



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

TESIS

Análisis de la gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño del personal de la Empresa Scanner Express seguridad integrada cía. Ltda. del cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2015.

Previo la obtención del título de
Ingeniero en Administración de Recursos Humanos

AUTOR

Calle Ramos Froilán Efraín

DIRECTORA DE TESIS

Lcda. Ana Verónica Osorio Sánchez, M.Sc.

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2015

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS

Yo, Froilán Efraín Calle Ramos, declaro que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentado para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Universidad Técnica Estatal de Quevedo, puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Froilán Efraín Calle Ramos

CERTIFICACIÓN

La suscrita, **Lcda. Ana Verónica Osorio, M.Sc.**, docente de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, certifica que el egresado **Calle Ramos Froilán Efraín**, realizó la tesis de grado titulada: **ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SCANNER EXPRESS SEGURIDAD INTEGRADA CIA. LTDA. DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015**, previo a la obtención del título de Ingeniero en Administración de Recursos Humanos, bajo mi dirección, habiendo cumplido con las disposiciones reglamentarias establecidas para el efecto.

Lcda. Ana Verónica Osorio, M.Sc.

DIRECTORA DE TESIS



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL
CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS
HUMANOS

Presentado a la Comisión Académica de la Unidad de Estudios a Distancia como requisito previo la obtención del título de: **Ingeniero en Administración de Recursos Humanos**.

TEMA:

ANÁLISIS DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS Y SU INCIDENCIA EN EL DESEMPEÑO DEL PERSONAL DE LA EMPRESA SCANNER EXPRESS SEGURIDAD INTEGRADA CIA. LTDA. DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015.

Aprobado:

Lcda. María Pachar López, M.Sc.
PRESIDENTA DEL TRIBUNAL DE TESIS

Lcda. Nuvia Zambrano Barros, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Ing. Rosa Pallaroso Granizo, M.Sc.
MIEMBRO DEL TRIBUNAL DE TESIS

Quevedo – Los Ríos – Ecuador

2015

AGRADECIMIENTO

A la Unidad de Estudios a Distancia de la UTEQ, por haberme permitido obtener todos mis conocimientos y formarme como profesional.

Al Dr. Eduardo Díaz Ocampo Rector de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo por estar al frente de la institución que me permitió ser profesional.

A la Ing. Guadalupe del Pilar Murillo Campuzano, M.Sc. Vicerrectora Administrativa de la Universidad Técnica Estatal de Quevedo, por su apoyo pedagógico hacia los estudiantes de la Unidad de estudios a Distancia.

A la Ing. Mariana Reyes, M.Sc. Directora de la Unidad de Estudios a Distancia, por su esmero en la orientación de la unidad.

A la Ing. Dominga Rodríguez Angulo, M.Sc. Coordinadora de la Carrera de Recursos Humanos, por incondicional compromiso con sus pupilos.

A la Lcda. Ana Verónica Osorio, M.Sc. Directora de la presente tesis, por compartir sus sabios conocimientos y orientarme en el presente estudio.

A todas las personas que me apoyaron en el transcurso de la carrera universitaria, mis más sinceros agradecimientos.

DEDICATORIA

El presente trabajo de investigación está dedicado de manera especial:

A Dios por haberme dado sus bendiciones y vida para tener la oportunidad de ser un profesional.

A mi amada esposa Andrea, por ser mi motivación, mi apoyo incondicional en todo este tiempo de estudios universitarios y alcanzar juntos nuestros sueños.

A mi hijita Jennifer Alejandra, por ser mi motor quien con su ternura e inocencia me motivó siempre a seguir adelante con mi carrera.

A mi madre América por haberme enseñado los valores que necesito para formarme como ser humano y profesional, a mi padre Manuel, por su incondicional apoyo y su orgullo, a mi Abuelita Rosa por ser el apoyo moral dentro de los valores cristianos.

A mis hermanos Anthony y Karen por servirles de ejemplo a seguir.

A mis familiares, quienes me apoyaron de una y otra manera en mi carrera universitaria.

Froilán

ÍNDICE GENERAL

Contenido	Página
PORTADA.....	i
DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS.....	ii
CERTIFICACIÓN.....	iii
MIEMBROS DE TRIBUNAL.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	v
DEDICATORIA.....	vi
ÍNDICE GENERAL.....	vii
ÍNDICE DE CUADROS.....	xii
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xiii
ÍNDICE DE ANEXOS.....	xiv
RESUMEN EJECUTIVO.....	xv
ABSTRACT.....	xvi

CAPÍTULO I: MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.	Introducción.....	2
1.2.	Planteamiento del problema.....	3
1.3.	Formulación del problema.....	4
1.4.	Delimitación del problema.....	4
1.5.	Justificación y factibilidad.....	5
1.6.	Objetivos.....	6
1.6.1.	General.....	6
1.6.2.	Específicos.....	6
1.7.	Hipótesis.....	6

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1.	Fundamentación teórica.....	8
2.1.1.	Empresa.....	8
2.1.1.1.	Empresa sostenible.....	8
2.1.1.2.	Tipos de empresas.....	8
2.1.2.	Concepto de seguridad.....	9
2.1.2.1.	Concepto de seguridad privada.....	9

2.1.2.2.	Seguridad empresarial	10
2.1.3.	Cultura organizacional	10
2.1.4.	Talento humano	11
2.1.4.1.	Gestión del talento humano	11
2.1.5.	Desarrollo de recursos humanos	12
2.1.5.1.	Planeación estratégica de recursos humanos	12
2.1.6.	Mantenimiento de Recursos Humanos	13
2.1.7.	Conocimientos	13
2.1.7.1.	Modelo de conocimientos	14
2.1.7.2.	Pruebas de conocimientos o de capacidades	14
2.1.8.	Habilidades	14
2.1.9.	Competencias	15
2.1.9.1.	Gestión por competencias en la GRH.....	15
2.1.9.2.	La administración por competencias.....	15
2.1.9.3.	Modelo por competencias	17
2.1.9.4.	Competencias técnicas o de conocimientos	17
2.1.9.5.	Competencias de gestión o derivadas de la conducta	17
2.1.9.6.	Competencia cardinal	17
2.1.9.7.	Competencia específica	18
2.1.9.8.	Las competencias específicas gerenciales	18
2.1.9.9.	Las competencias específicas por área	18
2.1.9.10.	Competencias específicas por procesos.....	18
2.1.10.	Modelo de competencias armado e implantación	18
2.1.11.	El uso de diccionarios y escalas	19
2.1.12.	Etapas para establecer un sistema de gestión por competencias ...	20
2.1.13.	Análisis y descripción de puestos	21
2.1.14.	Desempeño laboral	21
2.1.14.1.	Evaluación del desempeño	21
2.1.14.2.	Razón de la evaluación del desempeño	21
2.1.14.3.	¿Por qué evaluar desempeño?	22
2.1.14.4.	Estándares de desempeño	22
2.1.14.5.	Métodos modernos de evaluación de desempeño	22
2.1.14.6.	Comisión de evaluación de desempeño	24

2.1.14.7.	Aplicaciones de la evaluación de desempeño	24
2.1.15.	Capital humano y capital intelectual.....	25
2.1.16.	Tecnología de las tareas.....	25
2.1.16.1.	Presupuestos teóricos metodológicos	26
2.1.17.	Recompensas organizacionales	26
2.1.17.1.	Los tres componentes de la remuneración total	26
2.1.17.2.	Remuneración por desempeño o tiempo en la empresa.....	27
2.1.17.3.	Igualitarismo o elitismo.....	27
2.1.17.4.	Premios monetarios o premios no monetarios.....	27
2.1.17.5.	Concepto de administración de salarios	28
2.2.	Marco conceptual.....	28
2.2.1.	Gestión del talento humano	28
2.2.2.	Competencias laborales.....	29
2.2.3.	Desempeño del personal	30
2.3.	Marco legal	31
2.3.1.	Sección tercera formas de trabajo y su retribución	31
2.3.2.	Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas.....	33
2.3.3.	Título preliminar disposiciones fundamentales	34
2.3.4.	Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador	34
2.3.5.	Capítulo IX De la terminación del contrato de trabajo	36
2.3.6.	Título I del Régimen General	37
2.3.7.	Capítulo II de las compañías de vigilancia y seguridad privada.....	38
2.3.8.	Capítulo VI prevención de riesgos del trabajo.....	39
2.3.9.	Título II requisitos a los que deben sujetarse los postulantes	41

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.	Materiales y métodos	43
3.1.1.	Localización y Duración de la Investigación.....	43
3.2.	Materiales y equipos	44
3.3.	Tipos de investigación.....	44
3.3.1.	De campo.....	44
3.3.2.	Bibliográfica – documental	45
3.4.	Métodos investigativos.....	45

3.4.1.	Inductivo - deductivo	45
3.4.2.	Analítico - sintético	45
3.4.3.	Estadístico	45
3.5.	Técnicas de investigación	45
3.5.1.	Encuestas	45
3.5.2.	Entrevistas	46
3.6.	Población y muestra.....	46
3.6.1.	Población	46
3.6.2.	Muestra	46
3.7.	Procedimiento metodológico	46

CAPÍTULO IV: RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Resultados	49
4.1.1.	Resultados de las encuestas	49
4.1.2.	Resultados de las entrevistas	55
4.2.	Discusión	58

CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	62
5.2.	Recomendaciones	63

CAPÍTULO VI: PROPUESTA

6.1.	Título	65
6.2.	Presentación	65
6.3.	Justificación	65
6.4.	Objetivos	66
6.5.	Alcance	67
6.6.	Misión y visión.....	67
6.7.	Estructura Organizacional	68
6.8.	Modelo operativo de la propuesta	69
6.8.1.	Procedimiento para elaborar un diccionario de competencias organizacionales cardinales y específicas en base a la metodología propuesta por Martha Alles.	69

6.8.2.	Procedimiento para el análisis descripción de puestos por competencias.....	76
6.8.3.	Procedimiento para la evaluación del desempeño de 360° por competencias.....	81
6.8.4.	Procedimiento para la remuneración dentro del esquema de gestión por competencias	87
6.9.	Plazos para la puesta en marcha del modelo de gestión por competencias.....	93

CAPÍTULO VII: BIBLIOGRAFÍA

7.1.	Literatura citada	95
------	-------------------------	----

CAPÍTULO VIII: ANEXOS

Anexos	99
--------------	----

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1	Grado académico	49
2	Fuentes de reclutamiento.....	50
3	Competencias organizaciones requeridas	50
4	Integración a la empresa.....	51
5	Actividades y responsabilidades indicadas	51
6	Conocimientos para realizar el trabajo.....	52
7	Evidencias de evaluación del trabajo	52
8	Evaluación del desempeño	53
9	Evaluación de la cantidad de trabajo	53
10	Satisfacción de la remuneración	54
11	Modelo de gestión por competencias.....	54
12	Análisis de los resultados de la entrevista	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figuras	Página
1	Mapa urbano del cantón Santo Domingo (Localización de Scanner Express Cía. Ltda.)43
2	Estructura organizacional.....68
3	Formato modelo para el perfil de competencias organizacionales especias.74
4	Formato modelo para el análisis y descripción de puestos.....80
5	Formulario evaluación de desempeño.84
6	Cuadro de factores y subfactores92
7	Concentración de datos92

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo		Página
1	Cuestionario para encuesta, aplicada al personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.	99
2	Cuestionario para entrevista, al Gerente Administrativo Financiero de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.	101
3	Fotos	103

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio se lo realizó en las instalaciones de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., localizado en las calles Luis Cordero entre Antonio Ante y Manuelita Sáenz del cantón Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, con el fin de analizar la gestión del talento humano por competencias y su incidencia en el desempeño del personal, para su efecto se diagnosticó la situación actual de la gestión del personal, se percibió e identificó la problemática de la falta de competencias organizacionales afectando al desempeño y las remuneraciones del personal; con los resultados alcanzados se estructuró un modelo de gestión por competencias, propuesta que de ser implementada contribuirá con la óptima gestión de talento humano mejorando el rendimiento laboral. Para alcanzar los objetivos e hipótesis planteada, se implementó el tipo de investigación de campo de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., para su ejecución se aplicaron las técnicas de encuestas y entrevistas dirigidas respectivamente a 91 colaboradores. Con el método inductivo, deductivo, analítico y estadístico se logró deducir, interpretar y analizar estadísticamente los datos recopilados en el estudio de campo. La empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo, es un establecimiento que brinda servicios de seguridad integral orientada a la administración del riesgo y prevención del delito a través de guardianes de seguridad. En la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., se ha evidenciado que existe cierto grado de ineficacia en gestión del talento humano por competencias, lo que indica que no se está realizando una eficiente gestión del talento humano, lo que podría convertirse en una barrera para contribuir con el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

ABSTRACT

This study was made on the premises of the company Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., located in the street Luis Cordero between Antonio Ante and Manuelita Saenz in Santo Domingo, Santo Domingo de los Tsáchilas Province, in order to analyze the human talent management competencies and their impact on staff performance, for its effect the current situation of personnel management was diagnosed, it was perceived and identified the problems of lack of organizational skills affecting the performance and remuneration of staff; the results achieved with a model of competence management, proposal to be implemented contribute to the optimal management of human talent to improve work performance was structured. To achieve the objectives and proposed hypothesis, the type of field research company Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., was implemented its performance techniques surveys and interviews addressed respectively to 91 employees were applied. With inductive, deductive, analytical and statistical method it was possible to deduce, to interpret and statistically analyze the data collected in the field study. The company Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., in Santo Domingo city, is a facility that provides comprehensive security services focused on risk management and crime prevention by security guards. In the company Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., has shown that there is a degree of inefficiency in talent management by competencies, which indicates that you are not making efficient management of human talent, which could become a barrier to contribute to the achievement of the objectives strategic.

CAPÍTULO I
MARCO CONTEXTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Introducción

Las organizaciones en el siglo XXI deben y deberán considerar el factor humano ya que la escasez del talento es una preocupación global, esta situación determina que los especialistas y directivos de las organizaciones a nivel internacional por igual consideren su construcción del talento como una prioridad. El talento es escaso, no es sencillo encontrarlo y siempre será una buena idea incrementar el que ya existe en las filas propias de la organización, mediante una buena gestión del desempeño del talento humano basado en las competencias que requiere cada puesto de trabajo.

En la actualidad mucho se habla de empresa sostenible o sustentable en relación con el talento de las organizaciones y una forma de hacer sostenible o sustentable a una organización, respetando su esencia y valores será mediante el trabajo constante sobre los jefes, donde el termino jefe es a su vez un concepto donde representa a todos los niveles de supervisión desde el número uno de la organización (CEO, Gerente General o dueño) hasta el colaborador de menor nivel que tenga a otros bajo su mando.

En el Ecuador la mayoría de organizaciones tienen niveles de estatus y poder mientras que otras se encuentran en vías de crecimiento, y una de las grandes fortalezas son el capital humano lo que les permite entrar a competir por nuevos mercados y mantener o superar su liderato, sin embargo muchas empresas ecuatorianas tienden a quedarse fuera de sus mercados competitivos, siendo su principal problema la escasez de gestión en el Talento humano y la deficiente implementación de estrategias administrativas para mejorar el desempeño laboral.

Las empresas de seguridad ecuatorianas son instituciones que brindan en su gran mayoría sus servicios a través de guardias, los mismos que deben ser minuciosamente seleccionados bajo pruebas de conocimientos y aptitudes ya que el éxito de un buen servicio consisten en la formación de su talento humano constante y su preparación en los diferentes temas aplicados a la seguridad privada, en los últimos años este tipo de giro de negocio se ve

afectado por las políticas públicas rígidas, y escasez de personal con conocimientos, habilidades y destrezas lo que exige realizar una gestión de talento humano adecuada para formar personal cada vez más competente con altos estándares de desempeño.

Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda. de la Ciudad de Santo Domingo es empresa que se dedica a la prestación de servicios integrados de seguridad siendo su principal actividad la vigilancia y protección a través de guardias, se ha evidenciado una deficiente gestión del talento humano por competencias e insatisfacción en el desempeño laboral siendo necesario implementar una herramienta que promueva el mejoramiento continuo en los puestos de trabajo mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas para ejecutar con mayor efectividad sus funciones el mismo que alcanzara niveles óptimos de trabajo.

1.2. Planteamiento del problema

Algunas organizaciones a nivel nacional no cuentan con las herramientas adecuadas para realizar los procesos de descripción de puestos, evaluación de desempeño y remuneraciones por competencias esto repercute a que el personal tenga que realizar trabajos que muchas veces no va de acuerdo a sus competencias y exista una alta rotación ocasionando mayores gastos en reclutamiento aquí se hace importante la implementación de un procedimiento de análisis y descripción de puestos basados en la gestión por competencias.

La inexistencia de parámetros que especifiquen los conocimientos, habilidades y actitudes que debe poseer el personal de las empresas de seguridad es una limitante para los procesos de selección lo que impide contratar al personal que tenga un mayor potencial dando paso a los candidatos que poseen características básicas sin que se ajusten a las verdaderas necesidades de las empresas dedicadas a esta actividad siendo una limitante a la final que no se pueda evaluar su rendimiento es por eso que se hace indispensable que se evalúe el desempeño del personal tomando en cuenta las competencias del personal.

La Empresa Scanner Express Seguridad Integrada. Cía. Ltda. Con más de 15 años de trayectoria ha orientado sus esfuerzos a formar a su talento humano con las competencias necesarias para la ejecución de sus funciones y actividades de forma productiva permitiendo alcanzar de esta forma sus objetivos planteados.

La deficiente gestión del Talento Humano en Scanner Express Seguridad Integrada. Cía. Ltda., ha incidido en el ambiente laboral debido a que sus directivos se han ocupado únicamente de los indicadores de la producción dejando de lado a los indicadores de la satisfacción laboral, esto ha afectado en el talento humano en la calidad del trabajo y del servicio proyectando una mala imagen de la empresa, haciendo indispensable el desarrollo de un modelo de gestión de talento humano por competencias adecuadas figando parámetros necesarios que mejore la competencia y productividad empresarial.

1.3. Formulación del problema

¿De qué manera la escasa gestión del talento humano por competencias incide en el desempeño del personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., del cantón Santo Domingo, provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas, año 2015?.

1.4. Delimitación del problema

1.4.1. Objeto de la investigación

Administración de Talento Humano.

1.4.2. Campo de acción

Modelo de gestión de talento humano por competencias.

1.4.3. Lugar

Instalaciones de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía., Ltda. Localizada en las Calles Luis Cordero entre Antonio Ante y Manuelita Sáenz,

Cantón de Santo Domingo, Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.4.4. Tiempo

La investigación se la ejecutó en el lapso de 120 días.

1.5. Justificación y factibilidad

A nivel nacional existen empresas que han invertido tiempo y dinero en su talento humano para llegar a ser más competitivas dentro de su área de mercado considerando que el talento humano es la columna vertebral de toda empresa, y es a ellos que debemos enfocarnos para lograr adaptarnos a esta nueva corriente organizacional del siglo XXI.

Ante una eminente globalización y cambios de entorno los recursos humanos se ha convertido en la fuerza generadora de trabajo y en el crecimiento de los individuos buscando siempre mantener y mejorar de manera continua su competitividad y eficiencia mediante un desempeño superior, la única forma de lograr este objetivo es a través de la gestión adecuada del talento humano por competencias que permita aprovechar de mejor manera el recurso humano considerado como un activo importante de la organización.

La gestión por competencias tiene como propósito desarrollar de manera integral los procesos que posteriormente generan valor agregado y con ello un desempeño mayor en cada una de las etapas, todo esto se logra gracias a las herramientas que permiten una fácil comprensión y utilización del personal desarrollando sus potencialidades en los cargos asignados los cuales están diseñados para que en los procesos se alcance un mayor desempeño.

El presente trabajo de tesis aportará significativamente a la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., porque permitirá mejorar los subsistemas de talento humano permitiendo tener personal más eficiente y con estándares de desempeño adecuados por eso se cree que este proyecto tendrá un sustancial impacto dentro de la organización.

Para realizar el presente trabajo investigativo se cuenta con el apoyo del Gerente de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., y los beneficiarios serán los empleados de la empresa en mención y los usuarios.

1.6. Objetivos

1.6.1. General

Analizar la gestión del Talento Humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., para reforzar técnicas de trabajo.

1.6.2. Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la empresa que muestre la relación entre gestión de Talento Humano por competencias y el nivel de desempeño del personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.
- Identificar la percepción del nivel de desempeño del personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.
- Diseñar un modelo de gestión de Talento Humano por competencias que permita evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada. Cía. Ltda., para mejorar el potencial de los trabajadores.

1.7. Hipótesis

La inadecuada gestión del Talento Humano por competencias genera un deficiente desempeño del talento humano de la Empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Fundamentación teórica

2.1.1. Empresa

(Gil, 2010). Se define como un sistema formada por un conjunto de partes interrelacionadas de forma directa o indirecta para conseguir una finalidad. Esta finalidad no es más que la obtención de unos *output* mediante un proceso de transformación *inputs* así mismo es necesario un proceso de retroalimentación para que la empresa se adapte a los cambios que se hayan producido.

2.1.1.1. Empresa sostenible

(OIT, 2011). El concepto de empresa sostenible está relacionado con el enfoque general del desarrollo sostenible que es la forma de progreso que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer las suyas propias enfoque que postula una perspectiva holística equilibrada e integrada del desarrollo. La promoción de empresas sostenibles es un tema de carácter amplio y de gran alcance, no sólo porque las empresas adoptan muy diversas formas, sino también en lo que respecta a la forma en que se administran, a su condición jurídica y a sus objetivos operativos.

2.1.1.2. Tipos de empresas

(Pere, 2009). La finalidad principal de una empresa es proporcionar a sus clientes los productos y servicios que estos necesiten pueden ser tangibles o intangibles. Hay empresas que producen ellas mismas los bienes que comercializan y otras que los adquieren a terceros desde esta perspectiva nuestro sistema económico se acostumbran a diferenciar tres tipos de empresas:

- Empresas de servicios
- Empresas comerciales
- Empresas industriales

Todas ellas para llevar a cabo el proceso operativo que les permite servir a sus clientes y obtener los ingresos que dan sentido a su actividad.

A. Empresas de servicios

(Pere, 2009). Las características principales de una empresa de servicios que “produce” un bien intangible: la realización del propio servicio por los que obtiene los ingresos correspondientes.

B. Empresas comerciales

(Pere, 2009). Las empresas comerciales tienen como actividad fundamental la venta de productos que han comprado previamente a sus proveedores, sin modificar sus características físicas.

C. Empresas industriales

(Pere, 2009). Las empresas industriales comercializan productos que ellas mismas han fabricado las características fundamentales de este tipo de empresas es la transformación de materias primas en productos acabados.

2.1.2. Concepto de seguridad

(Velazco, 2012). Seguridad, en su más elemental acepción, significa "certeza, tranquilidad y calma". Además, la palabra seguridad connota "libre o exento de peligro, daño o riesgo". Así, la seguridad es una condición necesaria para el funcionamiento de la sociedad y uno de los principales criterios para asegurar la calidad de vida. Por tanto, se puede decir, de manera preliminar, que la seguridad es una de las obligaciones primordiales del Estado.

2.1.2.1. Concepto de seguridad privada

(Velazco, 2012). Se denomina "seguridad privada" a los servicios integrales de seguridad y protección que empresas formadas con capital esencialmente privado y sujetas al régimen legal, fiscal y financiero correspondiente y

marcado por el gobierno, brindan a personas físicas y morales tanto públicas como privadas en áreas diversas y específicas tales como vigilancia, traslado de valores, protección física a individuos, resguardo de bienes muebles e inmuebles, prevención y combate de incendios y contingencias naturales e intencionales, etc.

2.1.2.2. Seguridad empresarial

(Velazco, 2012). La seguridad empresarial debe ser entendida como el conjunto de medidas y estrategias de que dispone una empresa ya sea comercial, industrial, etc. para proteger sus recursos materiales, técnicos, humanos y financieros, o sea, su patrimonio, su personal, su dinero así como su mobiliario y equipo (incluyendo software, información y bases de datos).

2.1.3. Cultura organizacional

(Chiavenato, 2009). En el estudio de las organizaciones, cultura equivale al modo de vida de la organización en todos sus aspectos: ideas, creencias, costumbres, reglas técnicas, etc. en este sentido, todos los seres humanos están dotados de cultura, pues forman parte de algún sistema cultural.

La cultura organizacional o cultura corporativa es el conjunto de hábitos y creencias establecidos a través de normas, valores, actitudes y expectativas compartidos por todos los miembros de la organización; el sistema de significados por todos los miembros que distinguen una organización de las demás. La esencia de la cultura de una empresa se expresa en la manera de negociar, tratar a sus clientes y empleados, en el grado de autonomía. Cada organización cultiva y mantiene su propia cultura; por este motivo, algunas empresas son conocidas por sus peculiaridades.

La cultura organizacional puede ser fuerte o débil. Es fuerte cuando sus valores son compartidos intensamente por la mayoría de los empleados e influyen comportamientos y expectativas. Algunos aspectos de la cultura organizacional se perciben con más facilidad, mientras otros son menos visibles y de difícil percepción.

2.1.4. Talento Humano

(Orellán, 2012). El Talento Humano, es definido como el conjunto de saberes de los individuos y grupos de trabajo en las organizaciones, pero también a sus actitudes, habilidades, convicciones, aptitudes, valores, motivaciones y expectativas respecto al sistema individuo, organización, trabajo y sociedad.

Hoy en día se reconoce al conocimiento como talento o capital humano y esto es tan así, que algunas empresas a nivel mundial están incluyendo dentro de sus estados financieros su capital intelectual.

2.1.4.1. Gestión del Talento Humano

(Chiavenato, 2009). La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

A. Objetivos de la gestión del Talento Humano

(Orellán, 2012). El objetivo general de la gestión del talento humano es la correcta integración de la estrategia, la estructura, los sistemas de trabajo y las personas, con la finalidad de lograr de las personas el despliegue de todas sus habilidades y capacidades y lograr la eficiencia y la competitividad organizacional. Es decir, se debe lograr la máxima productividad en un buen clima de trabajo.

De este objetivo general se desprende varios objetivos específicos tales como:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión.
- Proporcionar competitividad a la organización.
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.

- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamientos socialmente responsables.

B. Estructura de la gestión del Talento Humano

(Chiavenato, 2009). Tradicionalmente, los órganos de ARH se estructuraban dentro del esquema de departamentalización funcional que predominaba en las empresas. La estructura funcional privilegia la especialización de cada órgano y la cooperación intradepartamental, pero produce consecuencias indeseables como el predominio de objetos parciales (los objetivos departamentales se vuelven más importantes que los objetivos generales y organizacionales), cada división reúne profesionales especializados en sus funciones específicas. Ahora se hace énfasis en juntar y no en separar. El foco no está ya en las tareas, sino en los procesos, no en los medios, sino en los fines y resultados, no en cargos individuales, separados y aislados, sino en el trabajo conjunto realizado en equipos autónomos y multidisciplinarios.

2.1.5. Desarrollo de recursos humanos

(Chiavenato, 2009). Los procesos de desarrollo de recursos humanos incluyen las actividades de capacitación, desarrollo de personal y desarrollo organizacional; todas ellas respectivamente las inversiones de la organización en su personal. En las organizaciones las personas sobresalen por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por increíble potencial de desarrollo. Las personas tienen una enorme capacidad de aprender habilidades, captar información, adquirir conocimientos, modificar actitudes y conductas así como para desarrollar conceptos y abstracciones.

2.1.5.1. Planeación estratégica de recursos humanos

(Chiavenato, 2009). Uno de los aspectos más importantes de la estrategia corporativa es su articulación con la función de gestión del Talento Humano. En

otras palabras, como traducir los objetivos y las estrategias corporativas en objetivos y estrategias de recursos humanos, lo cual se logra mediante la planeación estrategia de recursos humano.

La planeación estratégica de recursos humanos debe ser parte integrante de la planeación estratégica de la organización.

A. Modelos de planeación de recursos humanos

(Chiavenato, 2011). Planeación adaptativa de RH: consiste en que la planeación de RH se elabora después de la planeación estratégica de la empresa y busca adaptarse a ella para contribuir a su ejecución.

Planeación autónoma: consiste en que la planeación estratégica de RH la elaboran aisladamente los especialistas del área, sin preocupación alguna y sin relación con la planeación estratégica de la organización, recibe el nombre de planeación introvertida y aislada.

Planeación estratégica: consiste en que la planeación de RH está integrada a la planeación estratégica de la organización.

2.1.6. Mantenimiento de Recursos Humanos

(Chiavenato, 2011). Desde el punto de vista de los recursos humanos, una organización viable es la que no solo capta y emplea sus recursos adecuadamente, sino también que los mantiene motivados en la organización.

El mantenimiento de recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los cuales sobresalen los planes de remuneración económica, de prestaciones sociales, y de higiene y seguridad en el trabajo.

2.1.7. Conocimientos

(Alles, 2011). Conjunto de saberes ordenados sobre un tema en particular materia o disciplina.

2.1.7.1. Modelo de conocimientos

(Alles, 2011). Conjunto de procesos relacionados con la persona que integran la organización y que permiten definir los conocimientos necesarios para los diferentes puestos.

Ejemplo de conocimientos y competencias

Conocimientos	Competencias
Informática	Iniciativa
Contabilidad	Atención al cliente
Leyes laborales	Colaboración
Cálculo matemático	Comunicación
Idiomas	Trabajo en equipo

Tanto los conocimientos como las competencias son necesarias para realizar cualquier tipo de trabajo sin embargo la relación entre ellos es diferente.

2.1.7.2. Pruebas de conocimientos o de capacidades

(Chiavenato, 2011). Las pruebas de conocimientos son instrumentos para evaluar el nivel de conocimiento general y específico de los candidatos exigidos por el cargo vacante. Trata de medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos, como nociones de informática, contabilidad, inglés, etc. Por otro lado, las pruebas de capacidad constituyen muestras de trabajo utilizadas como pruebas para comprobar el desempeño de los candidatos.

Las pruebas de personalidad son específicas cuando investigan determinados rasgos o aspectos de la personalidad, como equilibrio emocional, frustraciones, intereses, motivación, etc.

2.1.8. Habilidades

(Chiavenato, 2011). La habilidad es la aptitud innata, talento, destreza o capacidad que ostenta una persona para llevar a cabo y por supuesto con éxito, determinada actividad, trabajo u oficio.

2.1.9. Competencias

(Ortiz, 2012). Las competencias son las técnicas, las habilidades los conocimientos y las características que distinguen a un trabajador destacado por su rendimiento sobre un trabajador normal dentro de una misma función o categoría laboral. Lo anterior es una muestra del enfoque de competencias centrado en los atributos de la personas, muy utilizado en los procesos de gestión de recursos humanos por competencias.

2.1.9.1. Gestión por competencias en la GRH

(Cuesta, 2010). La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro. A esa gestión el pensamiento estratégico y la proactividad le son inmanentes.

La gestión de competencias nace la psicología organizacional inmersa en teorías motivacionales buscando explicar el desempeño laboral exitoso.

2.1.9.2. La Administración por Competencias y la Administración de Recursos Humanos

(Munch, 2010). El termino competencias laborales surge a finales de la década de los ochentas en el siglo XX, como una necesidad de eficiente los recursos humanos en las organizaciones. Las competencias laborales tienen varios enfoques:

- a) El conductista que proviene de estados Unidos de la Universidad de Harvard y de McClellan, que conceptualiza a las competencias como características del empleado que influyen en el desempeño superior en su trabajo.
- b) El funcionalista que se origina en Inglaterra y en el que las competencias laborales se refieren a los atributos que fundamentan el trabajo exitoso y cuya finalidad es definir estándares que dan lugar a competencias

ocupacionales nacionales siendo una de sus aportaciones más importantes el modelo británico de comportamiento ocupacional.

- c) El constructivista que tiene sus orígenes en Francia, en el que las competencias se refieren tanto a las ocupaciones como a las personas, sus objetivos y posibilidades.

A. Beneficios de la Gestión por Competencias

(Sagi & Grande, 2009). Son múltiples los beneficios que se pueden obtener con la implementación la gestión por competencias uno de ellos es lograr un mejor aprovechamiento de los recursos de la organización, a la vez que facilita el cumplimiento de los objetivos organizacionales a través de la interacción entre los diferentes beneficios tenemos:

- **Estratégicos**
 - Distribución y agrupación optima de las aportaciones necesarias para cubrir las actividades de la organización.
 - Adaptabilidad y capacidad de anticipación a los cambios.
 - Flexibilidad en el uso de recursos.
 - Incremento de la aportación de las personas a la organización.
 - Cambio de cultura y estilo de liderazgo.
- **Recursos Humanos**
 - Plantilla más formada, polivalente y motivada.
 - Reducción de número de niveles de la estructura organizativa.
 - Rentabilización de los costes laborales.
 - Cobertura de puestos vacantes mediante promoción interna.
 - Simplificación de la gestión y administración del personal.
- **Para el Trabajador**
 - Crecimiento profesional sostenido.
 - Mayor ocupabilidad interna y externa.

- En los procesos
 - Reducción de ciclos de procesos (ahorro de tiempo)
 - Reducción de costes no de calidad.
 - Reducción de costes de coordinación.
 - Ahorros en actividades subcontratadas.

2.1.9.3. Modelo por competencias

(Rodríguez, 2010). El modelo por competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas generalmente incluyen el diccionario por competencias y el perfil de competencias para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en el que cada competencia debe estar presente.

2.1.9.4. Competencias técnicas o de conocimientos.

(Rojas, 2010). Son aquellas competencias conformadas por todo el conjunto de conocimientos que asimilamos en un aula o a través de un libro u otro medio.

2.1.9.5. Competencias de gestión o derivadas de la conducta.

(Rojas, 2010). Es el grupo de competencias que está conformado por las conductas, que conforman las destrezas, que van a determinar nuestros rasgos de personalidad. Ejemplo: Alta capacidad de liderazgo, marcada vocación de motivador etc.

2.1.9.6. Competencia Cardinal

(Alles, 2011). Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional.

Hacen referencia a lo principal o fundamental en el ámbito de la organización usualmente representan valores o ciertas características que diferencian de

una organización de otra y reflejan aquello necesario para alcanzar la estrategia.

2.1.9.7. Competencia específica

(Alles, 2011). Competencia aplicable a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial.

2.1.9.8. Las competencias específicas gerenciales

(Alles, 2011). Las competencias específicas, como surge de su definición, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En el caso de las específicas gerenciales se refieren como su nombre lo indica, a las que son necesarias en todos aquellos que tienen a su cargo a otras personas, es decir, que son jefes de otros.

2.1.9.9. Las competencias específicas por área

(Alles, 2011). Las competencias específicas por área, al igual que las competencias específicas gerenciales, se relacionan con ciertos colectivos o grupos de personas. En este caso se trata como su nombre lo indica de aquellas competencias que serán requeridas a los que trabajen en un área en particular, por ejemplo, Producción o Finanzas.

2.1.9.10. Competencias específicas por procesos

(Alles, 2011). En algunas organizaciones se diseñan métodos de trabajo por procesos. En el caso de que se lo considere necesario podría reemplazarse la definición de competencias específicas por área, por la definición de competencias específicas por procesos.

2.1.10. Modelo de competencias armado e implantación

(Alles, 2005). La implantación del modelo requiere ciertos pasos iniciales, a los cuales hemos dedicado las páginas precedentes.

El armado del modelo comienza por la definición de competencias, junto con su apertura en grados, y a continuación se asignan estas competencias (con sus correspondientes grados) a los diferentes puestos.

En resumen se podría decir que los pasos iniciales son:

1. Definición de competencias, en base a la misión, la visión y la estrategia de la organización. Se sugiere considerar, además, los valores.
2. Organizacionales.
3. Preparar diccionarios (Trilogía).
4. Asignar competencias a puestos.
5. Inventario. Determinación de brechas.

Esta determinación de brechas se realiza con un único propósito: diseñar acciones de desarrollo a la mayor brevedad posible.

2.1.11. El uso de Diccionarios y Escalas

(Rábago, 2010). El primer paso básico sobre el que se debe asentar una gestión integrada por competencias es crear un diccionario de competencias (también llamado mapa o cartografía) en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan.

Lo habitual es que se definan unas competencias de aplicación general para toda la organización y unas competencias específicas según cada puesto, área, unidad, etc.

La definición de las competencias y el grado de consolidación requerido en cada posición debe venir directamente derivado de la experiencia previa y de los planes estratégicos de la compañía, que se conjugan fundamentalmente a través de tres diferentes metodologías de la elaboración del diccionario.

2.1.12. Etapas para establecer un sistema de Gestión por Competencias

(Munch, 2010). La organización puede optar por aplicar el sistema de gestión por competencias a nivel general o utilizar la metodología para una de sus áreas:

- 1.- Planeación de estratégica. A partir de la misión, de la visión y de los valores de la empresa se definen las competencias estratégicas básicas de la organización.
- 2.- Definición de las competencias por la alta dirección. Esta fase puede ser asesorada por un asesor externo.
- 3.- Definición de los grados de competencias. Con base a las competencias estratégicas se definen los grados o niveles de competencia. Una competencia tiene distintos grados según el nivel de la especialización y la jerarquía dentro del organigrama. Por ejemplo la competencia toma de decisiones y tiene distintos grados de acuerdo con el nivel jerárquico de que se trate: alto, medio o bajo.
- 4.- Análisis de Puestos. El área del capital humano en colaboración con áreas o departamentos involucrados efectúa el análisis de los puestos de la organización incluyendo las competencias.
- 5.- Análisis y validación de competencias. Se validan y prueban las competencias y los contenidos de los perfiles, con el personal involucrado.
- 6.- Diseño de procesos por competencias. Orientan los demás procesos hacia las competencias.
- 7.- Aprobación de las competencias laborales. El comité de dirección aprueba el sistema.
- 8.- Implantación. Se implanta el sistema.
- 9.- Retroalimentación. Las áreas organizacionales evalúan los resultados y anualmente se efectúan las mejoras y cambios requeridos por la organización.

2.1.13. Análisis y descripción de puestos

(Palao, 2009). Es el proceso que consiste en describir y registrar el objetivo de un puesto de trabajo, sus principales funciones y actividades las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias.

En general todas las actividades y gestión de los recursos humanos así como los comportamientos y las actitudes de los empleados tienen su fundamento en la interrelación de los empleados con sus puestos de trabajo.

2.1.14. Desempeño laboral

(Castellanos, 2012). Son aquellas acciones o comportamientos observados en los empleados que son esenciales para el logro de objetivos de la organización, y que pueden ser medidos en términos de competencias de cada individuo y su nivel de contribución a la empresa.

2.1.14.1. Evaluación del desempeño

(Wayne, 2010). Es un sistema formal de revisión y evaluación del desempeño laboral individual o en equipos. Aunque la evaluación del desempeño es fundamental cuando estos existen en una organización, el enfoque de la ED en la de las empresas se centra en el empleado individual.

2.1.14.2. Razón de la evaluación del desempeño

(Wayne, 2010). Si la evaluación de desempeño es con frecuencia una actividad negativa y desagradable que parece eludir la perfección ¿Por qué algunas organizaciones no la eliminan? En realidad algunos gerentes harían justamente eso si no necesitaran proporcionar retroalimentación, motivar el mejoramiento del desempeño, tomar decisiones validas, justificar las renunciass, identificar las necesidades de capacitación y desarrollo, y defender las decisiones del personal por encima de estas consideraciones los gerentes deben tomar en cuenta las repercusiones legales.

2.1.14.3. ¿Por qué evaluar desempeño?

(Alles, 2011). El análisis del desempeño o de la gestión de una persona es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

2.1.14.4. Estándares de desempeño

(El prisma, 2013). La evaluación requiere de estándares del desempeño, que constituyen los parámetros que permiten mediciones más objetivas. Se desprenden en forma directa del análisis de puestos, que pone de relieve las normas específicas de desempeño mediante el análisis de las labores. Basándose en las responsabilidades y labores en la descripción del puesto, el analista puede decidir qué elementos son esenciales y deben ser evaluados en todos los casos.

Cuando se carece de esta información, los estándares pueden desarrollarse a partir de observaciones directas sobre el puesto o conversaciones directas con el supervisor inmediato.

2.1.14.5. Métodos modernos de evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2011). Caracterizados por un enfoque totalmente nuevo del asunto: auto evaluación y auto dirección de las personas, mayor participación del empleado en su propia planeación del desarrollo personal, concentrado en el futuro y en el mejoramiento continuo del desempeño.

Además de estas influencias, los rumbos de la evaluación de desempeño también han sido marcados por otros dos factores importantes, el primero de los cuales es la sustitución de la estructura funcional y departamentalizada de la organización por procesos y por equipos.

El segundo factor es la participación de los trabajadores en los resultados de las organizaciones, lo cual requiere un sistema de medición y de indicadores que permita negociaciones francas y objetivas entre ellas y sus empleados

A. Método de evaluación de desempeño 90°

(Alles, 2011). La Evaluación de 90° es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir fejes hacia subalternos, dicha evaluación no es muy utilizada por la empresas que no generan valores representativos y se les relaciona más con los valores subjetivos y conductuales del trabajador.

B. Método de evaluación de desempeño 180°

(Alles, 2011). Es aquel método mediante la cual se evalúa a una persona, para lo que se requiere de la intervención de su jefe, sus pares eventualmente los clientes. La diferencia de la evaluación de 360° radica en que en que no incluye a los subordinados.

Mediante la evaluación del desempeño se proporciona al personal una herramienta para su autodesarrollo, por consiguiente se debe realizar un análisis y reflexión de los resultados que genere un plan para desarrollar las competencias que necesarias para un mejor desempeño.

C. Método de evaluación de desempeño 360°

(Alles, 2011). Es un esquema sofisticado que permite que un empleado sea evaluado por todo su entorno: Jefes, pares y subordinados.

Puede incluir otras personas como proveedores o clientes, con esta metodología la evaluación de 360° es una forma de evaluar que rompe el paradigma de que el jefe es la única persona que puede evaluar las competencias de sus trabajadores pues ahora también se toma en cuenta la opinión de otras personas que lo conocen y lo ven actuar en su entorno laboral.

2.1.14.6. Comisión de evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2011). En algunas organizaciones, la evaluación de desempeño la lleva a cabo una comisión especialmente designada para este fin. En este caso, es una evaluación colectiva realizada por un grupo de personas directa o indirectamente interesadas en el desempeño de los empleados.

La comisión constituida por personas pertenecientes a diversos órganos o unidades organizacionales, y en ella participan miembros permanentes y miembros transitorios.

Los miembros permanentes y estables (el presidente de la organización o su representante, el director del órgano de RH y el especialista en evaluación de desempeño) participan en toda las evaluaciones y su papel es moderar y garantizar el equilibrio de los juicios, la atención a los estándares organizacionales y la constancia del sistema.

2.1.14.7. Aplicaciones de la evaluación de desempeño

(Chiavenato, 2011). La evaluación de desempeño tiene varias aplicaciones y propósitos:

1. Procesos de admisión de personas: la evaluación de desempeño sirve de insumo al inventario de habilidades y a la planeación de RH, es la base de información para el reclutamiento y selección, al indicar las características y actitudes adecuadas de los nuevos empleados que serán exigidas en el futuro, en el resultado final de sus unidades y negocios.
2. Procesos de aplicación de personas: proporcionan información sobre cómo se integran e identifican las personas con sus cargos y tareas.
3. Procesos de compensación de personas: indica si las personas son motivadas y recompensadas por la organización. Ayuda a la organización a decidir quién debe recibir compensaciones (aumentos salariales o ascensos) o quien debe ser desvinculado de la organización. En resumen, debe estimular la

iniciativa, desarrollar el sentido de responsabilidad y apoyar el deseo de trabajar mejor.

4. Procesos de desarrollo de personas: indica las fortalezas y debilidades de cada empleado, cuales son los empleados que necesitan entrenamiento. Facilita la relación de asesoría entre empleados y superior, y estimula a los gerentes a observar el comportamiento de los subordinados, para ayudar a mejorarlo.

5. Proceso de mantenimiento de personas: proporciona retroalimentación a las personas sobre su desempeño y potencialidades de desarrollo. La evaluación es la base para todo análisis de asuntos de trabajo entre superior y subordinado.

2.1.15. Capital humano y capital intelectual

(Cuesta, 2010). Son un conjunto de definiciones operacionales para la gerencia empresarial. El concepto de capital intelectual es el más general comprendiendo a los intangibles manifiestos por la individualidades y su organización laboral en sus dos grandes vertientes de capital humano y capital estructural en ese esquema destacándose en perspectiva, el impulsor de valor y verdadero creador del valor es el capital humano portador por la persona.

El capital humano comprende las capacidades para hacer el trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes motivaciones y valores portados por las personas que trabajan.

El capital intelectual significa las posesiones de conocimientos, habilidades, motivaciones, y valores comprendidas en las competencias laborales de los empleados junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, las relaciones con el cliente y documentos

2.1.16. Tecnología de las tareas

(Cuesta, 2010). La tecnología de las tareas se manifiesta a través del conjunto de procesos de trabajo los procesos de trabajo son considerados como un

conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente.

2.1.16.1. Presupuestos teóricos metodológicos

(Cuesta, 2010). La gestión de competencias es asumida para hacerla funcional u operativa a través de presupuestos teóricos metodológicos que, a su vez, posibilitan la inserción de esa gestión en la GRH esa inserción también exige de métodos, y la ilustración será realizada al final mediante Delphi por rondas.

2.1.17. Recompensas organizacionales

(Chiavenato, 2011). La actividad organizacional se puede ver como un proceso complejo de conversión de recursos a través de un sistema integrado capaz de proporcionar salidas o resultados.

El proceso de conversión requiere combinación óptima de entradas (esfuerzo humano, tecnología, materias primas, capital, etc.) en un conjunto de trabajo para producir el resultado esperado. La compensación ofrecida por la organización influye en la satisfacción de los socios, pues cada socio está dispuesto a invertir recursos individuales, en la medida en que obtenga retornos y resultados de sus inversiones

2.1.17.1. Los tres componentes de la remuneración total

(Chiavenato, 2011). La remuneración total es el paquete de compensaciones cuantificables de muchas organizaciones: llega a 60% de los costos totales en empresas de manufacturas o de servicios. En algunos casos, los costos laborales (incluido salario y prestaciones sociales) llegan a 80% del presupuesto de gasto.

1. Remuneración básica: salario mensual o salario por hora.

2. Incentivos salariales: programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño, bonos, participación en los resultados, etc.

3. Beneficios: casi siempre denominados remuneración indirecta.

Los beneficios se conceden a través de varios programas (vacaciones, seguro de vida, seguro de salud, restaurante o comedor subsidiado, transporte, etc.).

2.1.17.2. Remuneración por desempeño o tiempo en la empresa

(Chiavenato, 2011). La remuneración puede destacar el desempeño y pagarlo de acuerdo a contribuciones individuales o grupales o puede resaltar el tiempo de servicio del empleado de una organización. La remuneración situacional por desempeño puede adoptar formas extremas de salario por producción (ganancia basada en unidades producidas) y comisiones de ventas. Otras formas emplean bonificaciones por sugerencias de reducción de costos, bonos por atención perfecta o pago de méritos basado en las evaluaciones de desempeño.

2.1.17.3. Igualitarismo o elitismo

(Chiavenato, 2011). La remuneración puede incluir el mayor número posible de empleados bajo el mismo sistema de remuneración (igualitarismo) o establecer diferentes planes, según los niveles jerárquicos o grupos de empleados (elitismo). En el sistema igualitario todos los empleados forman parte del mismo sistema de remuneración y los planes de participación en los resultados fijan el mismo porcentaje para todos los empleados desde la cúpula hasta la base de la organización.

2.1.17.4. Premios monetarios o premios no monetarios

(Chiavenato, 2011). El plan de remuneración puede destacar empleados motivados mediante recompensas monetarias o destacar recompensas no monetarias. Los premios monetarios se dan en efectivo y refuerzan la responsabilidad y el alcance individual de los objetivos, mientras los no monetarios predominan en las organizaciones que actúan en mercados volátiles con poca seguridad en el empleo, que valoran más las ventas que el

servicio al consumidor y que actúan en el clima competitivo interno, en vez del compromiso del empleado a largo plazo.

2.1.17.5. Concepto de administración de salarios

(Chiavenato, 2011). Administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas y justas en la organización.

1. Equilibrio interno: coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada. Es necesario la evaluación y clasificación de cargos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de cargos.

2. Equilibrio externo: coherencia externa de los salarios con los mismos cargos de otras organizaciones que actúan en el mercado laboral. El equilibrio externo exige una estructura salarial compatible con el mercado. El equilibrio externo se alcanza aplicando la información externa obtenida a través de investigación salarial, con base en la información interna y externa, la organización puede trazar su política salarial, como parte de su política de RH, para normalizar los procedimientos de la remuneración de personal. La política salarial constituye un aspecto particular y específico de las políticas de RH de la organización.

2.2. Marco conceptual

2.2.1. Gestión del Talento Humano

(Fernández, 2008). Refiere a las personas inteligentes o aptas para determinada ocupación; inteligente, en el sentido que entiende y comprende, tiene la capacidad de resolver problemas dado que tiene las habilidades, destrezas y experiencia necesario para ello, apta en el sentido que puede operar competentemente en una actividad debido a su capacidad y disposición para el buen desempeño de la ocupación.

(Chiavenato, 2009). La gestión del Talento Humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes. Es aquella que busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que este último sea más eficaz, como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles, en función del ejercicio de una excelente labor de estos, así como también la maximización de la calidad del proceso productivo.

(Ortiz, 2012). “La organización administrativa fundamenta la gestión del Talento Humano en que el ser humano tiene mayores habilidades que cualquier otro activo empresarial, debido a que el ser humano piensa y puede desarrollar su creatividad.”

Como fácilmente puede apreciarse, el esfuerzo humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; en caso contrario, se detendrá. De aquí que toda organización debe prestar primordial atención a su personal (talento humano). En la práctica, la administración se efectúa a través del proceso administrativo: planear, ejecutar y controlar.

2.2.2. Competencias Laborales

(Preciado, 2006). Las competencias son repertorios de comportamientos que algunas personas dominan mejor que otras, lo que las hace eficaces en una situación determinada estos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente en situaciones test ponen en práctica, de forma integrada aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos

(Chaves, 2008). El sistema de competencias laborales se ha establecido para dar reconocimiento social a la competencia de las personas que desempeñan

funciones productivas, independientemente de cómo hayan adquirido sus conocimientos y habilidades para desempeñarlas; esto se realiza por medio de normas de competencia laboral.

(Alles, 2011). Existen múltiples y variadas definiciones en torno a competencias laborales un concepto generalmente aceptado la establece como una capacidad efectiva de llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada. La competencia laboral no es una probabilidad de éxito en la ejecución de un trabajo es la capacidad real y demostrada.

Hace referencia a las características de personalidad, devenidos comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo. Cada puesto de trabajo puede tener diferentes características en empresas y/o mercados diferentes.

2.2.3. Desempeño del personal

(Adams, 2008). El sistema de evaluación del desempeño facilita la toma de decisiones, no sólo administrativas que afectan a los trabajadores, sino también centradas en el progreso e investigación organizacional. Se trata de una serie de técnicas que ayudan a evaluar cómo el personal pone en práctica los conocimientos, experiencias adquiridas, así como el manejo de las relaciones interpersonales formales y no formales en el puesto de trabajo.

(Fernández, 2008). Es un procedimiento estructural y sistemático para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

(Chiavenato, 2009). La evaluación del desempeño no puede restringirse a un simple juicio superficial y unilateral del jefe respecto del comportamiento funcional del subordinado; es necesario descender más profundamente, localizar las causas y establecer perspectivas de común acuerdo con el evaluado. La evaluación del desempeño de los colaboradores, indicará si la

selección y el entrenamiento han sido adecuados mediante las actividades de las personas en sus tareas, para en caso de hacer necesario tomar las medidas respectivas. Su objetivo es utilizar métodos de evaluación, para establecer normas y medir el desempeño de los colaboradores.

2.3. Marco legal

2.3.1. Sección tercera formas de trabajo y su retribución

(Constitucion de la República del Ecuador, 2008). Art. 325.- El Estado garantizará el derecho al trabajo. Se reconocen todas las modalidades de trabajo, en relación de dependencia o autónomas, con inclusión de labores de auto sustento y cuidado humano; y como actores sociales productivos, a todas las trabajadoras y trabajadores.

(Constitucion de la República del Ecuador, 2008). Art. 326.- El derecho al trabajo se sustenta en los siguientes principios:

1. El Estado impulsará el pleno empleo y la eliminación del subempleo y del desempleo.
2. Los derechos laborales son irrenunciables e intangibles. Será nula toda estipulación en contrario.
3. En caso de duda sobre el alcance de las disposiciones legales, reglamentarias o contractuales en materia laboral, estas se aplicarán en el sentido más favorable a las personas trabajadoras.
4. A trabajo de igual valor corresponderá igual remuneración.
5. Toda persona tendrá derecho a desarrollar sus labores en un ambiente adecuado y propicio, que garantice su salud, integridad, seguridad, higiene y bienestar.
6. Toda persona rehabilitada después de un accidente de trabajo o enfermedad, tendrá derecho a ser reintegrada al trabajo y a mantener la relación laboral, de acuerdo con la ley.
7. Se garantizará el derecho y la libertad de organización de las personas trabajadoras, sin autorización previa. Este derecho comprende el de formar

sindicatos, gremios, asociaciones y otras formas de organización, afiliarse a las de su elección y desafiliarse libremente.

De igual forma, se garantizará la organización de los empleadores.

8. El Estado estimulará la creación de organizaciones de las trabajadoras y trabajadores, y empleadoras y empleadores, de acuerdo con la ley; y promoverá su funcionamiento democrático, participativo y transparente con alternabilidad en la dirección.
9. Para todos los efectos de la relación laboral en las instituciones del Estado, el sector laboral estará representado por una sola organización.
10. Se adoptará el diálogo social para la solución de conflictos de trabajo y formulación de acuerdos.
11. Será válida la transacción en materia laboral siempre que no implique renuncia de derechos y se celebre ante autoridad administrativa o juez competente.
12. Los conflictos colectivos de trabajo, en todas sus instancias, serán sometidos a tribunales de conciliación y arbitraje.
13. Se garantizará la contratación colectiva entre personas trabajadoras y empleadoras, con las excepciones que establezca la ley.
14. Se reconocerá el derecho de las personas trabajadoras y sus organizaciones sindicales a la huelga. Los representantes gremiales gozarán de las garantías necesarias en estos casos. Las personas empleadoras tendrán derecho al paro de acuerdo con la ley.
15. Se prohíbe la paralización de los servicios públicos de salud y saneamiento ambiental, educación, justicia, bomberos, seguridad social, energía eléctrica, agua potable y alcantarillado, producción hidrocarburífera, procesamiento, transporte y distribución de combustibles, transportación pública, correos y telecomunicaciones. La ley establecerá límites que aseguren el funcionamiento de dichos servicios.
16. En las instituciones del Estado y en las entidades de derecho privado en las que haya participación mayoritaria de recursos públicos, quienes cumplan actividades de representación, directivas, administrativas o profesionales, se sujetarán a las leyes que regulan la administración pública. Aquellos que

no se incluyen en esta categorización estarán amparados por el Código del Trabajo

2.3.2. Objetivo 9. Garantizar el trabajo digno en todas sus formas

(Plan Nacional del Buen Vivir, 2013). 9.5 Fortalecer los esquemas de formación ocupacional y capacitación articulados a las necesidades del sistema de trabajo y al aumento de la productividad laboral

9.5. a. Fomentar la capacitación tanto de trabajadores y trabajadoras, como de personas en búsqueda de trabajo, con el objeto de mejorar su desempeño, productividad, empleabilidad, permanencia en el trabajo y su realización personal.

9.5. b. Fomentar la colaboración tripartita (Estado, sector privado y trabajadores) en la planificación de la capacitación y la formación ocupacional que incremente la empleabilidad y la productividad laboral.

9.5. c. Fortalecer la normativa para el desarrollo de la formación ocupacional y capacitación para el trabajo, superando formas estereotipadas o sexistas de ocupación laboral.

9.5. d. Definir y estructurar los programas de formación ocupacional y capacitación para el trabajo, en función de la demanda actual y futura del sistema de trabajo, con la participación de los trabajadores y empleadores.

9.5. e. Generar, sistematizar, consolidar y difundir, información relevante y oportuna, para la formulación de programas de capacitación y formación para el trabajo.

9.5. f. Implementar mecanismos de acreditación de las entidades de capacitación y certificación de competencias laborales y ocupacionales, tanto dentro como fuera del país.

(Plan Nacional del Buen Vivir, 2013). 9.5. g. Establecer programas específicos de capacitación para fortalecer la inclusión de grupos

históricamente excluidos del mercado laboral y en condiciones de trabajo digno.

9.5. h. Promover la cultura de excelencia en el sector público a través de la formación y la capacitación continua del servidor público.

9.5. i. Incluir en los programas de capacitación para el trabajo, instrumentos que permitan la recuperación, fortalecimiento y transferencia de conocimientos, tecnologías, buenas prácticas y saberes ancestrales, en la producción de bienes y servicios.

9.5. j. Ampliar las modalidades de capacitación, acordes a las necesidades y demandas de los ecuatorianos en el exterior, mediante el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) aplicadas a la capacitación virtual.

2.3.3. Título preliminar disposiciones fundamentales

(Código del Trabajo, 2012). Art. 2.- Obligatoriedad del trabajo.- El trabajo es un derecho y un deber social. El trabajo es obligatorio, en la forma y con las limitaciones prescritas en la Constitución y las leyes.

(Código del Trabajo, 2012). Art. 3.- Libertad de trabajo y contratación.- El trabajador es libre para dedicar su esfuerzo a la labor lícita que a bien tenga.

Ninguna persona podrá ser obligada a realizar trabajos gratuitos, ni remunerados que no sean impuestos por la ley, salvo los casos de urgencia extraordinaria o de necesidad de inmediato auxilio.

Fuera de esos casos, nadie estará obligado a trabajar sino mediante un contrato y la remuneración correspondiente. En general, todo trabajo debe ser remunerado.

2.3.4. Capítulo IV De las obligaciones del empleador y del trabajador

(Código del Trabajo, 2012). Art. 45.- Obligaciones del trabajador.- Son obligaciones del trabajador:

- a) Ejecutar el trabajo en los términos del contrato, con la intensidad, cuidado y esmero apropiados, en la forma, tiempo y lugar convenidos;
- b) Restituir al empleador los materiales no usados y conservar en buen estado los instrumentos y útiles de trabajo, no siendo responsable por el deterioro que origine el uso normal de esos objetos, ni del ocasionado por caso fortuito o fuerza mayor, ni del proveniente de mala calidad o defectuosa construcción;
- c) Trabajar, en casos de peligro o siniestro inminentes, por un tiempo mayor que el señalado para la jornada máxima y aún en los días de descanso, cuando peligren los intereses de sus compañeros o del empleador. En estos casos tendrá derecho al aumento de remuneración de acuerdo con la ley;
- d) Observar buena conducta durante el trabajo;
- e) Cumplir las disposiciones del reglamento interno expedido en forma legal;
- f) Dar aviso al empleador cuando por causa justa faltare al trabajo;
- g) Comunicar al empleador o a su representante los peligros de daños materiales que amenacen la vida o los intereses de empleadores o trabajadores;
- h) Guardar escrupulosamente los secretos técnicos, comerciales o de fabricación de los productos a cuya elaboración concurra, directa o indirectamente, o de los que él tenga conocimiento por razón del trabajo que ejecuta;
- i) Sujetarse a las medidas preventivas e higiénicas que impongan las autoridades; y,
- j) Las demás establecidas en este Código.

(Código del Trabajo, 2012). Art. 46.- Prohibiciones al trabajador.- Es prohibido al trabajador:

- a) Poner en peligro su propia seguridad, la de sus compañeros de trabajo o la de otras personas, así como de la de los establecimientos, talleres y lugares de trabajo;
- b) Tomar de la fábrica, taller, empresa o establecimiento, sin permiso del empleador, útiles de trabajo, materia prima o artículos elaborados;
- c) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la acción de estupefacientes;
- d) Portar armas durante las horas de trabajo, a no ser con permiso de la autoridad respectiva;
- e) Hacer colectas en el lugar de trabajo durante las horas de labor, salvo permiso del empleador;
- f) Usar los útiles y herramientas suministrados por el empleador en objetos distintos del trabajo a que están destinados;
- g) Hacer competencia al empleador en la elaboración o fabricación de los artículos de la empresa;
- h) Suspender el trabajo, salvo el caso de huelga; e,
- i) Abandonar el trabajo sin causa legal.

2.3.5. Capítulo IX De la terminación del contrato de trabajo

(Código del Trabajo, 2012). Art. 169.- Causas para la terminación del contrato individual.- El contrato individual de trabajo termina:

1. Por las causas legalmente previstas en el contrato;
2. Por acuerdo de las partes;
3. Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato;

4. Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio;
5. Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo;
6. Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar;
7. Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código;
8. Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código; y,
9. Por desahucio

2.3.6. Título I del Régimen General

(Ley de Seguridad Social, 2001). Art. 2.- SUJETOS DE PROTECCIÓN.- Son sujetos "obligados a solicitar la protección" del Seguro General Obligatorio, en calidad de afiliados, todas las personas que perciben ingresos por la ejecución de una obra o la prestación de un servicio físico o intelectual, con relación laboral o sin ella; en particular:

- a. El trabajador en relación de dependencia;
- b. El trabajador autónomo;
- c. El profesional en libre ejercicio;
- d. El administrador o patrono de un negocio;
- e. El dueño de una empresa unipersonal;
- f. El menor trabajador independiente; y,
- g. Los demás asegurados obligados al régimen del Seguro General Obligatorio en virtud de leyes y decretos especiales.

Son sujetos obligados a solicitar la protección del régimen especial del Seguro Social Campesino, los trabajadores que se dedican a la pesca artesanal y el habitante rural que labora "habitualmente" en el campo, por cuenta propia o de la comunidad a la que pertenece, que no recibe remuneraciones de un empleador público o privado y tampoco contrata a personas extrañas a la comunidad o a terceros para que realicen actividades económicas bajo su dependencia.

2.3.7. Capítulo II de las compañías de vigilancia y seguridad privada

(Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2003). Art. 4.- Requisitos para el personal, El personal que preste sus servicios en esta clase de compañías, como guardias e investigadores privados, deberá cumplir con los siguientes requisitos:

- a) Ser calificado y seleccionado previamente por la compañía empleadora, de acuerdo a su idoneidad, competencia, experiencia y conocimientos respecto de la función o actividad a desempeñar. La contratación del personal de vigilancia se efectuará con sujeción al Reglamento de la presente Ley;
- b) Tener ciudadanía ecuatoriana;
- c) Haber completado la educación básica;
- d) Acreditar la Cédula Militar; y,

Haber aprobado cursos de capacitación en seguridad y relaciones humanas, que incluyan evaluaciones de carácter físico y psicológico que serán dictados por profesionales especializados.

El personal de las compañías de seguridad y vigilancia privada será denominado como guardias o investigadores privados, según la clase de actividad que realicen, y, su calidad será acreditada con la respectiva credencial de identificación, que será otorgada por la compañía contratante.

(Ley de Vigilancia y Seguridad Privada, 2003). Art. 5.- Impedimentos para la contratación de personal.- Las compañías de vigilancia y seguridad privada no

podrán contratar personal que se encuentre incurso en las siguientes prohibiciones:

- a) Los incapaces absolutos y relativos, determinados en el Código Civil, para las funciones de guardias e investigadores privados;
- b) Los guardias, investigadores privados y personal administrativo que hayan sido separados, de una o más compañías de vigilancia y seguridad privada, por la comisión de delitos debidamente comprobados de conformidad con la ley;
- e) Quienes hayan recibido sentencia condenatoria penal, debidamente ejecutoriada;
- d) Los miembros de la Fuerza Pública y de la Comisión de Tránsito de la Provincia del Guayas, en servicio activo;
- e) Los funcionarios, empleados y trabajadores civiles al servicio del Ministerio de Defensa Nacional, del Ministerio de Gobierno, de la Policía Nacional, de las Fuerzas Armadas y de la Superintendencia de Compañías; y,
- f) Los ex-miembros de la Fuerza Pública que hayan sido dados de baja por la comisión de infracciones debidamente comprobadas por los órganos competentes.

2.3.8. Capítulo VI prevención de riesgos del trabajo

(Reglamento del Seguro General de Riesgos del trabajo CD-390 , 2011).

Art. 51.- Sistema de Gestión.- Las empresas deberán implementar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, como medio de cumplimiento obligatorio de las normas legales o reglamentarias, considerando los elementos del sistema:

a) Gestión Administrativa:

- a1) Política;
- a2) Organización;
- a3) Planificación;

- a4) Integración - Implantación;
- a5) Verificación/Auditoría interna del cumplimiento de estándares e índices de eficacia del plan de gestión;
- a6) Control de las desviaciones del plan de gestión;
- a7) Mejoramiento continuo;
- a8) Información estadística.

b) Gestión Técnica:

- b1) Identificación de factores de riesgo;
- b2) Medición de factores de riesgo;
- b3) Evaluación de factores de riesgo;
- b4) Control operativo integral;
- b5) Vigilancia Ambiental y de la Salud.

c) Gestión del Talento Humano:

- c1) Selección de los trabajadores;
- c2) Información interna y externa;
- c3) Comunicación interna y externa;
- c4) Capacitación;
- c5) Adiestramiento;
- c6) Incentivo, estímulo y motivación de los trabajadores.

d) Procedimientos y programas operativos básicos:

- d1) Investigación de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales;
- d2) Vigilancia de la salud de los trabajadores (vigilancia epidemiológica);
- d3) Planes de emergencia;
- d4) Plan de contingencia;
- d5) Auditorías internas;
- d6) Inspecciones de seguridad y salud;
- d7) Equipos de protección individual y ropa de trabajo;
- d8) Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo.

2.3.9. Título II requisitos a los que deben sujetarse los postulantes

(Reglamento Interno de Trabajo de Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda, 2010). Art. 3. El postulante previo a su ingreso a Scanner Express debe someterse a las pruebas que la compañía requiera, acorde a los estándares de administración de personal como selección, contratación, mantenimiento y capacitación, dicho procedimiento se define en los siguientes pasos:

- A) Se debe disponer de un procedimiento documentado que incluya los requisitos del proceso de personal propio y o subcontratado
- B) Deben identificarse las posiciones críticas del personal que afecte a la seguridad
- C) Debe realizarse un estudio de seguridad que incluya verificación de antecedentes del personal que ocupe posiciones críticas.
- D) Debe proporcionarse inducción y entrenamiento sobre las políticas y procedimientos de seguridad, riesgos presentes en su trabajo y cuáles son las consecuencias de no cumplir las normas y procedimientos de seguridad.
- E) Examen técnico de confiabilidad (poligráfico, etc.)
- F) Verificación de antecedentes
- G) Estudio de Seguridad a discreción de la Compañía. Examen médico pre-ocupacional (Institución establecida por la Compañía). Exámenes que no atentarán contra la integridad del trabajador.

(Reglamento Interno de Trabajo de Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda, 2010). Art. 27. La compañía ofrecerá permanentemente cursos de sensibilización y capacitación para sus empleados. La asistencia a dichos cursos es obligatoria para todos los empleados, sin excepción.

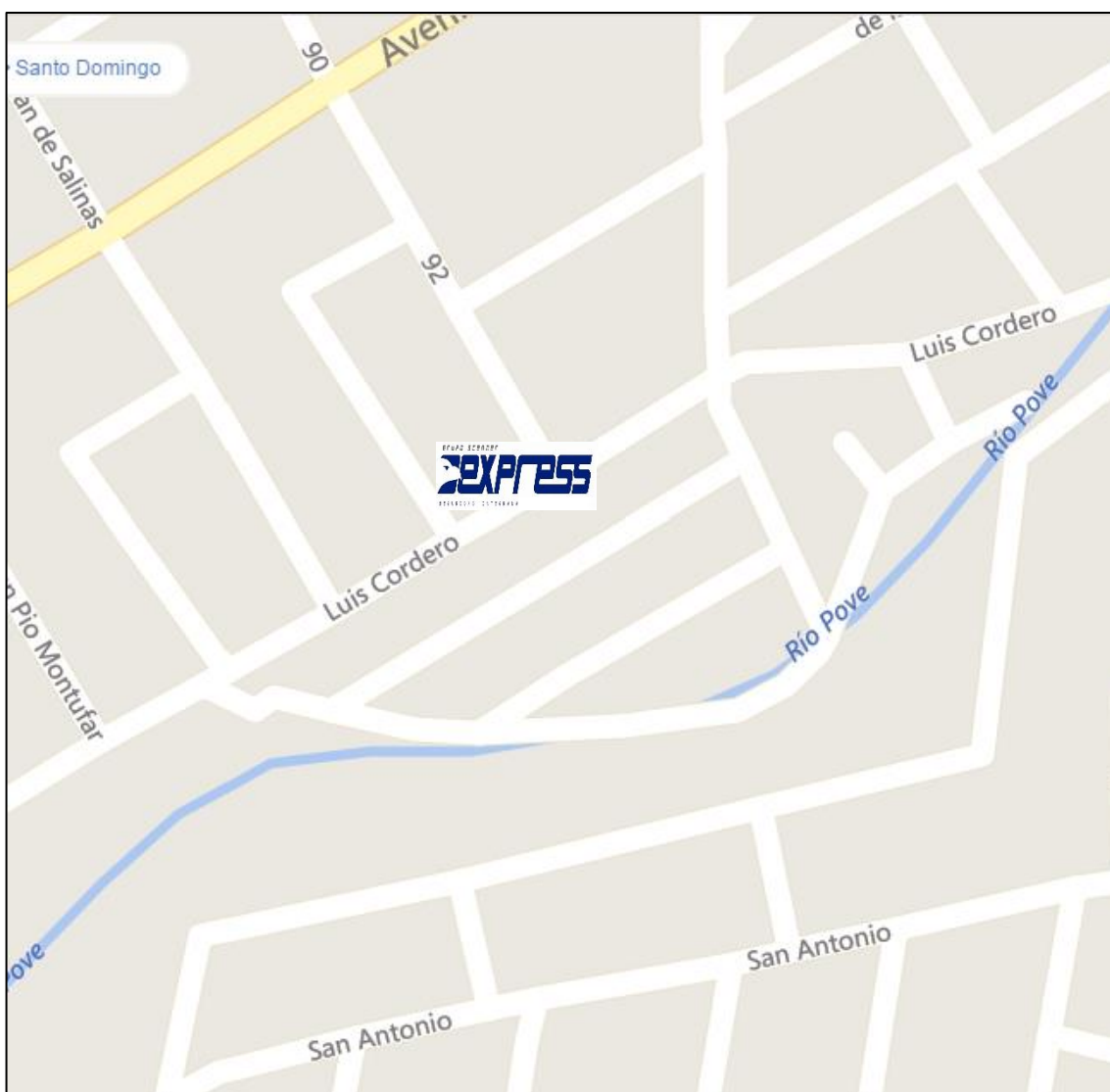
CAPÍTULO III
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1. Materiales y métodos

3.1.1. Localización y duración

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía., Ltda. Localizada en las Calles Luis Cordero entre Antonio Ante y Manuelita Sáenz, Cantón de Santo Domingo Provincia de Santo Domingo de los Tsáchilas (Figura 1).

La investigación se la ejecutó en un lapso de 120 días.



Fuente: <http://www.bing.com/maps> (2015)

Figura 1. Mapa urbano del cantón Santo Domingo (Localización de Scanner Express Cía. Ltda.)

3.2. Materiales y equipos

Descripción	Cantidad
Equipos	
Computadora	1
Impresora multifuncional	1
Calculadora	1
Copiadora	1
Cámara fotográfica	1
Celular	1
Dispositivo de almacenamiento portátil	1
Materiales	
CD Regrabables	8
Remas de papel formato A4	4
Lápices	4
Bolígrafos	4
Cuaderno	1
Carpetas	5
Anillados	6
Empastados	3

3.3. Tipos de investigación

3.3.1. De campo

Se realizó en las instalaciones la Empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda. Localizada en el cantón Santo Domingo, mediante la implementación de encuestas y entrevistas a los directivos, colaboradores.

La finalidad del estudio de campo fue la de recoger información de todos los involucrado en esta investigación.

3.3.2. Bibliográfica – documental

Permitió extraer información teórica referente al objeto de estudio, a través de libros, módulo, folletos, internet, entre otros documentos relacionados con el presente tema de investigación.

3.4. Métodos de investigación

3.4.1. Inductivo - deductivo

Se aplicó las encuestas y la entrevista al personal de la empresa Scanner Express Seguridad integrada Cía. Ltda., las cuales nos permitieron extraer la información primaria y establecer conclusiones particulares referentes al objeto de estudio para fortalecer la propuesta.

3.4.2. Analítico – sintético

El método analítico – sintético permitió realizar el análisis de los resultados obtenidos en la fuente de investigación, la cual determinó la necesidad de creación de un modelo de gestión por competencias para la empresa Scanner Express Seguridad integrada Cía. Ltda.

3.4.3. Estadístico

Permitió el manejo de los datos cualitativos y cuantitativos de la investigación, con el propósito de analizar e interpretar la información recopilada, para luego representarla gráficamente e indicar estadísticamente los resultados del estudio realizado.

3.5. Técnicas de investigación

3.5.1. Encuestas

Se las aplicó a 91 personas que laboran en la empresa Scanner Express Seguridad integrada Cía. Ltda., para recopilar información respecto al objeto de

estudio, para ello se diseñó un formato modelo (cuestionario), estructurado con preguntas cerradas acorde a los objetivos e hipótesis planteadas.

3.5.2. Entrevista

Se dirigió al gerente de la empresa Scanner Express Seguridad integrada Cía. Ltda., con la finalidad de obtener información, datos o hechos sobre el problema y la hipótesis, para lo cual se diseñó un cuestionario con preguntas abiertas, acorde a los objetivos de la investigación.

3.6. Población y muestra

3.6.1. Población

En la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., laboran alrededor de 91 trabajadores.

3.6.2. Muestra

Por no sobrepasar de 100 los estratos poblacionales, la muestra se consideró la totalidad de los empleados.

3.7. Procedimiento metodológico de la investigación

Se concurrió a la empresa Scanner Express Seguridad integrada Cía. Ltda., con la finalidad de tomar la información directamente de los involucrados en la presente investigación referente al objeto de estudio, utilizando las técnicas de encuestas a 91 trabajadores y entrevista al gerente general de la empresa Scanner Express Seguridad integrada Cía. Ltda., los datos recopilados se tabularon estadísticamente, se interpretó y analizó los resultados obtenidos para realizar las conclusiones y recomendaciones confrontándolas con la hipótesis.

Se respaldó la presente investigación con referencias bibliográfica de diferentes autores.

Se detalló los costos, financiamiento y el cronograma de actividades que se cumplió con el proceso de elaboración de la investigación.

Se desarrolló la propuesta en base a los resultados obtenidos.

Se consideró el siguiente plan de acción para el desarrollo del modelo de gestión por competencias:

- Diseñar un procedimiento para la elaboración de un diccionario de competencias organizacionales cardinales y específicas en base a la metodología propuesta por Martha Alles.
- Diseñar un procedimiento de análisis y descripción de puestos basados en la gestión por competencias.
- Diseñar un procedimiento evaluación del desempeño de 360° por competencias.
- Diseñar un Procedimiento para la remuneración dentro del esquema de gestión por competencias

Finalmente se realizó los anexos como evidencias de la investigación.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1. Resultados

4.1.1. Resultados de las encuestas aplicadas al personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo de los Tsáchilas.

1.- ¿Qué grado académico posee?

Cuadro 1. Grado académico

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Ciclo básico	12	13
Bachiller	68	75
Estudios Universitarios	7	8
Título superior	4	4
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

En el cuadro 1, se puede apreciar que el nivel de formación académica en el personal de la empresa en su minoría posee título superior o están cursando los estudios universitarios; mientras que quienes poseen título de bachiller se encuentran en un alto porcentaje, hay que aclarar que el personal del departamento de servicio en su mayoría guardias son quienes tienen el nivel de formación básico o bachiller.

Con esto se demuestra que gran parte del personal cuenta con las competencias técnicas básicas pero en los puestos de mayor nivel se cuenta con poca gente con competencias más desarrolladas sobre todo donde se tiene mayor responsabilidad.

2.- ¿De las siguientes fuentes de reclutamiento cuál utilizan la empresa para llenar sus vacantes?

Cuadro 2. Fuentes de reclutamiento

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Ascensos Internos	6	7
Publicaciones externas	71	78
Mixtos	14	15
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

En el cuadro 2, la mayoría de los colaboradores de la empresa que se realiza reclutamiento externo mientras que la minoría afirma que son mediante ascensos internos lo cual evidencia que se prefiere trabajar con personal nuevo para los diferentes cargos antes que realizar un proceso de reclutamiento interno que permita mejorar el nivel de satisfacción de los trabajadores

3.- ¿Conoce Ud. cuáles son sus competencias organizacionales requeridas para desempeñar sus funciones?

Cuadro 3. Competencias organizacionales requeridas

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Si	3	3
No	88	97
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

Según los resultados del cuadro 3, la mayoría del personal niega conocer sus competencias organizacionales para el desempeño de sus funciones mientras

algunos aseguran conocerlas. Esto se debe a que no se maneja un diccionario de competencias organizacionales que defina cuales son los comportamientos esperados del personal en sus puestos de trabajo.

4.- Una vez que fue seleccionado ¿De qué forma lo integraron a la empresa?

Cuadro 4. Integración a la empresa

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Recorre las instalaciones	9	10
Le indicaron productos y servicios de la empresa	15	16
Presentación de superiores y compañeros	7	8
Técnicas de simulación	57	63
Le realizaron inducción	3	3
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

El cuadro 4, demuestra que a la mayoría de los trabajadores se les realizó técnicas de simulación para poder integrarlo a la empresa mientras que una minoría indica que se le realizó inducción. Esto demuestra que una gran parte del personal no cuenta con una inducción que permita conocer su puesto trabajo.

5.- ¿Cuándo ingreso a su puesto de trabajo le indicaron por escrito sus actividades y responsabilidades?

Cuadro 5. Actividades y responsabilidades indicadas

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Si	15	17
No	76	83
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

De acuerdo al cuadro 5, al personal de Scanner Express cuando ingresó no se dio a conocer por escrito sus actividades y responsabilidades, mientras que a una minoría si se lo hizo. Esto se debe a que no posee la empresa un descriptivo de cargos sumado el déficit de inducción lo cual genera mal estar en el nuevo trabajador.

6.- ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo?

Cuadro 6. Conocimientos para realizar el trabajo

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Si	14	15
No	77	85
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

En el cuadro 6, la mayoría del personal encuestado indica que los conocimientos que poseen no son los necesarios para realizar un correcto desempeño de sus funciones, mientras otros dicen poseerlos esto demuestra que la empresa requiere evaluar el desempeño a su personal para constatar la situación actual y manjar planes y programas de formación.

7.- ¿Qué evidencias son utilizadas para evaluar su trabajo?

Cuadro 7. Evidencias de evaluación del trabajo

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Cumplimiento de objetivos	16	18
Satisfacción del cliente	26	29
Errores en el trabajo	49	54
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

En el cuadro 7, se evidencia que los errores en el trabajo son considerados como un instrumento para evaluar el trabajo del personal, se toma muy poco en cuenta el cumplimiento de objetivos. Se demuestra que la empresa utiliza estos indicadores para en muchas ocasiones terminar la relación laboral.

8.- ¿En el transcurso del año cuantas veces se ha realizado la evaluación del desempeño al personal?

Cuadro 8. Evaluación del desempeño

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Ninguna	85	93
1 a 3 veces	6	7
+ de 3 veces	0	0
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

En el cuadro 8, se evidencia que el personal en su mayoría concuerdan que no se les aplicado ninguna evaluación del desempeño, sin embargo una minoría menciona que sí. La escasa evaluación del desempeño no permite evaluar las competencias, como tampoco permite verificar si el personal dispone o no de dichas competencias.

9.- ¿Se evalúa la cantidad de trabajo que Ud. realiza en su puesto?

Cuadro 9. Evaluación de la cantidad de trabajo

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Siempre	8	9
Normalmente	23	25
Rara vez	47	52
Nunca	13	14
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

En el cuadro 9, se demuestra que la evaluación del trabajo que se realiza no es frecuente en la mayoría del encuestados mientras una minoría refiere que sí. Es posible que el personal este sobrecargado de funciones mientras que otros puestos no tengan demasiadas responsabilidades.

10.- ¿Cree Ud., que la remuneración que recibe está siendo justa tomando en cuenta la cantidad de responsabilidades y el nivel de competencias que posee?

Cuadro 10. Satisfacción de la remuneración

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
Si	13	14
No	78	86
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

En el cuadro 10, gran parte del personal encuestado afirma que la remuneración que recibe no es la adecuada tomando en cuenta las responsabilidades que ejecuta y las competencias que posee. Esto se debe a que la empresa no cuenta con un instrumento que permita medir el nivel de responsabilidades y competencias fijando una remuneración por competencias.

11.- ¿Esta Ud. de acuerdo en que se implemente un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral?

Cuadro 11. Modelo de gestión por competencias

Variables	Nº Personas	Porcentaje %
De acuerdo	89	98
En desacuerdo	2	2
Total	91	100

Fuente: Encuesta dirigida al personal de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

En el cuadro 11, se demuestra que el personal en su mayoría manifiesta estar de acuerdo con que se diseñe un modelo de gestión por competencias Además la mayoría coincide en que si se alcanzará un nivel superior en el desempeño del personal con un modelo de gestión por competencias, porque es un modelo integrador que permite acoplar las competencias en cada uno de los subsistemas.

4.1.2. Entrevista dirigida al Gerente administrativo financiero de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.

Cuadro 12. Análisis de los resultados de la entrevista.

Preguntas	Respuestas	Análisis
1.- ¿Qué aspectos se consideran al momento de contratar a un nuevo empleado?	Inicialmente lo que primero se considera es la experiencia pero damos más importancia a la necesidad de un candidato de querer trabajar.	Según el análisis de la entrevista al Gerente administrativo financiero de la empresa Scanner Express se puede evidenciar que no se toman en cuenta las competencias sino solo se toma en cuenta la simple necesidad de los postulantes.
2.- ¿La empresa cuenta con un procedimiento para diseñar un diccionario de competencias organizacionales?	No, no contamos con esta herramienta ya que nuestros procesos no se los realiza en la actualidad por competencias.	Mediante el análisis se pudo constatar que la empresa no cuenta con un procedimiento para diseñar un diccionario de competencias ya que no utilizan este modelo.

3.- ¿Existen procedimientos establecidos para la reclutar al personal?	Sí, pero no contamos con un procedimiento para la descripción de puestos que nos ayude a seleccionar mejor a nuestros candidatos.	Según el análisis se puede evidenciar que se cuenta con un deficiente proceso para reclutar personal sin tomar en cuenta los requerimientos básicos o una guía para seleccionar a los mejores perfiles.
4.- ¿Señale los métodos que se realizan para la inducción del personal?	Primero se dan a conocer los productos y servicios que ofrece la compañía y luego pasa con el jefe inmediato a realizar un proceso de pasantía de reconocimiento y simulación si es que el postulante aprueba las evaluaciones en una lista de chequeo inmediatamente pasa a ser contratado con un periodo de prueba de 90 días.	Según el análisis de la entrevista la empresa no realiza un adecuado proceso de inducción dejando al futuro colaborador con muchas brechas en cuanto a sus competencias, esto repercute a futuro en el rendimiento laboral el trabajador ocasionando en muchos casos que el trabajador desista de la relación laboral y se tenga que gastar tiempo y dinero en un nuevo proceso de selección.
5.- ¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal?	No existe, únicamente evaluamos la calidad del trabajo mediante observación directa de las actividades	Según el análisis la empresa no cuenta con un procedimiento establecido para la evaluación de desempeño sino que utiliza métodos poco

		confiables de evaluación.
6.- ¿Qué métodos se utilizan para evaluar el desempeño del personal?	Evalúamos la satisfacción del cliente y el seguimiento de los empleados que presentan algún tipo de problema en el servicio	Según el análisis la empresa evalúa el desempeño tomando en cuenta la satisfacción del cliente sin tomar en cuenta las verdaderas competencias de los trabajadores.
7.- ¿Quiénes intervienen en la evaluación del desempeño?	El jefe inmediato únicamente evaluando a sus subalternos, es decir una evaluación de 90 grados y nos valemos del informe que emita para tomar alguna decisión con el área de Talento Humano.	De acuerdo al análisis actualmente la empresa realiza evaluaciones de desempeño de 90 grados esto repercute en que el personal no tenga una entera confianza en el método ya que lo que recomendable es una evaluación de 360 grados.
8.- ¿Qué acciones se toman con el personal concluida la evaluación?	Generalmente vemos la opción de mejorar y si ya es constante el problema con el empleado vemos la opción de llegar a un acuerdo para desvincularlo de la empresa.	De acuerdo al análisis se está realizando un mal uso de la herramienta de evaluación de desempeño ya que no se está realizando planes de fortalecimiento de competencias sino se busca la desvinculación laboral del trabajador.
9.- ¿Cree Ud. que es necesario la	Si, por que nos ayuda retener nuestro	Según el análisis de la entrevista el gerente

implementación de un proceso de remuneración de competencias que permita fijar bandas salariales y compensar mejor a sus empleados?	personal para que de alguna manera también se sienta motivado y también para evitar el mal estar entre compañeros por cuestiones remunerativas.	administrativo está de acuerdo en la implementación de un sistema de remuneración por competencias con la finalidad de dejar en claro el porqué de cada remuneración pagada a cada empleado.
--	---	--

10.- ¿Esta Ud. de acuerdo en que se implemente un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral?	Sí, porque permitirá contar con personal calificado y competente de acuerdo a nuestros estándares de calidad en el servicio.	De acuerdo al análisis el gerente administrativo está de acuerdo en la implantación de un modelo de gestión por competencias lo que permite la factibilidad de esta investigación.
--	--	--

Fuente: Entrevista dirigida al Gerente Administrativo financiero de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

Elaborado por: Froilán Efraín Calle Ramos

En el cuadro 12, se evidenciaron los resultados de la entrevista realizada al Gerente Administrativo Financiero de la empresa Scanner Express Cía. Ltda.

4.2. Discusión

Una vez culminada la investigación se evidenció la relaciones que existe entre la gestión del Talento Humano por competencias como afecta al desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.

El 97% del personal afirma que desconoce las competencias organizacionales requeridas, estas son consideradas como base para la descripción de puestos

y la evaluación del desempeño lo cual se opone a lo expuesto por **(Rábago, 2010)** donde indica que el primer paso básico sobre el que se debe asentar una gestión integrada por competencias es crear un diccionario de competencias (también llamado mapa o cartografía) en el que queden recogidos las capacidades y los comportamientos que la empresa cree conveniente que sus empleados tengan.

El 83% de los encuestados ha indicado no conocer sus funciones y responsabilidades por escrito lo que denota que la empresa no cuenta con un procedimiento para el análisis y descripción de puestos, desconocimiento lo que indica (Palao, 2009) que lo describe como el proceso que consiste en describir y registrar el objetivo de un puesto de trabajo, sus principales funciones y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias.

En la organización encuestada el 93% de su personal indica que no se le ha realizado una evaluación del desempeño demostrando así un déficit de gestión que ocasiona graves repercusiones en el Talento Humano, obstaculizando el camino para alcanzar los objetivos estratégicos oponiéndose a lo que describe **(Alles, 2011)** donde menciona que es un instrumento para dirigir y supervisar al personal. Entre sus principales objetivos podemos señalar el desarrollo personal y profesional de colaboradores, la mejora permanente de resultados de la organización y el aprovechamiento adecuado de los recursos humanos.

Los colaboradores de Scanner Express en un 91% indica mediante el resultado de las encuestas, no sentirse a gusto con las remuneraciones que percibe tomando en cuenta las responsabilidades que ejecuta, ni el nivel competencias que posee, esto se debe a que no se ha desarrollado un procedimiento para realizar compensaciones por competencias tal y como indica **(Chiavenato, 2011)** donde menciona que debe tener coherencia interna entre los salarios y los cargos de la propia organización. El equilibrio interno exige una estructura salarial justa y bien dosificada. Es necesario la evaluación y clasificación de cargos, basadas generalmente en un programa previo de descripción y análisis de cargos.

El personal en un 98% está de acuerdo en que se implemente un modelo de gestión por competencias tomando en cuenta que toda organización vamos a encontrar gente que se resiste al cambio esto concuerda con lo que dice **(Rodríguez, 2010)** Donde detalla que el modelo por competencias constituye la formalización de las competencias y sus comportamientos asociados. Dicho modelo puede presentarse en diferentes formas generalmente incluyen el diccionario por competencias y el perfil de competencias para cada cargo e incluye las competencias necesarias para el desempeño exitoso en cada cargo y el grado en el que cada competencia debe estar presente.

El estudio de campo demostró que la hipótesis planteada “La inadecuada gestión del Talento Humano por competencias genera un deficiente desempeño del Talento Humano de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo de los Colorados” se aceptó ya que en las encuestas y entrevistas aplicadas a los trabajadores y directivos respectivamente evidenciaron una deficiente gestión del Talento Humano por competencias comprometiendo al desempeño del su personal por lo que se hace necesario la aplicación de un modelo de gestión de Talento Humano por competencias.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. Conclusiones

La Gestión del Talento Humano por competencias en la empresa Scanner Express no se encuentra estructurada con procesos que aporten a mejorar el potencial de Talento Humano únicamente se cuenta con procesos aislados que no aportan valor a la organización.

La Competencias organizacionales con las que cuenta el personal no son definidas, ni medidas mediante un diccionario de competencias y ocasiona que el personal no sea apto para el puesto de trabajo afectando directamente al desempeño laboral y al servicio que ofrece la empresa.

La organización no cuenta con un proceso para elaborar un descriptivo de cargos por competencias repercutiendo negativamente en el personal provocando en algunos casos duplicidad de funciones o sobrecarga laboral, incluso en los procesos de selección se desconoce que competencias son necesarias para ejecutar una determinada función

La empresa no ha realizado procesos estructurados de evaluación de desempeño de 360° en base a las competencias únicamente ha tomado como referente para realizar despidos de personal dejando de lado el desarrollo profesional del Talento Humano.

Scanner Express ha demostrado que no tiene coherencia interna en cuanto a las remuneraciones que perciben sus trabajadores pues piensan que no se les está pagando de acuerdo a sus actividades y a sus competencias para ello se hace necesario dotar de un procedimiento de remuneraciones por competencia.

5.2. Recomendaciones

Desarrollar un modelo de gestión de Talento Humano por competencias que permita evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada. Cía. Ltda., para mejorar el potencial de los trabajadores.

Desarrollar un procedimiento para la elaboración de un diccionario de competencias organizacionales cardinales y específicas en base a la metodología propuesta por Martha Alles.

Diseñar un procedimiento de análisis y descripción de puestos basados en la gestión por competencias que permita evaluar al personal actual y a los nuevos aspirantes a formar parte de la organización.

Se considera conveniente diseñar un procedimiento evaluación del desempeño de 360° por competencias de forma que sea participativa que permite obtener diferentes apreciaciones respecto al desempeño de los colaboradores y utilizar de forma conveniente para el trabajador y la empresa los resultados de la misma.

Diseñar un procedimiento de remuneración dentro del esquema de gestión por competencias que permita tener personal motivado y remunerado de acuerdo a su trabajo, sus habilidades, sus comportamientos y sus conocimientos.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

6.1. Título de la propuesta

MODELO DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO POR COMPETENCIAS PARA PERSONAL DE LA EMPRESA SCANNER EXPRESS SEGURIDAD INTEGRADA CÍA. LTDA., DEL CANTÓN SANTO DOMINGO, PROVINCIA DE SANTO DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS, AÑO 2015.

6.2. Presentación

En la actualidad se toma mucho en cuenta la necesidad de alinear la gestión del Talento Humano con las estrategias organizacionales en un sentido amplio, en todo tipo de empresa sin importar el tamaño o el giro de negocio, ya sea en las empresas habituales o como en las organizaciones sin fines de lucro, es por esto que se hace posible la implementación de un modelo de gestión de Talento Humano por competencias logrando de esta forma los objetivos planteados para alcanzar el éxito empresarial.

La presente propuesta es de gran importancia por que servirá como una valiosa herramienta para la gestión del Talento Humano de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., de la ciudad de Santo Domingo así como también la aplicación de técnicas eficientes capaces de mejorar el desempeño de sus colaboradores aumentando la productividad y permitiendo el logro de los objetivos planteados.

La presente investigación aporta conocimientos con bases teóricas y científicas para el desarrollo empresarial considerando los subsistemas de Talento Humano como la Evaluación del desempeño por competencias que de algún modo repercuten directamente con la estrategia planteada por la empresa.

6.3. Justificación

El modelo de gestión por competencias se considera como uno de los pilares fundamentales de la administración eficiente de los recursos humanos por que evidencia como un colaborador debe desarrollar su rol dentro de la organización de manera acertada contribuyendo a los objetivos estratégicos.

Las competencias laborales permite que cada persona conozca el grado de importancia que tiene su trabajo y de qué forma contribuye al logro de los objetivos, de igual forma lo que tomando en cuenta lo descrito en el marco teórico de esta investigación “lo que no se mide no se puede mejorar” este modelo permite establecer indicadores de gestión del puesto de trabajo que permitan identificar las falencias que limitan a que se pueda lograr resultados exitosos.

Para la implementación de un modelo de gestión de competencias es necesario contar con los instrumentos necesarios como es el diccionario de competencias organizacionales siendo la base principal donde se sustentan los demás subsistemas de recursos humanos.

El modelo de gestión por competencias se constituye una herramienta clave para la gestión de los recursos humanos permitiendo definir técnicamente los procedimientos con la respectiva aplicación de métodos comprobados y formularios prácticos y adaptables a todo tipo de organización para definir competencias específicas, descriptivos de cargos, evaluación de desempeño 360° y remuneraciones por competencias.

6.4. Objetivos

6.4.1. General

Diseñar un modelo de gestión de Talento Humano por competencias que permita evaluar los conocimientos, habilidades y actitudes del personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada. Cía. Ltda., para mejorar el potencial de los trabajadores.

6.4.2. Específicos

- Diseñar un procedimiento para la elaboración de un diccionario de competencias organizacionales cardinales y específicas en base a la metodología propuesta por Martha Alles.

- Diseñar un procedimiento de análisis y descripción de puestos basados en la gestión por competencias.
- Diseñar un procedimiento evaluación del desempeño de 360° por competencias.
- Diseñar un Procedimiento para la remuneración dentro del esquema de gestión por competencias

6.5. Alcance

Esta propuesta es aplicable a todo el personal de Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., y a los aspirantes interesados en incorporarse como trabajadores de la organización.

6.6. Misión y visión

6.6.1. Misión

Ejecutar una eficiente gestión del Talento Humano basado en competencias para el personal de Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., del Cantón Santo domingo.

6.6.2. Visión

Para el 2016 se espera alcanzar la eficiencia laboral mediante la gestión del Talento Humano por competencias de acuerdo a los objetivos estratégicos de la organización.

6.7. Estructura Organizacional

En la figura 2, encontramos a la estructura organizacional de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.

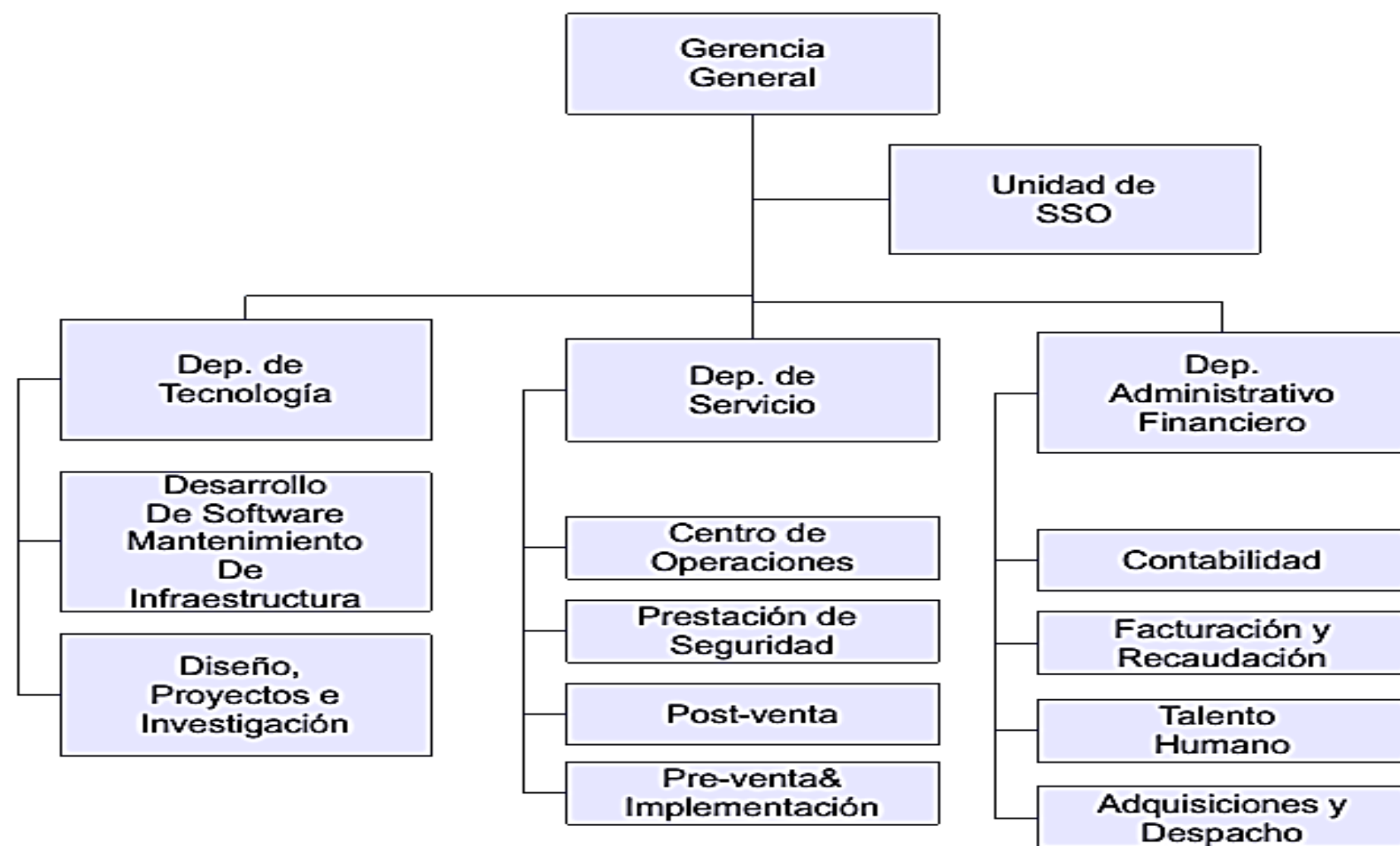


Figura 2. Estructura organizacional

6.8. Modelo operativo de la propuesta

6.8.1. Procedimiento para elaborar un diccionario de competencias organizacionales cardinales y específicas en base a la metodología propuesta por Martha Alles.

Las competencias organizacionales definen las características de personalidad de los ocupantes de un puesto que se requiere para un exitoso desempeño.

Para la elaboración del diccionario de competencias se deben considerar cuatro grado o niveles (A, B, C, D) para todas las competencias del modelo sean cardinales o específicas.

Es importante que se deba conocer que cuando se implementa un modelo de gestión por competencias todos los subsistemas de recursos humanos se ven afectados por los cambios y se relacionan entre sí.

Nota: el grado D indica que tiene una competencia desarrollada en un nivel mínimo.

La asignación de competencia se la realiza a partir del diccionario de competencias que se detallan en el descriptivo de cargos indicando el nombre y el grado requerido.

6.8.1.1. Competencias Cardinales

Las competencias cardinales son comportamientos aplicables a todos los miembros de la organización representan la esencia para alcanzar la visión organizacional.

Usualmente estas competencias están representadas con los valores de la organización reflejando lo necesario para alcanzar la estrategia.

Para ello se define en el presente procedimiento los pasos necesarios para declarar, diagnosticar, conceptualizar, definir y evaluar los valores corporativos.

6.8.1.2. Declarar valores organizacionales estratégicos

Para iniciar el proceso de declarar los valores organizacionales estratégicos debemos trabajar conjuntamente con la alta dirección (Gerente general o su representante) y definir a través de la participación e integración con los mandos medios.

Para definir los valores o conductas se deben tomar en cuenta los siguientes pasos esenciales, que servirán para la aplicación de la filosofía de la mejora continua:

A. Diagnóstico de los valores existentes en la organización.

Se lo debe realizar a través de técnicas de trabajo grupal con todo el personal de la organización los mismos que no deben superar a ocho personas por grupo.

1. A todos los participantes se solita se enumere de forma libre y espontánea los valores presentes dentro de la empresa.
2. Se procede a elaborar una lista de los valores existentes
3. Se procede a darle una escala de manera individual se le aplica una escala ascendente del 1 al 4 con la finalidad de determinar qué tan presentes están en la organización.
4. Se realiza una segunda reunión de trabajo grupal y se define la cantidad de valores manejables se realiza la ponderación y declaración.

Es proceso es aplicable tanto analizar los valores existentes y para los valores deseados.

B. Conceptualización de Valores

Definir con palabras sencillas el significado de cada valor seleccionado de modo que garantice el entendimiento general de la organización.

Se lo debe realizar mediante la técnica de trabajo grupal empleado un diccionario y la información documental que sea necesaria.

1. Se orienta a los integrantes del grupo a la búsqueda de los significados de cada valor seleccionado.
2. Los equipos de trabajo exponen su significado y se registra el concepto de cada valor.
3. Se elabora la lista definitiva y se aprueba los valores y sus respectivos significados aquí se evidencia el grado de aceptación de cada valor y el compromiso de los integrantes para desearlo, comunicarlo y compartirlo.

C. Definición de modos de conducta asociados a los valores organizacionales.

Lo que se espera es que cada miembro sepa conducirse de forma voluntaria con la finalidad de dar cumplimiento al valor conceptualizado.

1. Se debe realizar una campaña de reflexión en la cual cada involucrado participa de forma consciente y responsable por lo que valora y lo acepta.
2. Se expone por el facilitador la expresión: El valor X está presente si....
3. Mediante la técnica de trabajo en grupo se consolida el listado de las expresiones asociadas a cada valor y se comprueba que haya total comprensión de los mismos.

D. Evaluación de los modos de actuación.

En este paso se debe utilizar cuestionarios, procesos de formación adecuada o la evaluación de desempeño 360° para definir mediante el análisis de las conductas el grado en que está presente cada valor.

En cuanto al rol que cumple la alta dirección es el ejercicio de la crítica educativa y el compromiso constante de alcanzar el cumplimiento de los valores organizaciones a través de la dotación de los recursos necesarios.

Como resultado un desempeño positivo debe considerar la congruencia entre los valores y la actuación cotidiana, diseñando y elaborando escalas de medidas.

La comprobación de los resultados puede hacerse a través de:

1. Control y seguimiento continuo de los comportamientos asociados a cada valor.
2. Preguntas formuladas para recoger criterios del cumplimiento de los valores.
3. Sesiones periódicas de trabajo en grupo por áreas y exponer los principales problemas que se presenten en el proceso de aplicación en los diferentes ámbitos de trabajo.
4. Entrevistas y otras vías de comprobación.
5. Al desarrollar la evaluación se obtendrán resultados que permiten valorar en qué medida los valores se han interiorizado y contribuyen al cumplimiento de los objetivos.

6.8.1.3. Competencias específicas

Las competencias específicas son los comportamientos que se encuentran directamente relacionadas con los cargos o las actividades a realizar dentro del puesto de trabajo las mismas cuentan con una sub clasificación que se irán definiendo según la estructura organizacional de la empresa:

- **Competencias específicas gerenciales:** Se definen en los cargos que tienen otras personas a cargo o son jefes de área.
- **Competencias específicas por área o por proceso (según la organización):** se las jerarquiza al personal que trabaja en un área en particular y en algunas organizaciones se lo realiza por procesos en estos casos se recomienda cambiar la definición por área por la definición por procesos.

6.8.1.4. Pasos para el desarrollo del diccionario de competencias.

La implementación de competencias específicas requiere de ciertos pasos iniciales:

1. Definición de competencias
2. Preparación de diccionarios

3. Asignación de competencias a cada puesto
4. Inventario (determinación de brechas)

El propósito del paso 4 es determinar las brechas entre lo real y lo esperado, para lo cual se diseñará una ficha de evaluación con la finalidad de realizar acciones de desarrollo en plazos mediados e inmediatos.

A. Definición de competencias

Para que la empresa pueda definir sus competencias organizacionales específicas debemos tomar la información en base al análisis de la misión, visión y los valores (competencias cardinales) conjuntamente con el plan estratégico con la finalidad de estandarizar las competencias para los respectivos puestos de trabajo.

Identificar las áreas ocupacionales que se requiere mejorar las capacidades de los trabajadores y que de alguna manera afecten al proceso productivo o al servicio mediante estudios sectoriales con el fin de definir el perfil de competencias dentro del descriptivo de cargos posterior; los estudios sectoriales que se deben tomar en cuenta son:

- Requerimiento del mercado como calidad en el producto o servicio
- Cambios tecnológicos o cambios de los proceso productivos
- Calificación de la fuerza de trabajo actual y las brechas que deseamos cerrar en cuanto a actitudes
- Oferta y demanda de formación y capacitación.

Una vez definida las áreas clave que se requiere mejorar se continúa con la fase de preparación de diccionarios.

B. Preparación de diccionarios

Para preparar los diccionarios de competencias organizacionales específicas se requiere aplicar la técnica de análisis ocupacional y de tareas la cual consiste de los siguientes pasos:

Se describen las tareas que hay que cumplir y las habilidades o comportamientos que se requieren reuniendo a un grupo de trabajadores experimentados guiados por un facilitador.

C. Asignación de competencias a cada puesto

Una vez definidos los comportamientos empezamos a ponderar en niveles requeridos de acuerdo a cada puesto de trabajo utilizando la metodología propuesta por Martha Alles en su obra Diccionario de competencias, 2006.

D. Inventario

A continuación debemos definir las competencias dominantes mínimo cuatro y máxima seis y su apertura en grados según el siguiente formato propuesto (Figura 3).

Figura 3. Formato modelo para el perfil de competencias organizacionales específicas.

 PERFIL DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES ESPECIFICAS F-PTTHH-COE-01-01		
1. Identificación del Cargo		
Título del puesto:		
Área:		
Nivel de autoridad:		
2. Descripción de responsabilidades		
3. Competencias organizacionales específicas requeridas.		
	Grado	Comportamiento
	A	
	B	
	C	
	D	
	Grado	Comportamiento
	A	
	B	
	C	
	D	
	Grado	Comportamiento
	A	
	B	
	C	
	D	
	Grado	Comportamiento
	A	
	B	
	C	
	D	
	Grado	Comportamiento
	A	
	B	
	C	
	D	
	Grado	Comportamiento
	A	
	B	
	C	
	D	
Preparado por: Froilán Efraín Calle Ramos Universidad Técnica Estatal de Quevedo Fecha:		

Cuando se realice selección de personal se deben evaluar las competencias de los candidatos para ello se debe desarrollar un diccionario de preguntas en cuatro niveles según la metodología propuesta por Martha Alles en su obra *Diccionario de preguntas*, 2006.

Luego del armado del modelo se puede utilizar la evaluación del desempeño, cuyos resultados están disponibles al final del periodo evaluado.

6.8.2. Procedimiento para el análisis descripción de puestos por competencias

La realización de la descripción de puestos es la base imprescindible para trabajar en los demás subsistemas de recursos humanos con la finalidad de seleccionar adecuadamente al personal para luego de formarlo, evaluarlo y remunerarlo.

Para el análisis y la descripción de puestos se debe tomar en cuenta principalmente el aspecto legal y varios pasos con la finalidad de reunir y analizar la información sobre el contenido, la tarea, los requerimientos específicos y el tipo de personas que deben ser contratadas para el puesto.

6.8.2.1. Beneficios del análisis y descripción de puestos

- ✓ Permite comparar dos o más puestos y clasificarlos para que las compensaciones sean equitativas.
- ✓ Sirve como herramienta para los procesos de reclutamiento, selección y contratación de personal.
- ✓ Permite realizar correctas evaluaciones de desempeño al contar con rendimientos estándar.
- ✓ Ayuda a los PCI (Plan de Carrera Individual).

6.8.2.2. Información inicial para el análisis y descripción de puestos

- ✓ Actividades y comportamientos del puesto de trabajo.
- ✓ Definir estándares de rendimiento.
- ✓ Maquinas o equipos necesarios para realizar el trabajo.
- ✓ Condiciones laborales.
- ✓ Requerimientos de comportamientos (Diccionario de Competencias).
- ✓ Identificar las siguientes interrogantes
 - ¿Qué se hace?
 - ¿Por qué se hace?
 - ¿Dónde se hace?
 - ¿Cómo se hace?

6.8.2.3. Métodos para recopilar información

A. Método Cuestionario

El trabajador completa un cuestionario previamente elaborado el mismo que permite que describa las tareas, deberes y obligaciones de su puesto de trabajo

B. Método Entrevista

El entrevistador realiza preguntas directas al trabajador y la debe registrar en un formulario guía, se la puede realizar de diferentes tipos:

- Entrevistas individuales con cada trabajador.
- Entrevistas grupales si hay varios trabajadores en el mismo puesto.
- Entrevista con uno o más jefes inmediatos.

C. Método observación directa

El entrevistador observa las tareas y completa el formulario sin la intervención del trabajador siempre y cuando la tarea sea observable y se recomienda para trabajadores menos calificados como limpieza o funciones de fábrica.

D. Método Mixto

Utiliza por lo menos dos de las variantes arriba detalladas.

En todos los métodos la información se recopila con el apoyo del Jefe de Talento Humano, del jefe inmediato y el trabajador.

6.8.2.4. Elaboración de formularios de análisis y descripción de puestos por competencias.

A. Identificación del puesto

Incluye todo lo relacionado a nombre del puesto, código del puesto, área a la que pertenece ciudad o región siempre y cuando sea pertinente.

No se puede utilizar diferentes nombres para cargos similares del mismo nivel
El código del puesto permitirá encontrar rápidamente el cargo de los demás.

B. Objetivo del puesto de trabajo

Se deben detallar la actividad principal del trabajador en verbo infinitivo.

C. Relaciones

Muestra qué relación tiene el puesto de trabajo con los demás dentro o fuera de la empresa.

D. Responsabilidades y deberes

Se debe realizar una lista detallada de las funciones se recomienda incorporar información concisa y breve no debe omitir ninguna tarea por más sencilla o eventual que parezca.

E. Nivel de autoridad

Se debe definir los límites de autoridad como toma de decisiones, supervisión directa manejo de dinero entre otras.

F. Competencias requeridas

Las competencias organizacionales específicas requeridas se basan en el inventario de competencias o en el perfil de competencias y se ponderan de acuerdo a los requerimientos propios del puesto de trabajo.

Las competencias técnicas se toman en cuenta de la formación requerida en el puesto de trabajo ponderando el nivel de conocimientos necesarios óptimos para desarrollar las actividades dentro de su puesto de trabajo.

G. Indicadores de gestión

Permite identificar el nivel de cumplimiento del trabajador en el puesto de trabajo de acuerdo a las actividades detalladas en el descriptivo de cargos y que generen valor a los objetivos estratégicos de la empresa.

H. Condiciones de trabajo y ambiente.

Medio ambiente: se debe considerar la exposición que tiene el trabajador a los factores de riesgos propios del puesto como mecánicos, físicos, medio ambiente, químicos, biológicos, psicosociales o ergonómicos.

Otras condiciones: incluir horarios especiales, o viajes frecuentes o cualquier riesgo inherente al puesto de trabajo.

Las condiciones de trabajo se deben realizar mediante método FINE (MÉTODO DE ÍNDICES DE PELIGROSIDAD) en base a la matriz de riesgos proporcionada por el Técnico en Seguridad y Salud Ocupacional considerando las cualificaciones de:

- **MD:** Riesgo Moderado
- **IP:** Riesgo Importante
- **IT:** Riesgo Intolerable

I. Adecuación Trabajador – Puesto

Como paso final para la correcta aplicación del análisis y descripción de puestos se deben realizar las siguientes actividades:

1. Comparar la descripción del puesto de trabajo con la persona que lo ocupa.
2. Se analiza la coherencia general de la descripción del área y de toda la empresa.
3. Verificar que la descripción del puesto tenga relación con los planes de carrera de los trabajadores.
4. Realizar un análisis integro de los resultados para verificar si existen tareas duplicadas o si acaso quedó alguna sin detallar, para asegurar la

coherencia se debe analizar por jefe de Talento Humano y alguna persona con rango gerencial de la organización.

5. Toda la actividad realizada debe contar con la aprobación de la gerencia general o el representante de la gerencia (Figura 4).

Figura 4. Formato modelo para el análisis y descripción de puestos por competencias.

 DESCRIPCIÓN DE PUESTOS POR COMPETENCIAS		F-PTTH-DPC-01-01		
1. Identificación del cargo				
Título del puesto:				
Código:				
Área:				
Nivel de autoridad:				
Reporta directamente				
Reporta				
Reemplazo Temporal:				
Personal a su cargo:				
2. Organigrama estructural				
3 Objetivo General de Cargo				
4. Requisitos mínimos				
5. Descripción de responsabilidades				
6. Competencia requerida.				
Competencias	Competencias Técnicas	%	Competencias Organizacionales	%
Ponderación	Total Técnicas		Total Organizacionales	
		TOTAL DE COMPETENCIA		
7. Indicadores de gestión.				
Indicador	Formula		Características	
8. Condiciones de trabajo y ambiente.				
Riesgos	Cualificación	Otras condiciones	Cualificación	
Factores físicos				
Factores Mecánicos				
Factores Químicos / Biológicos				
Factores Ergonómicos				
Factores Psicosociales				
9. Banda Salarial				
Mínimo		Medio		Máximo
Preparado por:		Aprobado por:		Fecha:
Froilán Efraín Calle Ramos				
Universidad Técnica Estatal de Quevedo				

6.8.3. Procedimiento para la evaluación del desempeño de 360° por competencias.

6.8.3.1. Políticas de la evaluación de desempeño

- Se la debe realizar al menos una vez al año.
- Los resultados servirán para realizar proyecciones e incentivos que mejoren el desempeño del personal.
- La evaluación de desempeño se la deberá realizar en base a la clasificación de las competencias establecidas en el descriptivo de cargos por competencias.
- La información obtenida en la evaluación de desempeño será confidencial.

6.8.3.2. Procedimiento

A. Responsables de la evaluación del desempeño

1. Jefe de Talento Humano:

- Implementar los instrumentos para la evaluación del desempeño y definir escalas.
- Socializar con el personal la correcta aplicación del instrumento.
- Registrar la información recopilada durante el proceso.

2. Jefes de área

Aplicar los instrumentos de la evaluación del desempeño, registro y calificación de los indicadores.

3. Personal

Participar en el proceso de la evaluación de desempeño mediante una entrevista la cual permitirá evaluar las competencias.

B. Escalas de valoración

Se encuentran representadas por las escalas de valoración según una escala cualitativa y cuantitativa según la siguiente escala:

- Excelente: Desempeño alto: Mayor a 60%.
- Muy bueno: Desempeño mejor a lo esperado: Entre 45 a 59%.
- Satisfactorio: Desempeño esperado: Entre 30 a 44%.
- Deficiente: Desempeño bajo lo esperado: Entre 15 a 29%.
- Inaceptable: Desempeño muy bajo a lo aceptable: 0 a 15%.

C. Definición de factores de evaluación

Los factores de evaluación sirven para tener una visión más clara de lo que se quiere evaluar, permiten cuantificar el grado de logro de los objetivos.

Los indicadores a tomar en cuenta serán los siguientes:

- Indicadores de gestión del puesto.
- Conocimientos.
- Competencias técnicas del puesto.
- Competencias organizacionales específicas.
- Competencias organizaciones cardinales.

Los conocimientos y competencias técnicas se evalúan de acuerdo a las actividades del puesto de trabajo con la finalidad de analizar cada puesto y determinar los aspectos que se pueden mejorar.

D. Asignación de puntajes de calificación

Indicadores de gestión del puesto	60%
Conocimientos	8%
Competencias técnicas del puesto	8%
Competencias organizacionales específicas	8%
Competencias organizaciones cardinales	16%
TOTAL	100%

- Definir los indicadores que permiten evaluar el factor y asignar una puntuación equitativa a cada uno ellos dividiendo 100 para el número de indicadores intervinientes.
- Indicar el nivel de alcance de la actividad esencial en la escala de 1 a 5 la cual corresponde 60%, 70%, 80%, 90% y 100% respectivamente, se multiplica el porcentaje asignado a la calificación por el porcentaje que representa cada indicador.
- Sumar los subtotales de cada actividad esencial el subtotal se multiplica por el porcentaje de relevancia del factor evaluado y esa forma de se obtiene la calificación de factor evaluado.
- Este valor se suma posteriormente con los totales de cada factor de evaluación.
- Para la evaluación de los conocimientos necesarios para el desempeño en el puesto se debe proceder de manera similar a la anterior con la diferencia que la escala de valoración será la siguiente:
 - 5 Sobresaliente 100%
 - 4 Muy bueno 80%
 - 3 Bueno 60%
 - 2 Regular 40%
 - 1 Insuficiente 20%
- Las competencias técnicas se deberán tomar en cuenta considerando siempre las actividades esenciales del puesto, para su calificación de la siguiente manera:

• 5 Altamente desarrollada	Relevancia alta 100%
• 4 Desarrollada	Relevancia alta 80%
• 3 Medianamente desarrollada	Relevancia media 60%
• 2 Poco desarrollada	Relevancia media 40%
• 1 No desarrollada	Relevancia baja 20%
- Las competencias organizacionales específicas y cardinales se evalúan bajo los siguientes parámetros:

- 5 Siempre 100%
- 4 Frecuentemente 80%
- 3 Alguna vez 60%
- 2 Rara vez 40%
- 1 Nunca 20%

E. Aplicación de instrumentos de Evaluación

La aplicación de los instrumentos de evaluación corresponde a la siguiente fase, permite el levantamiento de información para el análisis (Figura 5).

Figura 5. Formulario evaluación de desempeño.

SCANNERXPRESS SEGURIDAD INTEGRADA CIA. LTDA						 Seguridad Humana	
Formulario para la Evaluación del Desempeño						F-PTTHH-ED-01-01	
a. Datos Personales del Funcionario / Colaborador							
Apellidos y Nombres:						Sucursal:	
Cédula Ciudadanía:							
Fecha de ingreso:							
Administración:							
Departamento:							
Área:							
Cargo:							
Apellidos y Nombre del Jefe Superior Inmediato [Evaluador]							
					CI		
Período de Evaluación [dd/mm/aaaa]							
Desde:							
Hasta:							
b. Evaluación de las Actividades del Puesto							
b.1. Indicadores de Gestión del Puesto							
Actividades:	2						
Factor:	60%						
Nº	Descripción Actividades	Indicador	Meta Período Evaluado [Nro]	Cumplidos	[%] Cumplimiento	Nivel Cumplimiento	
						Calificación	Equivalencia
1	Ejecución de trabajos dentro de los plazos establecidos	Trabajos realizados dentro del plazo/ total de trabajos solicitados			-		
2	Estandar de calidad desarrollado en las tareas asignadas	Calidad de tareas desarrolladas [Escala del 1 al 10]			-		
¿A más del cumplimiento de la totalidad de metas y objetivos se adelantó y cumplió con objetivos y metas previstas para el siguiente período de evaluación?				[+] Aplica 4% Adicional	No cumple		[%] de Aumento
				[=] Total Actividades Esenciales:			

b.2. Conocimientos					
Conocimientos:		1			
Factor:		8%			
N°	Descripción Conocimientos	Nivel Conocimiento			
		Calificación	Equivalencia		
1	Conocimientos que empleó el funcionario en el desempeño de su puesto				
			[=] Total Conocimientos:		
b.3. Competencias Técnicas del Puesto					
Competencias:		7			
Factor:		8%			
N°	Destreza	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel Desarrollo	
				Calificación	Equivalencia
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
				[=] Total Competencias Técnicas:	
b.4. Competencias específicas					
Competencias:		5			
Factor:		8%			
N°	Destreza	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel Desarrollo	
				Calificación	Equivalencia
1					
2					
3					
4					
5					
				[=] Total Competencias Universales:	
b.5. Competencias cardinales					
Competencias:		2			
Factor:		16%			
N°	Destreza	Relevancia	Comportamiento Observable	Nivel Desarrollo	
				Calificación	Equivalencia
Llenar el campo de liderazgo, sólo para quienes tengan subordinados bajo su responsabilidad de gestión.					
				[=] Total Trabajo en Equipo:	

Observaciones del Jefe Inmediato [en caso de que las tenga]		
C. Resultado de la Evaluación		
Factores:		Calificación Alcanzada
Indicadores de Gestión del Puesto	b.1.	
Conocimientos	b.2.	
Competencias Técnicas del Puesto	b.3.	
Competencias Universales	b.4.	
Trabajo en Equipo, Iniciativa y Liderazgo	b.5.	
[Σ] Total Evaluación del Desempeño:		0
D. Certificación Funcionario Evaluador		
Fecha [dd/mm/aaaa]: 		
Firma del Jefe Inmediato	Firma del Jefe de Talento Humano	Firma Evaluado (Opcional)
Preparado por: Froilán Efraín Calle Ramos Universidad Tecnica Estatal de Quevedo		

F. Registro y de Control de la Evaluación

1. Resultados de la Evaluación del Desempeño por competencias

- La persona que obtenga una calificación excelente, muy buena o satisfactoria será tomada en cuenta para el plan de incentivos y desarrollo de carrera; estímulos o reconocimientos sociales, cursos de capacitación y entrenamiento que planifique la organización.
- Quien obtenga deficiente en la calificación será exigido a requerir el desarrollo de sus competencias.
- La calificación inaceptable, tiene como resultado la destitución de la persona tomando en cuenta las condiciones legalmente reconocidas.

6.8.4. Procedimiento para la remuneración dentro del esquema de gestión por competencias

Las remuneraciones por competencias son un complemento a la gestión del Talento Humano por competencias ya que no solo se centran en los resultados sino que se enfoca a las competencias permitiendo identificar y premiar los comportamientos exitosos del personal para el logro de los objetivos estratégicos tanto en corto como en largo plazo.

Los componentes que se deben tomar en cuenta para la remuneración por competencias son:

- El sistema que permite definir competencias cardinales y específicas
- El sistema de descriptivo de cargos
- El sistema Forma de evaluación de desempeño

Con este procedimiento se busca estimular el reconocimiento del desempeño entre el personal de todos los niveles. Para la implementación del procedimiento de remuneración por competencias se tomara en cuenta el método de valuación de puestos por puntos.

6.8.4.1. Procedimiento para la aplicación

A. Integración del comité valuador

Para integrar el comité valuador, se elabora un documento llamado "Acta de Valuación". En dicho documento se indica:

- Quienes son los integrantes
- Las funciones del comité
- Las políticas de valuación

B. Definición de los puestos tipo (con sueldo mensual)

Los puestos de trabajo se deben definir en base al descriptivo de cargos tomando en cuenta el sueldo mensual actual

C. Definición de factores para la valoración de cargos

Se debe tomar en cuenta tres factores importantes donde cada uno establece los requisitos competitivos para cada puesto, esto se debe establecer mediante una reunión de grupo conjuntamente con la alta dirección, los jefes de cada área y el Jefe de Talento Humano ponderando cada factor de acuerdo al impacto en el desarrollo de actividades utilizando los perfiles de competencias elaborados previamente mismos que ayudaran a determinar el puntaje a cada factor:

- Competencias
- Complejidad del puesto
- Responsabilidad

D. Descripción de los subfactores de valoración

1. Competencias

- Instrucción formal

Nivel	Descripción	Puntaje
Ciclo básico	Nivel de instrucción básica hasta 10° año aprobado.	
Bachiller	Estudios formales de educación media aprobada (educación superior abandonada)	
Estudios Universitarios	Estudios superiores en curso aprobados	
Título superior	Estudios adquiridos en niveles de instrucción universitaria aprobada.	

- Experiencia

Descripción	Puntaje
0 a 1 año	
1 año un mes a 2 años	
2 años un mes a 3 años	
3 años un mes a 5 años	

- **Competencias Organizacionales Cardinales**

Nivel	Descripción	Puntaje
	COMPROMISO: Sentirse obligado con los objetivos de la organización (hacerlos propios).	
	ÉTICA: Conjunto de valores morales o buenos costumbres que se espera de todos los integrantes de la organización.	
	INICIATIVA: Adelantarse a los demás en su accionar.	
	ADAPTABILIDAD AL CAMBIO: Acomodarse, avenirse a los cambio.	
	ORIENTACIÓN A LOS RESULTADOS Encaminar sus actos a lo esperado.	

2. Complejidad del puesto

- **Condiciones de trabajo**

Nivel	Descripción	Puntaje
1	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que no implican riesgos ocupacionales	
2	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas con bajas incidencias de riesgos ocupacionales	
3	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican medianas posibilidades de riesgos ocupacionales	
4	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican considerables	

	riesgos ocupacionales	
5	Desarrolla las actividades en condiciones de trabajo ambientales y físicas que implican altos riesgos ocupacionales	

- **Toma de decisiones**

Nivel	Descripción	Puntaje
1	Las Decisiones dependen de una simple elección, con mínima incidencia en la gestión	
2	La toma de decisiones depende de una elección simple entre varias alternativas con baja incidencia en la gestión.	
3	La toma de decisiones requiere de análisis descriptivo, con moderada incidencia en la gestión.	
4	La toma de decisiones requiere de análisis interpretativo, evaluativo en situaciones distintas, con significativa incidencia en la gestión.	
5	La toma de decisiones depende del análisis y desarrollo de nuevas alternativas de solución, con trascendencia en la gestión.	

3. Responsabilidad

- **Rol del puesto**

Nivel	Descripción	Puntaje
Servicio	Ocupa un puesto que desempeña servicios generales	
Administrativo	Ocupa un puesto de apoyo administrativo	
Técnico y	Ocupa un puesto de soporte	

tecnológico	técnico de una rama u oficio	
Ejecución de procesos	Ejecuta actividades agregando valor al servicio del proceso organizacional	
Ejecución y supervisión de procesos	Ejecutan actividades operativas y supervisan a grupos de trabajo.	
Ejecución y coordinación de procesos	Ejecuta actividades de coordinación de actividades o procesos organizacionales.	
Dirección de unidad organizacional	Lidera y controla una unidad que integra varios procesos o subprocesos organizacionales.	

4. Control de resultados

Los resultados deberán ser definidos y ponderados de acuerdo a los indicadores de gestión estipulados en el perfil de competencias definido en esta propuesta.

E. Valoración de cargos

Para el proceso de valoración se ha establecido el método por puntos debido a que permite determinar la importancia de cada cargo en base a las competencias que se requieren a la complejidad y las responsabilidades asignadas para ello se utiliza el formato propuesto a continuación.

1. Puntaje a los puestos

Una vez realizada la ponderación de los factores y subfactores se debe realizar un cuadro por cargos con el resultado de los puntajes obtenidos según la ponderación (Figura 6).

Figura 6. Cuadro de factores y subfactores.

SCANNERXPRESS SEGURIDAD INTEGRADA CIA. LTDA.
CUADRO DE FACTORES

GRUPO SCANNER
2EXPRESS
seguridad humana

F-PTTHH-CF-01-01

a. Identificación del cargo

Departamento:	
Área:	
Cargo:	

A. Factores

Factores	Subfactores	Ponderación	Subtotal
Competencias	Instrucción formal		
	Experiencia		
	Competencias específicas		
Complejidad del puesto	Condiciones de trabajo		
	Toma de decisiones		
Responsabilidad	Rol de puesto		
	Control de resultados		
[Σ] Total de puntos:			

B. Observaciones

Fecha [dd/mm/aaaa]:

Firma del Jefe Inmediato

Firma del Jefe de Talento Humano

Firma Evaluado (Opcional)

Preparado por:
Froilán Efraín Calle Ramos
Universidad Técnica Estatal de Quevedo

F. Concentración de los datos de la valuación

Para éste fin se hace uso de la forma "Concentración de Datos para la Valuación" (Figura 7).

Figura 7. Concentración de datos.

SCANNERXPRESS SEGURIDAD INTEGRADA CIA. LTDA.
CONCENTRACIÓN DE DATOS

GRUPO SCANNER
2EXPRESS
seguridad humana

F-PTTHH-CF-01-01

a. Factores

FACTORES	PESO	1 GRADO	2 GRADO	3 GRADO	4 GRADO	5 GRADO
Instrucción formal						
Experiencia						
Competencias específicas						
Condiciones de trabajo						
Toma de decisiones						
Rol de puesto						
Control de resultados						
SUMATORIA						

Preparado por:
Froilán Efraín Calle Ramos
Universidad Técnica Estatal de Quevedo

G. Tablas de dispersión salarial por mínimos cuadrados

La tabla de dispersión salarial se elabora en base a las siguientes variables:

- **N**= Número de puestos de la organización.
- **X**= Total de puntos obtenidos en la concentración de datos por cada puesto.
- **Y**= sueldo mensual actual por puesto.
- **XY**= X por Y
- **X²**= X por X
- **Y²**= Y por Y

H. Gráfica de dispersión salarial por mínimos cuadrados

- **X media**= $(\sum \text{puntos}) \div (n \text{ puestos})$
- **Y media**= $(\sum \text{suelos}) \div (n \text{ puestos})$
- **B**= $[n (\sum XY) - (\sum X) (\sum Y)] \div [n (\sum X^2) - (\sum x)^2]$
- **A**= Y media – B X media
- Para la recta ideal y campo de tolerancia:
- **Y**= a-bx (MENOR PUNTAJE)
- **Y**= a-bx (MAYOR PUNTAJE)

6.9. Plazos para la puesta en marcha del modelo de gestión por competencias

La metodología detallada en la presente propuesta asegura un funcionamiento en un plazo de 3 a 6 meses para que todo el sistema por competencias funcione dependiendo de la complejidad y del grado de compromiso de la alta dirección y las jefaturas.

CAPÍTULO VII

BIBLIOGRAFÍA

7.1. Literatura citada

Textos

Alles, M. (2005). Desarrollo Del Talento Humano Basado En Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Alles, M. (2009). Construyendo Talento. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Alles, M. (2011). Diccionario De Terminos. Buenos Aires, Argentina: Granica.

Alles, M. (2011). Direccion Estrategica De Recursos Humanos Gestion Por Competencias. Buenos Aires, Argentina: Granica S.A.

Alvarez, M. (2013). Cuadro De Mando Retail. Barcelona, España: Profit.

Chavez, G. (2008). Manual Para El Diseño De Sistemas De Calidad Basado En Competencias Laborales. Mexico, Mexico: Panorama.

Chiavenato, I. (2009). Gestión Del Talento Humano. Mexico: The McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2011). Gestión Del Talento Humano. Mexico: The McGraw-Hill.

Código Del Trabajo. (2012). Quito: Congreso Nacional.

Constitucion De La República Del Ecuador. (2008). Montecristi: Asamblea Constituyente.

Cuesta, A. (2010). Gestion Del Talento Humano Y Del Conocimiento. Bogota, Colombia: Ecoe.

Ecuador, C. P. (2008). Constitucion Politica Del Ecuador. Montecristi: Asamblea Nacional.

Gil, M. (2010). Como Crear Y Hacer Funcionar Una Empresa. Madrid, España: Esic.

Ley De Seguridad Social. (2001). Quito: Congreso Nacional.

Ley De Vigilancia Y Seguridad Privada. (2003). Quito: Congreso Nacional.

Oit. (2011). Informe Vi. La Promoción De Empresa Sostenible, 7.

OOrtiz, J. (2012). Score De Competencias. Medellín, Colombia: Cco Los Consultores.

Palao, J. (2009). Administre Sus Recursos Humanos Con Vision Y Liderazgo. Lima, Perú: Palao Editores Sac.

Pere, N. (2009). Costes Para La Dirección De Empresas. Barcelona, España: Servei.

Plan Nacional Del Buen Vivir. (2013). Quito: Secretaría Nacional De Planificación Y Desarrollo.

Preciado, A. (2006). Modelo De Evaluación Por Competencias. Mexico, Mexico: Publicaciones Cruz S.A.

Reglamento Del Seguro General De Riesgos Del Trabajo Cd-390 . (2011). Quito: Concejo Directivo De Seguridad Social.

Reglamento Interno Detrabajo De Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda. (2010). Santo Domingo: Scanner Express.

Linkografía

Camila, A. (28 de ENERO de 2015). Academia. edu. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de [www.academia.edu](http://www.academia.edu/6413720/DEFINICION_DE_MERCADO_DE_TRABAJO):
http://www.academia.edu/6413720/DEFINICION_DE_MERCADO_DE_TRABAJO

Castellanos, C. (28 de Mayo de 2012). Gestiopolis. Recuperado el 10 de 02 de 2015, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia/gestion-desempenoorganizaciones.htm>

Orellán, J. (13 de 03 de 2012). centrodedesarrollogerencial.com. Recuperado el 11 de 03 de 2015, de <http://centrodedesarrollogerencial.blogspot.com/2012/03/el-talento-humano-como-el-principal.html>

Sarmiento, J. (21 de mayo de 2011). habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com. Recuperado el 17 de 02 de 2015, de <https://habilidadesgerencialesaxon.wordpress.com/2011/05/21/competencias-organizacionales-niveles/>

Velazco, E. (17 de 06 de 2012). www.latinoseguridad.com. Recuperado el 2015 de 03 de 12, de <http://www.latinoseguridad.com/LatinoSeguridad/SPX/SPX30b.shtml>

CAPÍTULO VIII

ANEXOS

Anexo 1. Cuestionario para encuesta, aplicada al personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.



UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL



CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ENCUESTA AL PERSONAL DE LA EMPRESA SCANNER EXPRESS
SEGURIDAD INTEGRADA CIA. LTDA.

Objetivo: Analizar la gestión del Talento Humano por competencias y su incidencia en el desempeño laboral del personal de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda., para reforzar técnicas de trabajo.

La información que proporciona es de carácter confidencial, por cuanto solicitamos veracidad y ética en sus respuestas.

Marque con una (x) las siguientes preguntas:

1.- ¿Qué grado académico posee?

Ciclo básico () Bachiller () Estudios Universitarios ()
Título superior ()

2.- ¿De las siguientes fuentes de reclutamiento cuál utilizan la empresa para llenar sus vacantes?

Ascensos Internos () Publicaciones externas () Mixto ()

3.- ¿Conoce Ud. cuáles son sus competencias organizacionales para desempeñar sus funciones?

Si () No ()

4.- Una vez que fue seleccionado ¿de qué forma lo integraron a la empresa?

Recorre las instalaciones	()
Le indicaron productos y servicios de la empresa	()
Presentación de Superiores y compañeros	()
Técnicas de simulación	()
Le realizaron inducción	()

5.- ¿Cuándo ingreso a su puesto de trabajo le indicaron por escrito sus actividades y responsabilidades?

Si () No ()

6.- ¿Considera suficientes sus conocimientos para realizar su trabajo

Si () No ()

7.- ¿Qué evidencias son utilizadas para evaluar su trabajo?

Cumplimiento de objetivos ()

Satisfacción del cliente ()

Errores en el trabajo ()

8.- ¿En el transcurso del año cuantas veces se ha realizado la evaluación del desempeño al personal?

Ninguna () 1 a 3 Veces () + de 3 Veces ()

9.- ¿Se evalúa la cantidad de trabajo que Ud. realiza en su puesto?

Siempre () Normalmente () Rara Vez () Nunca ()

10.- ¿Cree Ud. que la remuneración que recibe está siendo justa, tomando en cuenta el nivel de responsabilidades y el nivel de competencias que posee?

11.- Si () No ()

12.- ¿Esta Ud. de acuerdo en que se implemente un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral?

De Acuerdo () En desacuerdo ()

Gracias por su colaboración

Anexo 2. Cuestionario para entrevista, al Gerente Administrativo Financiero de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.



**UNIVERSIDAD TÉCNICA ESTATAL DE QUEVEDO
UNIDAD DE ESTUDIO A DISTANCIA
MODALIDAD SEMIPRESENCIAL**



CARRERA INGENIERÍA EN ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

ENTREVISTA AL GERENTE ADMINISTRATIVO FINANCIERO

1.- ¿Qué aspectos se consideran al momento de contratar a un nuevo empleado?

2.- ¿La empresa cuenta con un procedimiento para diseñar un diccionario de competencias organizacionales?

3.- ¿Existen procedimientos establecidos para la reclutar al personal?

4.- ¿Señale los métodos que se realizan para la inducción del personal?

5.- ¿Existen procedimientos establecidos para evaluar el desempeño del personal?

6.- ¿Qué métodos se utilizan para evaluar el desempeño del personal?

7.- ¿Quiénes intervienen en la evaluación del desempeño?

8.- ¿Qué acciones se toman con el personal concluida la evaluación?

9.- ¿Cree usted que es necesario la implementación de un procedimiento de remuneración por competencias, que permita fijar bandas salariales y compensar mejor a sus empleados?

10.- ¿Esta Ud. de acuerdo en que se implemente un modelo de gestión por competencias para mejorar el desempeño laboral?

Gracias por su colaboración

Anexo 3. Fotos



Foto 1. Socialización para realizar la encuesta al personal administrativo de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.



Foto 2. Encuesta al personal administrativo de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.



Foto 3. Encuesta al personal administrativo de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.



Foto 4. Encuesta al personal administrativo de la empresa Scanner Express Seguridad Integrada Cía. Ltda.