



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

COMPETENCIAS REQUERIDAS PARA MEJORAR EL DESEMPEÑO  
LABORAL EN EL AREA OPERATIVA DE UNA ORGANIZACIÓN  
PRODUCTORA DE LA CIUDAD DE QUITO.

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos  
establecidos para optar el título de Psicóloga Mención Organizacional

Profesor Guía:

Javier Alexander Navarrete Guerra

Autor:

Estefanía Alexandra Cáceres Erazo

Año:

2017

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA**

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el (los) estudiante(s), orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”

---

Javier Alexander Navarrete Guerra

CI: 1716185622

## **DECLARACIÓN DEL PROFESOR CORRECTOR**

“Declaro (amos) haber revisado este trabajo, dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación”.

---

Molina Bravo Pablo Xavier

CI: 1706785118

---

Muñoz Noroña Christian Patricio

CI: 1712429412

## **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE**

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

---

Estefanía Alexandra Cáceres Erazo

CI: 172153228-9

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, quiero agradecer a Dios quien me da la oportunidad de Vivir día a día. En segundo lugar y Sin Ser menos importante a mi Madre y Abuela, quienes han sido un pilar fundamental en mi vida guiándome con amor y ejemplo. A mi esposo, que ha sido un ejemplo de esfuerzo y sacrificio y por último a mi hermano y su papá quienes me han demostrado Amor y apoyo incondicional.

## **DEDICATORIA**

El presente proyecto de titulación se lo dedico a mi hijo, ya que él es mi mayor motivo para seguir adelante y luchar por un futuro mejor. A mi esposo y familiares ya que ellos han velado por mi bienestar y Educación brindándome un apoyo Incondicional, confiando en cada reto que me propongo sin dudar en mí Inteligencia y mi capacidad para salir adelante.

## RESUMEN

El presente proyecto de investigación está orientado en describir las competencias requeridas para mejorar el desempeño laboral en el área operativa de una empresa productora de la ciudad de Quito.

El Ecuador, ha sido partícipe de los fuertes cambios con respecto a la nueva visión que se le da al Talento Humano, buscando así la manera de identificar las habilidades y conocimientos que requiere un cargo dentro de la organización con el fin de obtener una adecuación de la persona en su puesto de trabajo, demostrando un desempeño exitoso con el fin de llegar a ser una empresa exitosa con niveles altos de productividad, es así como se demuestra como las competencias son estrategias laborales para obtener una competitividad en las organizaciones por medio de la implementación de metodologías específicamente basada en competencias y herramientas que permitan desarrollar al personal dentro de un mercado cada vez más competitivo, logrando así obtener procesos efectivos.

Es por esta razón la importancia de la utilización de un gestión de talento humano por competencias en las organizaciones, ya que cada vez es más es alta la necesidad de innovación gracias a la competitividad existente dentro del mercado y sobretodo el lograr una adecuación en términos de persona- puesto maximizara la eficiencia en el puesto de trabajo motivando al colaborador a realizar sus funciones de manera eficaz, de ese modo se podrá describir la diferencia que existe en el desempeño laboral logrando que el área operativa maneje procesos de faenamiento cada vez mejores, obteniendo éxito en la entrega de productos finales para el consumo humano.

**Palabras claves:** gestión del talento humano, gestión basada en competencias, modelo de perfil por competencias, evaluación del desempeño por competencias

## ABSTRACT

This investigation project is orientated to describe the required skills to improve the job performance at the manufacturer area in a production company.

Ecuador has been participate of strong changes on behalf of the new vision of Human Resources, looking for the best way of identifying abilities and knowledge of a person and what is required for an specific job in the company, in order to have a balance in between this two. This will demonstrate a successful development on the road of achieving to be a powerful company with high levels of productivity, and how job skills are work strategies to maintain competitiveness in between organizations by implementing methodologies which are strictly based on competences and tools that are going to allow growing of the working force inside a market which is every time more competitive with effective processes.

Everything explained before is the reason for the implementation of Human Resources Management based on competences, thus it is much more higher the necessity of innovation thanks to the existent improvement inside the market and more than all, to accomplish a balance between the person and the job, will maximize the efficiency of its tasks motivating the employee to make everything better every time; this way the operational area will manage the slaughtering process as it is expected, and obtaining success on the final product delivery.

**Key words:** Human Resources management, Competences based management, Profile model by competences, Competency based performance assessment.



## ÍNDICE

1. Introducción.....	1
2. Formulación del problema y justificación.....	4
3. Pregunta de Investigación .....	8
4. Objetivos .....	8
4.1 Objetivo General.....	8
4.2 Objetivos específicos.....	8
5. Marco teórico.....	9
5.1 Gestión de talento humano por competencias. ....	10
5.2 La Asignación de competencias al puesto.....	14
5.3 Adecuación Puesto – Persona dentro del contexto organizacional. ....	15
5.4 Evaluación del desempeño por competencias .....	16
6. Preguntas Directrices.....	17
7. Metodología de Estudio .....	18
7.1 Enfoque, alcance y tipo de diseño .....	18
7.2 Muestreo.....	19
7.3 Recolección de datos /herramientas a utilizar. ....	20
7.4 Pre- validación .....	22
7.5 Procedimiento.....	29
7.6 Tipo de análisis.....	30
8. Viabilidad.....	31
9. Aspectos éticos .....	32
9.1 Consentimientos o asentimientos informados .....	32
9.2 Tratamiento de la información.....	32
10. Análisis de Estrategias de Intervención.....	34

11. Cronograma.....	39
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>41</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

## **1. Introducción.**

El éxito de una organización siempre dependerá de una buena administración de procesos, de modo que, se logre reducir el consumo tanto de sus recursos económicos, tecnológicos, y sobretodo humanos, es así como el buen manejo de una gestión de talento humano por competencias logra el cumplimiento de objetivos tanto estratégicos como también operativos.

A la hora de hablar de modelos de management o de gestión permite que las organizaciones logren conducir los recursos humanos pertenecientes a la empresa a lograr un propósito alineado a cada una de las estrategias del negocio, ya que al ser implementada de manera correcta se obtiene ganancias entre el empleado y el empleador. Estos modelos se basan en las llamadas “competencias laborales”, los diferentes tipos o niveles de competencias poseen gran variedad a la hora de llevar a la practica la gestión de talento humano y es así como el “Modelo del Iceberg” cobra poder al hablar de competencias tanto de conocimientos como de habilidades específicas, las mismas que suelen ser características visibles ya que se encuentran en la superficie de la personalidad y por esta razón son fáciles de reconocer y observar, pero los rasgos de personalidad, el concepto de sí mismo y la motivación de cada persona se encuentran en una zona más profunda la cual no puede ser fácil de observar. Sin embargo los conocimientos tienen una manera fácil de ser evaluados y desarrollados mediante entrenamientos o capacitaciones, pero por otro lado la motivación y la personalidad presenta una grave dificultad de ser evaluado, modificado e incluso desarrollado mediante entrenamientos y es por esta razón que lo más adecuado para seleccionar al candidato idóneo para un puesto de trabajo es que posea las características de personalidad y las motivaciones requeridas para cada área de trabajo logrando así un buen desempeño laboral gracias a la concordancia existente entre el trabajador y su cargo a desempeñar viendo la necesidad de poseer dentro de

la organización metodologías que permitan el buen desarrollo de la gestión de talento humano por competencias. (Alles, 2016, p.84)

Varias empresas dedicadas a diferentes líneas de negociación buscan que el personal logre transformarse en un recurso estratégico para obtener un valor agregado que mejore el desempeño laboral y su vez evidenciar mejoras en los resultados y objetivos planteados es así como se da paso a la gestión de talento humano por competencias, la misma que implementa metodologías y herramientas que beneficiara al área operativa al identificar cuáles son las competencias que el cargo necesita para que el personal pueda realizar su trabajo de una manera más eficiente logrando resultados notables en el manejo de conflictos, en el trabajo en equipo y sobre todo en los resultados a la hora de realizar un buen proceso de faenamiento, es así como la línea de producción logrará terminar con la entrega de un producto de calidad. Un modelo de competencias implica una serie de procesos que van relacionados al cargo del puesto y a su vez a los trabajadores que integran la organización, los mismos que poseen un propósito y que estos deben ser alineados en pos de los objetivos organizacionales, Dicha gestión de talento humano por competencia ayuda a que los recursos humanos de la organización logren alinearse a la estrategia del negocio de modo que resulta beneficiosa tanto para la empresa como para cada uno de los colaboradores que se desempeñan en la organización. (Alles, 2016, p.86)

Para poder implementar la gestión por competencias se utiliza herramientas que permitan guiar al buen desempeño, se comienza con la realización del análisis y descriptivo de puestos el cual consiste en una serie de procedimientos sistemáticos que ayudan a la recolección, documentación y análisis de información acerca del contenido, tareas, requerimientos específicos, el contexto en el que se desenvuelve cada trabajador y sus competencias además saber que personas deben ser las idóneas para ser contratadas para la posición mencionada, dicho análisis muestra la relación existente entre la actividades del puesto y las características de la persona que ocupará el puesto comprendiendo adecuadamente cual es la naturaleza del

trabajo que se va a realizar, estableciendo algunos tipos de instrumentos y herramientas que ayudan a las evaluaciones necesarias, tomando en cuenta la frecuencia de revisión dependiendo del tipo de funciones descritas, el instrumento a utilizar para la implementación de la gestión de talento humano por competencia, es el modelo de perfiles por competencias (MPC) en el cual se tomara en cuenta el análisis y descriptivo de puesto, la estructura organizacional en la cual constara las unidades, los procesos, productos y servicios que ofrece la organización, además un estructura posicional como es los niveles, grupos ocupacionales y las denominaciones y por último la descripción de cargos en cuanto a las actividades, indicadores, competencias y requisitos, lo cual permite mejorar los procesos y sobre todo obtener excelencia en los servicios que ofrece la organización, dando resultados como la optimización de tiempo al tener una distribución equitativa en las funciones que debe cumplir cada uno de los trabajadores dentro del área en la cual se encuentra, teniendo claro cuáles son las competencias idóneas para el cargo dentro de la empresa y sobre todo presentar evidencias de una buena competitividad en la gestión efectiva de cada una de las funciones asignadas al cargo, Por otro lado es importante mencionar que gracias a la utilización de dichos instrumentos se puede dar paso al uso de varias actividades relacionadas con la administración de recursos humanos por competencias como es reclutamiento y selección, evaluaciones del desempeño, capacitación y formación, desarrollo y planes de carrera y compensaciones por competencias. (Alles, 2006, p.110)

Es así como la gestión de recursos humanos por competencias logra una vinculación idónea del talento humano con las estrategias y objetivos de la empresa, logrando grandes resultados en el mejoramiento de los procesos ya que a pesar de que muchas veces en el área productora específicamente en las áreas operativas se busque reemplazar al talento humano por maquinarias no siempre esta es la solución correcta, ya que si se implementa una gestión por competencias mediante herramientas como el modelo de perfil por competencias y su influencia con la evaluación del desempeño por competencias se podrá trabajar para un mejor desempeño sobre todo en la

adecuación de persona-puesto y si de existir una brecha a partir de la evaluación se iniciaran acciones para mejorar conocimientos o competencias de ser necesario, lo cual ayudara a mejorar el desempeño, brindando así resultados exitosos a la empresa lo cual tendrá una ventaja competitiva frente a otras organizaciones brindando productos de calidad.

## **2. Formulación del problema y justificación.**

En las organizaciones aún existen los paradigmas lineales y tradicionales que tiene como objetivo clave el indicar que los mandas altos o directivos de la empresa sean los únicos generadores de estabilidad, orden y sobre todo del equilibrio organizacional, gracias a la toma de decisiones claves en los diferentes procesos de todo un departamento de la organización, sin dar apertura a que otras áreas de la organización puedan desarrollar habilidades para mejorar su desempeño, como es el área operativa, muchas veces el área operativa es considerada una de las más básicas de la organización, sin embargo existen empresas en las cuales el área operativa tiene una participación directa en los diferentes procesos productivos y en donde se concentra el mayor número de personal que de una u otra manera generan ganancias a la organización.

En la actualidad las organizaciones han ido cambiando la percepción acerca del capital humano incrementando así el interés por conseguir su máximo potencial, de ahí que existe la necesidad de incentivar a la utilización de nuevos modelos como es la Gestión de Talento Humano por competencias para lograr así un desarrollo superior dentro de una Organización y lograr una mayor competitividad dentro del mercado.

Al generar una nueva visión en torno a la implementación de la gestión de talento humano por competencia se puede lograr un mejor desempeño en el área operativa gracias a la adecuación puesto-persona y a la implementación de las competencias que requiere el cargo, los procesos de gestión operativa son aquellos procesos primarios de una organización mediante los cuales se

producen servicios o productos los mismos que son entregados a los clientes, la gestión operativa no es una estrategia en si misma pero lo que se busca es lograr que sea una prioridad para cualquier empresa consiguiendo que los esfuerzos del personal tengan una excelencia operativa mejorando la calidad de cada uno de los servicios o productos entregables. (Martínez & Milla, 2012, p.280)

Es importante trabajar con el grupo operativo dedicado al faenamiento ya que este brinda servicios para el consumo humano el cual debe ser trabajado de manera eficiente para brindar un producto de calidad y poder potenciar al personal haciendo que trabaje de manera eficiente, el faenamiento consiste en un proceso ordenado sanitariamente para el sacrificio de animales, con el objetivo de obtener su carne, la misma que debe presentarse en las mejores condiciones para el consumo humano, dicho proceso debe seguir normas técnicas y sanitarias las cuales tienen lineamientos en las normas de calidad y gestión del calidad (ISO) y la normas nacionales de buenas prácticas de manufactura (BPM). El proceso de faenamiento comienza con la recepción del animal en donde será identificado, pesado y ubicado. Para el sacrificio del animal se comienza con el arreo y duchado siguiendo con el noqueo utilizando pistolas neumáticas para su insensibilidad, el proceso de izado ayuda a que el animal sea colgado por medio de una red para seguir con el sangrado, degüello y cortes de patas y cabeza, siguiendo por el proceso de desollado el cual consiste en la separación del cuero y la carnosidad, proceso que se realiza con el manejo de máquinas, por último se realiza el proceso de eviscerado, la revisión veterinaria post mortem acompañado de la desinfección por medio de agua a presión, terminando con la transportación del producto final a cada uno de los clientes los mismos que deben continuar con una cadena de frio hasta que el producto llegue a los congeladores de cada uno de los supermercados, mercados, carnicerías entre otras.(Empresa Publica Metropolitana de Rastro Quito, 2013,pp.2 )

El implementar una gestión por competencias al área operativa de faenamiento tendrá ventajas competitivas para la organización ya que mediante la implementación se podrá mejorar el desempeño laboral reduciendo las quejas y malestares existentes por parte de los clientes, al mencionar que el producto final no cumple con la calidad que debería tener al ser un producto de consumo humano, presentando problemas en cada una de las fases del faenamiento lo cual tiene consecuencias en la entrega del producto final, haciendo que la organización presente bajas en la productividad, menores ingresos, pérdida de clientes y una menor probabilidad de competencia con empresas dedicadas al mismo giro del negocio, al dar comienzo a la gestión por competencias se podrá reducir la brecha existente entre el desempeño actual versus el desempeño esperado actuando de manera rápida en la toma de decisiones con respecto a las nuevas acciones a tomar para mejorar el desempeño en base a herramientas que permiten desarrollar tanto conocimientos como competencias que requiera el cargo para que el trabajo sea más eficiente , además para las nuevas vacantes disponibles se podrá utilizar el perfil del cargo con los requerimientos establecidos y previamente aceptado por el panel de expertos para el reclutamiento y selección así como también para la evaluación del desempeño el manejo de compensaciones y un cambio en la cultura organizacional, lo cual da un aporte para mejorar la línea de producción.

Guerrero, Valverde & Gorjup en el 2013 (p.6-8) mencionan que existen industrias de diferentes tipos como son las industrias textiles con un 12% e industrias financieras con un 43% que poseen una gestión por competencias lo cual implica tener un perfil del puesto por competencias demostrando un mayor rendimiento y un mejor desempeño laboral, mientras que alrededor de 130 empresas que no poseen una gestión por competencias demuestran un rendimiento desfavorable, por lo cual el 35.3% de las empresas financieras y un 14.9% de industrias textiles indican que están implementando la gestión por competencias en un periodo no mayor a dos años, para lograr una productividad mayor y un mejor desempeño laboral gracias a la definición e implementación de modelos idóneos que permiten determinar los requerimientos de los diferentes cargos existentes en la organización, teniendo



como consecuencia una evaluación a los trabajadores en base al diseño ya preestablecido en base a las competencias y conocimientos que requiere el cargo logrando una adecuación idónea en cuanto a persona – puesto, demostrando además que el desempeño - rendimiento y los procesos de reclutamiento y selección es en donde existe mayor aplicación de la gestión de talento humano por competencias.

Es por esta razón que tiene gran importancia el analizar la problemática existente en el bajo rendimiento del área operativa para la realización del faenamiento, ya que lo que se busca es dar un nivel de importancia al desarrollo del capital humano dentro de la organización teniendo beneficiarios directos como es la empresa y sus trabajadores, además el implementar una gestión por competencias tanto al área operativa como también a toda la organización hacen que las diferentes áreas sean claves en el éxito del negocio, logrando ser coherentes a los valores, objetivos y propósitos que tiene la organización con el fin de llegar a ser una empresa líder y tener un plan progresivo.

Por otra parte en el contexto organizacional el aporte que se brinda es el tener un conocimiento más amplio acerca de los beneficios que puede llegar a tener el implementar una gestión por competencias en diferentes áreas organizacionales de distintos tipos de empresas, demostrando éxito en cada uno de los procesos que se manejan, dando otra dimensión al talento humano ya que al aumentar tanto las capacidades y aptitudes del trabajador podrá desarrollar su máximo potencial medido en indicadores de eficacia, eficiencia, oportunidad y satisfacción, demostrando como el uso de la gestión por competencias ayuda a promover la excelencia y la demostración del potencial que tiene cada trabajador según su puesto de trabajo y así lograr el objetivo organizacional que es el cumplir con las metas establecidas a corto y largo plazo.

### **3. Pregunta de Investigación**

¿Qué competencias se requiere para optimizar el desempeño laboral en el área operativa de una organización productora en la ciudad de Quito?

### **4. Objetivos**

#### **4.1 Objetivo General**

Identificar las competencias requeridas que optimicen el desempeño laboral en el área operativa de una organización productora de la ciudad de Quito.

#### **4.2 Objetivos específicos**

- Minimizar la brecha existente en el desempeño actual y el desempeño deseado a partir de la adecuación persona - puesto
- Desarrollar las competencias que optimicen el desempeño laboral en el área operativa.
- Evaluar el desempeño laboral del área operativa.

## 5. Marco teórico

Hoy en día el capital humano es uno de los recursos más valorizados dentro de una organización y a pesar de la existencia de los avances tecnológicos en lo que respecta a la maquinaria esta no puede reemplazar al hombre, por lo tanto los colaboradores ayudan a la productividad de una empresa y al cumplimiento de sus metas, Para lograr dicha productividad se puede fomentar a la implementación de una gestión de talento humano por competencias.

Las organizaciones a lo largo del tiempo han ido cambiando de acuerdo a las fuertes demandas que la sociedad va desarrollando, es por esta razón la necesidad de ir innovando para lograr una mayor productividad, varios factores influyen para que las organizaciones protagonicen un cambio en la gestión de talento humano como es la ciencia, la tecnología, la sociedad, nuevas organizaciones y las personas que trabajan dentro de la organización, sin embargo las empresas que sobrevivirán serán las que poseen flexibilidad sean ágiles y sobre todo adaptables a los cambios constantes en la estructura o en los procesos que manejan, sin dejar de lado las metas que se plantea la organización para hacer que el mercado conozca sobre ella y la entrega de sus productos de calidad sean el distintivo eficaz en un contexto saturado de ofertas.

La gestión de recursos humanos es el conjunto de actividades, técnicas e instrumentos que se desarrollan y aplican en una empresa, para situar a la persona idónea en el puesto adecuado con el fin de hacer que cumpla sus tareas de manera eficiente, la adecuación de la persona y puesto se debe dar en el momento oportuno para ser motivada a contribuir con el mejor desempeño de un trabajador en torno a los objetivos de la organización. Por otro lado también influye en la manera de facilitar la desvinculación ordenada de un colaborador ya que dichas personas no aportan a la obtención de los resultados de negocio. Es por esta razón la importancia de identificar las competencias a los puestos de trabajo ya que al ser utilizable para toda la

organización será un “talón de Aquiles” para la eficacia de la organización. (Rodríguez, 2004, p.10)

### **5.1 Gestión de talento humano por competencias.**

La orientación Estratégica de Talento Humano por competencias permite dar apertura tanto a la productividad como a la competitividad, mediante la organización y los colaboradores, tomando en cuenta la misión, las estrategias, los recursos de la organización, stakeholders, los productos o servicios finales y la estructura , mientras que al mencionar colaboradores hace relación a la manera de atraer, evaluar, desarrollar, retener y desvincular a los colaboradores ya que las competencias influyen en la selección , capacitación y desarrollo, en la gestión del desempeño, en los planes de carrera, en los planes de sucesión y en el manejo de compensaciones, es por eso que la gestión por competencias tiene por objetivo saber las características personales de cada colaborador más las actividades clave del puesto teniendo como resultado el alto rendimiento de la organización, además este conlleva a varios beneficios tanto grupales como también de los empleados y gerentes de las empresas, como es el manejar una gestión equitativa para el personal, estimulando al desarrollo profesional obteniendo una comprensión clara acerca de lo que se necesita para lograr un alto desempeño laboral, siguiendo una línea base en cuanto a la misión de la organización y el rol que tiene el trabajador, por otro lado logra identificar cuáles son las áreas que necesitan mejorarse y sobre todo cuales son los requisitos tanto organizacionales como personales para obtener un buen desempeño proporcionando instrumentos para lograr motivar al trabajador.

David C. McClellan analiza a la gestión por competencias a partir de la motivación humana ya que mediante este método se puede llegar a tener un interés mayor para el logro de las metas planteadas en base a incentivos naturales, la motivación humana posee tres importantes sistemas; los logros como motivación: ya que el trabajador muestra un interés cada vez más recurrente a partir de la realización de una actividad bien hecha lo cual le lleva

a ponerse metas más altas y lograr un output eficiente, por otro lado se encuentra el poder como motivación: ya que un alto nivel de "Empowerment" se encuentra asociado con actividades realizadas de manera competitiva y asertivas en los diferentes procesos, y por ultimo tenemos la pertenencia como motivación la cual se deriva de la necesidad de estar con otro para actuar de una mejor manera.(Alles,2006,p.55)

El aplicar una motivación natural al área operativa fomentará a que el trabajo sea realizado de mejor manera sin embargo existen maneras de combinar tanto las compensaciones económicas y no económicas con el objetivo de mejorar el desempeño de los trabajadores, sin embargo para trabajar el proceso de compensaciones por competencias, es así que se debe trabajar sobre la implementación de dicha gestión lo cual dará apertura no solo al subsistema de compensaciones sino a todos los subsistemas de talento humano, comenzando por la determinación de competencias que se da a partir de las definiciones organizacionales, puesto y el diccionario de competencias pre establecido por la empresa, seguido por los indicadores conductuales a partir del análisis del puesto y el panel de expertos y por último la evaluación en cada uno de los subsistemas de talento humano.

Para Spencer y Spencer una competencia "es una característica subyacente en el individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad y/o con una performance superior en un trabajo o situación."(Spencer y Spencer citado en Alles, 2006, p.59).

Spencer y Spencer clasifica las competencias en 5 principales tipos: primero la motivación la misma que conlleva a tener comportamientos hacia ciertas acciones y objetivos organizacionales, segundo las características que son físicas y obtienen respuestas consistentes a ciertas situaciones, tercero los conceptos propios o concepto de uno mismo que son las actitudes y valores, cuarto los conocimientos que es la información que una persona posee en cuanto a áreas específicas y por ultimo las habilidades que es la capacidad de desempeñar ciertas actividades sean físicas o mentales. Mencionando además que las competencias se pueden clasificar en competencias de logro y acción,

competencias de ayuda y servicio, competencias de influencia, competencias gerenciales competencias cognoscitivas y competencias de eficacia personal. (2006, p.62-64)

Martha Alles en el 2009 (p.18) menciona que la gestión por competencias ayuda a lograr un cambio en la cultura organizacional y un mejor desempeño laboral, definiendo como competencia a las “características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo.” Y al modelo por competencias como un conjunto de procesos que se encuentran relacionados con las personas que son parte de la organización, los cuales tienen como propósito ser alineados de acuerdo a los objetivos organizacionales.

Otros autores Como Moreno Villegas Jaime en el 2000 (p.155-157) menciona que Levy – Laboyer (1997) es una de las autoras que da a las competencias la categoría de ser un nuevo tipo de constructo ya que las aptitudes y la personalidad más las experiencias tienen como resultado las llamadas competencias que se encuentran alineadas a la misión y se expresan en modo de comportamientos con el fin de ejecutar las actividades del puesto de trabajo. En contraste con Levy- Laboyer Moreno menciona que las competencias son constructos pero son pertenecientes al ámbito del rendimiento laboral mas no son un tipo de constructo ni conocimientos, ni destrezas, ni aptitudes o rasgos de personalidad, definiendo como competencia a los “comportamientos que conducen al logro de estándares de alto rendimiento” y a su vez es una “manifestación conductual de conocimientos, aptitudes y destrezas que hace la distinción entre individuos y grupos de alto rendimiento” teniendo como propósito dentro del contexto laboral en las diferentes áreas de trabajo identificar aquellos comportamientos que conduzcan hacia un desempeño superior, prediciendo el desempeño en criterios como el trabajo en equipo, el rendimiento en puestos de trabajo que poseen funciones cambiantes y el ajuste con las características y objetivos de la organización.

Desde otro punto de vista Martha Alles en el 2015 (p.110) menciona que las competencias son clasificadas en 4 grados siendo A: el grado superior de la

competencia, B: es un nivel sobre el estándar o promedio, C: Representa un nivel muy bueno de la competencia y D: posee el mínimo nivel de la competencia, el determinar competencias es sinónimo de indicar las capacidades que se requieren para ocupar un determinado puesto.

Dentro de la organización para identificar competencias para los puestos de trabajo lo primero que se debe hacer es la definición de competencias con la participación de un equipo el cual está conformado por los directivos y un conjunto de ejecutivos y responsables de cada área, además del personal de talento humano para participar en la definición y validación de las competencias a partir de su experiencia y conocimiento, tomando en cuenta las actividades que se realizan en torno al giro del negocio además de la definición en grados para proceder a la realización del descriptivo de puesto por competencias, la evaluación de las competencias del personal, es importante mencionar que las competencias que deben ser definidas son tanto las competencias cardinales que son las establecidas para toda la organización las mismas que representan valores y características que diferencian a una organización de otra, las competencias específicas gerenciales que están relacionados a un grupo específico, que tiene a su mando a otras personas y por último las competencias específicas por área que son competencias para las diferentes áreas de trabajo, conformando así el diccionario de competencias de la empresa.(p.29)

Las diferentes competencias establecidas deben estar en base a la misión, visión y estrategias de la empresa, lo cual permitirá la utilización de un diccionario de comportamientos para medir las competencias en base a indicadores que dará paso a la identificación e implementación de las competencias que requiere el puesto de trabajo logrando que se establezca el perfil de puesto por competencias y por último realizar el inventario para la determinación de brechas existentes en la adecuación entre lo requerido y lo real para mejorar el desempeño. (p.40)

## 5.2 La Asignación de competencias al puesto.

Una vez definido el diccionario de competencias de la empresa y la elaboración del descriptivo del puesto el cual consiste en una serie de procedimientos como es el relevamiento de información, el análisis del puesto y la confirmación.

El análisis del puesto consiste en un procedimiento para reunir información acerca del contenido del puesto, las tareas que realiza y los requerimientos específicos, para saber que personas son las correctas para desempeñarlo, para una correcta descripción de puestos se debe clasificar los puestos de trabajo para recolectar información según el nivel jerárquico, según la formación requerida, por resultados de la gestión a su cargo como es de alto impacto y por los recursos humanos, además de la relación existente entre los puestos tanto paralelos como subordinados.(Alles,2006,p.113)

El tener un buen descriptivo de puestos ayuda a que los empleados sepan que exactamente deben hacer potenciando su desempeño y teniendo mejoras en la entrega de productos o prestación de servicios más aun al área operativa la cual se encarga de ser el principal actor en la realización de las tareas en torno al giro del negocio.

Por otro lado la descripción del puesto consta del título del puesto, fecha, escrito por, aprobado por, el título del supervisor inmediato, código, la división, el procesado por, grados y puntos, nivel de salario, resumen del puesto, relaciones, responsabilidades y deberes, Autoridad, Criterios de desempeño, Requisitos educacionales y competencias, lo cual se obtendrá mediante las entrevistas a algunos colaboradores de cada área para levantar la información utilizando la herramienta: Modelo de perfil por competencia MPC.

Por otro lado el querer añadir competencias al puesto se comienza por tener en claro las competencias cardinales, para luego trabajar sobre las competencias específicas para cada área, analizando en función a las tareas que realiza cada trabajador y que grado de competencia es la adecuada, para lo cual se debe



poner suma atención en la descripción de cada competencia para añadirle al descriptivo de puestos logrando un desempeño superior o exitoso del personal del área operativa. (p.128)

### **5.3 Adecuación Puesto – Persona dentro del contexto organizacional.**

La adecuación de Puesto – Persona se da gracias a la utilización del perfil del puesto identificando cuales son las competencias que se necesitan para lograr un mejor desempeño y en conjunto con las evaluaciones se puede determinar la brecha existente las cuales se podrán reducir mediante herramientas de entrenamiento que permitirán una mejor adecuación entre las dos variables para mejorar el desempeño laboral de áreas específicas como es el área operativa lo cual ayudara a mejorar la productividad de la organización gracias a la entrega de productos de calidad.

La herramienta con la cual se podrá reducir la brecha existente para desarrollar tanto competencias como conocimientos, logrando que los trabajadores estén al mismo nivel del perfil del puesto evidenciando un mejor desempeño, será la metodología 70:20:10 la cual ayuda a que el trabajador logre aprender nuevas habilidades en base a fuentes óptimas de aprendizaje, el 70% se dará en base a la experiencia que posee el trabajador descubriendo sus habilidades en el trabajo que realiza, el 20% en base a la observación, e interacción con los otros, implementado métodos como el Coaching y el Mentoring brindando así un aprendizaje continuo y por último el 10% en base a capacitaciones que brinda la organización al trabajador como talleres, seminarios, cursos o certificaciones que le permiten poseer un conocimiento más amplio y desarrollar sus competencias. Este método fue creado por Morgan McCall, Michael M. Lombardo y Robert A. Eichinger, investigadores que se centraron en buscar la forma de brindar un desarrollo al trabajador, además dicho modelo se lo puede considerar como una guía dentro de las organizaciones que busca obtener la máxima eficacia en el aprendizaje para cada uno de los integrantes implementando diferentes maneras de motivar al desarrollo continuo. (Scoot, 2016, pp.8-10)

#### **5.4 Evaluación del desempeño por competencias**

Una vez identificadas las competencias que requiere el cargo y el desarrollo de dichas competencias en los trabajadores del área operativa generando una adecuación de persona-puesto lo cual reflejara resultados eficientes en cada uno de los procesos que realiza la organización para brindar productos y servicios de excelencia, se procese a realizar las evaluaciones del desempeño por competencias después de un tiempo determinado a partir de la puesta en marcha del modelo, la cual permitirá identificar el cambio producido en el desempeño a partir de su implementación.

Realizar el análisis correcto del desempeño de un colaborador de la organización es un instrumento clave para dirigir y supervisar, sin embargo tiene otros fines como es el desarrollo personal y profesional de cada uno de los trabajadores, el buscar la mejora permanente de resultados y el aprovechamiento de recursos humanos de la organización teniendo implicaciones en relación de jefe – empleado y en relación empresa – empleados, ya que a partir de la evaluación se puede conocer cómo se está realizando la tarea para saber si los comportamientos deben ser modificados, tomando en cuenta que la evaluación del desempeño por competencias debe realizarse con relación a lo que requiere el puesto, ya que solo se puede llegar a saber si un trabajador hace bien o mal sus tareas en relación al puesto que ocupa, considerando el perfil y evaluando la adecuación persona – puesto. Por otro lado realizar una evaluación del desempeño por competencias posee beneficios importantes como es el detectar necesidades de formación, reforzar un contrato psicológico, descubrir personas claves, encontrar una persona para otro puesto, motivar al personal comunicándole su desempeño e involucrándolo con los objetivos de la organización y la toma de decisiones sobre salarios y promociones lo cual conlleva a mejorar el rendimiento del trabajador además de mejorar los resultados de la organización. (Alles, 2010, p.8-10)

## 6. Preguntas Directrices

Seleccionar herramientas que ayuden a minimizar la brecha existente en el desempeño actual y el desempeño deseado a partir de la adecuación persona - puesto

- ✚ ¿Qué herramientas ayudan a desarrollar competencias y conocimientos en los trabajadores?
- ✚ ¿Cómo se aplican las diferentes herramientas que ayudan al desarrollo de competencias y conocimientos?
- ✚ ¿Quién debe ser la persona indicada para llevar a cabo las herramientas de desarrollo de competencias y conocimientos?

Desarrollar las competencias que ayudan a optimizar el desempeño laboral en el área operativa.

- ✚ ¿Qué es una competencia?
- ✚ ¿Cuáles son los tipos de competencias?
- ✚ ¿Qué es un nivel de competencias?
- ✚ ¿Cómo determinar competencias a un área específica de la organización?

Evaluar el desempeño laboral del área operativa.

- ✚ ¿Qué es la evaluación del desempeño?
- ✚ ¿Cómo se evalúa?
- ✚ ¿Cuáles son sus ventajas?
- ✚ ¿Cuál es el beneficio para el trabajador?

## **7. Metodología de Estudio**

### **7.1 Enfoque, alcance y tipo de diseño**

Considerando la problemática, el tema y los objetivos de la investigación se ha planteado un enfoque cualitativo, ya que la investigación cualitativa busca comprender los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural con relación al contexto en el que se desenvuelven, tomando en cuenta que el propósito es el examinar la forma en que los individuos se desempeñan y como las competencias influyen en un alto desempeño. A su vez es una amplia recolección de datos con la finalidad de comprender de una forma más detallada y subjetiva un determinado fenómeno como es el describir las competencias que necesita un puesto de trabajo para tener una adecuación correcta obteniendo un mejor desempeño laboral ofreciendo productos de calidad lo cual se verá reflejado en la productividad de la empresa. Es necesario recalcar que la conducta humana es difícil de cuantificar y más aún al hablar de características personales como son las habilidades y destrezas que las personas poseen desde que nacen y las competencias que se van desarrollando gracias a la interacción organizacional. (Hernández, Fernández & Baptista, 2014, p.364)

La investigación propuesta tiene un alcance correlacional ya que lo que se busca es especificar las competencias que requiere un perfil de cargo logrando especificar los conocimientos y competencias necesarios que debe poseer un trabajador para obtener una buena adecuación de puesto - persona, con la finalidad de obtener un alto desempeño laboral. Es así como se lograra conocer la relación que existe entre dos variables, las competencias y el desempeño laboral. (p.92)

En cuanto al diseño con el que se dará inicio a la investigación para dar nuevas visiones del fenómeno a estudiar será el diseño fenomenológico ya que se explorará, comprenderá y describirá los requerimientos fundamentales que necesita el personal para mejorar su desempeño laboral de acuerdo a sus

conocimientos, habilidades, experiencias, visiones y percepciones los cuales deben estar acorde al perfil del puesto de trabajo en las diferentes áreas de la organización. Tomando en cuenta una fenomenología empírica, trascendental o psicológica la cual se enfoca en recopilar y analizar información a partir de las narrativas de cada participante identificando significados y generando categorías de la nueva perspectiva del fenómeno o problema bajo estudio. (p.493)

## **7.2 Muestreo.**

La investigación se realizará en una organización dedicada al faenamiento de animales la misma que tiene grupos de trabajo para cada fase del proceso en el sur de la ciudad de Quito.

Actualmente cuenta con 15 trabajadores del área operativa, las mismas que realizan trabajos en los diferentes procesos de faenamiento desde la movilización del animal hasta la entrega del producto.

El tipo de muestreo que se utilizará es no probabilístico basado en un muestreo de conveniencia el cual consiste en escoger individuos a los que se tiene fácil acceso dentro de la organización. (Hernández, Fernández y Baptista, 2006, p.571)

Con respecto a la muestra que se empleará para la investigación será de los 15 trabajadores o hasta llegar a la saturación del área operativa de la organización, Con el objetivo de adecuar al personal en base a un perfil de cargo para mejorar el desempeño laboral en los diferentes procesos de la línea de producción.

Para determinar la muestra se establecieron los siguientes criterios

Tabla 1

*Criterios de inclusión y exclusión de la muestra*

Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
<b>Pertenecer al área operativa y a la agencia principal de la empresa.</b>	Trabajadores con alguna discapacidad
<b>Trabajadores Entre 23-40 años</b>	
<b>1 año de antigüedad dentro de la organización</b>	

**7.3 Recolección de datos /herramientas a utilizar.**

Para obtener una recolección de datos se empleará dos herramientas primero el modelo de perfil por competencias que identifica las competencias que se requiere para el área operativa en base a las actividades clave que se realiza dentro del puesto del área operativa y la evaluación del desempeño por competencias la cual permitirá evaluar al personal para verificar los cambios en cuanto al desempeño a partir de la adecuación persona – puesto

**Modelo de perfil por competencias**

El modelo de perfil por competencias MPC, es una herramienta que permite que el trabajador mencione cierta información que será revisada para poder establecer el perfil del puesto incluyendo algunas competencias y los grados que necesita el puesto, además de requisitos indispensables para que el trabajador logre un alto desempeño.

Torres en el 2010 (p.9) menciona que el perfil del cargo por competencias es una declaración empresarial en la que constaran los rasgos primordiales que deben tener los trabajadores en cuanto a competencias, en acciones profesionales como son las acreditaciones de oficios y profesiones, además el tener un perfil del cargo bien diseñado proporciona información valiosa al mercado laboral y sobretodo el saber qué persona es la indicada para ocupar el

cargo sin embargo al ya tener personal en el área se puede realizar una buena adecuación en base a la adecuación desarrollando competencias y conocimientos.

La utilización de este instrumento será beneficiosa para la investigación ya que aporta de manera consistente cómo saber que competencias necesita el puesto de trabajo para adecuar a la persona y se encuentre ajustada al perfil, de esta manera se puede mejorar el desempeño brindando servicios y productos de calidad aportando a la productividad de la organización.

### **Evaluación del desempeño por competencias**

Una vez desarrollado las competencias para que el trabajador este acorde al perfil del puesto, se debe evaluar al colaborador para saber si gracias a la implementación de competencias al cargo y en base a entrenamientos el colaborador logro el grado de competencias que se necesitan y así mejorar su desempeño laboral para lo cual se necesita una evaluación del desempeño por competencias.

La evaluación del desempeño por competencias es el que se desarrolla en base a las competencias del perfil del puesto para evaluar al colaborador y medir su rendimiento laboral, para lo cual si refleja una mejora en el desempeño se prosigue a continuar con el modelo que se implementó o si existe un bajo rendimiento se recomienda trabajar en base a formación extra, por otro lado al tener trabajadores con desempeño que no supera la base establecida como mínimo puede ser significado de que el perfil no se encuentra bien establecido. Además la evaluación del desempeño detecta la necesidad de capacitaciones, el descubrimiento de competencias del evaluado e identificación de personas clave y si la persona se encuentra en el puesto adecuado demostrando un alto rendimiento. (Capuano, 2004, p.140-141)

#### **7.4 Pre- validación**

Los instrumentos a utilizar son válidos ya que el modelo de perfil por competencias (Ver anexo 1) hace que los participantes puedan brindar información acerca de sus tareas clave en base a la frecuencia, consecuencia de error y la consecuencia de complejidad lo cual permite la identificación de competencias para mejorar el desempeño laboral, por otro lado el utilizar la evaluación del desempeño por competencias (ver anexo 2) permite evaluar las competencias que se establecieron en el perfil del cargo, para demostrar que el desempeño mejoró produciendo resultados positivos a la empresa en base a la adecuación de persona – puesto realizando el trabajo de manera eficiente en la línea de producción para la entrega de productos de calidad.

Las herramientas que serán utilizadas en esta investigación serán previamente validadas por dos docentes de la carrera de Psicología mención Organizacional, para aportar con comentarios que ayuden al mejoramiento de la utilización del instrumento (Ver Anexo 3).

La empresa de Faenamiento ubicada en la ciudad de Quito presenta problemas en el área operativa en los diferentes procesos que realiza para el sacrificio de animales bovinos, dando como resultado productos de baja calidad lo cual ha hecho que la empresa baje la producción por las constantes quejas de los clientes al indicar que los animales en el transcurso de la línea de producción presenta varias anomalías en cuanto a la sanidad y sobre todo a la falta de cumplimiento de las normas ISSO y BPM, lo cual hace que la carne para consumo humano no se encuentre en óptimas condiciones.

El jefe de producción indica que gracias al problema por el cual está pasando el área operativa los clientes deciden realizar el proceso de faenamiento en otras empresas fuera de la ciudad de Quito lo cual genera malestar en la empresa y una baja productividad.



Ante el problema lo que se propone es la realización del (MPC) modelo de perfiles por competencias lo cual hará que los trabajadores sepan sus funciones específicas y las competencias que requiere el cargo para un mejor desempeño laboral.

Además se realizara una evaluación de desempeño por competencias y la brecha que se refleje en cuanto a su evaluación del desempeño y la evaluación del desempeño deseada en base a la adecuación de la persona - puesto se lo trabajará mediante la utilización de la herramienta 702010 la cual es una combinación de la experiencia de cada trabajador, acompañamiento de su superior, ampliación de conocimiento y capacitaciones para desarrollar competencias y mejorar su desempeño laboral.

En el transcurso de 6 meses se realizara la evaluación del desempeño por competencias para la verificar si el desempeño de los trabajadores ha mejorado gracias al modelo empleado para optimizar su desempeño.

### **Modelo de Perfiles por Competencias (MPC)**

1. Se realizara entrevistas con 5 trabajadores los cuales nos indicaran cual es la misión del puesto en el cual se encuentran y cuáles son sus principales funciones en el área operativa, serán 5 trabajadores para constatar que dichas funciones si son claves dentro del área que laboran.
2. Una vez identificadas las principales actividades mencionadas por cada uno de los trabajadores se procederá a calificar cada una de ellas en base a los criterios de Frecuencia, consecuencia por Omisión (CE) y complejidad (CM):

Tabla 2

*Identificación de actividades claves*

<b>Grado</b>	<b>Frecuencia (FR)</b>	<b>Consecuencia de Error (CE)</b>	<b>Complejidad (CM)</b>
<b>5</b>	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
<b>4</b>	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
<b>3</b>	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
<b>2</b>	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
<b>1</b>	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

3. Al final del levantamiento de información las actividades que obtengan mayor puntaje serán las consideradas como actividades claves dentro del proceso de faenamiento del área operativa las mismas que son observables.
4. Una vez identificadas las actividades claves se procede a la identificación de las competencias requeridas para el puesto, las mismas que se pueden considerar como las más importantes para llevar a cabo cada una de las funciones identificadas como claves.
  - Conocimientos Informativos
  - Conocimientos Académicos
  - Destrezas Especificas
  - Destrezas/Habilidades generales
5. Por último se describirá la misión del cargo, además de la instrucción formal y experiencia requerida.

El levantamiento de información para la realización del perfil del cargo por competencias debe ser previamente validado por la empresa para proceder a ingresarlos a las hojas de perfiles del área de talento humano.

Tabla 3

*Levantamiento de información para el perfil del cargo por competencias.*

<b>I. IDENTIFICACION DEL CARGO</b>				
Nombre: <b>Operario de Producción de Faenamiento</b>				
<b>II. MISION DEL CARGO</b>				
Garantizar la correcta realización del proceso de faenamiento bovino en correspondencia con las normas implementadas, con el propósito de brindar un servicio y producto de calidad.				
<b>III. ACTIVIDADES</b>	<b>F</b>	<b>CE</b>	<b>CM</b>	<b>TOTAL</b>
*Recibir a los animales, verificando guías de movilización para su identificación, y verificación de peso para cumplir con las medidas sanitarias de prevención.	5	4	4	21
*Realizar el arreo, duchado sometidos a una higienización inicial y noquear al animal	5	3	3	14
*Realizar el izado adherido a un riel, el sangrado y degüello en la arteria del cuello del animal.	5	4	3	17
*Realizar el corte de patas y cabeza del animal.	4	4	2	12
*Realizar el eviscerado del animal	5	4	3	17
Precautelar el buen uso y custodia del material, equipos, herramientas e insumos asignados para la ejecución de las actividades del cargo	5	2	2	9
Ejecutar las demás actividades que le sean asignadas relacionadas con la naturaleza de sus funciones	5	2	2	9

### III. INSTRUCCIÓN FORMAL Y EXPERIENCIA

Nivel de Educación	Títulos requeridos	Área de Conocimiento
Secundaria	Bachiller	Máquinas y herramientas
<b>Experiencia</b>	1 año en cargos similares	

### IV. COMPETENCIAS REQUERIDAS

Conocimientos informativos		
Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de Capacitación
Normas ISSO & BPM		X
Productos y servicios de la empresa		X
Seguridad y Salud Ocupacional		X
Misión, Visión y Objetivos de la organización		X
Destrezas Específicas		
Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de capacitación
Manejo de maquinaria manual	X	X
Manejo de maquinaria mecánica	X	X

---

Destrezas habilidades Generales			
Detalle	Requerimiento de Selección	Requerimiento de Capacitación	Grado o Nivel
Trabajo bajo presión	X	X	B
Manejo del Tiempo	X	X	A
Aprendizaje activo		X	A
Pro actividad	X		A
Trabajo en equipo	X	X	B

### Evaluación del desempeño por competencias

La evaluación del desempeño por competencias nos permitirá identificar si el trabajador está cumpliendo con el nivel de las competencias requeridas para el cargo y como está su desempeño laboral dentro de la organización.

Tabla 4

#### *Evaluación del desempeño por competencias*

---

**EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS**

---

**Datos generales**

**Nombre de la persona evaluada:**

**Puesto**

**Antigüedad en el Puesto**

**Datos del Evaluador**

**Nombre de quien evalúa**

**Puesto**

**Relación con el evaluado**

---

Evaluación por competencias	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Por encima de lo esperado
-----------------------------	-------	---------------	----------------	---------------------------

#### TRABAJO BAJO PRESIÓN

Trabaja con perseverancia para alcanzar con eficacia objetivos que se le han fijado.			X	
Trabaja con energía y mantiene un alto nivel de desempeño en cortos espacios de tiempo, durante jornadas intensas y prolongadas.				X

#### MANEJO DEL TIEMPO

Ejecuta sus tareas en el tiempo establecido			X	
Se anticipa a posibles obstáculos que no le permitan realizar su trabajo				X

#### APRENDIZAJE ACTIVO

Utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo.		X		
Está atento a los cambios que se presentan en cuanto a las normativas para poder implementarlas.		X		

#### PRO ACTIVIDAD

Demuestra su trabajo por encima de lo esperado			X	
Alcanza resultados sobre la base de calidad en cada una de sus actividades.		X		

#### TRABAJO EN EQUIPO

Fomenta el espíritu de colaboración entre sus compañeros de trabajo			X	
Promueve el intercambio con otras áreas de faenamiento.				X

## 7.5 Procedimiento.

Para realizar la presente investigación, iniciaremos con un procedimiento formal el cual consiste en realizar la primera visita a la empresa. En donde se podrá tener contacto con los directivos y el gerente general de Recursos Humanos, en esta primera visita debemos explicar lo que se pretende investigar utilizando herramientas didácticas que ayuden a una mejor comprensión como pueden ser diapositivas creativas que logren mantener la atención de los directivos, en donde se explique la importancia y los beneficios tanto para la organización como para los trabajadores el implementar una gestión por competencias la misma que influye en un alto desempeño laboral y así poder obtener la respectiva autorización para poder iniciar.

Una vez autorizada la investigación se acordara una manera de manejar la confidencialidad de los participantes priorizando la integridad tanto de la empresa como la de sus colaboradores, es por esta razón que se realizará el consentimiento informado el mismo que será firmado por las dos partes involucradas lo que ayudara a mantener la fiabilidad y confiabilidad de parte de los investigadores y de la organización.

Se tendrá una primera reunión con el área de recursos humanos y el jefe inmediato del área operativa para determinar fechas tentativas para la realización de entrevistas con los trabajadores y la utilización de la herramienta MPC

Una vez terminado dicho proceso se empezará a tener contacto con los trabajadores que cumplen con los criterios de inclusión y que quieran formar parte de la investigación de forma voluntaria, para poder explicar el objetivo y procedimiento del estudio correspondiente y las normas con las cuales se llevara a cabo la investigación ya una vez confirmada su participación se procede a firmar los consentimientos informados y la entrega de su respectiva copia.

Se realizará una conversación más profunda con cada uno de los trabajadores con la finalidad de dar a conocer información acerca del tema a investigar generando así mayor empatía para un mejor desenvolvimiento, confianza y credibilidad a la hora de exponer que la investigación posee beneficios tanto para el empleado como para el empleador y por ultimo poder manejarse dentro de un contexto legal en la realización del levantamiento de información utilizando la herramienta del modelo de perfil por competencias(MPC)

Se hablara con 5 personas del área operativa para llenar la matriz del perfil del cargo por competencias, una vez realizado el perfil final deberá ser aprobado por el jefe inmediato con el acompañamiento del área de recursos humanos.

Una vez aprobado el perfil del cargo se procede a la adecuación de persona – puesto al área operativa para mejorar el desempeño laboral de toda el área para lo cual se utilizara la herramienta 702010 en base a talleres, capacitaciones, Coaching y Mentoring por parte de los superiores para lograr un desarrollo tanto de competencias como de comportamientos además de una buena adecuación, pasado 6 meses a partir de la implementación se realizara encuestas a los clientes para verificar el cambio en la entrega del producto en base a indicadores de satisfacción además de la realización de las evaluaciones del desempeño para verificar su mejoría.

## **7.6 Tipo de análisis**

Las herramientas que se utilizaran para el respectivo análisis son: un diccionario de competencias, un diccionario de comportamientos el cual nos ayudara a especificar que competencia y en qué nivel se encuentra desarrollado en cada trabajador del área operativa, además se utilizara el programa de Microsoft Excel para manejar la información de manera ordenada por cada trabajador.



## 8. Viabilidad

El presente trabajo de investigación es viable ya que si se tiene un acceso sencillo al grupo operativo, ya que se cuenta con el respaldo de la dirección general de talento humano, además de que los analistas y asistentes serán quienes ayudaran y se involucraran en la presente investigación como grupo de apoyo para las diferentes actividades.

Es por esta razón que cuando el grupo operativo deba asistir a las diferentes actividades podrá tener el permiso correspondiente y el área de talento humano pondrá un reemplazo por el tiempo que se ausente, logrando así que el proceso que se realiza día a día no sea afectado dividiéndolos en dos grupos.

Por otro lado se puede mencionar que el área de cadena de suministros conjuntamente con el área de talento humano nos proveerá de los recursos necesarios para la realización de las diferentes actividades, y además de reservar los espacios como auditorios o áreas verdes, es importante mencionar que se debe tener una planificación acerca del presupuesto que se puede dar en el transcurso de la investigación, con el fin de prever soluciones rápidas ante algún problema que se presente.

A su vez existe una máxima apertura del tutor, para el desarrollo del proyecto de investigación, ya que se realizarán reuniones continuas para poder conversar acerca de los posibles inconvenientes o conflictos que pueden llegar a surgir en el camino y así poder llegar a tomar las mejores decisiones para la posible intervención de manera conjunta.

Una de las posibles limitaciones que pueden existir es la falta de colaboración por parte de los participantes en el levantamiento de la información y en las actividades a realizar para el desarrollo de competencias y conocimientos, es por esta razón que se debe hacer una buena socialización con los trabajadores explicándoles que si no tienen los requerimientos del perfil del puesto se trabajara para que los alcancen y sobretodo mencionar que no serán desvinculados de la organización.

## **9. Aspectos éticos**

### **9.1 Consentimientos o asentimientos informados**

La investigación propuesta tiene como finalidad el identificar las competencias necesarias para mejorar y optimizar el desempeño laboral y para realizar la investigación se deberá manejar en torno a los principios éticos por lo tanto las personas serán debidamente informadas acerca de los procedimientos a seguir, es por esta razón que la participación de cada uno de los trabajadores es voluntaria y pueden retirarse del estudio en cualquier momento, por otro lado se maneja la confidencialidad de manera cuidadosa utilizando el consentimiento informado el mismo que se realiza con el fin de mantener un código ético de trabajo con cada uno de los trabajadores, dicho documento se realizara conjuntamente con la colaboración de la gerencia para establecer un acuerdo legal y el compromiso de las dos partes, por otro lado se entregará a cada uno de los trabajadores un consentimiento para poder realizar cada una de las herramientas para la recolección de datos y así obtener la autorización correspondiente. (Ver anexo 4)

### **9.2 Tratamiento de la información**

La información con la que se trabajará como se ha mencionado anteriormente será de mayor cuidado preservando la integridad de cada persona con total confidencialidad u anonimato es por esta razón que se usaran códigos para cada participante, lo cual ayuda a facilitar la integración de cada uno de los datos sin ser revelada las identidades, es de suma importancia mencionar a cada uno de los participantes que la confidencialidad puede ser quebrantada en casos especiales como puede ser al observar que la integridad de la persona corre algún peligro o se ven perjudicadas de manera grave o si en algún momento el tutor de la investigación necesita datos exactos u alguna exigencia judicial.

### **9.3 Auto reflexividad**

El principal motivo para la realización de dicho proyecto es el de dar a conocer a una empresa la importancia de descubrir las habilidades y destrezas que posee cada trabajador, además de conocer que persona es la idónea para cada puesto basándose en un perfil del puesto por competencias con la finalidad de que exista una buena adecuación de persona – puesto lo cual se verá reflejado en el desempeño eficiente de cada trabajador siendo esta una pieza clave para que la organización mantenga niveles altos de productividad y rentabilidad gracias a las mejorías en los procesos de faenamiento brindando un producto de calidad para el consumo humano. Para mi es importante dar lugar al descubrimiento del máximo potencial que puede llegar a tener un trabajador ya que lo que se busca es dar un lugar primordial al talento humano motivándole y brindándole recursos que lo ayuden a crecer y reflejar sus habilidades para poder seguir creciendo de manera profesional.

### **9.4 Consecuencia de la investigación**

Como consecuencia de la investigación se logrará una buena adecuación en cuanto al perfil del puesto y el perfil del trabajador logrando una optimización en el desempeño laboral y fomentando el desarrollo de competencias y conocimientos a cada uno de los trabajadores.

Por otro lado el realizar una evaluación del desempeño por competencias permitirá conocer cómo se encuentra el trabajador con respecto a los requerimientos de su puesto de trabajo y de ser necesario realizar planes de acción para mejorar su desempeño logrando un trabajo eficiente.

Por último, se refleja un trabajo participativo lo cual ayuda a que cada trabajador logre en un futuro realizar un plan de carrera motivándolo a que pueda cumplir con los requisitos de otros puestos de trabajo en base al desarrollo de sus habilidades y conocimientos empleando diferentes técnicas de aprendizaje.

### **9.5 Devolución de resultados**

La entrega de resultados se dará por medio de una exposición al grupo directivo y al departamento de Recursos Humanos, realizando una exposición acerca del perfil de puesto y la adecuación que se realizará de persona – puesto y como se logrará que los trabajadores desarrollen competencias y conocimientos con el fin de que realicen un proceso de faenamiento eficiente, logrando la entrega de un producto de calidad para el consumo humano y como el trabajar en base a la gestión por competencias tiene resultados positivos para toda la organización.

### **9.6. Derechos de autor**

La propiedad intelectual de los trabajos de titulación será perteneciente a Universidad de las Américas. Ya que los trabajos de Titulación tanto de los estudiantes de grado como de posgrado podrán servir de insumo para otros proyectos de investigación de la Universidad. Los investigadores que utilicen total o parcialmente la información de un trabajo de investigación o titulación tendrán que reconocer los derechos de autor haciendo la mención correspondiente en los créditos de la investigación rigiéndose a las normas correspondientes.

## **10. Análisis de Estrategias de Intervención**

Por qué es importante una adecuación de persona – puesto, muchas veces las organizaciones se preguntan qué pasa dentro de la organización, ya que poseen una baja rentabilidad, entregando productos deficientes sin tomar en cuenta normas de calidad o sanidad o sin un buen procesamiento de la carne siendo resultado de un mal manejo del proceso de faenamiento, además no obtener una máxima eficiencia del personal en su puesto de trabajo, teniendo como resultado quejas constantes de los clientes, lo cual conlleva a otras empresas dedicadas al mismo giro del negocio a lograr resultados elevados, todas estas observaciones se relacionan con el no obtener una buena adecuación al personal a su puesto de trabajo de ahí que se verá una mejora

en la productividad y empleabilidad de la organización, además obtener una máxima eficiencia gracias a la identificación de competencias que ayudan a la optimización del desempeño laboral, siendo las competencias laborales una estrategias clave que ayuda a la competitividad de la organización razón por la cual es el pilar fundamental para que el personal operativo logre un trabajo eficiente en todos los procesos de la línea de producción entregando un producto o servicio de calidad.

Teniendo en cuenta la manera de obtener una modelo por competencias dentro del área operativa de la organización logrará resultados favorables en cuando al desempeño, pero también aportara a un cambio en la cultura organizacional lo cual hace que toda la empresa pueda desarrollarse de mejor manera siendo alineados a los objetivos organizacionales logrando resultados y alcanzando metas mayores a las esperadas.

Algunos estudios demuestran la importancia de las competencias y su influencia en el desempeño laboral demostrando como el trabajar en base al desarrollo del capital humano concede un indudable valor a la innovación de las organizaciones, tomando en cuenta que en relación a 29 países que representa un 80% de la riqueza un 67% demuestra un bienestar hacia el capital humano con la finalidad de garantizar una transformación al momento en que los trabajadores obtienen entradas de material y logren una salida con valor añadido, por otro lado una estrategia importante a tomar en cuenta dentro de una organización es hacerle conocer al personal el perfil del puesto por competencias que ocupa, con la finalidad de innovar permitiendo al trabajador que se incentive y realice un proceso de auto desarrollo, lo cual da como resultado una alianza en la estrategia de empresa y trabajador, obteniendo así resultados óptimos en cuanto a su desempeño, tomando en cuenta que el 73% de las industrias es decir 7 de cada 10 empresas utilizan una gestión por competencias demostrando un nivel superior en rentabilidad, mientras que al hablar de empresas constructoras que no utilizan un modelo por competencias demuestran niveles bajos de productividad, sin embargo al implementar dicho modelo les permitirá redefinir su misión, visión y objetivos siguiendo por la

realización de los perfiles de cargo con el fin de determinar las funciones y tareas asignadas a cada cargo de manera más detallada y clara con el propósito de saber que competencias y en qué grado debe poseer cada colaborador para contribuir con un mejor desempeño, haciendo que la empresa se consolide en el mercado obteniendo mayores ingresos gracias al buen manejo de procesos, reduciendo las conductas contrarias a la visión, objetivos y metas de la empresa demostrando así cuán importante es la adecuación de la persona a su puesto de trabajo para alcanzar su máxima eficiencia.(Martinez,2013,p.100-105)

Asimismo en empresas de diferente tipo como son las textileras, financieras y de sanidad se puede evidenciar que el grado de implementación de un modelo por competencias es que de 129 empresas textileras el 12% optó por dichos modelos; mientras que de 30 instituciones financieras, el 43% ya poseen una gestión por competencias es decir alrededor de 13 empresas, asimismo el 35.3% de empresas financieras y el 14.9 % en empresas textileras se encuentran trabajando en su implementación, ya que se evidencia como la utilización de una gestión por competencias en las empresas independientemente del tipo, ayuda a mejorar y apoyar el rendimiento de cada área de la organización en base a la importancia del capital humano y sus programas de formación, siguiendo un proceso de definición de un modelo por competencias para poder evaluar al trabajador en base al diseño preestablecido del puesto de trabajo, demostrando así como el manejar un modelo por competencias se encuentra encaminada hacia el desempeño y rendimiento laboral, es así como se puede afirmar que los sectores empresariales y textileros con mejor rendimiento laboral tienen implementado una gestión por competencias mayor que los sectores que demuestran un desempeño desfavorable siendo este la mayor motivación para implementar una gestión por competencias en no más de dos años.(Guerrero, Valverde y Gorjup, 2013,p.267-269)

Por otro lado en las organizaciones sanitarias como son hospitales se puede evidenciar como en el sector privado existe la utilización de una gestión por

competencias, lo cual refleja como el capital humano es importante como factor representativo en los objetivos estratégicos de la organización, ya que las organizaciones al poseer una gestión por competencias favorece a la superación del capital humano lo cual tiene una influencia notable en la dinámica de la empresa al ser congruente con los objetivos estratégicos de la organización, mientras que al hablar del sector público se identificó que no existe una gestión por competencias lo cual refleja problemas con el capital humano y su desempeño. Evidenciando como la gestión por competencias ayuda a las organizaciones a estar guiadas a cumplir sus objetivos y metas, sobre todo el tener los perfiles de puesto permite que los departamentos manejen procesos de calidad lo cual evidencia como las organizaciones sanitarias buscan implementar nuevos modelos y formular sus competencias para lograr sobresalir en el mercado siendo cada vez más productivas. (Vivas y Fernández, 2011, p, 54-58)

El obtener un mejoramiento en la productividad de una organización no solo depende de hacer las cosas mejor, más bien es hacer mejores las cosas correctas, tomando en cuenta cada uno de los factores que afectan a la productividad de una organización. El proceso de producción debe estar equilibrado y coordinado para obtener un mejoramiento es así como se relacionan tanto el puesto de trabajo, los recursos y el medio ambiente tomando en cuenta tanto los factores internos como externos, al hablar de factores internos encontramos factores duros que son los productos y los factores blandos que son las personas, los métodos de trabajo y los estilos de dirección los cuales mejoran tomando como clave estratégica a las competencia y al desarrollo de las mismas además de la motivación ya que motivar al personal es una manera de influir en el comportamiento humano por lo tanto también en los esfuerzos para mejorar su trabajo y realizarlo de manera eficiente.(Prokopenko,1991,p.10-13)

Es por esto que para obtener un buen desempeño laboral de cada uno de los trabajadores del área operativa debe existir una buena adecuación en cuanto al personal y su puesto de trabajo ya que teorizar acerca de las competencias es

sinónimo de teorizar sobre el rendimiento laboral siendo las competencias laborales el camino que conduce a un alto rendimiento de la organización, reconociendo que son la base sólida para identificar constructos de rendimiento y sobre todo buscan predecir no solo el desempeño en base a las funciones del cargo sino poseer criterios más amplios como es el trabajo en equipo, el rendimiento en puestos con funciones cambiantes y el ajuste con las características y objetivos de la organización. Es así como indiscutiblemente la implementación de una gestión por competencias son factores clave en el alto rendimiento gracias a la organización de las competencias en la aplicación de seleccionar, capacitar, pagar y evaluar sin embargo el implementar el modelo por competencias en una área específica de la organización siendo esta el área operativa, la misma que se encarga de una de las funciones principales de la organización por tener contacto directo con el producto entregable tiene como resultado optimizar su desempeño laboral con el fin de generar mayor productividad a la empresa en general, con un solo propósito que es el tener una coordinación en base a un solo perfil del puesto logrando seleccionar, desarrollar y evaluar competencias en base a un solo perfil en donde se identifica que debe tener la persona idónea para demostrar su máximo potencial.(Moreno,2000,p.170-174)



## 11. Cronograma

Tabla 5

*Cronograma de ejecución*

<b>Actividades</b>	<b>Semana/mes</b>	<b>Descripción</b>
<b>1. Contacto con la empresa</b>	Semana 1 mes de abril	Se pedirá una cita para el mes de abril para poder explicar el presente trabajo.
<b>2. Entrevistas con el personal directivo</b>	Semana 1 mes de abril	Se realizara una reunión con los directivos para la identificación del personal participante.
<b>3. Presentación de la propuesta</b>	Semana 2 mes de abril	Se realizará una reunión en las instalaciones de la empresa para poder explicar a todos los participantes la investigación planteada.
<b>4. Firma de los permisos</b>	Semana 2 mes de abril	Se realizará las firmas correspondientes de los permisos para la investigación por parte de la institución y la investigadora.
<b>5. Firma de Consentimientos</b>	Semana 2 mes de abril	Se realizará la Firma de los consentimientos en general a todas las personas que van a participar de la investigación.
<b>6. Levantamiento de la información</b>	Semana 3 mes de abril	En la sala de conferencias se realizará el levantamiento de la información utilizando la herramienta MPC
<b>7. Cambios y Validación de la información</b>	Semana 4 del mes de abril	Se validara la información en conjunto con los jefes inmediatos y el área de talento humano.
<b>8. Entrega de información: Perfil del cargo por competencias del área.</b>	Semana 1 del mes de mayo	Se realizara la entrega del perfil del cargo por competencias para su próxima utilización.

<b>9. Exposición de los beneficios del perfil y de la gestión por competencias al personal</b>	Semana 2 del mes de mayo	Se realizará una exposición con el personal directivo acerca de los beneficios del modelo por competencias.
<b>10. Adecuación de persona – puesto</b>	3 meses	Implementación de la metodología de aprendizaje 702010 con el área operativa con el fin de lograr la adecuación persona – puesto y reducir la brecha existente
<b>11. Evaluación</b>	Semana 1 del mes de agosto	Se realizara la evaluación por competencias al área operativa para verificar el cambio obtenido.
<b>12. Retroalimentación</b>	Semana 2 del mes de agosto	Se brindara una retroalimentación a cada uno de los participantes en el proceso.
<b>13. Entrega de informes</b>	Semana 3 mes de agosto	Exposición a talento humano y grupo directivo conjuntamente con los jefes del área operativa y de producción los resultados obtenidos a partir del estudio realizado y sus cambios obtenidos en cuanto a la productividad.

---

## REFERENCIAS

- Alles, M. (2016). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por Competencias. Vol. 1 (3a. ed.). Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. [Versión Electrónica] Recuperado el 13 de julio del 2017 de <http://site.ebrary.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=11217293>
- Alles, M. A. (2006). Dirección estratégica de recursos humanos: gestión por Competencias (2a. ed.). Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. [Versión Electrónica] Recuperado el 13 de julio del 2017 de <http://site.ebrary.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=10663334>
- Alles, M. A. (2015). Diccionario de competencias: las 60 competencias más Utilizadas en gestión por competencias. La trilogía. Tomo 1 (2a. ed.). Buenos Aires, ARGENTINA: Ediciones Granica. [Versión Electrónica] Recuperado el 18 de Julio del 2017 de <http://site.ebrary.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=11323053>
- Alles, M. A. (2010). Desempeño por competencias: evaluación de 360°. Buenos Aires, AR: Ediciones Granica. [Versión Electrónica] Recuperado el 15 de julio del 2017 de <http://site.ebrary.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=10365638>
- Capuano, A. (2004). Evaluación del desempeño, desempeño por Competencias. Rev. Invenio. 139-150. Recuperado el 18 de julio del 2017 de <file:///C:/Users/Admin/Downloads/Dialnet-EvaluacionDeDesempenoDesempenoPorCompetencias-3350817.pdf>

Empresa Publica Metropolitana de Rastro Quito, (2013). Faenamamiento de Bovinos. Recuperado el 18 de julio del 2017 de <http://www.epmrq.gob.ec/>

Hernández, R.; Fernández, C. y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. 4 (ed.). México D.F.; McGraw-Hill/Interamericana. [Versión digital]. Recuperado el 24 de enero de 2017 de [https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006\\_ocr.pdfv](https://competenciashg.files.wordpress.com/2012/10/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdfv)

Martínez, P & Milla, G. (2012) Cómo construir la perspectiva de procesos. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. [Versión Electrónica] Recuperado el 13 de julio del 2017 de <http://site.ebrary.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=11028809>

Martínez, B. (2013). Evaluación del uso de las competencias laborales en la Industria de la construcción en el Distrito Federal. Rev. Economía Informa. 379() ,85-109. Recuperado el 15 de julio del 2017 de <http://www.sciencedirect.com.bibliotecavirtual.udla.edu.ec/science/article/pii/S0185084913713161>

Moreno, J. (200). Selección de personal: enfoque clásico y de competencias. Quito: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Facultad de Psicología.

Prokopenko, J. (1991).La Gestión de Productividad. México: Limusa, S.A

Rodríguez, J. (2004). El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona, ESPAÑA: Editorial UOC. [Versión Electrónica] Recuperado el 15 de julio del 2017 de <http://site.ebrary.com/bibliotecavirtual.udla.edu.ec/lib/udlasp/reader.action?docID=11295840>

Scott, S. (2016). Nuevas Perspectivas del 702010. [Versión Digital]. Recuperado El 10 de mayo del 2017 de [http://www.goodpractice.com/media/1586/new\\_perspectives\\_on\\_702010\\_2nd\\_edition\\_online.pdf](http://www.goodpractice.com/media/1586/new_perspectives_on_702010_2nd_edition_online.pdf)

Torres, W. (2010). Diseño del perfil del cargo basado en competencias. Rev. Universidad EAFIT 46(159), 11-30. Recuperado el 18 de julio del 2017 de <https://mail.google.com/mail/u/0/#inbox/15d592eed0325456?projector=1>

## **ANEXOS**

## ANEXO 1



## Perfil Por Competencias

## 1. Datos de identificación:

<b>Cargo:</b>	<b>OPERARIO DE PRODUCCIÓN DE FAENAMIENTO</b>		
<b>Gerencia:</b>			
<b>Departamento:</b>			
<b>Código:</b>		<b>Fecha de Elaboración:</b>	

## 2. Misión del cargo:

## 3. Organigrama posicional:

## 4. Actividades del cargo:

Actividades del cargo	FR	CE	CM	Total	Esencial
					SI
					SI
					SI
					SI
					NO
					NO
					NO

Grado	Frecuencia (FR)	Consecuencia de Error (CE)	Complejidad (CM)
5	Todos los días	Consecuencias muy graves	Máxima complejidad
4	Al menos una vez por semana	Consecuencias graves	Alta complejidad
3	Al menos una vez cada quince días	Consecuencias considerables	Complejidad moderada
2	Una vez al mes	Consecuencias menores	Baja complejidad
1	Otro (mensual, trimestral, semestral, etc.)	Consecuencias mínimas	Mínima complejidad

### 5. Actividades esenciales, indicadores de gestión y clientes:

Actividades esenciales	Clientes	Indicadores de gestión	Fórmula de cálculo	Meta a Alcanzar (%)	Unidad de Medida	Fuente de Verificación
1						
2						
3						
4						

### 6. Matriz de competencias:

Actividades esenciales	Conocimientos académicos	Destrezas	Rasgos y Capacidades
1			
2			
3			
4			

### 7. Educación formal requerida:

Nivel de educación formal	Número de años de estudio requeridos	Títulos requeridos	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)



### 8. Capacitación adicional requerida:

Curso / Seminario / Pasantía	Especifique el número de horas del curso/seminario/pasantías requerido	Indique el área de conocimientos formales (Ej.: administración, economía, etc.)

### 9. Conocimientos académicos:

Conocimientos académicos	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

### 10. Conocimientos informativos requeridos:

Conocimientos informativos	Descripción	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

### 11. Destrezas / Habilidades generales:

Destrezas / Habilidades generales	Definición	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

### 12. Destrezas específicas requeridas:

Destrezas específicas	Detalle	Requerimiento de selección	Requerimiento de capacitación

### 13. Experiencia laboral requerida:

Dimensiones de experiencia	Detalle
1. Tiempo de experiencia:	De --- Año(s) a ----- Año(s)
2. Experiencia en Instituciones de tipo:	
3. Experiencia en Cargos de tipo:	
4. Experiencia en otras posiciones internas:	
5. Otro:	

## ANEXO 2



### Evaluación del desempeño por competencias

EVALUACION DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS				
DATOS GENERALES				
Nombre de la persona evaluada:				
Puesto				
Antigüedad en el Puesto				
Datos del Evaluador				
Nombre de quien evalúa				
Puesto				
Relación con el evaluado				
Evaluación por competencias	Nunca	Algunas veces	Frecuentemente	Por encima de lo esperado
COMPETENCIA				
COMPORTAMIENTO				
COMPORTAMIENTO				
COMPETENCIA				
COMPORTAMIENTO				
COMPORTAMIENTO				
COMPETENCIA				
COMPORTAMIENTO				
COMPORTAMIENTO				

- **NIVELES DE DESARROLLO**

A	OPTIMA
B	<b>PROMEDIO</b>
C	<b>EN DESARROLLO</b>

- **PLANES INDIVIDUALES DE DESARROLLO EN BASE A LA EVALUACIÓN**

*Competencias a desarrollar.*

COMPETENCIAS	DEFINICION (USAR EL PERFIL DEL PUESTO)
1	
2	
3	

*Objetivos mensurables de desarrollo.*

COMPETENCIA	NIVEL ACTUAL	NIVEL A LOGRAR	FECHA NUEVA DE EVALUACION.
1			
2			
3			

**ANEXO 3**

Quito, 19 de Julio del 2017

**PRÉ-VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO**

La presente tiene por objeto certificar la pre-validación del instrumento **Modelo de Perfil por Competencias (MPC)** y la **Evaluación del Desempeño por Competencias**, mismo que ha sido propuesto en el estudio denominado **Competencias requeridas para mejorar el desempeño laboral en el área operativa de una organización productora de la ciudad de Quito**, el cual será presentado como trabajo de titulación para optar por el título de Psicólogo/a por el/la estudiante **Estefanía Alexandra Cáceres Erazo**.

A continuación firman los presentes:



Pablo Molina



Christian Muñoz



Javier Navarrete



Estefanía Cáceres

**ANEXO 4****Consentimiento informado**

Yo, \_\_\_\_\_, he sido convocado/a para colaborar en el proyecto de investigación acerca de las competencias requeridas para mejorar el desempeño laboral en el área operativa de la ciudad de Quito

Esta investigación se realiza previa a la obtención del título en la carrera de Psicología mención Organizacional en la Universidad de las Américas.

Conozco que mi participación en este estudio contempla un levantamiento de información por medio del modelo de perfil por competencias y una evaluación por competencias de aproximadamente una hora. Entiendo que la información que entregue en mis relatos será absolutamente confidencial y solo conocida integralmente por la persona responsable de la investigación y el docente supervisor; el resguardo de mi anonimato será asegurado a partir de la modificación de nombres de personas y de toda otra información que emerja.

Estoy en mi derecho durante el levantamiento de información en las herramientas mencionadas de suspender mi participación si así lo encuentro conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto.

Conozco que los resultados generados del estudio serán de dominio público, según lo que establece la ley orgánica de Educación Superior.

Entiendo que es un deber ético de la investigadora reportar a los profesionales competentes, situaciones en donde están en riesgo grave la salud e integridad física o psicológica, del participante y/o su entorno cercano.

He leído esta hoja de consentimiento informado y acepto participar de este estudio

\_\_\_\_\_

Firma participante

C.I. \_\_\_\_\_

En \_\_\_\_\_, al \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2017

