expedirá la regulación señalada en el literal d) del artículo 17 de la Ley de Defensa del Artesano, dentro de los sesenta días posteriores a la vigencia de esta Ley.

TERCERA: El Presidente de la República, en el plazo constitucional respectivo, dictará el Reglamento General de esta Ley.

## ENCUESTA

La presente encuesta tiene la finalidad de contribuir a la investigación de mercados correspondiente a la realización de la tesis de grado de un estudiante de la carrera de Ingeniería Comercial de la Universidad de las Américas.

Le agradecemos de antemano por su colaboración y tiempo, la información aquí otorgada tiene fines únicamente académicos y será manejada de forma confidencial por lo cual le pedimos la mayor sinceridad posible.

1.- ¿Su empresa aplica la Gestión por Competencias?

Si

No

pase a la pregunta 6

2.- ¿La empresa dispone de un manual de descripción de competencias?

Si

No

3.- ¿Se lleva a cabo el proceso de selección de personal por competencias?

Si

No

4.- ¿Como calificaría usted los resultados al aplicar gestión por competencia en el futuro de la empresa? Del 1 al 10 siendo 1 excelente y 10 pésimo.

5.- ¿Recomendaría la aplicación de la gestión por competencias a otras empresas?

1. Absolutamente seguro que si

2. Probablemente si

3. Probablemente no

4. Definitivamente no

¿Por qué? \_\_\_\_\_

6) Cómo evaluaría su conocimiento acerca de la gestión por competencias?

20%

40%

60%

80%

100%

7) Qué opinión tiene sobre la gestión por competencias?

	A	B	C	D	E	F	G	
Muy útil								Inútil
Permite seleccionar a la persona correcta								Permite seleccionar a la persona correcta
Cara								Barata
Compleja								Fácil
Para grandes empresas								Para pequeñas empresas

8.- ¿Le interesaría implementar en su empresa la gestión por Competencias?

- Absolutamente seguro que si
- Probablemente si
- Probablemente no
- Definitivamente no

9) ¿ Para qué la selección de que puestos utilizaría la gestión por competencias

- Marketing
- Finanzas
- Producción

O sino hacer por jerarquías

- Puestos de dirección
- Puestos operativos, etc.

10.- ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por la Implementación de esta técnica?

- De 1.000 a 1.500
- De 1.501 a 2.000
- De 2.001 a 3.000
- Mas de 3.000


**Datos Generales de la Empresa.**

- Nombre de la Empresa:
- Años de vida Institucional:
- Sector al cual pertenece:
- Productos y/o servicios que ofrece:
- Número de Empleados y Trabajadores:
- Empresa Nacional o Multinacional:
- Empresa Pública o Privada:



La entrevista esta dirigida a personas que son expertas en la administración por competencias

La administración por competencias en general

- 1) Cómo se originó el concepto de administración de recursos humanos por competencias?
- 2)Cuál es su opinión sobre un sistema basado en competencias? Cuáles son sus puntos positivos y negativos?
- 3) Qué beneficios obtiene una empresa al aplicar un sistema de administración por competencias?
- 4) Para qué tipo de empresas es aplicable un sistema de administración por competencias? Existe un perfil tipo de la empresa?
- 5) Para qué tipo de posiciones en la empresa es recomendable utilizar un sistema de administración por competencias? Existe una restricción en éste sentido?
- 6) Qué tan difundida esta la administración por competencias a nivel internacional? Qué tanto éxito ha tenido? Qué empresas lo están utilizando y con qué resultados?

La administración por competencias en el Ecuador

- 1) Qué motivó la llegada al Ecuador de un sistema de administración por competencias?.
- 2) Qué beneficios tendrían las empresas ecuatorianas al utilizar un sistema basado en competencias?
- 3) Qué tan apropiado es un sistema de administración por competencias en una realidad como la ecuatoriana? Cómo se lo debe utilizar?
- 4) De qué depende que un sistema de administración por competencias tenga éxito en el Ecuador?
- 5) Qué tipo de empresas deberían utilizarlo en el Ecuador? Por Qué
- 6) Para qué tipo de posiciones deberían emplearlo? Por Qué?
- 7) Qué tan difundido se encuentra dicho sistema en el Ecuador? Quiénes lo están utilizando y con qué resultados?
- 8) Cómo ve usted el futuro de la administración por competencias en el Ecuador? Seguirá desarrollándose? Se estancará? De qué dependerá su eventual desarrollo futuro?

### Origen y Usos de la Gestión por Competencias

Importancia de la Aplicación de Gestión de Competencias	Origen	Uso
1	Estados Unidos en la época de los 80's	Como concepto de competencia laboral
2	Ha ido surgiendo como un marco de referencia para la administración y desarrollo del personal	
3		Es un proceso de adaptarse y ejecutar cambios
4	Empieza desde la época de la revolución francesa	Sirve para dar mayor beneficios tanto a los empleados como empleadores
5		Es una nueva forma de llevar adelante el negocio

Origen y Uso de la Gestión por Competencias		Tabla del origen y uso de la Gestión Por Competencias
Respuestas	Condiciones en número de frases	Condiciones (en % de frases)
Origen	3	43%
Uso	4	57%
Total frases	7	100%

## SISTEMA BASADO EN COMPETENCIAS

Sistema de Gestión	Positivo	Negativo
1	Permite una mejor articulación entre el trabajo y la educación	
2	Las competencias pueden ser consideradas como una herramienta capaz de proveer conceptualización, un modo de hacer y un lenguaje	
3	Permite identificar de forma objetiva las características particulares de cada individuo en la organización en relación con sus conductas y desempeños organizacionales.	Son muy puntuales y estos más están referidos al comportamiento individual de la persona frente al de sus colegas de trabajo con sus desempeños alcanzados.
4	Nos ayudan a percibir conductas laborales y personales de forma personalizada en cada miembro de la organización	
5	Es una herramienta de gran ayuda al momento de realizar o iniciar cualquier negocio o innovar en el mismo, debido a que nos ayuda a determinar las habilidades y destrezas de cada individuo sabiendo de esta manera para que es apto	Si no se lo maneja de una manera correcta puede llegar a ocasionar problemas internos.

Sistema de competencias aspectos positivos y negativos		Tabla resumen de los aspectos positivos y negativos
Respuestas	Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
Positivas	5	71%
Negativas	2	29%
Total frases	7	100%

Qué beneficios obtiene una empresa al aplicar un sistema de administración por competencias?

Beneficios de aplicar un sistema de administración de competencias	Recurso Humano	Industria - Empresas
1	Recurso Humano con un alto componente de competencias laborables.	Con un recurso Humano altamente calificado la empresa empieza a tener diferenciación
2	Mejora habilidades de las personas que permitan su desarrollo.	Desarrolla un fuerza de trabajo flexible.
3	Reforzar conductas que soportan valores organizacionales.	El personal desarrolla un alto nivel competitivo.
4	Tenemos un personal con mayor capacidad, motivado y con ganas de surgir	Ayuda a la empresa a salir adelante y crecer conjuntamente, pensando en el ganar - ganar
5	Ayuda a tener un personal proactivo y no reactivo.	El nivel de producción es mayor y en menor tiempo.

Importancia de la Gestión por Competencias		Tabla de la Importancia de la Gestión Por Competencias
Respuestas	Condiciones en número de frases	Condiciones (en % de frases)
Recurso Humano	5	50%
Industria - Empresas	5	50%
Total frases	10	100%

**Implementación de Gestión por Competencias, Aspectos Positivos, Negativos, tipo de empresas que pueden ser aplicables y posiciones que deben utilizar**

Implementación en las Empresas, tipo de empresas y rangos	Aspectos positivos	Aspectos negativos	Tipo de empresas	Tipo de posiciones
1	Conocimientos y mejores capacidades y habilidades en el desarrollo de su trabajo		Todo tipo de empresas	Todas las posiciones
2	Un mejor desarrollo del recurso humano y mejoramiento continuo		Todas las empresas	En todas las posiciones desde las operativas hasta las ejecutivas y gerenciales.
3	Existirá una mejora continua en las empresas, ayudando de esta manera al desarrollo intrapersonal como de la empresa, obtienen beneficios mutuos.		Todas las empresas, pero en nuestro medio debería ser considerado desde los microempresarios	Todas las posiciones
4	La implementación de la Gestión de Competencias en una empresa sería de gran importancia para el desarrollo de la misma.		Para todas las empresas	En todas las posiciones
5	La gestión de competencias en una empresa u organización es muy importante porque es un soporte y desarrollo personal y organizacional porque de esta manera se hace una mejora total.		Todas las empresas	A todas las posiciones

Implementación en las empresa aspectos positivos y negativos		Tabla resumen de la implementación en las empresas
Respuestas	Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
Positivas	5	33%
Negativas	0	0%
Tipo de empresas	5	33%
Rangos	5	33%
Total frases	15	100%

### BENEFICIOS AL APLICAR LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS.

Beneficios	Empresa	Trabajadores	Sociedad	Ecuador
1	La empresa se beneficia con un mejor recurso humano	Se sienten mejor porque hacen lo que les gusta de mejor manera	De manera en que se desarrollen las personas, las empresas así también damos una ayuda a nuestra sociedad.	Si todos mejoramos nuestro país mejora
2	Es una herramienta muy importante que serviría para poder dar una mejora continua en todos los procesos de la organización.	Por medio de la Gestión de Competencias las personas pueden sentirse más realizadas y dispuestas para trabajar.	Teniendo una mejora persona, individual y colectiva podemos tener un mejor futuro con nuestra sociedad.	
3	Conocimiento de las capacidades de los trabajadores, disminuye el tiempo extra y el reproceso.	Genera desarrollo individual y de esta forma organizacional		
4	Fortalece una cultura organizacional o la crea disminuyendo la rotación	Mayores beneficios y estabilidad laboral.	El desarrollo de empresas, crecimiento y emprendimiento de nuevas empresas ayuda a la sociedad a tener mayor fortaleza	
5	Dan mayor rentabilidad y responsabilidad individual y colectiva	Estabilidad laboral y recompensas		

**Tabla resumen de los beneficios de la Gestión de Competencias**

Respuestas	Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
Empresa	5	36%
Trabajadore	5	36%
Sociedad	3	21%
Ecuador	1	7%
Total frases	14	100%

#### 4. Precios a considerar para la implementación de Gestión de Competencias.

Tabla No. 4

Alto	5	50%
Medio	5	50%
Bajo	0	0%

#### Principales Clientes para la implementación de la Gestión por Competencias.

Cientes más rentables	INDUSTRIALES	PYMES	ARTESANOS	OTROS
1	En el caso de los industriales, mucho de ellos ya tienen una implementación de gestión por competencias	En las Pymes muchos desconocen el concepto de Gestión de Competencias	Serían los principales clientes para iniciar un cambio con la gestión de competencias.	
2	Son un target importante pero poco lucrativo porque ya tienen sistemas de gestión	Pymes son muy importante porque necesitan de una guía para la mejoramiento total		
3		Las pequeñas empresas y microempresas son limitadas con personal estas serían muy importantes de incentivar para la implementación de gestión de competencias	En número son muy poco, serían más fácil de ayudar e iniciar.	
4	En un mercado ya desarrollado con poco interés debido a sistemas internos.	Son un grupo muy grande que necesita seguir creciendo.	Por ser pocos en personal podría ser más fácil la implementación y de esta manera pueda llegar a ser PYMES	
5		Es un grupo muy importante en el Ecuador que no se le ha dado la importancia necesaria.		



Tabla resumen de los clientes mas potenciales		Tabla resumen de los clientes mas potenciales
Respuestas	Intenciones en número de frases	Intenciones (en % de frases)
Industriales	3	27%
PYMES	5	45%
Artesanos	3	27%
Otros	0	0%
Total frases	11	100%



A Diciembre del 2003

## Número de Compañías por Situación Geográfica y Actividad Económica

PROVINCIA	Número de Compañías	1. Agricultura	2. Minas y Canteras	3. Industrias	4. Electricidad	5. Construcción	6. Comercio	7. Transportes y Comunicaciones	8. Servicios a Empresas	9. Servicios Personales
01 AZUAY	50	3	0	23	6	1	17	0	0	0
02 BOLIVAR	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0
03 CANAR	5	1	0	2	1	0	0	0	1	0
05 COTOPAXI	6	1	0	3	1	0	1	0	0	0
06 CHIMBORAZO	3	0	0	2	1	0	0	0	0	0
07 EL ORO	10	3	1	0	0	0	5	0	1	0
08 ESMERALDAS	6	3	0	1	2	0	0	0	0	0
09 GUAYAS	397	46	1	107	7	18	131	24	54	9
10 IMBABURA	8	1	0	2	1	0	4	0	0	0
11 LOJA	2	0	0	1	1	0	0	0	0	0
12 LOS RIOS	5	2	0	0	1	0	2	0	0	0
13 MANABI	29	8	0	10	1	1	8	0	1	0
17 PICHINCHA	466	28	36	113	7	32	130	38	65	17
18 TUNGURAHUA	10	0	0	3	2	1	4	0	0	0
21 SUCUMBIOS	2	0	0	0	1	0	1	0	0	0
<b>TOTAL COMPAÑÍAS</b>	<b>1</b>	<b>96</b>	<b>38</b>	<b>267</b>	<b>33</b>	<b>53</b>	<b>303</b>	<b>62</b>	<b>122</b>	<b>26</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías

Elaboración: Estudios Económicos Societarios



A Diciembre del 2003  
**POR ACTIVIDAD ECONÓMICA**

Promedio de los principales Indicadores Económico - Financieros de las 1000 Compañías más Importantes

ACTIVIDAD ECONÓMICA	INDICES PROMEDIO							
	No. Compañías	LIQUIDEZ	ENDEUDAMIENTO DEL ACTIVO	APALANCAMIENTO	ROTACIÓN DE VENTAS	IMPACTO ADMINISTRACIÓN Y GASTOS VENTAS	RENTABILIDAD NETA ACTIVO	RENTABILIDAD NETA VENTAS
1. Agricultura	96	10,576	0,6281	26,888	10,540	0,1012	-0,0020	-0,0019
2. Minas Y	38	0,4627	0,7669	42,902	0,3358	0,4564	0,0091	0,0272
3. Industrias	267	14,951	0,5143	20,589	12,449	0,1699	0,0351	0,0282
4. Electricidad	33	11,552	0,4994	19,976	0,2919	0,4273	-0,0783	-0,2683
5. Construcción	53	13,831	0,8373	61,470	0,6706	0,1154	0,0108	0,0161
6. Comercio	303	13,689	0,6556	29,037	18,349	0,1686	0,0317	0,0173
7. Transportes Y Comunic.	62	10,691	0,4124	17,017	0,7385	0,5198	0,0489	0,0662
8. Servicios Empresas	122	11,975	0,4598	18,512	0,6192	0,2500	0,0267	0,0431
9. Servicios Personales	26	12,964	0,5902	24,404	11,194	0,4816	-0,0051	-0,0045
<b>TOTAL ACTIVIDAD</b>	<b>10,000,000</b>	<b>11,248</b>	<b>0,5906</b>	<b>24,427</b>	<b>0,8569</b>	<b>0,2335</b>	<b>0,0078</b>	<b>0,0091</b>

Fuente: Superintendencia de Compañías  
 Elaboración: Estudios Económicos Societarios

## MUESTREO ESTRATIFICADO

Empresas	Numero de Empresas	Total Trabajadores	Promedio de Empleados	Pi	Qi	Pi*Qi
PYMES	15.000,00	330.000,00	22	0,50	0,50	0,2500
Artesanías	200.000,00	600.000,00	3	0,50	0,50	0,2500
MICROEMPRESAS	252.000,00	1.686.000,00	3	0,50	0,50	0,2500
<b>TOTAL</b>	<b>467.000,00</b>	<b>2.616.000</b>	<b>28</b>			

Error	0,05	
Intervalo de confianza	1,96	certitud 95%

Calculo del Numerador	
Estrato 1	1.237.500.000
Estrato 2	30.000.000.000
Estrato 3	236.883.000.000
<b>Total Numerador</b>	<b>268.120.500.000</b>

Calculo Denominador	
A	4453519367
B	654000
<b>Total Denominador</b>	<b>4454173367</b>

Tamaño final de la muestra 6,01953444360E+01

Numerador Comun	
Muestra 1	165000
Muestra 2	300000
Muestra 3	843000
<b>Total</b>	<b>1308000</b>

Denominador Comun	
Muestra 1	165000
Muestra 2	300000
Muestra 3	843000
<b>Total</b>	<b>1308000</b>

Muestra 1	8
Muestra 2	14
Muestra 3	39
<b>Muestra total</b>	<b>60</b>