

UNIVERSIDAD
BOLIVARIANA
DEL ECUADOR



UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE ECUADOR

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

TRABAJO DE TITULACIÓN

PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE

MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS.

TEMA

**DISEÑO DEL MANUAL DE PERFILES DE CARGO POR COMPETENCIAS EN LA
EMPRESA APPLUS REVISIONES TÉCNICAS VEHICULAR.**

AUTOR/ES:

KARLA SOFIA ARCE PLAZA

KATHERINE LISSETTE SOLORZANO MIRANDA.

TUTOR/A:

MG. ALBA RUTH VARGAS MONTEALEGRE

ECUADOR

2024.

DEDICATORIA

La presente tesis va dedicada a DIOS por sus bendiciones que a lo largo de toda esta etapa siempre me ayudo para que tener la sabiduría y nunca desmayar para alcanzar un nuevo objetivo en mi carrera profesional.

Dedicada a mis padres Víctor Teodoro Arce y Aurora Plaza Andrade por ser siempre mi motivación y mis ganas de seguir adelante su apoyo incondicional en todo momento, también para mis hermanos y sobrinos.

CPA. Karla Sofía Arce Plaza.

La presente tesis es dedicada a Dios, que gracias a su bondad he logrado concluir con mi carrera, a mi madre, hermano y esposo que estuvieron brindándome su apoyo y consejos para hacer de mí una mejor persona y principalmente a mis hijos que son mi motor para alcanzar mis anhelos.

Llena de gratitud, esta tesis va dedicado a mis seres más queridos: mi madre, Isabel Miranda; mi hermano, Msc. Freddy Solórzano; esposo, Santiago, mi padre en el cielo, y mis amados hijos, S. David y Ronald. Vuestra presencia en mi vida es un regalo inigualable, gracias por ser mi inspiración y apoyo incondicional.

Ing. Com. Katherine Solórzano Miranda

AGRADECIMIENTO

Infinitamente agradecida con el Ing. Ricardo Ganchala Alvear mi jefe inmediato por facilitar los instrumentos para poder completar este proyecto brindándome su tiempo y atención necesaria. También para mi compañera de tesis Katherine Solórzano Miranda por ser tan proactiva y así poder culminar con esta nueva etapa en nuestras vidas.

Agradecida con la tutora Mg. Ruth Vargas Montealegre por su paciencia y sabernos guiar de la mejor manera para poder completar todos los parámetros establecidos para la elaboración de esta tesis.

CPA. Karla Sofía Arce Plaza

Quiero agradecer a mi familia, hijos, tutora y compañera que han contribuido a la realización de esta tesis, pero especialmente deseo dedicar unas palabras de gratitud a mi hermano, Msc. Freddy Solórzano. Gracias por tu constante apoyo y sabiduría durante mi trayecto académico, tu presencia ha sido una fuente inagotable de inspiración y motivación, este logro no habría sido posible sin tu apoyo inquebrantable, gracias por ser mi fortaleza.

Asimismo, estoy profundamente agradecida con la tutora Mg. Ruth Vargas Montealegre por su paciencia y habilidad para guiarnos de la mejor manera posible, asegurando que cumpliéramos con todos los parámetros establecidos para la elaboración de esta tesis.

Ing. Com. Katherine Solórzano Miranda

RESUMEN

Esta investigación aborda el diseño de un manual de perfiles de cargo por competencia para la empresa de revisiones técnicas APPLUS del sector automotor, la cual no cuenta con una estructura clara y específica de los perfiles de cargo de la organización y esto obstaculiza el óptimo desempeño en cada puesto de trabajo. Esta investigación pretende facilitar la gestión del talento humano, mejorando así el rendimiento individual mediante la identificación de competencias y perfiles claros para los trabajos designados. El estudio se realizó mediante un enfoque cualitativo la técnica utilizada fue una entrevista que se realizó al alto mando de la organización en este caso el jefe de operaciones. Se presenta el diagnóstico previo realizado, así como la propuesta del manual de perfiles de cargo y su validación. Los resultados demuestran la aceptación para la empresa y el compromiso para su aplicación. La metodología utilizada, así como el manual es replicable a otros estudios y empresas con características similares, proporcionando una base para unificar los subsistemas de trabajo a través de los perfiles de cargo por competencias.

Palabras claves: Manual de funciones, Perfiles de cargos, Talento Humano, Competencias.

Abstract

This research addresses the design of a job profile manual by competency for the technical inspection company APPLUS in the automotive sector, which does not have a clear and specific structure of the job profiles of the organization, and this hinders optimal performance in each job. This research aims to facilitate the management of human talent, thus improving individual performance by identifying clear competencies and profiles for the designated jobs. The study was carried out using a qualitative approach, the technique used was an interview with the senior management of the organization, in this case the head of operations. The previous diagnosis carried out is presented, as well as the proposal for the job profile manual and its validation. The results demonstrate the acceptance by the company and the commitment to its application. The methodology used, as well as the manual, can be replicated in other studies and companies with similar characteristics, providing a basis to unify work subsystems through competency position profiles.

Keywords: Job Manual, Position Profiles, Human Resources, Competencies.

Tabla de Contenido

Introducción	14
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO	20
1.1 Antecedentes	20
1.2 Fundamentación Teórica	22
1.2.1 Gestión de Talento Humano	22
1.2.2 Tendencias de la Gestión Humana	23
1.2.3 Modelo de Competencias	24
1.2.4 Gestión de Talento Humano Desde el Modelo de Competencias	25
1.2.5 Identificación de las competencias en las organizaciones	25
1.2.6 Clasificación de las Competencias	26
1.2.7 Estrategias para Implementar la Gestión por Competencias	26
1.2.8 Características de las Competencias	28
1.2.9 Competencias Intrínsecas y Extrínsecas	28
1.2.10 Análisis de Puestos y Descripción de Puestos	30
1.2.11 Etapas para el Diseño de los Perfiles de Cargo	32
1.2.12 Administración del Desempeño	33
1.3 Marco Legal	33
CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA.....	¡Error! Marcador no definido.
2.1 Conceptualización y Operacionalización de las Categorías o Variables.....	¡Error! Marcador no definido.
2.2 Enfoque de la Investigación	39
2.3 Alcance la Investigación	40
2.4 Declaración y Justificación del Tipo de Investigación.....	41
2.5 Métodos Empleados y sus Propósitos en el Contexto de la Investigación	42
2.6 Instrumento de Investigación	42
2.7 Determinación de la Población y participantes.....	43
2.7.1 Participantes	43
2.7.2 Características de los participantes	43
2.8 Descripción de las Etapas del Proceso Investigativo	43
2.8.1 Etapa del Estudio Teórico	43
2.8.2 Etapa de Diagnóstico Inicial	44
2.8.3 Etapa de Modelación de la Propuesta	44
2.8.4 Etapa del Diagnóstico Final	45

2.9	Presentación de Resultados del Estudio Diagnóstico	45
2.9.1	Presentación de la Empresa.....	45
2. 10	Conclusiones del Diagnóstico	46
2.10.1	Cumplimiento de los Objetivos Planteados en la Empresa.....	46
2.10.2	Establecimiento de los criterios para la asignación de las funciones que deben cumplir cada una de las personas que laboran en la empresa	47
2.10.3	Claridad en las funciones que deben cumplir los empleados.....	47
2.10.4	La empresa cuenta con un manual de funciones establecido.....	47
2.10.5	Funciones que debe cumplir la gerencia	47
2.10.6	Existe una adecuada asignación de las responsabilidades que deben cumplir cada uno de los empleados	47
2.10.7	La implementación de un manual de perfiles por competencias en la empresa en necesario en la empresa.....	48
2.10.8	La implementación de un manual de perfiles por competencia podría ayudar a mejorar el desempeño de los trabajadores	48
2.10.9	Beneficios que podría traer a la empresa la implementación de un manual de perfiles por competencias.....	48
2.10.10	Desarrollo de evaluaciones periódicas al personal de la empresa	48
CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA		49
3.1	Presentación de la Propuesta.....	49
3. 2	Objetivos de la Propuesta.....	49
3.2.1	Objetivo General	49
3.2.2	Objetivos Específicos.....	49
3.3	Fundamentación	49
3.4	Desarrollo.....	50
3.4.1	Presentación del manual.....	50
3.4.2	Descripción General del Manual.....	51
3.4.3	Presentación de la Empresa.....	51
3.4.4	Independencia e Imparcialidad	52
3.4.5	Esquema de Procesos y Organigrama	52
3.4.6	Descripción General de Áreas y Cargos	53
3.4.7	Determinación de competencias Cardinales	55
3.5	Validación de la Propuesta	76
3.6	Presupuesto Estimado	79
3.7	Validación de la Propuesta	81
3.7.1	Objetivo.....	81

3.7.2	Técnica o metodología de validación.....	81
3.7.3	Participantes	81
3.7.4	Instrumentos de Evaluación	81
3.7.5	Recopilación de Datos	82
3.7.6	Análisis de Datos	84
3.8	Resultados de la Validación de la Propuesta	84
3.8.1	Mejora	85
	Conclusiones	86
	Recomendaciones.....	87
	Referencias Bibliográficas	88

Índice de Ilustraciones

Figura 1: Pasos Para la Gestión por Competencias.	24
Figura 2: Aspectos Específicos del Puesto.	28
Figura 3: Ubicación de la Empresa.	43
Figura 4: Estructura Física de la Empresa.	43
Figura 5: Etapas del Proceso de la Propuesta.	48
Figura 6: Centros de Revisión Técnica Vehicular.	49
Figura 7: Esquema de Proceso.	50
Figura 8: Organigrama de la Empresa.	51
Figura 9: Fases del Programa.	72

Índice de Tablas

Tabla 1: Componentes de las competencias.	35
Tabla 2: Presupuesto Estimado.	75
Tabla 3: Categoría de Evaluación.	76
Tabla 4: Categoría de Calificación.	76
Tabla 5: Presupuesto de Manual.	76
Tabla 6- Cronograma de actividades.	77

Introducción

En los últimos años, las organizaciones a nivel global han experimentado una evolución significativa, no solo en la mejora de sus servicios, sino también en la optimización de sus procesos internos, especialmente en la gestión del talento humano. Esta transformación exige que los colaboradores perfeccionen sus competencias y habilidades en sus distintas áreas de trabajo. En este contexto, contar con un Manual de Perfiles por Competencias (MPC) se ha vuelto fundamental para una gestión eficaz del talento. Este documento ofrece una descripción clara de la estructura organizacional, los departamentos y los roles, estableciendo los criterios para la selección, incorporación, formación y evaluación del personal. Además, facilita la planificación de la sucesión dentro de la empresa y contribuye al desarrollo de los empleados, alineando sus capacidades con el logro eficiente de los objetivos organizacionales.

Durante un extenso periodo, la gestión del talento humano se centró en la aplicación de métodos habituales, enfocándose principalmente en optimizar los procesos en lugar de alinear sus esfuerzos con los objetivos estratégicos de la organización. Esta orientación llevó a que los departamentos de recursos humanos se consolidaran como áreas administrativas importantes, pero sin un papel crucial en el cumplimiento de las metas organizacionales (Pérez, 2019).

(Vásquez & Fuentes, 2019), destacan que la gestión basada en competencias ha cobrado una relevancia a nivel mundial. A diferencia de los enfoques tradicionales, los modelos por competencias son prácticos y centrados en conductas específicas, lo que facilita un enfoque operativo y orientado a los resultados del negocio mediante el desarrollo de capacidades clave en los empleados. Por ende, se ha convertido en una necesidad fundamental en el entorno laboral actual, ya que la definición precisa de los puestos de trabajo ofrece herramientas esenciales para mejorar el desempeño dentro de las organizaciones.

Esta investigación se enfoca en el diseño de un manual de perfiles de cargos por competencias para la empresa APPLUS, especializada en revisiones técnicas vehiculares, con el objetivo de optimizar la gestión del talento humano necesario para el adecuado funcionamiento de la empresa y de la organización en su conjunto. La elaboración de perfiles de cargo se considera un elemento clave en la gestión de personas, ya que constituye un pilar fundamental que impacta directamente en todos los procesos relacionados con el capital humano, influyendo de manera significativa en el desempeño organizacional (Chiavenato, 2021).

Las organizaciones a lo largo del tiempo en el sector automotriz, según (Carrillo, 2009), es un componente esencial del comercio global, caracterizado por el mantenimiento y reparación de vehículos, cuya producción promedio alcanza los 5,6 millones de dólares. Este sector no solo representa una parte significativa del valor agregado comercial, contribuyendo con el 53,5% de

su producción y el 15,1% del valor total, sino que también desempeña un papel crucial en el consumo intermedio, representando el 13% del consumo global y aportando un impresionante 46,5% a la producción total del comercio automotriz. Estos datos subrayan la trascendencia del sector automotriz en la economía mundial. Por ende, Según (Organización Internacional del Trabajo, 2020), esta industria ha invertido en programas de formación para mejorar las habilidades laborales de su personal a nivel mundial. Ahora, ante su transformación, debe esforzarse aún más en atraer talento humano y capacitar a sus empleados para dominar nuevas tecnologías y promover la innovación, productividad y sostenibilidad en el futuro.

En Ecuador, de acuerdo con datos de la (ANT, 2023), se encuentran operativos 24 Centros de Revisión Técnica Vehicular (CRTV), los cuales han sido autorizados por dicha entidad. Estos centros tienen como propósito principal ofrecer a los ciudadanos un servicio de inspección técnica vehicular que garantice la calidad antes de la matriculación de sus automóviles, estos establecimientos bajo la dirección de profesionales altamente capacitados en disciplinas como ingeniería mecánica y automotriz cumplen con estándares rigurosos de competencia técnica, su función no se limita exclusivamente a certificar que los vehículos estén en condiciones óptimas, sino que también se comprometen a fortificar la seguridad vial, con el objetivo de reducir los accidentes de tránsito.

Según (Silvia et al., 2009), en el ámbito empresarial contemporáneo, la optimización de talento humano es un factor crucial para el éxito organizacional. En este planteamiento, la adecuada definición y administración de los perfiles laborales se rige como una tarea estratégica para las empresas, especialmente en sectores como el de las revisiones técnicas vehiculares. Por tanto, los manuales de perfiles de cargos por competencias adquieren una importancia crucial al recopilar y proporcionar información detallada para mejorar el rendimiento, habilidades y destrezas específicas necesarias para cada posición. Así, facilitan una identificación precisa de los perfiles asociados a cada puesto, lo que impulsa una gestión del personal más eficiente.

La ausencia de un manual de perfiles por competencias en Applus, dificulta la gestión eficiente del talento humano afectando internamente a la Organización. Este manual es clave para definir con precisión las competencias requeridas en cada cargo, mejorando los procesos de selección, capacitación y evaluación del personal, y alineándolos con los objetivos de la empresa, permitiendo potenciar el desarrollo profesional de los colaboradores, optimizando el rendimiento organizacional y la calidad del servicio de revisión técnica vehicular.

Planteando la problemática se identifica que la empresa carece de una estructura clara y específica de perfiles de cargo que se organice con las competencias solicitadas para el óptimo desempeño en cada puesto de trabajo, por lo que dentro de la misma empresa, también existe

una falta de información precisa sobre la cantidad y la identificación exacta de los cargos, esta carencia se manifiesta en las constancias laborales que los empleados solicitan a sus jefes, en muchas ocasiones, la información consignada en dichos documentos no concuerda con las responsabilidades que realmente desempeñan los empleados. Actualmente, la falta de un manual de perfiles de cargo en Applus RTV conlleva a una gestión intrínseca y poco estructurada del personal, lo que dificulta la identificación de habilidades clave y el desarrollo profesional de los colaboradores, ante este escenario atípico, se hace imprescindible la creación de un manual que detalladamente describa los perfiles de cargos fundamentados en competencias en Applus Revisión Técnica Vehicular, esta iniciativa posibilitará el reclutamiento y la selección de candidatos con las competencias necesarias de manera eficaz y eficiente. Y dando respuesta a la pregunta ¿Qué elementos se deben reunir para el diseño del manual de los perfiles de cargo de las áreas que componen la empresa Applus revisiones técnicas vehicular?

El objetivo principal de esta investigación es el de diseñar un manual de perfil de cargo por competencias para las áreas que componen la empresa Applus revisiones técnicas vehicular. Para poderlo cumplir se desarrollará el trabajo cumpliendo los siguientes objetivos específicos, en primer lugar, se identificarán las competencias cardinales y para cada nivel de cargo. Posteriormente se analizarán los componentes intrínsecos y extrínsecos de los cargos para su descripción en cada una de las áreas que componen la empresa y por último se describirán los cargos por áreas aplicando el modelo por competencias y las tendencias de Job crafting.

Se establecieron categorías preliminares que guiaron el estudio, las cuales se fueron enriqueciendo a medida que se aplicaban diversas técnicas cualitativas, por lo que permitieron un análisis detallado y una descripción precisa de las funciones específicas de los colaboradores. Para la construcción de los perfiles de cargos, se utilizó el Modelo de Perfiles por Competencias (MPC), el cual facilitó la identificación de competencias clave necesarias para cada puesto. Se empleó una herramienta diseñada para facilitar el análisis y la descripción de las funciones específicas de los trabajadores. Basada en el principio de Pareto, que indica que el 20% del esfuerzo genera el 80% de los resultados, se realizó una clasificación de las actividades según su frecuencia, recurrencia narrativa de errores y de dificultad. Este proceso permitió detallar las habilidades y conocimientos requeridos para cada tarea, así como identificar las competencias que pueden ser evaluadas durante el proceso de selección y aquellas que deben ser desarrolladas a través de programas de capacitación (Paredes, 2008).

La administración de los recursos humanos juega un papel crucial, según (Castro, 2018) implica una descripción detallada de las competencias, habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para desempeñar un cargo específico de manera óptima dentro de una organización. En esta línea, los perfiles de puesto incluyen especificaciones sobre la formación, experiencia, funciones a desempeñar, idiomas, competencias personales y conocimientos adicionales que el titular del puesto debe poseer, proporcionando claridad sobre las expectativas del rol tanto para la persona que lo ocupa como para quien lo ocupará en el futuro (Guzman, 2023).

En este sentido, la descripción de las competencias es fundamental para asegurar la alineación adecuada entre el puesto y la persona. (Juanto, 2021) define competencia como "la destreza o capacidad que una persona posee para llevar a cabo eficazmente una tarea o actividad particular", lo cual incluye un conjunto integral de conocimientos, habilidades, actitudes y valores indispensables para el desempeño del puesto. Bajo esta misma perspectiva, (Diaz, 2014) afirman que reconocer las competencias requeridas para un desempeño exitoso no solo garantiza que los colaboradores cuenten con las aptitudes y conocimientos necesarios, sino que también promueve la retención del personal al hacer que los empleados se sientan más seguros, competentes y comprometidos con sus responsabilidades. En el contexto de Applus RTV, empresa líder en inspección técnica vehicular y certificación, el enfoque en la correcta definición de competencias es clave para asegurar que sus empleados puedan cumplir con los exigentes estándares de calidad y seguridad que la industria demanda. Al implementar perfiles de puesto claros y bien definidos, Applus puede garantizar que su personal esté altamente capacitado para desempeñar sus funciones de manera eficiente, mejorando la calidad del servicio y contribuyendo a la satisfacción y retención de sus colaboradores, quienes se sentirán más preparados y comprometidos con su labor.

El paradigma de la investigación es el interpretativo. Este paradigma nace como una forma de resolución de problemas que será adecuado para la correcta administración de los procesos de la empresa siendo un método cualitativo, la presente investigación busca desarrollar una idea un poco subjetiva de la realidad que se presenta en la problemática, por lo tanto, se caracteriza por ser interpretativa y tiene significancia en las acciones que desarrolla el ser humano. Aunque este enfoque no carece de rigor científico, ya que emplea métodos rigurosos para recolectar la información, es importante que el investigador entienda que los resultados obtenidos no tendrán la exactitud numérica asociada a los cálculos matemáticos presentes en la investigación cuantitativa. (Sánchez, 2019).

El estudio cualitativo es una metodología de investigación que se centra en entender y explorar fenómenos sociales y culturales complejos. A diferencia del enfoque cuantitativo, el estudio

cualitativo no se basa en la medición numérica de variables, sino que se enfoca en la interpretación y el análisis de datos no estructurados.

Entre los principales aportes, se destaca la elaboración de un manual de perfiles de cargo basado en competencias, el cual está diseñado para satisfacer las necesidades específicas de la empresa. Por tanto, este manual sirve como una herramienta esencial para mejorar la gestión del talento humano, alineando las competencias requeridas con los objetivos estratégicos. Además, el desarrollo de este manual contribuye significativamente al avance del conocimiento en la gestión del talento, proporcionando un enfoque actualizado y práctico para la aplicación de competencias en el sector de revisiones técnicas vehiculares. De acuerdo con (Miranda et al., 2015), el perfil de competencias es un modelo integral que detalla los comportamientos observables y evaluables en el desempeño laboral. Este modelo no solo estandariza y mejora la adaptación a entornos cambiantes, sino que también fomenta la participación de un capital humano competitivo en el desarrollo nacional.

La importancia de la creación de perfiles de cargo basados en competencias optimiza la gestión del talento humano al alinear las habilidades de los empleados con los objetivos de la empresa. Según (Escalante, 2021) este enfoque responde a la necesidad social de adaptarse a un entorno laboral en constante cambio, facilitando el desarrollo profesional y la capacitación continua, al estandarizar las competencias necesarias, se mejora la eficiencia y se fomenta un crecimiento profesional sostenible.

Este estudio introduce una innovación al aplicar el Modelo de Perfiles por Competencias (MPC) al sector de revisiones técnicas vehiculares, un sector poco explorado. La combinación de técnicas cualitativas para definir competencias ofrece nuevas perspectivas en la gestión del talento. Además, al alinearse con las tendencias actuales en la administración de competencias, este trabajo avanza el conocimiento científico y proporciona una base para futuras investigaciones en el área.

Los elementos del diseño teórico se basan en diversas teorías y conceptos extraídos de autores relevantes, los cuales están directamente relacionados con la investigación. Esta se desarrolló a través de un enfoque cualitativo, utilizando además una metodología descriptiva, lo que permite una comprensión profunda del fenómeno en estudio. La investigación cualitativa es particularmente útil cuando se busca aportar un enfoque subjetivo al contexto del objeto de estudio. Su enfoque en la evaluación y certificación de procesos y sistemas provee una referencia sólida y confiable para la verificación y análisis dentro del marco de la investigación cualitativa, donde la observación directa juega un papel esencial como técnica de recolección de información, ya que permite al investigador integrarse en el entorno donde ocurre el

fenómeno a estudiar. Aquí, la inclusión de herramientas o certificaciones proporcionadas por Applus puede reforzar la fiabilidad de los datos, asegurando que los resultados obtenidos cumplan con altos estándares de calidad. Esto no solo mejora la capacidad de análisis, sino que también garantiza la validez de los hallazgos, integrando tanto la interpretación directa del investigador como los criterios técnicos de una organización de prestigio en la evaluación de procesos.

A continuación, en el Capítulo 1, se presenta el marco teórico fundamental para la investigación. El Capítulo 2, detalla la metodología empleada en el estudio. En el Capítulo 3, se exponen los resultados de la investigación, incluyendo la identificación de los objetivos principales y específicos para los distintos puestos, así como la propuesta de perfiles de cargo basados en competencias. Posteriormente, se ofrecen las conclusiones y recomendaciones dirigidas a la empresa objeto del estudio. Finalmente, se incluyen las referencias bibliográficas.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes

Las competencias como parte de la gestión de talento humano surge desde la perspectiva de la psicología organizacional como un sesgo del paradigma positivista y que los psicólogos definen mediante teorías de motivación que permita lograr un desempeño laboral óptimo, esto se da desde el auge de la actividad empresarial que tuvo éxito desde inicios de la década de los años noventa. El término competencia se refiere a la habilidad de una persona para realizar una actividad laboral de manera eficiente. No se trata de una posibilidad de ocurrencia, sino de una capacidad concreta y demostrable (Nieto, 2021).

Las competencias desde el punto de vista laboral tiene como base principal la regulación de los mercados de trabajo para que los puestos que se ofertan en las empresas tengan a los candidatos idóneos para cada cargo. Con el surgimiento de la psicología y sus campos de acción, las empresas mejoraron sus procesos de selección de personal y el uso de los denominados test que sirven para medir los factores de inteligencia y además las habilidades que pueden tener las personas para ocupar un determinado puesto de trabajo.

La selección de personal actúa como un filtro en las empresas para garantizar que los nuevos empleados cuenten con las cualidades necesarias. Recientemente, se han incorporado competencias para mejorar la eficiencia en este proceso (Nieto, 2021)

Las habilidades comenzaron a aplicarse tras la Revolución Industrial con los trabajos de Henry Fayol. Desde entonces, han evolucionado hasta convertirse en competencias clave dentro de los perfiles requeridos para ocupar puestos en las empresas actuales (Elles & González, 2021).

Las situaciones de cambios que se hacen presente de manera constante hacen que las empresas realicen evaluaciones acerca de los perfiles que se necesitan para cada puesto de trabajo y de esta manera valorar adecuadamente el desempeño del personal que ya se encuentra laborando y de aquellos que ingresan a través de los procesos de selección desarrollados. Es necesario tomar en consideración que esta problemática posee antecedentes que han sido evaluados por otros autores y que sus aportes resultan significativos para el desarrollo de la presente investigación.

Los perfiles de cargo han sido esenciales para las empresas, optimizando la negociación de servicios, la asignación de responsabilidades y el cumplimiento de tareas. Al definir claramente las funciones de cada puesto, se asegura que el personal debe de estar al tanto exactamente qué debe hacer, lo que mejora la eficiencia en la organización (Jácome, 2019).

(Jaramillo, 2020), en su trabajo de titulación, se planteó diseñar un modelo de perfiles por competencias para optimizar la gestión de selección de personal en la empresa Química Suiza Industrial. Este enfoque permitió mejorar los procesos de selección al facilitar la identificación de los candidatos más adecuados para cada puesto de trabajo, garantizando así la precisión en la contratación.

En este contexto, el resultado se logró mediante la aplicación de un modelo de gestión basado en las competencias, en donde se considera que los diversos subsistemas inmersos en lo que respecta al recurso humano, no debe ser tratado como recurso propiamente dicho, sino que se debe enfocar en la capacidad del ser humano y las cualidades que este posee, esto permitió además, que la organización pueda evolucionar y dejar de lado el uso de metodologías tradicionales y que se obtenga una herramienta actualizada para gestionar el talento humano de la compañía.

Otro trabajo que permitió establecer antecedentes de esta investigación es el que propuso (Zetina & Huicab, 2021) donde realizaron un estudio cuyo objetivo principal fue diseñar un manual de puestos para estandarizar las funciones del Comité del Sindicato de Trabajadores. Como resultado, se desarrolló un manual de perfiles que permite a los trabajadores comprender claramente las funciones asignadas, asegurando así un mejor desempeño.

Durante el desarrollo de este trabajo se determinó que la empresa carecía de organigrama y no se podía identificar las responsabilidades asignadas, en este contexto como parte de la propuesta se implementaron mejoras en la optimización de los procedimientos para cada puesto de trabajo, esto incluyó la elaboración de un organigrama estructural y el uso de la tecnología, ya que una empresa que no la utiliza en la actualidad podría no ser competitiva.

De acuerdo a (Elles & González, 2021) quienes llevaron a cabo una investigación con el propósito de examinar el impacto de los perfiles de cargo en la elaboración de manuales de competencias, con el fin de identificar cómo estas herramientas pueden mejorar el desempeño funcional en la empresa objeto de estudio. Para la recopilación de datos, se emplearon técnicas de observación directa y se realizó una entrevista con el administrador de la entidad, proporcionando una base sólida para las conclusiones del estudio.

Como resultado de la implementación de la propuesta condujo a mejoras significativas en los procesos de contratación y a una optimización de los recursos disponibles, gracias a la creación de un manual de competencias que clarifica las responsabilidades y establece una organización más definida (Elles & González, 2021).

El desarrollo de los manuales de perfiles o en algunos casos denominados como manuales de procedimientos surgen al mismo tiempo que el hombre tiene la necesidad de realizar controles;

por lo tanto, surgen como parte de las denominadas organizaciones en donde el ser humano poco a poco comienza a experimentar procesos en los cuales es necesaria la implementación de controles para los recursos que dispone y no solo en el aspecto de la empresa.

Los manuales de procedimientos son esenciales para el control interno y han evolucionado de ser instrucciones básicas a herramientas clave en la gestión organizacional. En la actualidad, permiten a la alta dirección optimizar el rendimiento de los trabajadores al proporcionar una comprensión clara de los requisitos del puesto y los objetivos. Esto asegura que cada empleado conozca sus responsabilidades y contribuya efectivamente al cumplimiento de las metas de la empresa (Zetina & Huicab, 2021).

Con el paso de los años se ha afianzado este tipo de actividades con la finalidad de mejorar la productividad en las empresas y con la ayuda de los avances tecnológicos, existe una puerta abierta hacia el cambio que es constante en la actualidad y cada entidad debe adaptarse a dichos cambios y las modificaciones en cuanto a los procesos que se siguen para gestionar los recursos y entre estos se encuentra inmerso su personal.

Las organizaciones necesitan implementar procesos efectivos para la selección de personal a fin de minimizar la rotación excesiva. La alta rotación puede poner en riesgo el desarrollo de las actividades y, en consecuencia, la consecución de los objetivos establecidos. El desarrollo de competencias que pueden tener cada una de las personas son una forma para crear perfiles en los cargos que van a ocupar en las empresas, esto es algo beneficioso porque se puede conocer las aptitudes y habilidades que son óptimas para un determinado puesto de trabajo.

1.2 Fundamentación Teórica

Los estudios han demostrado que la implementación de perfiles basados en competencias y la selección de candidatos que se ajusten a estos requisitos son fundamentales. Comparaciones entre el proceso de selección tradicional y el que incorpora competencias han revelado que este último tiene un impacto mucho más positivo en la retención del personal en las empresas (Iglesias & Sánchez, 2022).

Una vez diseñado el puesto de trabajo se debe elaborar un perfil de competencias acerca del trabajador, siendo la empresa quien determina cuáles son las competencias que dan lugar a un mejor rendimiento de quien ocupa el puesto, por este motivo además de diseñar un proceso como tal, es necesario considerar las respectivas bases teóricas que sustentan el desarrollo del proyecto.

1.2.1 Gestión de Talento Humano

En el ámbito empresarial, este término es considerado como algo relativamente nuevo y un factor clave para incrementar la competitividad y al mismo tiempo los niveles de rentabilidad

de las empresas. El término fue adoptado por McKinsey en los últimos años del siglo XX, pero ganó popularidad en 1998 gracias a David Watkins, colaborador de la empresa Softscape, quien lo popularizó a través de sus publicaciones. Sin embargo, su reconocimiento internacional y relevancia en el departamento de talento humano de las organizaciones se consolidaron posteriormente (Watkins, 2021).

Por medio de la gestión de talento humano los departamentos de recursos humanos de las empresas dejan de lado el modelo tradicional en cuanto a las actividades relacionadas con la contratación de personal que tengan un potencial alto y que sea un beneficio para toda la organización.

En la actualidad, la gestión del talento humano debe combinar procesos operativos con estrategias que alineen los objetivos organizacionales y maximicen el potencial del capital humano. Esta integración es esencial para alcanzar el éxito en un mercado cada vez más competitivo, ya que el capital humano se convierte en un factor clave para la diferenciación y el rendimiento de la empresa (Ramírez, 2023).

La gestión del talento humano es un término el cual las empresas deben darle la importancia necesaria para determinar que las empresas implementen mecanismos que evalúen el desempeño y la capacidad de los empleados para resolver problemas. Esto asegura que cada colaborador cumpla con las metas individuales y se alinee con los objetivos empresariales, optimizando así el rendimiento general de la organización (Ramírez, 2023).

Se debe considerar, además, que, para lograr alcanzar una ventaja competitiva, es fundamental realizar mejoras continuas en las condiciones laborales de los empleados. Esto no solo aumenta los indicadores de productividad, sino que también fomenta una cultura laboral constante, en la que el personal se valora no solo como un recurso, sino como un componente clave del capital humano.

En la actualidad las empresas que cuentan con un capital humano de calidad son aquellas que se encuentran preparadas para alcanzar el éxito, por lo tanto es de vital importancia la aplicación de la gestión del talento humano para contar con un equipo formado por los mejores colaboradores y que se encuentren calificados para cubrir un puesto de trabajo, en donde también es importante la motivación que tengan por parte de la alta gerencia, los resultados de esto se traducen en un incremento de la productividad.

1.2.2 Tendencias de la Gestión Humana

Los avances constantes en cuanto a la tecnología, como el Big Data, el análisis predictivo y la inteligencia artificial que se ha vuelto una herramienta recurrente para las personas que la ven

como algo que les permite solucionar problemas, está potenciando constantemente la mejora en la gestión del talento humano.

Los departamentos de recursos humanos están cada vez más al tanto de las tendencias relacionadas con el personal que tienen a su cargo y estas generan demandas en cuanto a los elementos que conforman el proceso administrativo como son la planeación, organización, dirección y control; esto al aplicarse de forma adecuada permite tener un personal más talentoso y mejora el desempeño laboral (Ramírez, 2023).

La importancia de las tendencias actuales en la gestión del talento humano radica en la creciente competencia que están teniendo los empleados que poseen habilidades y se encuentran aprendiendo nuevos conocimientos, lo que ha impulsado a las empresas para un mayor énfasis en relación a la mejora del bienestar de los trabajadores en el ámbito laboral.

La globalización que existe en los mercados afecta de manera significativa el desarrollo de la organización en cuanto a la producción y esto se encuentra relacionado con el esfuerzo que realiza el personal para alcanzar los objetivos, desarrollando bienes y servicios que sean del agrado de los consumidores y estos puedan satisfacer las necesidades de la sociedad. Esta es una de las razones por las que se considera que mantener una tendencia actualizada de gestión del personal, ya que esto se puede convertir en la clave principal para el éxito organizacional.

En los últimos años, una tendencia emergente en la gestión del talento humano es la integración de la planificación estratégica y el diseño de puestos, que incorpora el concepto de competencias. Además, los macroprocesos abarcan la planificación general del área, así como los procedimientos de incorporación, reclutamiento, selección y contratación del personal. Posteriormente, se incluyen la compensación, incentivos y beneficios para los empleados, con el objetivo de mejorar su calidad de vida (Ramírez, 2023).

Al considerar la planificación como parte integral del talento humano, es necesario que existan políticas direccionadas hacia la competitividad y no solo en lo que respecta a la competencia externa entre las empresas por captar clientes, sino por incorporar a los mejores elementos para el desarrollo de las actividades dentro de los puestos de trabajo y cumplir con las exigencias del mercado con procesos de reclutamiento y selección apoyados en herramientas tecnológicas.

1.2.3 Modelo de Competencias

Una competencia es aquella que se considera como una aptitud que posee un individuo y que se relaciona con la capacidad, habilidad y destrezas con las que se cuenta para cumplir con el desarrollo de una actividad en el ámbito laboral, académico e incluso en lo personal.

El término competencia se originó para valorar el conjunto de conocimientos y habilidades que cada persona posee. En el contexto laboral, las competencias abarcan características como

comportamiento, conducta, aptitudes y habilidades que mejoran las capacidades individuales, estas competencias son cruciales para alcanzar los objetivos organizacionales, por lo que es vital integrar adecuadamente los sistemas de trabajo (Hernández & Santamaría, 2019).

Un modelo de competencias tiene un direccionamiento estratégico y debe adaptarse a los perfiles que deben cumplir cada uno de los individuos que se encuentran próximos a ocupar un puesto de trabajo, estas directrices pueden ser de carácter general, aunque a partir de estas se derivan otras que ya serán específicas y se encuentran dirigidas hacia una persona en particular. El modelo permite seguir criterios establecidos de manera previa, esto se realiza con la finalidad de determinar aquellos atributos necesarios en los miembros que integran una organización que contribuyen a un rendimiento efectivo en la empresa.

Las competencias se demuestran por medio del desempeño que tiene una persona y este se puede medir, cuantificar y evaluar, es decir que a su vez estas son observables, por lo que mediante estas se pueden obtener resultados más confiables de los procesos que se realizan y se complementan con el uso de indicadores de gestión.

1.2.4 Gestión de Talento Humano Desde el Modelo de Competencias

La gestión de talento humano por competencias corresponde a un modelo sistemático administrativo que permite identificar en cada uno de los aspirantes a un puesto de trabajo aquellas habilidades que posee, es decir que haya una alineación del capital intelectual de una organización con la respectiva estrategia de negocios, estas habilidades propias de cada persona son necesarias para determinar el rol que deben cumplir dentro de la empresa.

Este proceso implica identificar las habilidades necesarias para cada puesto y evaluarlas de manera objetiva. Es fundamental realizar un análisis exhaustivo de la capacidad de una persona para adaptarse a tareas específicas. Las competencias por evaluar abarcan una amplia gama de aspectos, incluyendo conocimientos, habilidades, actitudes, intereses y motivaciones del individuo (Jaramillo, 2020).

El objetivo básico que se busca alcanzar es el de alinear las estrategias que se proponen desde la organización hacia las personas que son quienes ejecutan las actividades y se desempeñan en los puestos de trabajo, por lo tanto, la administración por medio del enfoque se basa en las cualidades y habilidades personales.

1.2.5 Identificación de las competencias en las organizaciones

La identificación de competencias es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se adoptan con la finalidad de desempeñar una actividad de manera satisfactoria en los diferentes contextos laborales.

Para identificar las habilidades necesarias, se realizan investigaciones o evaluaciones ocupacionales lideradas por equipos que incluyen trabajadores, expertos en el campo y profesionales con experiencia en competencias, siendo de esta manera que las competencias laborales varían y se evalúan según el grado de desarrollo de cada persona en relación con los requisitos del puesto específico (Gamarra, 2024).

Los niveles por considerar son los siguientes:

Insuficiente: Representa un nivel insatisfactorio, donde la competencia está poco desarrollada.

Promedio: Indica un nivel satisfactorio en el desarrollo de la competencia, lo que permite llevar a cabo las tareas requeridas.

Competente: Refleja un nivel por encima del promedio, donde la competencia está altamente desarrollada y el individuo es capaz de desempeñar eficazmente las tareas exigidas.

Excelente: Representa un nivel excepcionalmente alto de desarrollo de la competencia, permitiendo al individuo llevar a cabo las actividades requeridas de manera sobresaliente, superando las expectativas.

1.2.6 Clasificación de las Competencias

Las competencias laborales se clasifican en tres categorías: genéricas, específicas y básicas. Cada grupo presenta características únicas que las diferencian y se definen según su propósito y aplicación en el ámbito laboral (Vásquez & Aldas, 2023).

Genéricas, estas se relacionan con el comportamiento y actitud que tienen las personas en cuanto a las labores que desempeñan, en este caso una persona que trabaja en el área de ventas debe desarrollar competencias o habilidades de negociación para cumplir con su labor que es precisamente vender.

Específicas, están relacionadas con los aspectos técnicos de la ocupación y que son propias de un individuo y que no pueden ser transferidas con facilidad en el contexto laboral, es decir que existe alguien que posee la habilidad para hacerlo, pero los demás probablemente no las tenga.

Básicas, son aquellas que se desarrollan mediante la formación básica que adquiere el ser humano y que forman parte de los requisitos mínimos para ingresar a un sitio de trabajo, por ejemplo, habilidad para leer, escribir, orden, comunicación, entre otros aspectos que toda persona debe dominar.

1.2.7 Estrategias para Implementar la Gestión por Competencias

Las estrategias empresariales desempeñan un papel fundamental en el logro de los objetivos gerenciales, y la gestión por competencias se presenta como un complemento esencial para su éxito. Esta sinergia requiere un proceso estructurado y bien definido que garantice la aplicación efectiva de las competencias en función de las metas organizacionales. Establecer un conjunto

de pasos claros es crucial para maximizar el impacto de ambas herramientas, asegurando así el cumplimiento de los objetivos estratégicos (Vásquez & Aldas, 2023).

Figura 1

Pasos para la Gestión por Competencias



Nota: Se muestra un esquema básico del proceso de gestión por competencias. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

Diagnóstico, corresponde al análisis previo del entorno, realizar una lista de los respectivos puestos de trabajo y el rol que debe desempeñar cada persona dentro del mismo.

Creación de un modelo de competencia, para esto se necesita conocer las habilidades que debe tener aquella persona que va a ocupar el puesto de trabajo y en base a esto se elabora el modelo respectivo de competencias.

Publicación y socialización del modelo, esto se realiza por medio de la comunicación interna que se tiene en la empresa, ya que se debe informar a cada uno de los empleados los planes de carrera que se han implementado y las competencias que deben cumplir para aquello.

Periodo de maduración, este se da cuando el modelo ya ha sido implementado, pero debido a los cambios constantes y el aprendizaje se pueden generar nuevas competencias que deben ser ajustadas en el modelo que se hizo al principio, es decir que el modelo no será algo rígido, sino que deberá tener flexibilidad.

La gestión por competencias incide directamente en el rendimiento laboral al centrarse en las acciones diarias de los empleados por lo que este enfoque va más allá de evaluar solo los

resultados, valorando también las conductas visibles que los impulsan. Al integrar el qué se logra con el cómo se logra, la gestión por competencias proporciona una evaluación integral del desempeño, facilitando mejoras continuas y un alineamiento más efectivo con los objetivos estratégicos de la organización (Mendieta & Erazo, 2020).

La aplicación del modelo por competencias no significa que alguien deba estar constantemente observando lo que el trabajador hace, sino con el hecho de monitorear que se cumplan las competencias que han definido de manera previa y que se encuentran como parte de la planeación estratégica de la empresa.

1.2.8 Características de las Competencias

Las competencias están orientadas hacia la consecución de resultados específicos y la resolución de problemas concretos, lo que implica que su desarrollo es un proceso continuo que requiere experiencia y práctica constante. Además, las competencias son inherentes a todos los individuos, ya que son una capacidad presente en cada persona. Sin embargo, su manifestación y aplicación se encuentran siempre contextualizadas en un ámbito particular, donde se materializan y se concretan.

Además, las competencias reflejan potenciales que se desarrollan dentro de contextos de relaciones significativas, lo que implica que pueden aplicarse en diversas disciplinas. Así, las competencias se manifiestan a través de habilidades específicas y pueden incluir una variedad de destrezas que actúan como referencias para los ámbitos en los que se desempeñarán.

También, están relacionadas con la movilización dinámica de saberes, lo que implica que no se limitan a la simple acumulación de conocimiento, sino que facilitan la integración y aplicación de diversas acciones de manera interconectada y en lugar de ser un conjunto estático de datos, las competencias permiten que los individuos conecten y utilicen sus conocimientos y habilidades en contextos específicos, promoviendo una interacción eficaz entre diferentes áreas. Estos patrones de conocimiento no solo organizan y estructuran la información, sino que también optimizan el desempeño de quienes los emplean y al activar y coordinar conocimientos y habilidades en función de objetivos concretos, las competencias contribuyen a un rendimiento más eficiente y adaptado a las demandas del entorno profesional o académico (Sarmiento & Paucar, 2022).

1.2.9 Competencias Intrínsecas y Extrínsecas

- **Competencias extrínsecas**

La motivación extrínseca se basa en la participación de una actividad con el propósito de obtener una recompensa externa o evitar una sanción. Por ende, estas recompensas pueden

incluir elogios, reconocimiento, premios monetarios, prestigio, popularidad, o la consecución de títulos y récords.

Reconocimiento de logros y objetivos	Es necesario que se hagan reconocimientos de alguna forma a los empleados por las labores que realizan y los objetivos logrados, sin embargo, esto no se da en todas las empresas por parte de la gerencia, por lo cual los trabajadores llegan a sentir que no se les está dando el valor respectivo por el trabajo que realizan.
Incentivos	Se refiere a que la organización ofrezca esos estímulos que mantenga motivados a los empleados en el desarrollo de sus labores, algunos de estos incentivos pueden ser la estabilidad laboral, una remuneración acorde a las tareas que realiza, formación o capacitación constante y sobre todo valoración.
Formación	Se relaciona con las oportunidades que la organización les da a sus colaboradores para continuar con sus estudios y demás cursos de capacitación que puedan ser aprovechados por el personal.
Promoción del cargo	Implementar un sistema de promociones podría mejorar tanto las acciones y actitudes de los trabajadores como su satisfacción y reconocimiento por el trabajo realizado (Asana, 2024).

- **Competencias Intrínseca**

Se refiere a intrínseca al impulso interno que inspira a una persona a realizar una actividad debido al sentido personal que encuentra en ella, sin depender de recompensas externas, incentivos o reconocimiento y de esta forma la motivación surge de la satisfacción y el interés personal, en lugar de factores externos, por lo que detallamos a continuación lo siguiente:

Autorrealización con la labor desempeñada	Se relaciona con el grado de satisfacción que pueden tener las personas con el trabajo que realizan, es decir
--	--

	que esto sea de su agrado porque se sienten identificados con aquello.
La búsqueda de otras ofertas de empleo	Cuando el trabajador no se siente a gusto en el trabajo que realiza o este siente que no se lo está valorando de la forma en que desea, la primera opción es buscar otras ofertas de empleo en el mercado laboral y consideran buscar otras opciones que les permita continuar con el crecimiento personalmente y profesional.
El ambiente laboral favorable	Una de las condiciones básicas para que el ser humano pueda trabajar de forma adecuada es hacerlo en un ambiente saludable, es decir, en un entorno laboral que les permita ejercer sus tareas de tal manera que estas no sean estropeadas por ningún motivo, un entorno inapropiado influirá en la forma en que se desempeñan las personas y esto no es beneficioso para la empresa.
Satisfacción laboral	Este aspecto permite que los colaboradores se sienten motivados a servir a las demás personas, cada uno desde su profesión, permitiéndoles sentir agrado por lo que hacen (Asana, 2024).

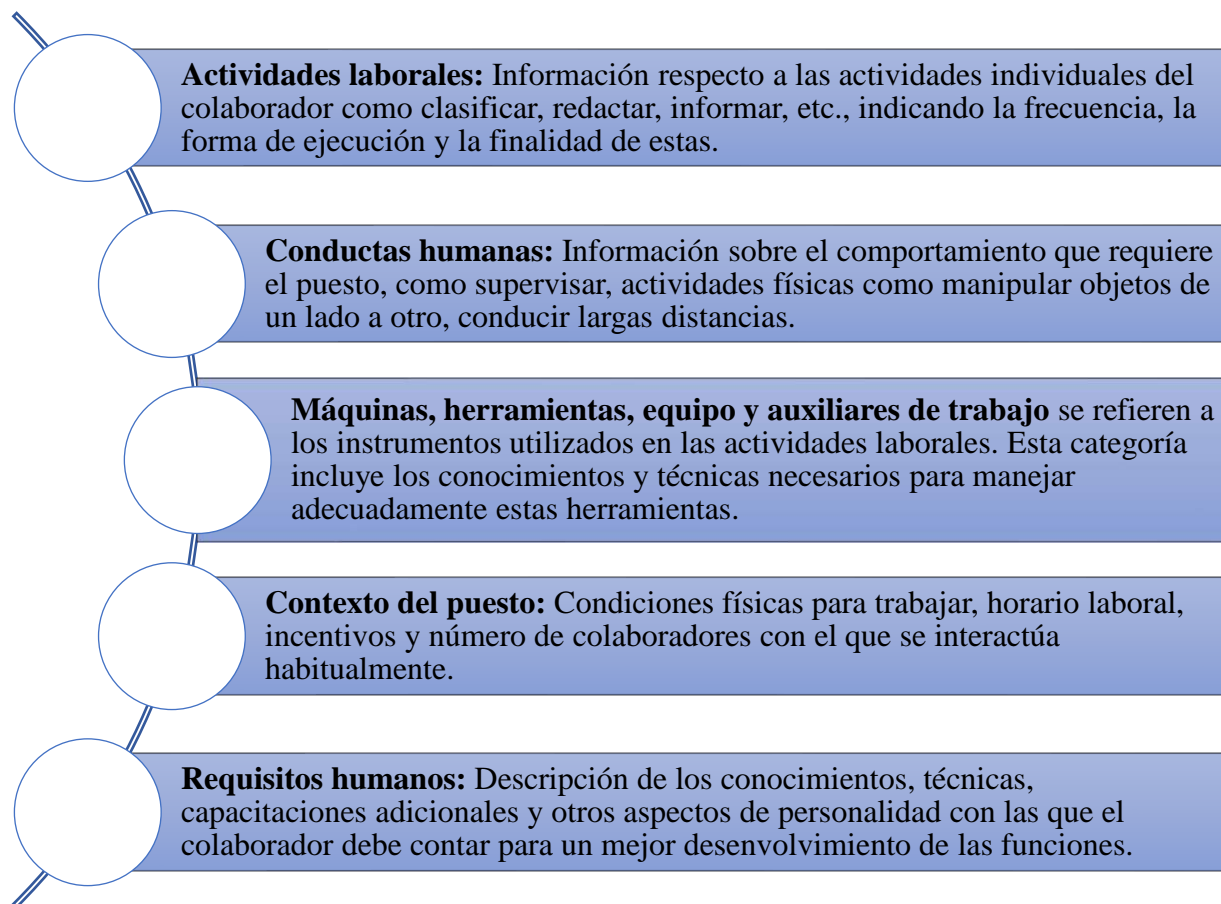
1.2.10 Análisis de Puestos y Descripción de Puestos

Análisis de puestos

En la gestión del talento humano, el modelo basado en competencias utiliza el análisis de perfiles, la descripción de funciones y los criterios de desempeño para beneficiar tanto al empleado como al supervisor. Este análisis es esencial, ya que optimiza y facilita los procesos en los diversos subsistemas de la gestión del talento (Sandoval, 2012).

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

Según (Dessler, 2015) el análisis de puestos proporciona información diversa, incluyendo la descripción de las actividades laborales y las conductas humanas asociadas. A partir de esta información, se pueden establecer los estándares de desempeño y los requisitos específicos para el puesto, entre otros aspectos

Figura 2*Aspectos Específicos del Puesto*

Nota: Se muestra los aspectos específicos requeridos para establecer un puesto de trabajo. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

Descripción de puestos

En la gestión del talento humano, la descripción de puestos o cargos se vuelve un pilar organizacional en el sentido en que este conjunto de información conlleva una caracterización de los conocimientos y habilidades necesarias para el desempeño de funciones en una entidad. Además, la descripción de puestos es un resultado del procedimiento de análisis de información sobre sus contenidos, las tareas a realizar por los individuos y el contexto en que las tareas son efectuadas (Farfan, 2020).

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

1.2.11 Etapas para el Diseño de los Perfiles de Cargo

El diseño del perfil de cargo implica la recopilación y organización detallada de la información relevante sobre los perfiles requeridos para los candidatos a un puesto de trabajo. Este proceso debe ser meticuloso y estructurado para asegurar que la información sea clara y comprensible para quienes la utilicen, facilitando así su integración y comunicación dentro de la organización (Chango, 2019).

Etapa 1. Al igual que en cualquier procedimiento, este exige una preparación anticipada que nos permita estructurar todos los componentes relacionados con el perfil por competencias. En esta etapa se debe considerar los siguientes aspectos.

La gestión del talento humano debe llevar a cabo un análisis exhaustivo de la plantilla para determinar el número exacto de puestos y posiciones dentro de la organización, facilitando así la estimación del tiempo requerido para el proceso. Es fundamental asignar a los responsables de elaborar los perfiles de cargo, evaluando si se utilizarán recursos internos para esta tarea. Este enfoque debe considerar cuidadosamente el presupuesto disponible, el tiempo necesario y el conocimiento especializado requerido, asegurando una planificación eficiente y efectiva.

Las personas responsables de crearlo deben reunirse con los jefes de los departamentos y unidades organizativas para revisar la dotación aprobada y determinar la cantidad de puestos asignados a cada área. De esta manera, designar a personas que poseen experiencia en los puestos que sean similares, esto se hace con la finalidad de que estas personas puedan proporcionar información sobre las responsabilidades y los requisitos necesarios para el puesto, ya que lo han hecho de manera previa y tienen conocimiento de aquello.

La planificación de actividades delineadas debe manifestarse en una representación gráfica a través de un diagrama de Gantt. La duración en días de este plan dependerá de factores como la estructura jerárquica de la organización, la cantidad de puestos en cada departamento y los recursos asignados al proyecto.

Etapa 2. Se relaciona con la creación de las descripciones de los cargos y comprende una secuencia de pasos necesarios para completar adecuadamente el formato de perfil de empleo.

Etapa 3. Permite la supervisión de la concordancia de los datos incluidos en las descripciones de cargos con los encargados de los departamentos y unidades de la organización, quienes aprueban y certifican los perfiles de puestos relacionados con su área.

Etapa 4. Se reúnen todas las descripciones de cargos de la organización que han pasado por el proceso de validación. Después de esta etapa, se procede a gestionar la aprobación y la publicación correspondiente para conocimiento de las personas interesadas.

1.2.12 Administración del Desempeño

La administración del desempeño abarca los procesos que la gerencia implementa para garantizar que los empleados realicen de manera efectiva las tareas asignadas a sus puestos. Este enfoque no solo busca maximizar la eficiencia en el uso del tiempo y los recursos, sino también asegurar que los objetivos organizacionales se cumplan de manera efectiva y que incluya la definición de metas claras, la supervisión continua del rendimiento y la provisión de retroalimentación constructiva. Además, permite identificar áreas de mejora y desarrollar estrategias para optimizar el desempeño, contribuyendo así al éxito global de la organización (Chango, 2019, pág. 13).

Los objetivos empresariales son definidos por la alta gerencia, para esto se definen los respectivos planes con las estrategias y actividades a desarrollar, además de establecer métodos para la evaluación del desempeño de las personas en el puesto de trabajo, además el comportamiento de cada individuo dentro de la empresa; sin embargo existen organizaciones con procesos más exigentes en donde la evaluación también es fuera del sitio de trabajo, por lo tanto, resulta de vital importancia establecer controles para mejorar los procesos y maximizar la productividad.

1.3 Marco Legal

El desarrollo del proyecto de investigación implica que haya la necesidad de utilizar ciertas bases legales relacionadas con el tema y que pueden ayudar con la propuesta para solucionar el problema que se ha planteado previamente. Entre ellas se encuentran las que se describen a continuación.

La Constitución Política del Ecuador es la base legal principal sobre la cual se rigen las demás leyes o normas vigentes en el país, en los numerales 6 y 7 del artículo 284 como parte de los objetivos que persigue la política económica del país menciona lo siguiente.

Uno de los principales objetivos de la política económica en Ecuador es promover el empleo pleno y reconocer todas las formas de trabajo, asegurando el respeto a los derechos laborales. Además, la política busca mantener la estabilidad económica, entendida como el equilibrio entre el máximo nivel de producción y un empleo sostenible. Este enfoque integral no solo pretende aumentar la generación de empleo, sino también garantizar un entorno laboral justo y estable, contribuyendo al crecimiento económico y al bienestar general en el país. (Constitución Política de la República del Ecuador, 2008, pág. 92).

Otro de los artículos a los que se hace referencia tiene que ver con el Código de Trabajo, el cual en su artículo 3 acerca de la libertad de trabajo y la contratación de las personas.

En Ecuador, la política económica promueve el empleo pleno y el reconocimiento de todas las formas de trabajo, garantizando el respeto a los derechos laborales. Los trabajadores tienen la libertad de dedicarse a cualquier actividad lícita de su elección, y nadie puede ser forzado a realizar trabajos sin remuneración. Además, se asegura que ningún individuo esté obligado a trabajar sin un contrato formal y sin recibir la compensación adecuada por su labor. Esta política busca mantener un entorno laboral justo y garantizar que los derechos de los trabajadores sean plenamente respetados (Código de Trabajo, 2005, pág. 2).

Durante los últimos años los gobiernos de turno han desarrollado decretos por parte del gobierno que se relacionan con proyectos que tienen que ver con la rotación del personal en el sector público, sin embargo, esto se puede aplicar también al sector privado.

Es fundamental implementar normas y directrices que promuevan el ahorro y la austeridad en el gasto público para asegurar una ejecución eficiente del presupuesto general del estado. Estas medidas permiten optimizar el uso de los recursos, adaptándose a la situación económica actual del país y garantizando una gestión financiera más efectiva (Asamblea Nacional, Decreto Ejecutivo N° 135, 2017, pág. 3).

La administración de los recursos financieros se relaciona también con el área de talento humano porque para contratar una persona para un puesto determinado, se debe considerar si hay disponibilidad de fondos suficientes para cubrir el sueldo y demás prestaciones laborales, esto se da tanto en las empresas públicas como privadas.

Teniendo en cuenta el criterio anterior de la teoría que soporta esta investigación, según (Sarmiento & Paucar, 2022), las competencias se definen no solo como el conjunto de conocimientos y habilidades; se trata de la capacidad de enfrentar demandas complejas en contextos específicos, siendo de esta manera, un conjunto integrado de habilidades prácticas que surge de la combinación y aplicación efectiva de capacidades, conocimientos, actitudes y valores en situaciones reales en el ámbito laboral. Estas competencias se clasifican en diferentes niveles, tales como competencias básicas (habilidades fundamentales requeridas para cualquier puesto), competencias técnicas (conocimientos especializados para tareas específicas), y competencias gerenciales (capacidades de liderazgo y gestión). Los perfiles de cargo, por otro lado, son descripciones detalladas de las funciones, responsabilidades y requisitos necesarios para un puesto específico dentro de una organización. Su diseño es crucial para apoyar la adecuada ejecución de las funciones y asegurar que los empleados cuenten con las capacidades necesarias para cumplir con sus roles (Ramírez, 2023).

CAPÍTULO 2: METODOLOGÍA

2.1 Conceptualización y Operacionalización de las Categorías o Variables

La conceptualización de variables en una investigación, corresponde al proceso mediante el cual se define de forma clara y con precisión lo que representa o el significado que tiene un variable objeto de estudio, en el cual se determinan las características propias y que son relevantes para para investigación; por otra parte, luego de que estas variables son definidas, es necesario que se le asignen aspectos concretos mediante el cual se pueden medir cada una de dichas variables.

En definitiva, la conceptualización se usa para definir y lograr un entendimiento teórico de las variables en la investigación; mientras que la operacionalización sirve para medirla desde la práctica o aplicación.

Se examina el organigrama de la empresa y se definen y clasifican los cargos según las necesidades de la compañía, estableciendo tres niveles de ejecución. Se compara la nómina actual con las descripciones de los cargos para identificar áreas de mejora, revisando los procesos de Recursos Humanos para implementar las correcciones necesarias. Se evalúa la situación actual de la empresa en términos de cargos y estructura, determinando el número actual de puestos en relación con los requeridos por la carga operativa de la empresa. Se definen las competencias necesarias para cada nivel, elaborando perfiles específicos para cada cargo según los requisitos particulares. Se realizan encuestas para revisar las actividades actuales y ajustar las funciones de cada puesto. Finalmente, se establece la estructura general de la empresa, incluyendo el organigrama, perfiles y descripciones de funciones.

Tabla 1*Componentes de las competencias.*

<u>Identificación de Cargo</u>	<u>Objetivo</u>	<u>Naturaleza</u>	<u>Funciones</u>	<u>Requisitos</u>	<u>Competencia</u>	<u>Componentes</u>
Country Manager - Gerente General	Representar a la empresa dentro y fuera del país.	Interna	Ejecutar las decisiones que se tomen mediante la aprobación de directorio.	Título de tercer nivel en Administración de empresas, contabilidad, economía o afines.		Gestión de trabajo
Director de Administración y finanzas	Velar por los aspectos financieros de la empresa.	Interna	Dirigir la planificación financiera de la empresa	Título de tercer nivel en Administración de empresas, contabilidad, economía o afines.	Trabajo en equipo	Liderar grupos
Director Operativo	Aportar valor al negocio por la innovación y calidad del servicio.	Interna	Supervisar las operaciones diarias de la empresa.	Título de tercer nivel en Administración de empresas, contabilidad, economía o afines.	Comunicación	Comunicación efectiva entre equipos de trabajo.
Jefe Administrativo y Financiero	Programar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras de la empresa.	Interna	Supervisar y controlar las actividades financieras de la empresa.	Título de tercer nivel en Administración de empresas, contabilidad, economía o afines.		Actuar por la consecución de objetivos
Jefe de Marketing	Planificar, dirigir y programar las políticas de mercadeo.	Interna y Externa	Realizar estudios de mercado y posicionamiento de marca.	Título de tercer nivel en Administración de empresas, marketing, publicidad o afines.	Iniciativa	Toma de decisiones

Jefe de Operaciones	Implementar procesos y prácticas de mejora en las actividades operativas.	Internas	Asegurar el desarrollo de los procesos internos de la empresa.	Título de tercer nivel en Administración de empresas, ingeniería industrial o afines.	Adaptabilidad /	Orientación hacia objetivos
Jefe de Ingeniería	Coordinar, organizar y ejecutar proyectos de mejora en manufactura.	Interna	Diseñar y desarrollar nuevos productos	Título de tercer nivel en Administración de empresas, ingeniería industrial o afines.	Flexibilidad	Adaptación a cambios
Jefe de Sistemas	Innovar en tecnología en todas las áreas de la empresa	Interna	Gestionar el uso adecuado de las bases de datos de la empresa y uso de información.	Título de tercer nivel en ingeniería en sistemas o al menos tecnólogo de sistemas.	Gestión y logro de	Uso eficiente de recursos
Asistente de Administración y Finanzas	Ejecutar actividades administrativas y financieras de la empresa.	Interna	Registro de información financiera y desarrollo de informes.	Título de tercer nivel en Administración de empresas, contabilidad, ingeniería comercial o afines.	objetivos	Orientación a logros
Jefe de Planta	Coordinar actividades relacionadas con el proceso productivo.	Interna	Coordinar actividades del área productiva.	Título de tercer nivel en Administración de empresas, ingeniería industrial, gestión de la producción o afines.		Integración de actividades
Jefe de Formación	Potenciar el desarrollo profesional de los empleados.	Interna	Desarrollar estrategias de inducción y capacitación del personal. Formación del personal.	Estudiante o graduado en psicología, talento humano o afines.	Pensamiento analítico	Organizar ideas

Jefe de Mantenimiento	Mantener los equipos utilizados en la revisión técnica.	Interna y Externa	Asegurar la imparcialidad sobre las tareas de inspección.	Estudiante o Título de tercer nivel en ingeniería industrial, logística o afines.	Ingeniería industrial	Logística
Inspector	Elaborar planes de control de calidad y seguridad de procesos.	Interna	Asegurar la independencia sobre las áreas de inspección.	Bachiller o estudiante universitario en mecánica o mantenimiento de equipos.		Obras y actuar con valores
Digitador	Facilitar el ingreso de datos e inconsistencias en los formularios diligenciados.	Interna	Elaborar documentos o informes en computadoras.	Bachiller o estudiante es administración de empresas, logística o afines.	Ética e integridad	Buenas prácticas profesionales

Nota: Se muestra los respectivos componentes de las competencias de perfiles de cargo. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

2.2 Enfoque de la Investigación

La expansión de conocimiento del ser humano se encuentra relacionada con la investigación en cualquier ámbito o disciplina; por esta razón es importante que haya una adecuada selección de la metodología que se va a seguir para alcanzar el objetivo planteado en la misma, es decir determinar de forma apropiada la perspectiva adoptada mediante la cual el objeto de estudio será abordado (Forni & Grande, 2019).

La investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que por medio de aquello se puede determinar el proceso a seguir en el estudio, el diseño metodológico es considerado como una guía que el investigador tiene a su disposición.

El enfoque de investigación de tipo cualitativo permite tener una idea un poco subjetiva de la realidad que se presenta en una problemática, por lo tanto, se caracteriza por ser interpretativa y tiene significancia en las acciones que desarrolla el mismo ser humano, sin que esto le quite su carácter científico porque utiliza métodos rigurosos para obtener la información necesaria. El investigador debe estar consciente de que, al aplicar este enfoque, los hallazgos con los que se encuentre no podrán tener la precisión numérica derivada del uso de un cálculo matemático que si se lo encuentra en la investigación cuantitativa (Sánchez, 2019).

Este enfoque se lo utiliza en la presente investigación porque es necesario conocer ciertas características relevantes de los puestos de trabajo y esto es importante para lograr una descripción adecuada de la problemática que se ha presentado en la empresa. Requiere de la observación para su aplicación e interpretación de los hechos ocurridos.

Es aquella que persigue un fin descriptivo, ya que generalmente se enfoca en el comportamiento que tenga el objeto de estudio sobre un tema en particular, por lo que en muchas ocasiones se la relaciona con un diseño de investigación que este enfocado en el entorno de tipo social. Por lo general se caracteriza en discernir sobre temas que se aborda mediante el análisis y evaluación de creencias, motivaciones e intenciones de los diferentes participantes. Todas las perspectivas son válidas como la información que se necesita, porque de allí se hará visible los detalles relevantes (Padrón, 2019).

El estudio cualitativo es una metodología de investigación que se enfoca en comprender y explorar fenómenos sociales y culturales complejos. A diferencia del estudio cuantitativo, el estudio cualitativo no se basa en la medición numérica de variables, sino que se centra en la interpretación y el análisis de datos no estructurados.

La metodología cualitativa tiene sus orígenes desde lo que se conoce como el paradigma interpretativo descriptivo y en algunos casos de ser necesario desde el punto de vista hipotético deductivo o alguna forma que permita combinar ambos; además, se debe recalcar que en

ocasiones los métodos cualitativos suelen ser complementados con los cuantitativos y pasan a denominarse como métodos mixtos que en la actualidad pueden ser utilizados sin ningún inconveniente (Forni & Grande, 2019).

Por lo general, este tipo de investigación es de mucha utilidad cuando el investigador pretende darle un enfoque subjetivo al contexto en el cual se encuentra el objeto de estudio y, además, se considera mucho la experiencia del ser humano y la percepción que las personas puedan tener con relación a un tema o aspecto en particular, esto ayuda de manera significativa a la toma de decisiones.

Existen estudios en donde consideran que la investigación con enfoque cualitativo tiene menos credibilidad que la cuantitativa porque en muchos casos existe preferencia hacia este último, esto se da porque la primera aparentemente no permite tener evidencias sólidas para realizar afirmaciones; pero en el caso de que se necesite conocer información de tipo descriptiva, resulta mejor el uso de la investigación cualitativa por la opinión que pueda tener por parte del entrevistado, según sea el caso (Herrera & Salas, 2023).

El enfoque cualitativo permite complementar la información obtenida por otros medios, es decir ampliar la investigación y el investigador pueda de alguna manera abordar situaciones ocurridas como parte del fenómeno que se está estudiando y que lleva hacia la reflexión y análisis respectivo desde la perspectiva de características relevantes.

2.3 Alcance la Investigación

En cuanto al alcance de la investigación, esta será de tipo descriptiva, de acuerdo a la problemática que se ha presentado en la empresa y las características alrededor de este, ya que, al utilizar la entrevista para recopilar datos, la persona o personas a las cuales se les realizará aquello podrán describir de mejor manera la situación de acuerdo con la necesidad.

La investigación descriptiva permite conocer ciertas características puntuales de una población que es objeto de estudio, se centra en obtener patrones o comportamientos de los individuos que forman parte de la investigación, es muy útil cuando se requiere hacer comparaciones y se puede usar en cualquier momento, es decir en diferentes periodos de tiempo de acuerdo con las condiciones que se presenten para indagar (Guevara & Verdesoto, 2020).

Este tipo de investigación se utiliza cuando existe la necesidad de describir un fenómeno objeto de estudio y de puntualizar ciertas características que posee la población por medio de la obtención de la muestra respectiva. La investigación descriptiva utiliza la observación por parte del investigador, en este alcance no es obligatorio establecer una hipótesis para lograr los resultados esperados en la investigación. En la actualidad las organizaciones cuando necesitan de la realización de estudios o investigaciones de cualquier tipo para determinar una

problemática y buscar la solución adecuada, se puede incorporar herramientas tecnológicas para la administración de los recursos que se disponen y alcanzar los objetivos; por lo tanto, los recursos tecnológicos son importantes para establecer una metodología de investigación (Herrera & Salas, 2023).

Es importante recalcar que el problema planteado en la empresa se relaciona con la parte administrativa de la misma, en este caso la investigación cualitativa al tener una base en la experiencia y las actitudes o habilidades de los individuos objeto de estudio, resulta relevante para comprender las características de dicho problema.

2.4 Declaración y Justificación del Tipo de Investigación

Para el desarrollo de esta investigación en la empresa el diseño de la misma requiere además, de un estudio de campo porque al utilizar una metodología cualitativa descriptiva con un enfoque mixto, esto se puede complementar con la observación directa, es decir lo que el investigador pueda obtener por medio lo que haya observado durante el proceso de investigación porque lo que se busca es definir características del fenómeno que se está estudiando por medio de la selección de la población o muestra según sea el caso.

Establecer un enfoque cualitativo en la investigación se podría pensar que esta no sería efectiva por el hecho de no contar con un análisis estadístico como si lo tiene la investigación cuantitativa; sin embargo, esta ofrece al investigador la posibilidad de entender y describir la situación para tomar decisiones, tomando en cuenta que el investigador debe ser una persona que ofrezca credibilidad (Herrera & Salas, 2023).

La investigación se justifica además porque el enfoque cualitativo está orientado hacia el logro de los objetivos mediante la comprensión y la interacción por parte del investigador y el objeto de estudio, esto incluye las percepciones del entorno y la descripción de lo que se observa durante el estudio. En este caso el problema que se planteó previamente se encuentra relacionado con la parte administrativa de la empresa por esa razón es importante comprender la situación y determinar la complejidad de este para tener una idea clara del entorno en el cual se desenvuelve la organización y quienes se encuentran inmersos en las actividades cotidianas de la misma.

La observación directa como una forma para receptar información es válida porque el investigador se hace presente en el ambiente donde se encuentra el fenómeno a estudiar y no depende segundas personas para la recopilación de los datos, es decir que puede observar lo que ocurre por su propia cuenta.

2.5 Métodos Empleados y sus Propósitos en el Contexto de la Investigación

Un método corresponde a un conjunto de técnicas que sirven como orientación para el desarrollo de una investigación y las herramientas necesarias que se requieren para obtener información y lograr un resultado esperado, para lograr aquello el investigador debe tener claramente definido hacia dónde va orientada la investigación (Cohen & Gómez, 2019).

Para el desarrollo de la investigación el método respectivo hace referencia al proceso utilizado en la recopilación de datos o a la forma por medio de la cual se ha obtenido la evidencia para el posterior análisis. En este caso corresponde al método de investigación cualitativa y que forma parte de las metodologías descriptivas en donde se describen cualidades, experiencias o comportamientos.

El propósito de escoger un método adecuado se debe a que es necesario dar una respuesta apropiada a la pregunta de investigación, en este caso el método cualitativo permite utilizar la percepción que tienen las personas que son objeto de estudio, para conocer las respectivas cualidades que representan los perfiles de cargo por competencia.

2.6 Instrumento de Investigación

La elección de un adecuado instrumento de investigación permite la recopilación de hechos o situaciones para la obtención de la información y que esta sea relevante para la consecución de los objetivos planteados.

En cualquier tipo de investigación, es necesario que haya un alto grado de confianza y credibilidad en la información que se presenta, es decir que se debe escoger de manera adecuada el o los respectivos instrumentos para la recopilación de datos y que estos sean lo más ajustados posibles a la realidad porque de esto va a depender la veracidad del estudio que se esté realizando (Corral, 2022).

En este sentido es necesario recalcar que la validez de la investigación se encuentra relacionada con la realidad que muestra; sin embargo, esto también depende de la objetividad de la misma, debido a la influencia que tenga el investigador y la presencia de ciertos sesgos en la información recabada.

Existen investigadores que prefieren la adopción de métodos cualitativos por encima de los cuantitativos por el tipo de preguntas que pueden plantear, ya que si se trata de una entrevista, esta puede ser planteada mediante un cuestionario de preguntas abiertas, en donde el entrevistado puede responder de manera espontánea sin restricciones y no se encuentra establecido ninguna condición; sin embargo esto ya es algo que queda contemplado a criterio de quién desarrolla la investigación porque la finalidad es la misma, la cual es obtener información que sea importante para lograr una solución a la problemática.

La entrevista corresponde a uno de los instrumentos de investigación más conocidos para la obtención de datos y es considerada como un método empírico porque se encuentra basado en la comunicación directa que se hace entre el investigador y el entrevistado que en esta caso sería el objeto de estudio, los resultados que se obtienen por medio de esta herramienta son parte de respuestas a preguntas planteadas previamente por medio de un cuestionario (Ávila & Mantilla, 2020).

En este caso se utiliza la entrevista como instrumento para recopilar datos porque la investigación tiene un enfoque cualitativo y es de tipo personal, es decir que el entrevistador será quien realice las preguntas de forma individual al entrevistado mediante preguntas abiertas. Sin embargo, es necesario considerar que se debe establecer un objetivo relacionado con el tema de investigación para que las preguntas también sean adecuadas y estén encaminadas hacia el logro de las respuestas que se espera para la solución de la problemática planteada.

2.7 Determinación de la Población o participantes

2.7.1 Participantes

La población representa un grupo o conjunto universo de donde se extraerá información relevante para una determinada investigación, en el caso de que la población se trate de individuos, la principal fuente utilizada para este fin es el censo. Según los Principios y Recomendaciones para los Censos de Población y Vivienda, la mayoría de los países realizan un censo de población aproximadamente cada 10 años. En algunos países, la calidad de los registros de población basados en sistemas de datos administrativos permite que se utilicen para calcular estimaciones futuras (CEPAL, 2020).

En este caso para el desarrollo de la presente investigación la población corresponde a la cantidad de trabajadores con los que cuenta la empresa Applus revisión técnica y vehicular, la cual asciende a 55 personas y se encuentra ubicada en el cantón Duran, provincia del Guayas.

2.7.2 Características de los participantes

Los participantes del estudio son colaboradores de la empresa en diferentes cargos y niveles organizacionales. Las entrevistas se aplican hasta obtener la información por las categorías de estudio hasta conseguir la saturación de datos. (Hernández Sampieri)

2.8 Descripción de las Etapas del Proceso Investigativo

2.8.1 Etapa del Estudio Teórico

Esta etapa se realiza con la finalidad de obtener las bases teóricas que sustentan la investigación, es decir los conceptos fundamentales que permiten ofrecer una respuesta adecuada al problema planteado. Sin embargo, al tratarse de un estudio cualitativo, lo cual se detalla como parte del marco metodológico, no se han definido variables, pero si se ha realizado un estudio de

investigaciones previas y modelos que se consideran relevantes para el cumplimiento de los objetivos.

En este proceso, se lleva a cabo de la siguiente manera: primero, se revisa la literatura existente, considerando investigaciones previas relacionadas con el tema en estudio que aporten de manera significativa. Esto permite identificar aspectos que aún no se han abordado y que pueden ser relevantes para la investigación actual. Tras la revisión de la literatura, se deben definir los conceptos clave que formarán parte del marco teórico, seleccionando solo aquellos relevantes y no todos los encontrados en los trabajos de referencia. A continuación, se debe recopilar la información necesaria para el análisis de datos, lo cual se detalla en el diseño de la metodología de trabajo.

2.8.2 Etapa de Diagnóstico Inicial

El diagnóstico inicial se realiza por medio de la aplicación de la entrevista como instrumento de investigación que se aplica para obtener la información necesaria. Sin embargo, antes de aquello se pudo observar que la empresa poseía ciertas falencias en cuanto a los procesos de contratación de personal, como parte del proceso se realiza una breve descripción de las funciones que debe desempeñar la persona que va a ser contratada. Esto se realiza como algo general porque aún es solo un candidato que aún no se encuentra dentro de la empresa.

Esta etapa inicia con el desarrollo de las preguntas que se realizarán por medio de una entrevista aplicada al gerente de talento humano, ya que al ser un estudio cualitativo no se ha hecho uso de las encuestas. Luego de realizada la entrevista, se procede a analizar las respuestas obtenidas y determinar si estas causan o no un impacto en la empresa, ante la necesidad de la implementación de los perfiles de cargo por competencia para mejorar los procesos de contratación de personal y que sean los candidatos más idóneos quienes ocupen los puestos de trabajo.

Como parte del diagnóstico inicial es necesario considerar la presentación de la empresa, es decir mencionar a qué se dedica, los servicios que ofrece y otras situaciones alrededor de la misma y que sirvan como información relevante para el desarrollo posterior de la propuesta.

2.8.3 Etapa de Modelación de la Propuesta

La modelación de la propuesta consiste en diseñar un manual de perfiles de cargos por competencias para la empresa Applus revisión vehicular de Durán determinando las funciones de cada cargo establecidos de acuerdo con el organigrama de la empresa. Para lograr el desarrollo del manual, se debe considerar ciertos aspectos relevantes que se obtuvieron desde la etapa del diagnóstico inicial, esto con la finalidad de que la empresa pueda tener a los

candidatos idóneos durante el proceso de contratación del personal y que se adapte a todas las necesidades de la compañía.

2.8.4 Etapa del Diagnóstico Final

La propuesta se presenta como respuesta al problema que se ha planteado en la empresa y se debe desarrollar para cumplir con el objetivo general, además de que este se encuentra sustentado en los respectivos objetivos específicos y en la fundamentación de la respectiva propuesta de trabajo. El desarrollo de dicha propuesta consiste en la presentación del manual de perfiles de cargo por competencias y la descripción general del mismo. Además, se incluye ciertos datos de la empresa y el respectivo organigrama donde se muestra la estructura de la empresa, para concluir con el detalle general de las áreas de trabajo.

2.9 Presentación de Resultados del Estudio Diagnóstico

Para obtener los resultados del estudio diagnóstico se utilizó un enfoque cualitativo para recopilar información por medio del instrumento de investigación usado, que en este caso ha sido la entrevista. Los resultados se presentan en el orden que se hacen las preguntas del cuestionario y se encuentran encaminadas hacia la obtención de datos relevantes para elaborar el diagnóstico respectivo, además de la presentación de la empresa que es objeto de estudio en la investigación y el posterior resultado que se espera alcanzar.

2.9.1 Presentación de la Empresa

La empresa en la cual se realiza el estudio respectivo es Applus+ la cual es considerada como una entidad que presta servicios de inspección para vehículos y se encuentra reglamentada además para ensayos de emisión en diversas partes del mundo.

Applus realiza en promedio más de 20 millones de inspecciones durante el año en países de América y Europa, donde se encuentran sus centros de operaciones, lo que hace que esta empresa sea reconocida como una entidad global y con tecnología de última generación para la satisfacción de sus clientes, ya que proporciona productos que son confiables para el mercado automotriz con respuestas rápidas a las necesidades de servicio de los clientes (Applus, 2023).

La empresa se encuentra ubicada en el cantón Durán, específicamente en la vía Durán Yaguachi en el Km 5 ½ tomando como referencia la feria ganadera y cuenta con atención de lunes a viernes desde las 8:00 am hasta las 17:00 pm además de los sábados entre las 8:00 am y 12:30 pm y se encuentran legalmente autorizados por la Agencia Nacional de Tránsito.

Applus cuenta con tres líneas de revisión para ofrecer un servicio adecuado a sus clientes y está equipada con maquinarias de tecnología alemana, las cuales son las siguientes.

1. La línea universal, la cual es para todo tipo de vehículos.
2. La línea de vehículos livianos.

3. La última línea corresponde a las motocicletas.

Figura 3

Ubicación de la Empresa



Nota: La figura muestra la ubicación de la empresa en el cantón Durán. Tomado del portal web de Applus.

Figura 4

Estructura Física de la Empresa



Nota: La figura muestra parte de la infraestructura de la empresa. Tomado del portal web de Applus.

2. 10 Conclusiones del Diagnóstico

Los resultados que se muestran a continuación corresponden a las respuestas que se han obtenido por parte del Gerente de Recursos Humanos y en base a aquello se procede a realizar un diagnóstico de la situación de la empresa.

2.10.1 Cumplimiento de los Objetivos Planteados en la Empresa

Si, la empresa cumple con los objetivos que se plantean desde la misma gerencia general; sin embargo, es necesario recalcar que pueden presentarse ciertas situaciones imprevistas y afectar el cumplimiento de dichos objetivos, esto puede afectar de manera significativa el desarrollo productivo de la misma.

2.10.2 Establecimiento de los criterios para la asignación de las funciones que deben cumplir cada una de las personas que laboran en la empresa

Cuando uno se solicita una entrevista de trabajo para un posible candidato a ocupar un puesto en la empresa, desde ese instante se menciona de manera breve las funciones que va a desempeñar en caso de ser contratado, pero estas pueden variar en función de la necesidad que haya en la empresa dentro del área que el nuevo trabajador vaya a ser ubicado.

Por lo tanto, se puede decir que sí se cumple con aquello de indicar las posibles funciones a los nuevos colaboradores, obviamente esto se la hace de manera generalizada porque solo es un candidato.

2.10.3 Claridad en las funciones que deben cumplir los empleados

De acuerdo a lo que se ha podido observar en ciertos momentos existen trabajadores que son contratados para un labor específica en la empresa; sin embargo pueden existir cambios internos en algún momento y esto hace que las funciones que se tenían establecidas previamente, tengan que sufrir modificaciones y los trabajadores deben adaptarse a esa necesidad, pero para esto se debe establecer un protocolo o al menos socializar con los empleados estos posibles cambios para que ellos conozcan lo que deben realizar.

2.10.4 La empresa cuenta con un manual de funciones establecido

Los manuales de funciones se encuentran elaborados y están disponibles en la empresa, pero no han sido actualizados por diversas razones y estoy consciente de que esto constituye un inconveniente.

2.10.5 Funciones que debe cumplir la gerencia

Claro que sí, se tiene establecidas las funciones a cumplir dentro del departamento de recursos humanos de la empresa. En este caso una de las principales funciones corresponde a supervisar los procesos de selección del personal y la toma de decisiones dentro del área que dirijo. Además, de la elaboración de roles de pago y beneficios sociales a empleados como parte de las funciones del departamento en general.

2.10.6 Existe una adecuada asignación de las responsabilidades que deben cumplir cada uno de los empleados

La asignación de responsabilidades de cada área de trabajo está establecida y cada colaborador sabe lo que debe hacer como parte de su trabajo, pero como ya se mencionó anteriormente, el manual de funciones no se ha actualizado aún y es algo que considero se debe realizar.

2.10.7 La implementación de un manual de perfiles por competencias en la empresa en necesario en la empresa

Las competencias forman parte de un modelo integral en donde se puede describir o conocer comportamientos por medio de la observación y de esta manera evaluar el desempeño de los empleados, así que considero que sería un acierto que se implemente aquello en la empresa y de esta manera mejorar los procesos de selección del personal y escoger al candidato idóneo para ocupar un puesto de trabajo.

2.10.8 La implementación de un manual de perfiles por competencia podría ayudar a mejorar el desempeño de los trabajadores

Si, esto es posible porque por medio de los perfiles por competencias se pueden establecer los requisitos específicos, las respectivas exigencias y habilidades que el trabajador debe tener para desempeñarse adecuadamente en su cargo, esto ayuda a que la empresa tenga a las personas idóneo. Sin embargo, hay que considerar el aspecto económico para el proceso de implementación de este tipo de modelos.

2.10.9 Beneficios que podría traer a la empresa la implementación de un manual de perfiles por competencias

Uno de los beneficios de la implementación de un manual por competencias es la de definir los respectivos perfiles profesionales para los empleados y aprovechar las habilidades que cada uno puede tener, de esta manera se mejora la productividad en la empresa.

Considerando que existen competencias definidas para el cargo, se podría formar grupos de trabajo definidos por su área específica. Por medio de las competencias se puede lograr que los colaboradores se adapten a las necesidades de la empresa para el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se hayan planteado.

Algo importante que también se debe considerar es la evaluación del desempeño para cada trabajador o por área de trabajo.

2.10.10 Desarrollo de evaluaciones periódicas al personal de la empresa

Si, esto es algo que se debería hacer de manera constante; sin embargo, considero que no se lo realiza de manera periódica en la empresa por eso no se puede conocer con exactitud el desempeño de los trabajadores o establecer indicadores para medir su rendimiento y mejorar la productividad.

CAPÍTULO 3: PRESENTACIÓN Y VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA

3.1 Presentación de la Propuesta

La siguiente propuesta de investigación consiste en diseñar un manual de perfiles de cargos por competencias para la empresa Applus revisión vehicular de Durán determinando las funciones de cada cargo establecidos de acuerdo con el organigrama de la empresa. El manual de perfiles estará descrito de manera precisa y explícita, con la finalidad de que todos los trabajadores relacionados a los procesos puedan asimilar de manera rápida la información generada y que sea útil para el desarrollo de las actividades empresariales y destacar acciones para que la empresa pueda relacionar los procesos de contratación del personal que idóneo a todas las necesidades de la compañía.

La empresa busca alcanzar los objetivos propuestos, basados en la calidad de los servicios que ofrece y enfoque hacia el cliente, ya que se encuentra comprometida con cada una de las personas consideradas como clientes, por esa razón es necesario el enfoque en los procesos y mejorarlos para alcanzar los objetivos planteados.

3.2 Objetivos de la Propuesta

3.2.1 Objetivo General

Diseñar un manual de perfil de cargo por competencias para las áreas que componen la empresa Applus revisiones técnicas vehicular.

3.2.2 Objetivos Específicos

- Definir la estructura de la empresa por medio del organigrama, exponiendo las áreas que la componen.
- Determinar las funciones, perfiles y requisitos de los diversos cargos por competencias en la empresa.
- Validar la propuesta presentada.

3.3 Fundamentación

El desarrollo de la propuesta se fundamenta en la elaboración de un manual de perfiles por competencias, el cual constituye una herramienta útil que permite realizar la respectiva gestión dentro del área de talento humano, con lo que se espera obtener mejores resultados en cuanto a la selección y evaluación de los procesos para un correcto funcionamiento de la empresa.

Para la empresa es importante la aplicación de la propuesta porque se encuentra en constante crecimiento en cuanto a los servicios que ofrece y la relación que mantiene con sus clientes, por esta razón es indispensable que se ejecute la propuesta, lo cual facilitará el proceso de selección al momento de escoger un candidato de acuerdo al perfil del cargo que se requiera considerando las competencias necesarias para dicho puesto de trabajo.

Un manual de perfiles por competencias asegura que las habilidades, conocimientos y actitudes de los empleados estén alineados con la estrategia y los objetivos de la empresa. Esto facilita una mejor ejecución de la visión y misión organizacional, promoviendo una cultura de alto desempeño. Un manual de perfiles por competencias proporciona criterios objetivos y claros para evaluar el desempeño de los empleados. Esto permite una retroalimentación constructiva y un reconocimiento justo, motivando a los empleados a mejorar continuamente.

Figura 5

Etapas del Diseño de la Propuesta



Nota: La figura muestra las etapas del diseño de la propuesta para el proyecto. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

3.4 Desarrollo


Se procede a elaborar el respectivo manual de perfiles de cargo por competencias para los puestos de trabajo que se encuentran especificados en el organigrama.

La organización general de Applus en Ecuador se encuentra representada por medio del organigrama estructural, mediante el cual permite definir funciones y responsabilidades de quienes ocupan los respectivos cargos dentro de la empresa y garantizar la eficacia en el desarrollo de las actividades diarias de la compañía.

3.4.1 Presentación del manual

Consta de un encabezado que permite visualizar el nombre del documento, la empresa a la pertenece, la versión y fecha de última actualización.

Ejemplo del encabezado:

	Versión
	MANUAL DE PERFILES
	DE CARGOS POR Fecha
COMPETENCIAS	

Ejemplo del pie de página

Elaborado por	Revisado por	Aprobado por
----------------------	---------------------	---------------------

3.4.2 Descripción General del Manual

El presente manual y la respectiva información que se encuentra en el mismo es de absoluta propiedad de la empresa APPLUS ECUADOR, por lo que no puede ser reproducido de manera parcial o total por terceros sin la autorización previa de la empresa.

3.4.3 Presentación de la Empresa

Applus Ecuador es una empresa de carácter privado y que cuya actividad principal está basada en la Revisión Técnica de Vehículos (corresponde a las siglas RTV) en los ámbitos geográficos que corresponde y lo respectivo a las plantas concesionarias que se ubican en la zona.

La empresa surge en el año 2002 en el Distrito Metropolitano de la ciudad de Quito bajo la ordenanza municipal 0076 para el control del estado y mecánica de los vehículos con la finalidad de precautelar la seguridad integral de los ciudadanos en el Ecuador. La revisión técnica y mecánica de los vehículos se lleva a cabo de acuerdo a los requerimientos adecuados y estrictas medidas de control.

En la ciudad de Guayaquil se establece mediante la respectiva concesión de los servicios el 19 de diciembre del año 2016 por iniciativa privada. Además, se establece también la concesión para el Consejo Municipal del Cantón Durán y que fue autorizado por la Alcaldesa para el periodo 2014 – 2019, del mismo modo se establece para otras ciudades como Portoviejo y Machala, además de Babahoyo.

Figura 6

Centros de Revisión Técnica Vehicular



Nota: Se muestra el mapa de sitios donde se encuentran los centro de RTV. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

3.4.4 Independencia e Imparcialidad

El sistema que se utiliza para la revisión técnica vehicular permite garantizar la independencia e integridad del proceso, de esta manera los clientes puedan tener la seguridad de que no haya influencia en los resultados obtenidos de las revisiones desarrolladas.

Applus y el personal que lo compone no se encuentran comprometidos en realizar ninguna actividad que suponga cualquier tipo de conflicto con relación a la independencia de juicio e integridad en cuanto a lo que se refiere a las diversas actividades de las revisiones que se realicen, esta condición se encuentra establecida como parte de las cláusulas contractuales para todo el personal y estas son aceptadas de forma expresa.

3.4.5 Esquema de Procesos y Organigrama

El desarrollo de los procesos se desarrolla en base a la evaluación de los datos y la información disponible.

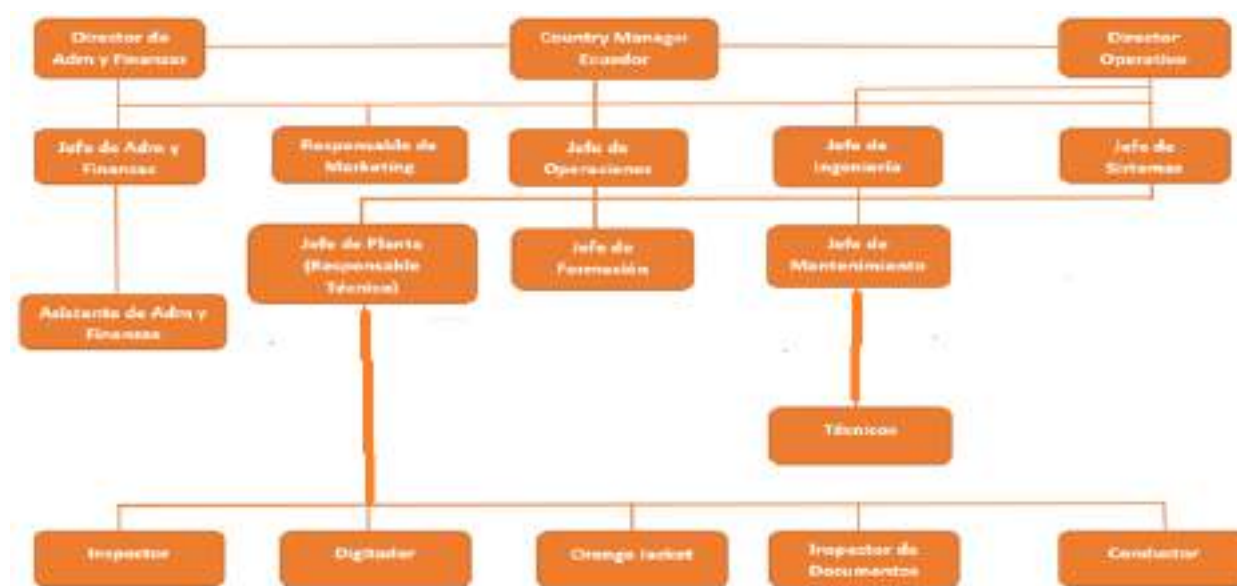
Figura 7

Esquema de Procesos



Nota: Se muestra una representación de procesos. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

APPLUS se encarga de determinar las respectivas cuestiones externas e internas referente a la dirección estratégica y que esto pueda afectar de alguna forma la capacidad para alcanzar los resultados que se han previsto en relación al sistema de gestión de calidad. Este tipo de diligencias se registran mediante un formulario y posteriormente el Comité Técnico de la empresa realiza el respectivo análisis, el cual es revisado por el Country Manager en Ecuador.

Figura 8*Organigrama de la Empresa*

Nota: Diseño de la estructura organizacional de la empresa basado la información obtenida. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

3.4.6 Descripción General de Áreas y Cargos

Gerente General, es la persona responsable de la gestión y dirección que se hace de manera global en la empresa, asegurando el cumplimiento de los objetivos estratégicos que se hayan planteado. Además, de supervisar todas las áreas operativas, administrativas, financieras y representa a la empresa ante stakeholders internos y externos.

Director de Administración y Finanzas, se encarga de gestionar las actividades financieras y administrativas de la empresa, supervisa las operaciones relacionadas con contabilidad, el presupuesto, tesorería y el control de gestión, garantizando la integridad financiera y la eficiencia administrativa.

Director Operativo, parte de sus funciones son las de dirigir y coordinar las operaciones diarias de la empresa, asegurando la optimización de procesos y recursos. Además, se encarga de implementar estrategias operativas que mejoren la productividad y la calidad del servicio o producto ofrecido.

Jefe Administrativo y Financiero, permite ofrecer apoyo al Director de Administración y Finanzas en cuanto a la gestión de actividades relacionadas con las áreas contables, presupuestarias y administrativas.

Jefe de Marketing, parte de sus responsabilidades son la de desarrollar e implementar estrategias de marketing para aumentar el posicionamiento de la marca. Supervisa campañas publicitarias, estudios de mercado y relaciones públicas.

Jefe de Operaciones, se encarga de administrar las actividades diarias de producción y logística, asegurando que los procesos operativos sean eficientes y efectivos. Además, coordinar el uso de los equipos de trabajo y optimiza el uso de recursos para cumplir con los objetivos de producción.

Jefe de Ingeniería, una de las actividades principales es la de liderar el equipo de ingeniería, supervisando proyectos de desarrollo e implementación técnica. Se asegura de que los diseños y soluciones técnicas cumplan con los estándares de calidad y las especificaciones del cliente.

Jefe de Sistemas, es la persona responsable de la gestión, mantenimiento y actualización de los sistemas informáticos de la empresa. Garantiza la seguridad de la información y la eficiencia de las operaciones tecnológicas.

Asistente de Administración y Finanzas, parte de sus actividades es apoyar en la gestión administrativa y financiera, incluyendo la preparación de informes financieros, control de presupuestos, y ciertas tareas de contabilidad que requieren de su asistencia.

Jefe de Planta, es el encargado de supervisar las operaciones diarias que se realizan en cuanto a la producción, asegurando la eficiencia y calidad en los procesos productivos y el cumplimiento de los objetivos de esta área y que requiere de mucha atención.

Jefe de Formación de Personal, se encarga de diseñar, implementar y evaluar programas de capacitación y desarrollo para el personal, con el fin de mejorar sus habilidades y competencias.

Jefe de Mantenimiento, se encarga de coordinar y supervisar las actividades de mantenimiento preventivo y correctivo de equipos e instalaciones, asegurando que estos tengan el óptimo funcionamiento y prolongando su vida útil.

Personal Técnico, es la persona encargada de realizar tareas técnicas especializadas según su área de competencia, que pueden incluir mantenimiento, reparación y soporte técnico.

Inspector de Calidad y Seguridad, supervisar y verificar que los procesos y productos cumplan con los estándares de calidad y seguridad que se hayan establecido por parte de la empresa y la normativa vigente.

Digitador, es el encargado de ingresar, actualizar y mantener datos en los sistemas informáticos, garantizando la precisión y veracidad de la información que se haya registrado y que se obtenga de los diversos procesos.

Orange Jacket, normalmente se relaciona con la supervisión de seguridad y cumplimiento de normativas en el lugar de trabajo.


Conductor, responsable del manejo de vehículos para el transporte de mercancías o personal, asegurando la entrega segura y oportuna de los vehículos de los clientes.

3.4.7 Determinación de competencias Cardinales

Nombre de la competencia y la definición

- **Trabajo en equipo:** Gestionar y liderar equipos de trabajo a su cargo.
- **Comunicación:** Mantener la comunicación efectiva con los miembros de los equipos de trabajo.
- **Iniciativa:** Corresponde a la definición de objetivos para garantizar el desempeño en las actividades.
- **Procedimientos de seguridad:** Garantizar que se implementen las medidas de seguridad adecuadas.
- **Calidad del trabajo:** permiten a el desarrollo de sus capacidades, ampliar sus opciones de vida y obtener mayores grados de libertad
- **Ética:** normas morales que rigen la conducta de la persona en cualquier ámbito de la vida.
- **Integridad:** Ser honesto y tener principios morales sólidos
- **Empowerment:** Herramienta que tiene la capacidad de brindar poder al empleado para autogestionar su trabajo y los recursos requeridos, para realizarlo con calidad, confianza y productividad.

3.4.8 Descripción de perfiles de cargo.

	MANUAL DE	Fecha	00/00/00
	PERFILES DE	Página	1 DE
CARGO POR COMPETENCIAS.			
INTRODUCCIÓN			
<p>El presente manual de perfil de cargo por competencia, tiene como finalidad describir y organizar responsabilidades específicas de cada cargo administrativo, operativo y financiero de la empresa Applus revisiones técnicas. Para ello se desarrolló una estructura que se tiene como base los requerimientos necesarios del perfil profesional de cada trabajador para facilitar un trabajo eficiente.</p> <p>Este manual de perfiles sirve como fuente de información para los empleados, detallando el propósito del puesto, las funciones asociadas, las responsabilidades laborales, las habilidades y competencias necesarias, los conocimientos básicos requeridos, la experiencia mínima exigida, así como la relación con sus superiores y subordinados. Se convierte en una herramienta de</p>			

gestión útil tanto para la incorporación de nuevos empleados como para quienes ya tienen tiempo en el servicio.

Presentación de los manuales de perfiles por competencias de la empresa **APPLUS REVISIONES TECNICAS**.



Página 1 - Versión 1

PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

COUNTRY MANAGER-GERENTE GENERAL

Cargo/ Puesto: COUNTRY MANAGER-GERENTE GENERAL

Ciudad: Guayaquil- Ecuador

Departamento / Área : Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Se encarga de representar a la empresa dentro y fuera del país con el objetivo de hacer crecer a la compañía a través de una estrategia adecuada de competitividad e internacionalización.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Título de tercer nivel o cuarto nivel en:

Administración de empresas

Contabilidad

Economía

Carreras afines

EXPERIENCIA

Liderazgo y gestión

Mínimo 3 años en cargos gerenciales.

Coordinar y supervisar operaciones.

Orientación hacia resultados.

Trabajo bajo presión

HABILIDADES

1.- Capacidad para identificar y solucionar problemas de manera efectiva.

2.- Habilidades de organización y gestión de tiempo.

3.- Conocimiento sobre la industria.

4.- Capacidad de análisis y toma de decisiones.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Ejecutar las decisiones que se tomen mediante aprobación del directorio.

2.- Ejercer la representación administrativa, comercial, legal y técnica de la empresa mediante las facultades de mandato que se hayan concedido por parte del directorio.

3.- Gestionar los respectivos procesos para la ejecución de planes estratégicos establecido.

4.- Dirigir las actividades de la empresa para el cumplimiento de los objetivos.

5.- Proponer al directorio proyectos, planes de mejora, desarrollo de manuales, entre otros que permitan mejorar el desempeño de las áreas de la empresa.

6.- Otras funciones que se asignen por parte del directorio.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3

1	Adaptabilidad / Flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, adaptarse rápida y eficientemente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.	X
2	Comunicación acertiva	Ser capaz de ofrecer solución a diversos inconvenientes que surjan de manera creativa. Capacidad para escuchar y entender a los demás, transmitir de forma clara y precisa la información a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.	X
3	Gestión y logro de objetivos	Capacidad para orientar al logro de los objetivos, planificar, diseñar, analizar información, uso eficiente de recursos e integración de actividades para lograr eficacia y eficiencia.	X
4	Manejo de crisis	Capacidad para identificar y administrar situaciones de presión, contingencia y conflictos, crear soluciones estratégicas y oportunas para la organización.	X
5	Pensamiento analítico	Capacidad para comprender situaciones, identificar formas y partes, organizar sistemáticamente ideas y establecer prioridades para la toma de decisiones.	X
6	Ética e Integridad	Sentir y obrar de acuerdo a los valores morales y buenas prácticas profesionales para actuar con seguridad y congruencia en relación al decir y hacer. Comportamiento honesto y veraz.	X

Fecha Aprobación:

01/07/2024

Página 2 - Versión 1



PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Cargo/ Puesto: DIRECTOR DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Ciudad: Guayaquil- Ecuador

Departamento / Área : Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Velar por los aspectos relacionados con la parte financiera de la organización y toma de decisiones estratégicas que permitan asegurar el crecimiento y rentabilidad.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Título de tercer nivel o cuarto nivel en:

Administración de empresas

Contabilidad - Finanzas

Economía

Carreras afines

EXPERIENCIA

Liderazgo y gestión

Mínimo 3 años en cargos similares

Manejo de presupuesto, contabilidad y tesorería.

Orientación hacia resultados.

Trabajo bajo presión

HABILIDADES

1.- Capacidad para identificar y solucionar problemas de manera efectiva.

2.- Habilidades de organización y gestión de tiempo.

3.- Conocimiento sobre finanzas y contabilidad.

4.- Capacidad de análisis y toma de decisiones.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Dirigir la planificación financiera de la empresa cumpliendo con las disposiciones internas y norma legales.

2.- Gestionar informes financieros de la empresa.

3.- Analizar el desempeño financiero de la empresa con la finalidad de tomar decisiones.

4.- Optimizar los procesos para la gestión financiera y utilización de los recursos.

5.- Supervisar la elaboración de presupuestos y evaluar el riesgo financiero.

6.- Tomar decisiones en relación a políticas de inversión.

COMPETENCIAS

Competencias

Descripción

Nivel

1

2

3

1

Adaptabilidad /
Flexibilidad

Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, adaptarse rápida y eficientemente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.

X

2

Liderazgo e
iniciativa

Liderar grupos, ya que se trabaja en conjunto con otras áreas de la empresa.

X

3

Comunicación
asertiva

Capacidad para escuchar y entender a los demás, transmitir de forma clara y precisa la información a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

X

4

Pensamiento
analítico y
Resolución de
problemas

Capacidad para comprender situaciones, identificar formas y partes, organizar sistemáticamente ideas y establecer prioridades para la toma de decisiones en el área financiera.

X

6	Ética e Integridad	Sentir y obrar de acuerdo a los valores morales y buenas prácticas profesionales para actuar con seguridad y congruencia en relación al decir y hacer. Comportamiento honesto y veraz.	X
---	--------------------	--	---

Fecha Aprobación: 01/07/2024



Página 3 - Versión 1

PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

DIRECTOR OPERATIVO

Cargo/ Puesto:	DIRECTOR OPERATIVO
Ciudad:	Guayaquil- Ecuador
Departamento / Área :	Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Aportar valor al negocio a través de la innovación y calidad al servicio, reduciendo deficiencias y verificando procesos que no aportan valor a la empresa.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Título de tercer nivel o cuarto nivel en:

Administración de empresas

Contabilidad - Finanzas

Economía - Ing. Industrial

Carreras afines

EXPERIENCIA

Liderazgo y gestión de procesos

Mínimo 2 años en cargos similares

Manejo de presupuesto y logística

Orientación hacia resultados.

Trabajo bajo presión

HABILIDADES

1.- Capacidad para identificar y solucionar problemas de manera efectiva.

2.- Habilidades de organización y gestión empresarial.

3.- Conocimiento sobre finanzas, contabilidad y desarrollo de estrategias.

4.- Capacidad de análisis y toma de decisiones en el desarrollo de procesos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Supervisar la ejecución de las operaciones diarias de la empresa.

2.- Optimización de los procesos e identificación de áreas que requieran mejoras operativas.

3.- Verificar y optimizar la productividad para reducir costos.

4.- Gestión de la cadena de suministros y logística.

5.- Desarrollo e implementación de estrategias operativas.

6.- Control de calidad y cumplimiento de los procesos y servicios.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3

1	Adaptabilidad / Flexibilidad	Capacidad para comprender y apreciar perspectivas diferentes, adaptarse rápida y eficientemente a diversas situaciones, contextos, medios y personas.	X
2	Análisis Financiero y Costos	Capacidad para interpretar información financiera y gestión de presupuestos del área operativa.	X
3	Comunicación acertiva	Capacidad para escuchar y entender a los demás, transmitir de forma clara y precisa la información a fin de alcanzar los objetivos organizacionales.	X
4	Pensamiento analítico, análisis de datos	Organización de ideas y habilidad para el uso de herramientas analíticas y software para la toma de decisiones basadas en datos.	X
6	Gestión de riesgo	Capacidad para identificar y mitigar riesgos operativos y financieros en la empresa.	X
Fecha Aprobación:		01/07/2024	

Página 4 - Versión 1



PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Cargo/ Puesto: JEFE ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO

Ciudad: Guayaquil- Ecuador

Departamento / Área : Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Programar, dirigir y controlar las actividades administrativas y financieras de la empresa, bajo la supervisión del Gerente Administrativo y Financiero.

PERFIL PROFESIONAL**EDUCACIÓN**

Título de tercer nivel o cuarto nivel en:

Administración de empresas

Contabilidad - Finanzas

Economía - Ing. Industrial

Carreras afines

HABILIDADES

1.- Capacidad para trabajar en equipo.

2.- Habilidades de organización y control óptimo de recursos.

3.- Conocimiento sobre finanzas, contabilidad y desarrollo de estrategias.

EXPERIENCIA

Liderazgo, manejo de personal y gestión financiera.

Mínimo 2 años en cargos similares

Conocimientos contables.

Orientación hacia resultados.

Trabajo bajo presión

4.- Análisis de información y seguimiento de presupuestos.**FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES****1.- Supervisar y controlar las finanzas de la organización.****2.- Supervisar la elaboración y emisión de la información contable.****3.- Evaluación de inversiones y formas de financiamiento.****4.- Supervisar las funciones de pagos, cobranzas, manejo de fondos, préstamos y relaciones bancarias.****5.- Iniciativa en cuanto al desarrollo de estrategias.****6.- Optimización de los recursos de la empresa.****COMPETENCIAS**

Competencias	Descripción	Nivel			
		1	2	3	
1	Análisis Financiero	Control de ingresos, costos, gastos e información financiera.	X		
2	Planeación y asesoría	Planeación estratégica del presupuesto financiero. Asesoramiento en las decisiones de Gerencia.		X	
3	Comunicación y Motivación	Transmitir ideas claras y oportunas que garanticen el flujo oportuno de la información y motivación del personal.		X	
4	Pensamiento estratégico	Capacidad para resolver problemas y desarrollo de planes estratégicos y presupuestos.	X		

Fecha Aprobación:**01/07/2024****Página 5 - Versión 1****PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS****JEFE DE MARKETING****Cargo/ Puesto:** JEFE DE MARKETING**Ciudad:** Guayaquil- Ecuador**Departamento / Área :** Administrativa- Operaciones.**MISIÓN****Planificar y dirigir las políticas y programas de mercadeo para la demanda de servicios de la empresa, análisis de la competencia e identificación de clientes potenciales.****PERFIL PROFESIONAL****EDUCACIÓN****EXPERIENCIA****Título de tercer nivel en:**

Mínimo 2 años en cargos similares

Administración de empresas

Conocimientos en activación de marca

Marketing

Campañas de publicidad y estrategias de mercadeo

Publicidad

Orientación hacia resultados.

Carreras afines

Marketing integral

HABILIDADES

- 1.- Capacidad para trabajar en equipo.
- 2.- Habilidades de organización y control óptimo de recursos.
- 3.- Conocimiento sobre finanzas, contabilidad y desarrollo de estrategias.
- 4.- Análisis de información y seguimiento de presupuestos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1.- Realizar estudios de mercado para el posicionamiento de la marca y la prestación de servicios.
- 2.- Desarrollar estrategias y acciones de marketing integrales.
- 3.- Desarrollar campañas de marketing desde la concepción hasta la ejecución de la misma.
- 4.- Atraer nuevos y potenciales clientes.
- 5.- Optimizar el gasto de marketing, aportando experiencia para determinar una inversión precisa a través de canales digitales, CRM y tradicionales.
- 6.- Supervisar estrategias de mercadeo en redes sociales y comercio electrónico. Estableciendo alianzas y acuerdos comerciales.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel			
		1	2	3	
1	Uso y análisis de herramientas	Manejo de herramientas para el análisis de páginas web, google analytics, google adwords, entre otras.	X		
2	Estética y creatividad	La estética es esencial para el desarrollo de la publicidad y la creatividad para proponer nuevos materiales e ideas.	X		
3	Comunicación acertiva	Transmitir ideas innovadoras		X	
4	Capacidad analítica	Permite evaluar los datos recopilados previos a las campañas de publicidad y los resultados obtenidos.	X		

Fecha Aprobación:

01/07/2024



Página 6 - Versión 1

PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

JEFE DE OPERACIONES

Cargo/ Puesto: JEFE DE OPERACIONES

Ciudad: Guayaquil- Ecuador

Departamento / Área : Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Implementar procesos y prácticas adecuadas que permitan el mejoramiento de las estrategias operativas de la empresa.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Título de tercer nivel en:

Administración de empresas

Ingeniería comercial

Ingeniería industrial

Administración de operaciones y afines

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en cargos similares

Herramientas para la gestión de operaciones

Conocimiento de la cadena de suministros

Orientación hacia resultados.

Trabajo a presión

HABILIDADES

1.- Capacidad para trabajar en equipo.

2.- Coordinación de la cadena de suministros y área operativa.

3.- Conocimiento en software informáticos para gestión de operaciones.

4.- Aprovechamiento eficiente de los recursos disponibles.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Asegurar el desarrollo óptimo de los procesos internos del área operativa.

2.- Toma de decisiones en conjunto con el Gerente de Operaciones.

3.- Impulsar la implementación del sistema de calidad en la planta.

4.- Impulsar la implementación de la normativa de revisión recibida por el Country Manager en Ecuador.

5.- Aplicación y socialización de manuales de procesos internos operativos.

6.- Diseño de estrategias para optimizar recursos y reducción de costos.

7.- Proponer acciones y cambios en los procedimientos de revisión técnica vehicular y documentos del sistema de gestión de calidad.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3
1 Comunicación	Contar con sólidas destrezas para la comunicación verbal y escrita para transmitir de manera efectiva los mensajes a los equipos de trabajo.	X		
2 Capacidad de análisis	Asimilación y análisis de datos para obtener información.	X		
3 Inteligencia emocional	Identificar estados emocionales del personal a su cargo .		X	
4 Liderazgo y persistencia	Potenciar los resultados de los equipos de trabajo y liderar las estrategias comerciales.	X		
Fecha Aprobación:	01/07/2024			



PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

JEFE DE INGENIERÍA

Cargo/ Puesto:	JEFE DE INGENIERÍA
Ciudad:	Guayaquil- Ecuador
Departamento / Área :	Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Coordinar, organizar y ejecutar proyectos de ingeniería y mejora continua en los procesos de manufactura.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Título de tercer nivel en:

Ingeniería industrial
Logística y manufactura

Gestión de operaciones

Ingeniería de la producción y afines

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en cargos similares

Herramientas para la gestión de proyectos

Estándares de calidad y seguridad industrial

Orientación hacia resultados.

Trabajo a presión

HABILIDADES

- 1.- Capacidad para trabajar en equipo.
- 2.- Innovación e iniciativa en desarrollo de proyectos.
- 3.- Definir objetivos y alineación de estrategias fijadas por la gerencia.
- 4.- Preparación de informes.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1.- Diseño y desarrollo de nuevos productos y servicios.
- 2.- Iniciativa en la mejora de los procesos operativos y reducción de costos.
- 3.- Desarrollo y ejecución de proyectos de ingeniería y mejora continua de procesos de manufactura.
- 4.- Verificar el seguimiento de las operaciones poco eficientes para reducir o eliminar procesos improductivos.
- 5.- Determinar los recursos necesarios y dotación del personal para la producción.
- 6.- Custodia de activos fijos, determinar altas y bajas de equipos tecnológicos y bienes de la empresa.
- 7.- Elaborar, registrar y realizar el mantenimiento de informes de auditoría.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3
1	Comunicación efectiva	X		
2	Liderazgo	X		

3	Organización	Mantener ideas claras y planes estructurados en el desarrollo de los proyectos.	X
4	Pensamiento crítico	Capacidad para la resolución de problemas.	X
Fecha Aprobación:		01/07/2024	



Página 8 - Versión 1
PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

JEFE DE SISTEMAS

Cargo/ Puesto:	JEFE DE SISTEMAS
Ciudad:	Guayaquil- Ecuador
Departamento / Área :	Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Impulsar la innovación tecnológica en todas las áreas de la empresa.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Título de tercer nivel en:

Ingeniería de sistemas

Analista de sistemas

Tecnología en Informática

Carreras afines

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en cargos similares

Uso de herramientas tecnológicas

Sistemas de información

Orientación hacia resultados.

Seguridad de datos

HABILIDADES

1.- Gestión para la transformación digital y generar valor a los servicios.

2.- Evaluación de proyectos y sistemas informáticos.

3.- Protocolos de seguridad informática.

4.- Conocimiento del uso de redes y aplicaciones.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Gestionar el uso adecuado de las bases de datos informáticos de la empresa.

2.- Verificar el uso y funcionamiento eficiente de los sistemas de información.

3.- Desarrollar y administrar proyectos de TI en beneficio de la empresa.

4.- Trabajar con el equipo de TI para resolver problemas de aplicación de redes.

5.- Supervisar la implementación de nuevos proyectos e iniciativas de infraestructura de TI.

6.- Servir de enlace con otros departamentos para abordar asuntos que involucren infraestructura informática, software y aplicaciones.

7.- Diseño y mantenimiento de la página web, tratamiento estadístico de datos.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3

1	Liderazgo y comunicación	Capacidad para crear equipos de trabajo eficientes y comunicación asertiva con su departamento y otras áreas.	X
2	Toma de decisiones	Decisiones relacionadas con los sistemas de seguridad informáticos.	X
3	Resolución de problemas	Comprender de forma rápida los problemas actuales en la seguridad de la información y TI.	X
4	Gestión y organización del tiempo	Cumplir con las exigencias del tiempo y gestión de equipos de trabajo con el uso eficiente de los recursos disponibles.	X
5	Seguridad informática	Proteger la ciberseguridad de la empresa ante posibles amenazas en relación al uso de datos e información .	X

Fecha Aprobación: 01/07/2024

Página 9 - Versión 1



PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Cargo/ Puesto: ASISTENTE DE ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

Ciudad: Guayaquil- Ecuador

Departamento / Área : Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Ejecutar las actividades administrativas y financieras de la empresa dirigidas por la gerencia del área.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Estudiante o Título de tercer nivel en:

Administración de empresas

Contabilidad

Ingeniería comercial

Carreras afines

HABILIDADES

1.- Conocimiento en sistemas de facturación y comprobantes de ventas.

2.- Información financiera y normas de contabilidad.

3.- Conocimiento de normas tributarias.

4.- Elaboración de libros contables, proyecciones financieras y liquidez.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

EXPERIENCIA

Mínimo 1 año en cargos similares

Gestión de cobros y pagos

Normas contables, financieras y tributarias

Orientación hacia resultados.

Trabajo bajo presión

1.- Registro de información financiera y creación de informes.

2.- Mantener actualizados los registros financieros y contables.

3.- Atención a proveedores, cuentas por cobrar y pagar.

4.- Garantizar que se cumplan las operaciones financieras y administrativas.

5.- Análisis de cuentas e información financiera.

6.- Gestión y control de actividades financieras.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3
1 Proactividad	Actitud positiva e iniciativa para el desarrollo de actividades.		X	
2 Organización	Criterio para priorizar tareas y manejo de procesos.	X		
3 Habilidades de comunicación	Comunicación eficiente y oportuna con las áreas respectivas.	X		
4 Gestión y organización del tiempo	Coordinar eventos y reuniones, gestión de agenda de superiores y gerencia.		X	
5 Iniciativa	Tomar iniciativa en cuanto al desarrollo de las actividades y trabajo del área.	X		
Fecha Aprobación:	01/07/2024			



Página 10 - Versión 1

PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

JEFE DE PLANTA

Cargo/ Puesto: JEFE DE PLANTA

Ciudad: Guayaquil- Ecuador

Departamento / Área : Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Coordinar las diversas actividades relacionadas con el proceso productivo para cumplir la planificación de la gerencia de producción

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Estudiante o Título de tercer nivel en:

Administración de empresas

Ingeniería industrial

Gestión de la producción

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en cargos similares

Procesos productivos

Normas de calidad y prevención de riesgos laborales

Orientación hacia resultados.

Carreras afines

Trabajo bajo presión

HABILIDADES

- 1.- Atención al detalle para el chequeo de procesos a su cargo.
- 2.- Capacidad de administración y priorización de actividades.
- 3.- Conocimiento de normas de calidad vigente y procesos productivos.
- 4.- Adaptación a posibles cambios.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1.- Coordinar actividades del área productiva.
- 2.- Ejecutar la planificación programada por parte del Gerente de Producción.
- 3.- Preparar los índices de productividad y calidad para la toma de decisiones del área productiva.
- 4.- Asegurar el adecuado funcionamiento del área de logística y aprovisionamiento de la planta.
- 5.- Planificar y organizar con el equipo de trabajo el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3
1	Habilidades interpersonales		X	
2	Dirección y liderazgo	X		
3	Habilidades de comunicación		X	
4	Iniciativa	X		
5	Pensamiento analítico	X		

Fecha Aprobación:

01/07/2024

Página 11 - Versión 1

**PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS****JEFE DE FORMACIÓN**

Cargo/ Puesto:

JEFE DE FORMACIÓN

Ciudad:

Guayaquil- Ecuador

Departamento / Área :

Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Potenciar el desarrollo profesional de los empleados y ampliar las habilidades de formación, capacitación y captación de personal.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Estudiante o Título de tercer nivel en:

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en cargos similares

Administración de empresas

Estrategias de capacitación e integración

Psicología

Normativa de trabajo vigente

Talento humano

Análisis de puestos

Carreras afines

Orientación hacia resultados.

HABILIDADES

1.- Identificar necesidades de formación.

2.- Capacidad de hablar en público.

3.- Prevención de riesgos laborales.

4.- Motivar y dialogar con otras personas.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Identificar y analizar las necesidades de formación del personal.

2.- Desarrollar estrategias para inducción y capacitación de empleados.

3.- Seleccionar al personal y responsables de llevar el proceso de formación.

4.- Dar seguimiento y evaluar los programas de formación.

5.- Planificar y organizar los procesos de selección de la empresa.

COMPETENCIAS

Competencias		Descripción	Nivel		
			1	2	3
1	Comprender el entorno y la organización	Identificar los objetivos estratégicos y conocer el entorno de la organización .		X	
2	Pensamiento analítico	Capacidad para entender y atender situaciones, desarrollando diagnósticos de la situación para describir el problema.	X		
3	Iniciativa de formación	Corresponde a la definición de objetivos para los planes de formación y capacitación del personal.		X	
4	Tecnológicas	Dominio de la tecnología y herramientas útiles para la selección y evaluación del personal.	X		
5	Seguridad laboral	Conocimiento de normas de seguridad laboral, reclutamiento, selección e integración de personal.	X		

Fecha Aprobación:

01/07/2024

**JEFE DE MANTENIMIENTO**

Cargo/ Puesto:	JEFE DE MANTENIMIENTO
Ciudad:	Guayaquil- Ecuador
Departamento / Área :	Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Mantener y calibrar los equipos utilizados en la revisión técnica y tareas de inspección.

PERFIL PROFESIONAL**EDUCACIÓN**

Estudiante o Título de tercer nivel en:

Ingeniería industrial

Logística

Mecánica industrial

Carreras afines

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en cargos similares

Mantenimiento de vehículos

Mecánica y ajustes

Repuestos y partes de vehículos

Orientación hacia resultados.

HABILIDADES

1.- Conocimiento en tareas de inspección.

2.- Instrucciones técnicas de los equipos.

3.- Ajustes y mantenimiento de equipos.

4.- Normas de control y revisión.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Asegurar la imparcialidad e independencia sobre las tareas de inspección.

2.- Asegurar la confidencialidad de la información generada sobre el proceso de inspección.

3.- Definir las instrucciones técnicas de compras de equipos de revisión y ajustes o mantenimientos.

4.- Elaborar y revisar el manual de mantenimiento.

5.- Registrar y archivar la documentación de los equipos.

6.- Supervisar los mantenimientos correctivos y calibración de los equipos en las distintas plantas.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3
1 Trabajo en equipo	Gestionar y liderar equipos de trabajo a su cargo.		X	
2 Comunicación	Mantener la comunicación efectiva con los miembros de los equipos de trabajo.		X	
3 Iniciativa	Corresponde a la definición de objetivos para garantizar el		X	

desempeño en las actividades.

4	Procedimientos de seguridad	Garantizar que se implementen las medidas de seguridad adecuadas.	X
5	Tecnología	Actualizado en las tendencias y nuevas formas de mantenimiento relacionadas con el uso de la tecnología.	X
Fecha Aprobación:		01/07/2024	



Página 13 - Versión 1

PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

TÉCNICOS

Cargo/ Puesto:	TÉCNICOS
Ciudad:	Guayaquil- Ecuador
Departamento / Área :	Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Colaborar con el Jefe de mantenimiento en la inspección y regularización de equipos y maquinarias.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Bachiller o estudiante universitario en

Carreras técnicas

Mecánica

Mantenimiento de equipos

Carreras afines

EXPERIENCIA

Mínimo 2 años en cargos similares

Mantenimiento de vehículos

Mecánica y ajustes

Repuestos y partes de vehículos

Orientación hacia resultados.

HABILIDADES

1.- Monitoreo y reparación de maquinarias y equipos.

2.- Instrucciones técnicas de los equipos.

3.- Ajustes y mantenimiento de equipos.

4.- Tipos de mantenimiento.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Asegurar la imparcialidad e independencia sobre las tareas de inspección.

2.- Asegurar la confidencialidad de la información generada sobre los procesos de inspección.

3.- Realizar los mantenimientos correctivos de los equipos en planta.

4.- Realizar y colaborar con los mantenimientos preventivos de equipos.

5.- Colaborar con la calibración de los equipos.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel
--------------	-------------	-------

			1	2	3
1	Trabajo en equipo	Gestionar y liderar equipos de trabajo a su cargo.		X	
2	Comunicación	Mantener la comunicación efectiva con los miembros de los equipos de trabajo.		X	
3	Iniciativa	Corresponde a la definición de objetivos para garantizar el desempeño en las actividades.		X	
4	Procedimientos de seguridad	Garantizar que se implementen las medidas de seguridad adecuadas.	X		
5	Tecnología	Actualizado en las tendencias y nuevas formas de mantenimiento relacionadas con el uso de la tecnología.	X		
Fecha Aprobación:		01/07/2024			

Página 14 - Versión 1



PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

INSPECTOR

Cargo/ Puesto:	INSPECTOR
Ciudad:	Guayaquil- Ecuador
Departamento / Área :	Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Elaboración de planes de control de calidad y seguridad en los procesos.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Bachiller o estudiante universitario en	Mínimo 2 años en cargos similares
Carreras técnicas	Mantenimiento de vehículos
Mecánica	Mecánica y ajustes
Mantenimiento de equipos	Repuestos y partes de vehículos
Carreras afines	Orientación hacia resultados.

HABILIDADES

1.- Monitoreo y reparación de maquinarias y equipos.

2.- Instrucciones técnicas de los equipos.

3.- Ajustes y mantenimiento de equipos.

4.- Normas y control de calidad.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1.- Asegurar la imparcialidad e independencia sobre las tareas de inspección.
- 2.- Asegurar la confidencialidad de la información generada sobre los procesos de inspección.
- 3.- Correcta aplicación del instructivo de calificación y de la correcta ejecución de las revisiones.
- 4.- Atención y respuesta a las consultas técnicas que le sean formuladas.
- 5.- Correcta aplicación de los procedimientos del sistema.
- 6.- Informar al cliente en las operaciones y revisiones a realizar.
- 7.- Verificar el funcionamiento de los equipos de revisión utilizados, así como sus registros de mantenimiento y calibración.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3
1 Comunicación	Mantener la comunicación efectiva con los miembros de los equipos de trabajo.		X	
2 Iniciativa y control	Autorizar el paso de los vehículos a los diferentes estacionamientos de las instalaciones.	X		
3 Procedimientos de seguridad	Garantizar que se implementen las medidas de seguridad adecuadas.	X		
4 Tecnología	Actualizado en las tendencias y nuevas formas de mantenimiento relacionadas con el uso de la tecnología.	X		
Fecha Aprobación:	01/07/2024			



Página 15 - Versión 1

PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

DIGITADOR

Cargo/ Puesto:	DIGITADOR
Ciudad:	Guayaquil- Ecuador
Departamento / Área :	Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Facilitar el ingreso de datos y control de las inconsistencias encontradas en los formularios diligenciados.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Bachiller técnico

Estudiante universitario en:

Administración de empresas

EXPERIENCIA

Mínimo 1 año en cargos similares

Capacidad para digitar

Organización de documentos

Logística y documentación	Orientación hacia resultados.
Carreras afines	Trabajo bajo presión

HABILIDADES

- 1.- Para registrar y documentar papeles físicos en digitales.
- 2.- Rápida y correcta escritura.
- 3.- Normas de ortografía y capacidad de redacción.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

- 1.- Elaborar documentos o informes escritos en computadora.
- 2.- Transferir información escrita en papel a formato digital.
- 3.- Revisar la información contenida en los documentos y que no tenga errores.
- 4.- Toma de notas y redacción de las mismas.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3
1 Rapidez	Capacidad para tipear documentos de manera rápida y sin errores.	X		
2 Dominio de tecnología	Se debe conocer el manejo de office para el registro de datos, escaneo de documentos y uso de equipos de oficina.	X		
3 Ortografía y redacción	La buena ortografía es esencial para para el cargo de digitador.	X		

Fecha Aprobación: 01/07/2024

Página 16 - Versión 1

**PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS****ORANGE JACKET**

Cargo/ Puesto:	ORANGE JACKET
Ciudad:	Guayaquil- Ecuador
Departamento / Área :	Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Atender el procedimiento de recepción de documentos y datos de revisión.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN	EXPERIENCIA
Bachiller técnico	Mínimo 1 año en cargos similares
Estudiante universitario en:	Servicio al cliente
Administración de empresas	Organización de documentos
Logística y documentación	Orientación hacia resultados.
Carreras afines	Trabajo bajo presión

HABILIDADES

1.- Recepción y revisión de documentos.

2.- Atención al cliente.

3.- Digitación y revisión de documentos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Asegurar la confidencialidad de la información generada sobre el proceso de inspección.

2.- Recibir de manera adecuada a los clientes y colaborar en sus inquietudes.

3.- Realizar acción comercial, llamadas y visitas a cooperativas de transportes dando a conocer las ventajas de realizar la revisión técnica.

4.- Diligenciar la planilla de base de datos de acuerdo con las acciones comerciales realizadas.

5.- Dar la debida atención a los usuarios que soliciten ayuda o información por medio de las redes sociales.

6.- Dar apoyo a las tareas de digitación en caso de que lo requiera.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3
1 Rapidez	Capacidad para tipear documentos de manera rápida y sin errores.	X		
2 Dominio de tecnología	Se debe conocer el manejo de office para el registro de datos, escaneo de documentos y uso de equipos de oficina.	X		
3 Diligencia	Suspender el procedimiento de recepción de documentos en caso de encontrar anomalías.	X		

Fecha Aprobación:

01/07/2024

Página 17 - Versión 1



PERFIL DE CARGO/PUESTO POR COMPETENCIAS

CONDUCTOR

Cargo/ Puesto:

CONDUCTOR

Ciudad:

Guayaquil- Ecuador

Departamento / Área :

Administrativa- Operaciones.

MISIÓN

Mantener el orden en los respectivos estacionamientos de las instalaciones, tanto para la entrada y salida de la planta.

PERFIL PROFESIONAL

EDUCACIÓN

Bachiller técnico

Estudiante universitario en:

EXPERIENCIA

Mínimo 1 año en cargos similares

Servicio al cliente

Carreras afines a la necesidad de la empresa

Inspecciones de vehículos

Orientación hacia resultados.

Licencia de conducir

HABILIDADES

1.- Saber conducir vehículos.

2.- Responsabilidad y capacidad para dialogar con los clientes.

3.- Normas de manejo de vehículos.

FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES

1.- Asegurar la confidencialidad de la información generada sobre el proceso de inspección.

2.- Asegurar la imparcialidad e independencia sobre las tareas de inspección.

3.- Conducir vehículos de manera ordenada y responsable en las líneas de RTV de la planta.

4.- Ejecución de los trabajos asignados por el Jefe de planta o supervisor.

5.- Cumplir con las normas de seguridad en las plantas de revisión.

6.- Cumplir con las normas de manejo para los vehículos de los clientes.

COMPETENCIAS

Competencias	Descripción	Nivel		
		1	2	3
1 Rapidez	Capacidad para tipear documentos de manera rápida y sin errores.	X		
2 Iniciativa y control	Autorizar el paso de los vehículos a los diferentes estacionamientos de las instalaciones.	X		
3 Procedimientos de seguridad	Garantizar que se implementen las medidas de seguridad adecuadas.	X		

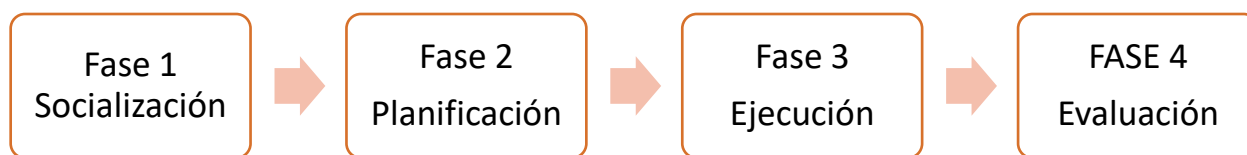
Fecha Aprobación:

01/07/2024

La aplicación de la propuesta en la empresa se basa en la elaboración del manual y considerando las respectivas normas técnicas que promuevan las mejoras en el área de talento humano, beneficiando los procesos de selección y evaluación del personal. La elección de competencias adecuadas permitirá aprovechar las habilidades de los trabajadores y mejorar los niveles de productividad y rentabilidad.


3.5 Socialización y puesta en marcha de la Propuesta

Para validar la propuesta de trabajo que se propone en esta guía, se procede a establecer un modelo operativo dividido en fases, las cuales se visualización en la figura de fases de validación y se explican continuación.


Figura 9*Fases de la Propuesta*

Nota: Se muestran las fases respectivas para el desarrollo de la propuesta. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

Fase 1: Socialización


 <p>Applus⁺ Rtv</p> <p><i>Fase 1 – SOCIALIZACIÓN</i></p>
Objetivo
Socializar el material desarrollado en el manual de perfiles de cargo por competencias de la empresa.
Actividades
“APPLUS REVISIONES TECNICAS VEHICULAR”
Dialogar con la gerencia para conocer los resultados que se hayan obtenido por medio de la investigación. Otra de las actividades es la de establecer una fecha tentativa para realizar una reunión con los trabajadores, mediante la cual se exponen las cuestiones principales de la investigación y el contenido del manual.
Finalmente, la socialización del manual que promueva las mejoras en relación al desempeño laboral de los trabajadores.
Responsable
Jefe de Formación
Tiempo Estimado
Una semana.


Fase 2: Planificación

 <p>Applus⁺ Rtv</p> <p><i>Fase 2 – PLANIFICACIÓN</i></p>

Objetivo
Planificar forma en que se realizará la ejecución y puesta en práctica de la guía que describe los perfiles de cargos por competencias para el mejoramiento del desempeño laboral del personal.
Actividades
“APPLUS REVISIONES TECNICAS VEHICULAR”
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificar talleres para el personal. ✓ Preparación de material complementario para el desarrollo de actividades que permitan al personal conocer acerca de las competencias establecidas para mejorar el desempeño.
Responsable
Jefe de Formación
Tiempo Estimado
Una semana

Fase 3: Ejecución

 <p><i>Fase 3 – EJECUCIÓN</i></p>
Objetivo
Ejecutar la guía que describe los respectivos perfiles por competencias para el mejoramiento del desempeño laboral en la empresa Applus Ecuador.
Actividades
“APPLUS REVISIONES TECNICAS VEHICULAR”
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que se ejecuten los procesos de aplicación de las competencias. ✓ Comprender las diversas características que sean un aporte al desempeño laboral de los trabajadores. ✓ Difusión de los resultados obtenidos y preparación de material para evaluación del proyecto.
Responsable
Jefe de Formación y Gerencia.

Tiempo Estimado
Cuatro a ocho semanas.
Fase 4: Evaluación
 <p style="text-align: center;">Fase 4 – EVALUACIÓN</p>
Objetivo
Evaluar la aplicación del manual en los procesos de selección y el desempeño laboral en la empresa.
Actividades
“APPLUS REVISIONES TECNICAS VEHICULAR”
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Verificar que se ejecuten los procesos de aplicación de las competencias. ✓ Elaboración de informes que faciliten la toma de decisiones
Responsable
Jefe de Formación y Gerencia.
Tiempo Estimado
Dos semanas.

3.6 Presupuesto Estimado

Tabla 2

Presupuesto Estimado

Fase	Valor Estimado
Elaboración Manual	\$ 2.000,00
Socialización	\$ 150,00
Planeación	\$ 150,00
Ejecución	\$ 150,00
Evaluación	\$ 150,00
Total	\$ 2.600,00

Nota: Se muestra los valores estimados para el desarrollo de la guía. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

Tabla 3
Cronograma



Nota: Se muestra el programa a utilizar para el desarrollo las actividades. Elaborado por (Arce & Solórzano, 2024).

3.7 Validación de la Propuesta

3.7.1 Objetivo

El objetivo de realizar este diseño de perfiles de cargos por competencias en la empresa Applus revisiones técnicas, fue con el fin de poder identificar de una manera más ordenada los perfiles correspondientes para cada cargo solicitado por la empresa.

3.7.2 Técnica o metodología de validación

Se aplicó la técnica del grupo de discusión, reuniendo a un panel de expertos compuesto por directivos y especialistas en Recursos Humanos y operaciones de la empresa Applus Rtv. Este método resultó invaluable para obtener una variedad de perspectivas y realizar una evaluación de la propuesta, la reunión permitió que los participantes pudieran analizar y ofrecer retroalimentación detallada sobre los perfiles por competencias, facilitando así una valoración integral de la propuesta. (ARCE&SOLORZANO, 2024)

3.7.3 Participantes

El panel de evaluación, compuesto de 7 a 8 directivos y expertos en recursos humanos de Applus Revisiones Técnicas Vehicular, revisó la propuesta utilizando criterios de pertinencia, claridad, coherencia y relevancia. La selección incluyó profesionales con diversos roles y perspectivas, asegurando una evaluación minuciosa del manual de perfiles por competencias.

Tabla 4

Categorías de Evaluación

Categorías	
Pertinencia (P)	Determina si la propuesta incluye todos los elementos necesarios para su implementación en la empresa Applus Rtv.
Claridad (Cl)	Evalúa si la propuesta es fácilmente comprensible por los responsables de su aplicación.
Coherencia (C)	Asegura que la propuesta esté alineada lógicamente con las necesidades y objetivos de la empresa Applus Rtv.
Relevancia (R)	Verifica si los aspectos incluidos en la propuesta son esenciales y aportan valor a la empresa.

3.7.4 Instrumentos de Evaluación

Para evaluar la propuesta, se utilizó una escala de valoración específica para cada categoría, lo que permitió una evaluación precisa y detallada de aspectos como pertinencia, claridad,

coherencia y relevancia. Esta metodología garantizó una valoración rigurosa y una base consistente para la toma de decisiones.

Tabla 5

Categorías de Calificación

Categoría	Calificación
Pertinencia (P)	1 No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto Nivel
Claridad (Cl)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel
Coherencia (C)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel
Relevancia (R)	1. No cumple con el criterio
	2. Bajo Nivel
	3. Moderado nivel
	4. Alto nivel

3.7.5 Recopilación de Datos

Encuesta dirigida a directivos de la empresa Applus revisiones técnicas vehiculares, respecto a la evaluación de la propuesta.

Instrucciones para su desarrollo: Calificar la propuesta según el nivel de acuerdo o desacuerdo de los aspectos planteados, utilizando las escalas que se describen.

Tabla 6

Propuesta de Manual

Propuesta de manual de perfiles de cargo por competencias para la empresa Applus RTV.	Pertinencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones
	1-4	1-4	1-4		

1-4					
Objetivo	4	4	4	4	El objetivo está claramente definido, es pertinente y coherente con la estrategia.
Manual de perfiles	3	4	4	4	Es claro y relevante, pudiendo ser más completo mejorando ciertos roles específicos.
Cargos por Competencias	3	4	4	4	Los cargos están bien alineados con las competencias.
Factibilidad económica	3	3	4	4	Económicamente es viable, Aunque se podría optimizar algunos costos
Adaptabilidad	4	4	4	4	El manual es flexible y puede adaptarse a cambios futuros.
Capacitación y desarrollo	4	4	4	4	Contempla planes de capacitación, incluyendo recursos para el desarrollo continuo.
Impacto en el desempeño	4	4	4	4	Se espera que, al implementar el

					manual el desempeño mejore significativamente.
Factibilidad en tiempo	4	4	4	4	El tiempo estimado para la implementación es realista. Y planificado.

3.7 6 Análisis de Datos

La evaluación de la propuesta del manual de perfiles de cargo por competencias para la empresa Applus RTV, se ha llevado a cabo considerando cuatro categorías claves que son: pertinencia, claridad, coherencia y relevancia. En cuanto a la pertinencia, se ha determinado que los aspectos evaluados son adecuados para el contexto de la empresa Applus, aunque se identificaron áreas que podrían beneficiarse de más detalles para mejorar su aplicabilidad. La claridad del manual es alta en la mayoría de los aspectos, lo que indica que las definiciones y estructuras presentadas son fáciles de comprender, aunque es recomendable continuar perfeccionando para asegurar que toda la información sea igualmente comprensible. La coherencia ha sido evaluada positivamente, ya que los elementos del manual están bien alineados con la propuesta general de la empresa, lo que refuerza la integridad y efectividad del manual. Finalmente, En términos de relevancia, Todos los aspectos han demostrado ser de alta importancia y valor para la empresa Applus RTV, confirmando que los elementos incluidos son cruciales para el éxito de la propuesta y sus objetivos.

3.8 Resultados de la Validación de la Propuesta

Este informe exhaustivo que resume los aciertos obtenidos durante la evaluación de la propuesta detallando el proceso de evaluación para cada categoría: pertinencia, claridad, coherencia y relevancia, Se destacan los aspectos de la propuesta identificados como fortalezas, resaltando las áreas que han mostrado ser particularmente efectivas y alineadas con los objetivos establecidos. Por lo tanto, el informe señala los elementos que necesitan ajustes y proporciona recomendaciones concretas para su optimización. Este análisis no solo ofrece una comprensión profunda en los puntos fuertes y las áreas de oportunidad, sino que también proporcionaría una base sólida para la toma de decisiones orientadas a optimizar la propuesta.

3.8.1 Mejora

En base en los resultados de la validación, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la propuesta de diseño de perfiles por competencias, por lo que este proceso implicará la integración de las recomendaciones y observaciones obtenidas durante el proceso de evaluación, con el fin de abordar las áreas identificadas que requieran de mejoras.

Conclusiones

Se realizó un diagnóstico de las distintas áreas de la empresa y se observó que el área de gestión del talento humano no disponía de un manual de funciones basado en competencias laborales, el cual debería detallar las habilidades, conocimientos y destrezas de cada empleado que definen sus tareas en el puesto de trabajo.

La relevancia y la necesidad de contar con una estructura organizacional adecuada en la empresa APPLUS ya que proporciona una representación gráfica de las distintas áreas, la cadena de mando, la comunicación interna y el entendimiento completo de los 17 cargos dentro de la estructura de la empresa. Esto facilita a los miembros de la organización conocer claramente la estructura organizacional.

Se diseñó un manual para la empresa "APPLUS REVISIONES TECNICAS ", en el cual se detallan los perfiles y responsabilidades de los cargos, incluyendo un análisis exhaustivo de cada puesto. Esto permitirá obtener toda la información relevante sobre cada cargo, como formación académica, nivel de compromiso, experiencia laboral y habilidades. Además, esta información facilitará la descripción y especificación de cada puesto y servirá de base para unificar los subsistemas de la empresa.

El diseño manual de funciones basado en competencias laborales para los 17 cargos en la empresa "APPLUS REVISIONES TECNICAS "abarcando tanto al personal administrativo como operativo. El manual define la identificación del cargo, la misión, las responsabilidades, las competencias necesarias, la formación académica, los conocimientos y habilidades técnicas, así como la experiencia laboral requerida para cada puesto.

Recomendaciones

Se recomienda implementar el manual de perfil de cargos por competencia diseñado durante esta investigación, incluyendo una fase piloto en 2 o 3 áreas de la empresa para ajustar y perfeccionar el manual, antes de su ejecución a todas las áreas.

Es crucial establecer un cronograma para que el manual de perfiles por competencias deba ser revisado y actualizado al menos una vez al año y de esta manera podría asegurar que sea una herramienta efectiva y alineada con las necesidades de la empresa y esto garantizará que refleje con precisión la estructura organizacional actual, responsabilidades reformadas, los nuevos roles que puedan surgir y las exigencias de los estándares de evaluación.

Es preciso que el manual esté accesible y sea conocido por todos los trabajadores de la empresa, lo cual esto generará un mayor conocimiento jerárquico de los cargos, especificaría las responsabilidades de cada posición en diferentes departamentos y fomentará un conocimiento bien ejecutado de las actividades asociadas a cada cargo.

Se debe desarrollar programas de capacitación para todos los niveles del personal, especialmente para los que cumplen roles de supervisión y gestión sobre la utilización de manual de perfiles por competencias, incluyendo capacitación en técnicas de evaluación de competencias y en la aplicación del modelo de Job Crafting.

Este instrumento debe integrarse como una herramienta esencial en los procesos relacionados con la gestión del talento humano, sirviendo como guía para ejecutar de manera efectiva y consciente en los procesos de reclutamiento, selección, evaluación del desempeño y cualquier otra gestión que implique la optimización del capital humano en la empresa Applus RTV.

Referencias Bibliográficas

- Applus. (2023). Applus Soluciones Innovadoras. Recuperado el 10 de Mayo de 2024, de https://applusrtv.ec/Ecuador_WEB/ROOT/#/
- Asamblea Nacional, Decreto Ejecutivo N° 135. (2017). Quito, Ecuador. Recuperado el 5 de 04 de 2024, de <http://scielo.sld.cu/pdf/rc/v17n80/1990-8644-rc-17-80-371.pdf>
- Asana, L. (2024). Competencias Íntrínsecas y Extrínsecas. 20. Recuperado el 9 de Julio de 2024, de <https://asana.com/es/resources/intrinsic-motivation>
- Ávila, H., & Mantilla, M. (2020). La Entrevista y la Encuesta como Métodos o Técnicas de Investigación Empírica. *Revista de Didáctica y Educación*, 2(4). Recuperado el 4 de Mayo de 2024, de https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiQyvK9iPyFAXVuRjABHZJNBfEQFnoECBMQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F7692391.pdf&usg=AOvVaw1XRVmVLMHv3IM1e_1bAycb&opi=89978449
- CEPAL. (2020). *Perspectivas de la Población Mundial*. Recuperado el 5 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/9218e65e-a16e-41ef-adee-eb5fb98ce3a9/content>
- Chango, M. (2019). *Gestión del Talento Humano y su Incidencia en la Rotación del Personal de la Empresa Grancomar S.A.* Guayaquil. Recuperado el 5 de 4 de 2024, de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/46290>
- Código de Trabajo. (2005). Quito, Ecuador. Recuperado el 5 de 04 de 2024, de https://www.ecuadorencifras.gob.ec/LOTAIP/2017/DIJU/diciembre/LA2_OCT_DIJU_CODIGO%20TRABAJO.pdf
- Cohen, N., & Gómez, G. (2019). Metodología de la Investigación y la Producción de los Datos y los Diseños. *Red Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales*, 277. Recuperado el 6 de Septiembre de 2024, de https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/se/20190823024606/Metodologia_para_que.pdf
- Constitución Política de la República del Ecuador. (2008). Quito, Ecuador. Recuperado el 5 de 04 de 2024, de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf
- Corral, Y. (2022). Validez y Confiabilidad en Instrumentos de Investigación . *Revista Ciencias de la Educación*, 32(60). Recuperado el 3 de Mayo de 2024, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/educacion/revista/60/art06.pdf>
- Elles, C., & González, E. (2021). Perfiles de cargo y su influencia para la elaboración de manuales de competencias. 67. Recuperado el 3 de 04 de 2024, de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/21871/PROYEECTO%20DE%20GRADO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Forni, P., & Grande, P. D. (2019). Triangulación y Métodos Mixtos en las Ciencias Sociales Contemporáneas. *Revista Mexicana de Sociología* (1), 159 - 189. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de <https://www.scielo.org.mx/pdf/rms/v82n1/2594-0651-rms-82-01-159.pdf>

- Gamarra, G. (2024). Demanda de Competencias Laborales. 15. Recuperado el 9 de Julio de 2024, de <https://factorialhr.es/blog/competencias-laborales/>
- Guevara, G., & Verdesoto, A. (2020). Metodologías de Investigación Educativas y Descripciones Experimentales. *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163 - 173. Recuperado el 5 de Mayo de 2024, de <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/860/1363>
- Hernández, V., & Santamaría, N. (2019). Modelo de Gestión de Talento Humano por Competencias de una ONG . 36. Recuperado el 4 de Abril de 2024, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj3lJL3vquFAxVfTTABHbtIB4sQFnoECCYQAQ&url=https%3A%2F%2Frepository.unimilitar.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F10654%2F10054%2FLopezParraNatalia2013.pdf&usg=AOvVaw0p2A8lr>
- Herrera, F., & Salas, H. (2023). Investigación Cualitativa en Administración. 2(5), 128 - 145. Recuperado el 9 de Mayo de 2024, de <https://www.scielo.cl/pdf/cmoebio/n35/art04.pdf>
- Iglesias, C., & Sánchez, L. (2022). Las TIC en los procesos de reclutamiento y selección de talento humano. 94. Recuperado el 9 de Julio de 2024, de https://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/4505/ADM_1234091771_2022_1.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Jácome, P. (2019). Diseño de Perfiles por Competencias para el Personal de la Gerencia de Interconexión . 149. Recuperado el 3 de 4 de 2024, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6450/1/T2760-MDTH-Jacome-Dise%C3%B1o.pdf>
- Jaramillo, M. (2020). Diseño de un Modelo de Perfiles de Competencias para la Gestión de Selección de Personal en la Empresa Química Suiza Industrial. 122. Recuperado el 3 de Abril de 2024, de <https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/7467/1/T3264-MDTH-Jaramillo-Dise%C3%B1o.pdf>
- Mendieta, M., & Erazo, J. (2020). Gestión por Competencias, Herramienta Clave para el Rendimiento Laboral del Talento Humano del Sector Hospitalario . 26. doi:<http://dx.doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>
- Nieto, D. (2021). Evolución del Concepto de Competencias Laborales y su Aporte al Proceso de Selección. 42. Recuperado el 9 de Julio de 2024, de <https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/8723/1/510809-2021-2-GTH.pdf>
- Orellana Ortiz, G. C. (2020). *Determinación de Muestra para el Comercio Informal*. Recuperado el 5 de Mayo de 2024, de <https://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/4914/1/2.%20EL%20COMERCIO%20INFORMAL%20Y%20SU%20INCIDENCIA%20EN%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20%20DEL%20CANT%C3%93N.pdf>
- Padrón, A. (2019). La investigación cualitativa en el marco de la ciencia jurídica. 41. Recuperado el 5 de Mayo de 2024, de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc41/art06.pdf>

- Ramírez, E. (2023). Elementos de la Gestión de Talento Humano en el Contexto Empresarial Actual. *Innova Research Journal*, 8(2), 83 - 106. Recuperado el 3 de Abril de 2024, de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2234/2077>
- Ramírez, E. (2023). Elementos de la Gestión de Talento Humano en el Contexto Empresarial Actual. *Innova Research Journal*, 8(2), 83 - 106. Recuperado el 3 de Abril de 2024, de <https://revistas.uide.edu.ec/index.php/innova/article/view/2234/2077>
- Sánchez, F. (2019). Fundamentos Epistémicos de la Investigación Cualitativa y Cuantitativa. *Revista Digital de Investigación en Docencia Universitaria*, 13(1). Recuperado el 30 de Abril de 2024, de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2223-25162019000100008
- Sarmiento, M., & Paucar, J. (2022). Análisis y Propuesta de un Modelo de Gestión de Competencias de Talento Humano. *Revista Científica Dominio de las Ciencias*, 8(2), 3 - 17. Recuperado el 1 de Mayo de 2024, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwieipmkue2FAxXA4QIHVmWAGcQFnoECB0QAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F8548146.pdf&usg=AOvVaw2sjuQGR2asyXUg1JZHJ-1I&opi=89978449>
- Trabajo, O. I. (15-19 de febrero de 2020). *Organización Internacional del Trabajo*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: https://webapps.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/meetingdocument/wcms_741663.pdf
- Vásquez, A., & Aldas, S. (2023). Diseño de un Modelo de Gestión por Competencias para la Dirección de Talento Humano de la Empresa Metalesa. 130. Recuperado el 30 de Abril de 2024, de <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/6080/1/UIDE-Q-TMTH-2023-10.pdf>
- Watkins, A. (2021). Gestión de Talento Humano y su Ámbito de Aplicación. 12. Recuperado el 4 de Abril de 2024, de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Zetina, E., & Huicab, Y. (2021). Diseño de un Manual de Puestos para el Comité Ejecutivo Sutes. 6(6), 288 - 297. Recuperado el 3 de Abril de 2024, de <https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwjwPzys6eFAxVimbAFHX1bBGYQFnoECDEQAQ&url=https%3A%2F%2Fdialnet.unirioja.es%2Fdescarga%2Farticulo%2F8292902.pdf&usg=AOvVaw3HUqIUiy3XIE5dBswM782v&opi=89978449>