



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS,  
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**TRABAJO DE MONOGRAFÍA, PREVIO A LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**TEMA: “MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS  
PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA  
CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA)”**

**AUTOR: QUISHPE CHASIQUIZA LUIS FERNANDO**

**DIRECTOR: ING. SANDOVAL EDUARDO**

**SANGOLQUÍ**

**2016**



**ESPE**  
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS  
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

### **CERTIFICACIÓN**

Certifico que el trabajo de monografía, ***“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA)”*** realizado por el señor ***LUIS FERNANDO QUSHPE CHASIQUIZA***, ha sido revisado en su totalidad y analizado por el software anti-plagio, el mismo cumple con los requisitos teóricos, científicos, técnicos, metodológicos y legales establecidos por la Universidad de Fuerzas Armadas ESPE, por lo tanto me permito acreditarlo y autorizar al señor ***LUIS FERNANDO QUSHPE CHASIQUIZA*** para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí, 08 de Junio de 2016**

ING. EDUARDO SANDOVAL RODRIGUEZ  
DIRECTOR



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**AUTORÍA DE RESPONSABILIDAD**

Yo, **LUIS FERNANDO QUISHPE CHASIQUIZA**, con cédula de identidad N° 0503155855, declaro que este trabajo de monografía **“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA)”** ha sido desarrollado considerando los métodos de investigación existentes, así como también se ha respetado los derechos intelectuales de terceros considerándose en las citas bibliográficas.

Consecuentemente declaro que este trabajo es de mi autoría, en virtud de ello me declaro responsable del contenido, veracidad y alcance de la investigación mencionada.

**Sangolquí, 08 de Junio de 2016**

-----  
**LUIS FERNANDO QUISHPE CHASIQUIZA**  
C.C.: 0503155855



**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y  
DE COMERCIO**

**CARRERA DE TECNOLOGÍA EN ADMINISTRACIÓN  
MICROEMPRESARIAL**

**AUTORIZACIÓN**

Yo, **LUIS FERNANDO QUISHPE CHASIQUIZA**, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar en la biblioteca Virtual de la institución el presente trabajo de monografía **“MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA)”** cuyo contenido, ideas y criterios son de mi autoría y responsabilidad.

**Sangolquí, 08 de Junio de 2016**

-----  
LUIS FERNANDO QUISHPE CHASIQUIZA  
C.C.: 0503155855

## DEDICATORIA

A Papito DIOS, por darme la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y por haber puesto en mi camino a aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante todo el periodo de estudio.

A mi padre Roberto y a mi madre Rosita por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional amor y apoyo perfectamente mantenido a través del tiempo. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos, porque han sido un ejemplo de vida y de superación.

A los que nunca dudaron que lograría este triunfo y siempre estuvieron ahí conmigo: principalmente a mis hermanos(as), mis Sobrinos(as), y a toda mi FAMILIA en general.

**Luis Fernando**

## AGRADECIMIENTO

Agradezco a Papito **DIOS**, por ser mi luz, mi refugio en mis momentos de debilidad y que gracias a su fortaleza divina aún sigo aquí, culminando esta meta y alcanzando otras.

A mi padre **Roberto** y a mi madre **Rosita**, quienes a lo largo de toda mi vida han apoyado y motivado mi formación académica y decisiones, creyeron en mí en todo momento y no dudaron de mis habilidades.

A mi director de tesis, Ing. Eduardo Sandoval por su esfuerzo y dedicación, quien, con sus conocimientos, su experiencia, su paciencia y su motivación ha logrado en mí que pueda terminar esta etapa de estudios con éxito.

A mis profesores a quienes les debo gran parte de mis conocimientos, gracias a su paciencia y enseñanza y finalmente un eterno agradecimiento a esta prestigiosa Universidad la cual me abrió y abre sus puertas a jóvenes y adultos para que sigamos, preparándonos para un futuro competitivo y formándonos como personas de bien.

Son varias las personas a las que les encantaría agradecerles su amistad, consejos, apoyo, ánimo y compañía en los momentos más difíciles de mi vida. Algunas están aquí conmigo y otras en mis recuerdos y en mi corazón, sin importar en donde estén quiero darles las gracias por formar parte de mí, por todo lo que me han brindado.

Gracias infinitas a toda mi familia por su apoyo y confianza puesta en mí.

**Luis Fernando**

## ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA .....	v
AGRADECIMIENTO .....	vi
ÍNDICE DE CONTENIDO .....	vii
ÍNDICE DE TABLAS .....	xi
ÍNDICE DE FIGURAS.....	xii
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT .....	xiv
CAPÍTULO 1 .....	1
1. PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA .....	1
1.1 Antecedentes del problema.....	1
1.1.1 Planteamiento del problema.....	1
1.1.2 Importancia y justificación .....	2
1.1.3 Formulación del problema.....	3
1.1.4 Delimitación del problema .....	3
1.2 Objetivos .....	4
1.2.1 Objetivo general .....	4
1.2.2 Objetivos específicos .....	4
1.2.3 Hipótesis .....	4
1.3 Metodología y técnicas de la investigación .....	4
1.3.1 Enfoques.....	5
1.3.2 Modalidad de la investigación .....	5
1.3.3 Niveles de la investigación .....	5
1.3.4 Diseño de la investigación.....	6
1.3.5 Técnicas de recolección de datos .....	6
1.3.6 Técnicas de análisis de datos .....	7

CAPITULO II.....	8
2. MARCO REFERENCIAL.....	8
2.1. Marco teórico .....	8
2.1.1 Planeación del talento humano.....	11
2.1.2 Estructura organizacional.....	12
2.1.3 Descripción de funciones .....	12
2.1.4 Perfil del cargo .....	15
2.1.5 Reclutamiento .....	16
2.1.6 La selección .....	17
2.1.7 La solicitud de empleo.....	18
2.1.8 Incorporación laboral.....	19
2.1.9 Desempeño laboral .....	19
2.1.10 Evaluación de desempeño .....	20
2.1.11 Formación profesional.....	21
2.1.12 Competencia laboral .....	22
2.1.13 Tipos de competencias .....	22
2.1.14 Liderazgo .....	23
2.1.15 Tipología de las organizaciones.....	25
2.1.16 Talento humano .....	26
2.1.17 Problemas más comunes en el área de talento humano .....	27
2.1.18 Introductorio al modelo de gestión por competencias .....	28
2.1.19 Importancia .....	29
2.1.20 Condiciones o premisas básicas del modelo propuesto.....	29
2.1.21 Las ventajas del modelo.....	30
2.1.22 Tipo de competencias .....	31
2.1.23 Integración del modelo a las funciones del área de talento humano.....	32

2.2	Marco institucional .....	35
2.2.1	Caracterización de la municipalidad Francisco de Orellana.....	35
2.2.2	Estudio de la situación de las PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca). .....	40
2.2.3	Resultados de las encuestas aplicadas .....	41
2.2.4	Análisis de los resultados.....	57
2.3	Marco legal.....	60
CAPÍTULO III .....		62
3.	MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE TALENTO HUMANO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA) .....	62
3.1	Etapas del proceso de diseño y desarrollo del modelo de gestión por competencias de talento humano en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) .....	64
3.1.1	Políticas de talento humano basadas en el modelo de gestión por competencias.....	66
3.1.2	Diseño del perfil de competencias de los puestos de trabajo y de la retribución salarial. ....	69
3.1.3	Selección del personal. ....	73
3.1.3.1	Pasos para la selección del personal en las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca).....	73
3.1.3.2	Ventajas que tiene el personal mediante la Selección por Competencias de talento humano.....	77
3.1.3.3	Ventajas que tiene una Empresa en la Selección por Competencias de talento humano.....	79
3.1.4	Formación y desarrollo del personal. ....	80
3.1.5	Gestión de procesos y desarrollo de líderes .....	88
3.1.6	Gestión de climas de trabajos favorables.....	92

3.1.7	Socialización y transferencia de conocimiento.....	x 96
CAPÍTULO IV.....		101
4.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	101
4.1	Conclusiones.....	101
4.2	Recomendaciones.....	102
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....		103

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Evolución intercensal de la población de la municipalidad Francisco de Orellana ocupada según sector económico 1990 – 2010 .....	37
Tabla 2	Estrato del personal ocupado las PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) .....	39
Tabla 3	Nivel profesional.....	42
Tabla 4	Razones del emprendimiento .....	43
Tabla 5	Fuente de financiamiento.....	44
Tabla 6	Presupuesto familiar .....	46
Tabla 7	Principales obstáculos .....	47
Tabla 8	Existencia de modelo de gestión .....	48
Tabla 9	Modelo de gestión.....	50
Tabla 10	Prioridades de recursos .....	51
Tabla 11	Interés por el diseño del modelo .....	52
Tabla 12	Conducir el proceso .....	53
Tabla 13	Elementos para el modelo .....	54
Tabla 14	El modelo mejoraría.....	56
Tabla 15	Diseño del perfil de competencias de los puestos de trabajo de un operario de una pequeña o mediana empresa de la Ciudad Francisco de Orellana (El Coca).....	72
Tabla 16	Modelo de certificación de competencias para las pequeñas o medianas empresa de la Ciudad Francisco de Orellana (El Coca) .....	79
Tabla 17	Modelo para la capacitación operativa de una pequeña o mediana empresa de la ciudad Francisco de Orellana (El Coca) .....	87
Tabla 18	Diseño del perfil de competencias para la selección de un líder para una pequeña o mediana empresa de la Ciudad Francisco de Orellana (El Coca).....	90

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Perfil de negocio .....	42
Figura 2	Nivel profesional .....	42
Figura 3	Razones del emprendimiento .....	44
Figura 4	Fuente de financiamiento.....	45
Figura 5	Presupuesto familiar .....	46
Figura 6	Principales obstáculos .....	48
Figura 7	Existencia de modelo de gestión .....	49
Figura 8	Modelo de gestión.....	50
Figura 9	Prioridades de recursos .....	51
Figura 10	Interés por el diseño del modelo .....	52
Figura 11	Conducir el proceso .....	53
Figura 12	Elementos para el modelo .....	55
Figura 13	El modelo mejoraría.....	56
Figura 14	Modelo de gestión por competencias de talento humano para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) .....	64
Figura 15	Elementos del sistema de gestión por competencia .....	65
Figura 16	Factores que pueden afectar al diseño de los puestos de trabajo.....	71
Figura 17	Proceso capacitación en sistema.....	82
Figura 18	Enfoque de 4E para el desarrollo.....	89
Figura 19	Elementos influyen en el clima laboral.....	95

## RESUMEN

La gestión por competencias, constituyen modelos de gerenciamiento que permite alinear al personal a los objetivos estratégicos de las empresas, una vez que se determinan las competencias personales específicas para cada puesto de trabajo se favorece el desarrollo de nuevas competencias y se logra el crecimiento personal de los empleados y por consiguiente de la institución. Por tanto, su diseño e implementación hoy en día es fundamental para crear empresas competitivas, que busquen una mejor administración de los recursos humanos. Además, siendo el capital humano un recurso primordial para que toda empresa realice sus funciones con éxito, se considera importante el diseño de un modelo de gestión por competencias, para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad del Coca de la municipalidad de Francisco de Orellana. Se utilizó el método de encuesta, a los gerentes, propietarios y administradores de 130 PYMES seleccionadas de forma aleatorias, que aportaron con su experiencia y conocimiento para determinar junto con el autor de la tesis, los elementos necesarios para la conformación del modelo por competencias requerido para este tipo de empresa, ubicados en esa localidad. Como resultado la municipalidad dispondrá de un estándar definido y aceptado por varios empresarios, para hacer más eficientes el subsistema de talento humano y, en general, para orientar su inversión en desarrollo humano.

### **PALABRAS CLAVE:**

- GESTIÓN POR COMPETENCIAS
- CRECIMIENTO PERSONAL
- CAPITAL HUMANO

## ABSTRACT

Competency management, are models of management that allows you to align staff to the strategic objectives of the companies, once the specific personal skills for each job will determine the development of new skills is promoted and achieved personal growth employees and therefore the institution. Therefore its design and implementation today is critical to creating competitive companies seeking better management of human resources. Besides being a major human capital for any company perform their duties successfully appeal is considered important to design a model of competence management for small and medium enterprises in the city of Francisco de Orellana (EL COCA). the survey method the necessary elements for the model was used, managers, owners and managers of 130 PYMES selected in a random, who contributed with their experience and knowledge to determine with the author of the thesis, competencies required for this type of company, located in that locality. As a result, the municipalities have a defined standard and accepted by several entrepreneurs, to streamline the subsystem of human talent and, in general, to guide their investment in human development.

### KEYWORDS:

- COMPETENCY MANAGEMENT
- PERSONAL GROWTH
- HUMAN CAPITAL

## **CAPÍTULO 1**

### **1. PROBLEMA, OBJETIVOS Y METODOLOGÍA**

#### **1.1 Antecedentes del problema**

Los modelos de gestión por competencias constituyen modelos gerenciales que parten de valorar las competencias particulares determinadas de cada puesto de trabajo, beneficiando de esta forma, el progreso para el surgimiento de nuevas competencias para desarrollo particular de los empleados.

En el presente estudio de investigación aborda el diseño de un modelo de gestión por competencias para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca), con la finalidad de crear esquemas delimitados para hacer más eficientes el subsistema de talento humano, perfeccionar el nivel de desempeño de los colaboradores y alcanzar los fines para los cuales fue fundada la empresa.

Estos modelo de gestión por competencias, permiten identificar los requisitos de competencias de cada puesto de trabajo, de esta manera, se logra determinar a la persona más capaz para el puesto y favorecer el desarrollo de las competencias que sean ineludibles para un mejor desempeño adecuado de cada persona en el puesto de trabajo.

#### **1.1.1 Planteamiento del problema**

Las investigaciones que se han realizado sobre la gestión por competencias son escasas en el país, no obstante existe una

conceptualización sobre el tema por distintos estudiosos, tal es el caso de (Andrada, 2015) que su modelo de gestión humana por competencias fue adoptado por empresas con el fin de competir de manera eficaz en el mercado español en el que se desarrollan. Este modelo contiene varias etapas que lleva a las empresas a conocer su funcionamiento interior para verse reflejado en el mundo empresarial. A su vez permite que se detecten, adquieran, potencien y desarrollen las competencias que dan valor añadido o agregado a la organización y que le diferencien en su sector, proponiendo un estilo de dirección donde prima el factor humano, en el que cada persona debe aportar sus mejores cualidades a la organización.

### **1.1.2 Importancia y justificación**

Es necesario destacar los valiosos aportes que se han hecho hacia el tema. Dentro de los estudios más relevantes se encuentra la investigación sobre Contaduría y Administración, en un apartado se hace un análisis de la gestión por competencias en la empresa española, de la teoría a la práctica. Este trabajo se relaciona con el tema de la gestión por competencias, una técnica para la gestión de los recursos humanos orientados a mejorar el rendimiento de los empleados y de la organización. De la misma manera, se plantea interrogantes sobre el alto grado de implementación técnica y su parecido o dependencia con el rendimiento empresarial en empresas de sectores específicos y con resultados económicos diversos. Es un estudio con análisis de las diferentes problemáticas interdisciplinarias, éticas y sociales que se presentan actualmente al interior de los procesos de selección del personal en las empresas. (Hurtado, 2013)

La presente investigación está enfocada a determinar y brindar un análisis desde los aspectos socios psicológicos vinculados a este proceso, porque favorece el trabajo multidisciplinario el conocer, el quehacer de las demás disciplinas que intervienen en el proceso. La gestión por competencias del personal es un proceso importante para las organizaciones porque es una de las principales maneras de cómo se construyen a sí mismas y cómo

crecen. Tanto la selección adecuada de su gente como la adecuada capacitación que les brinde para mantenerlos preparados y motivados para hacerle frente a los retos del momento pueden determinar la permanencia o desaparición de una empresa.

La importancia de la presente investigación se identificará en contenidos que son de importancia para elaborar el modelo de gestión por competencias, que deberá contribuir a facilitar el desempeño laboral de los mismos, permitirá beneficios tanto el personal administrativo como el personal de planta ya que podrá elegir de manera correcta y eficaz los colaboradores que conformaran su equipo de trabajo productivo. Tendrá una importancia de primer orden ya que facilitará a la empresa de una herramienta técnica, moderna y de fácil manejo para la persona responsable, así como a los implicados directamente en el proceso de gestión del personal necesario para poder cubrir las vacantes, logrando así optimizar el proceso y disminuir los riesgos en el proceso de reclutamiento y selección y de inversión del capital humano.

### **1.1.3 Formulación del problema**

¿Cómo diseñar un modelo de gestión por competencias de talento humano que permita mejorar el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca)?

### **1.1.4 Delimitación del problema**

El problema se delimita en su alcance a la factibilidad de diseñar un modelo de gestión por competencias de talento humano que permita mejorar el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas en este contexto de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca), lo que incidirá de forma directa en la solución de estos problemas existentes en la localidad.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Diseñar un modelo de gestión por competencias de talento humano que permita mejorar el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca).

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Realizar un marco teórico y conceptual el cual ayude a profundizar la investigación sobre los modelos de gestión de competencias del personal de forma que permita mejorar el desempeño laboral.
2. Caracterizar el actual proceso de gestión talento humano en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca)
3. Definir el modelo de gestión por competencias de talento humano como resultado del trabajo investigativo final.

### **1.2.3 Hipótesis**

El modelo de gestión por competencia de talento humano permitirá mejorar el desempeño laboral en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca).

## **1.3 Metodología y técnicas de la investigación**

### 1.3.1 Enfoques

La presente investigación muestra un enfoque cuantitativo y cualitativo. Cuantitativo ya que va a mostrar resultados con respecto a un diferentes indicadores utilizados en la metodología integrada de gestión por competencias. Este enfoque cuantitativo, está dado por la naturaleza de los datos, los que son numéricos y por tanto tabulables. Este estudio orienta hacia la identificación aplicación y evaluación de un modelo de gestión, el cual es el objeto de estudio, también orientará a la comprobación de la hipótesis.

### 1.3.2 Modalidad de la investigación

Para la realización del presente trabajo se empleará la modalidad de campo, ya que se realizará un estudio sistemático y metodológico de los hechos en el lugar que se producen los acontecimientos y donde se ejecuta la actividad de gestión por competencias, es decir se acude a la empresa a obtener la mayor concentración de información. También se utiliza la investigación bibliográfica, para conocer y comparar los diferentes enfoques y teorías de diversos autores, sobre la gestión por competencias y el desempeño laboral.

### 1.3.3 Niveles de la investigación

- **Exploratorio** permite en la empresa examinar el problema que se presenta como es conocer e implementar metodologías estructuradas y funcionales de gestión por competencia, así como identificando los niveles de desempeño de los colaboradores. (Ibarra, 2011)
- **Descriptiva** el estudio descriptivo busca especificar las propiedades importantes del personal y el por qué su indecisión en tomar la vacante por parte del recurso humano, incide en el desarrollo organizacional y el rendimiento global de la empresa. Para la presente investigación se utilizara la herramienta de la encuesta para obtener

datos e información de los niveles de desempeño, y se aplicará formatos estructurados para el proceso de gestión por competencia. (Ibarra, 2011)

- **Correlacional** por cuanto busca relacionar las variables, es decir relacionar las causas y los efectos que se pueden producir dentro del fenómeno o problema planteado. (Ibarra, 2011)
- **Explicativa** con respecto a la comprobación de la hipótesis podemos definir que la variable independiente (gestión por competencia) tiene gran trascendencia e impacto en la variable dependiente (desempeño laboral), ya que es identificable su incidencia. (Ibarra, 2011)

#### **1.3.4 Diseño de la investigación**

La modalidad de esta investigación fue bibliográfica-documental/investigación de campo. En el caso de la investigación bibliográfica-documental tiene como objetivo acceder y profundizar en la información a través del material bibliográfico, sean tanto fuentes primarias como secundarias. Por otra parte la investigación de campo implica el estudio directo de los procesos y fenómenos que resultan relevantes en el ámbito de la investigación. Esta investigación fue desarrollada en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) en pequeñas y medianas empresas radicadas en esta localidad.

#### **1.3.5 Técnicas de recolección de datos**

La técnica que se empleó fue el cuestionario de encuesta, que permitió obtener información de un grupo de empresas de la ciudad de Francisco de Orellana, seleccionadas al azar, sobre el tema estudiado.

#### **Instrumentos**

El instrumento utilizado fue la encuesta elaborada por el investigador, la cual cuenta con un cuestionario que contiene una serie de preguntas relacionadas con las variables a estudiar. La mayoría de las preguntas son cerradas y pocas de tipo abiertas. Algunas de las cerradas tienen alternativas dicotómicas de respuesta y otras varias alternativas a seleccionar por el encuestado.

### **1.3.6 Técnicas de análisis de datos**

Para el análisis de los datos se empleará las herramientas de Excel, que permite la tabulación de los datos y la elaboración de las figuras que ilustran los resultados obtenidos en los diferentes ítems, que brindan la información necesaria para el diseño del modelo de gestión por competencias.

## **CAPITULO II**

### **2. MARCO REFERENCIAL**

#### **2.1. Marco teórico**

En este sentido, la presente investigación, se encuentra inspirada por obras tales como Competencias Gerenciales, Habilidades, Conocimientos y Aptitudes donde el autor argumenta que la competitividad de las organizaciones en el mundo y la productividad del capital humano están siendo impactadas en forma significativa, por el tema de las competencias gerenciales (Gutiérrez Tobar, 2010).

Otro referente importante es la obra Métodos de Compensación basados en Competencias donde se destaca que las habilidades técnicas, gerenciales, las relaciones humanas, capacidad de resolver problemas individual o colectivamente y los aportes de impacto para las organizaciones son los que obtienen mayor ponderación a la hora de valorar los factores de crecimiento sostenido. (González Ariza, 2014)

Además la Tesis Doctoral intitulada La planeación estratégica y la eficiencia Gerencial en el desarrollo de las Cooperativas de Ahorro y Crédito por la importancia que da a la planeación estratégica y la eficiencia gerencial en el desarrollo de las organizaciones de economía popular y solidaria, relacionando a Directivos, Funcionarios y Trabajadores de estas organizaciones en San Hilarión del Distrito de San Juan de Lurigancho en el Perú. (Cruz, 2011)

También el estudio sobre la “Efectividad de la selección por competencias” que describe la efectividad del proceso de selección por competencias en 5 entidades del sector privado de Bucaramanga, Colombia, donde se seleccionaron los profesionales encargados de la dirección del área de talento humano, con quienes se desarrolló una entrevista cualitativa estructurada con guía. Esta investigación de tipo descriptivo transversal permitió evidenciar empresas que adoptaron el modelo de gestión por competencias con el objetivo de optimizar su sistema de selección de personal, y perfeccionar el ya existente, se observaron implementaciones sin un adecuado seguimiento que permita evaluar los avances y resultados reales. Sin embargo el modelo permitió a las empresas capacitar el personal según las competencias propias, obtener mayor rendimiento de los empleados, mejorar el desempeño, alcanzar logros, detectar dificultades, aumentar la productividad y favorecer el clima laboral existente. (Saba, 2006)

Por su parte el modelo de competencias implementado a Colombia Telecomunicaciones S.A. en el nivel de análisis relacionados con el área servicio al cliente, el cual es sustentado en el desarrollo de las fases de recopilación de la información y diagnóstico inicial, identificación del modelo de competencias en el que se desarrolla la metodología de panel de expertos y la entrevista de incidentes. El análisis de la información que tiene como paso previo la elaboración y aplicación del instrumento diagnóstico y finalmente como producto del trabajo la construcción de la propuesta de intervención. En los resultados se presenta la definición de un modelo de gestión por competencias particular para cada cargo que consolida la elaboración y planteamiento de una propuesta estratégica de trabajo dirigida al desarrollo del talento humano. (Telefónica Colombia, 2006)

En Ecuador la inadecuada selección de personal ha desencadenado bajo nivel de desempeño, por lo que se pretende probar que el levantamiento e implementación de los perfiles de cargos, basado en competencias, mejora el proceso de selección de personal y el desempeño laboral, así como, permitir el incremento de los conocimientos y habilidades, elevar los niveles

de motivación al trabajo, facilitar el desarrollo del liderazgo, entre otros elementos. Mientras mayor es el capital humano mayor será el crecimiento económico en la empresa. El personal en la actualidad ha pasado a ser considerado como el activo principal de una empresa, además cuando en una organización, se potencia el desarrollo del conocimiento humano, se convierte en una ventaja competitiva poderosa con respecto a su competencia.

También tenemos la obra WINNING [Ganar] donde los autores enfocan su estudio en el Liderazgo, en la Contratación, en la gestión de Personas, y en la Competencia. (Welch, 2005)

Del mismo modo la obra Inteligencia Ejecutiva de (Menkes, 2005) que se refiere a las cualidades que realmente diferencian a los mejores Directivos, donde relata varios casos de empresas multinacionales que han sido analizados por sus ejecutivos.

Otra obra referente es “GESTIÓN. Cooperativa para ser competitivos”, donde se explican y aplican las herramientas reconocidas y utilizadas en el mundo empresarial, gracias al aporte científico y técnico de académicos y consultores cuyas enseñanzas han sido sistematizadas y adaptadas a las necesidades de las distintas organizaciones. (Dávalos, 2001)

Sin dudas otro referente es la obra, “El sentido del liderazgo. Claves prácticas para construir liderazgo empresarial trascendente”, donde propone romper el paradigma sobre la necesidad de lograr liderazgo y pone a la empresa como instrumento para alcanzar resultados para los stakeholders y para la comunidad, y en los colaboradores, como personas que buscan el desarrollo y la necesidad de logro humano y profesional. (Rabouin, 2005)

También el trabajo, “La Agenda. Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas que brinda un plan de acción para el siglo XXI”, que cambia la forma de pensar sobre la empresa. Destaca el papel que juega el análisis de cada proceso que tiene lugar en la empresa. (Hammer, 2006)

Por último, la investigación también se basará en fuentes de obras, textos y publicaciones referentes al tema de Competencias laborales que se encuentran disponibles en la web.

En resumen, el presente trabajo pretende ser un aporte positivo para los directivos, gerentes y empleados de las empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca).

### **2.1.1 Planeación del talento humano.**

La planeación del talento humano es un proceso de dirección estratégica, ya que aporta los medios necesarios para alcanzar los resultados que se esperan del proceso de planificación. Las necesidades y demandas de recursos humanos se derivan de la planeación estratégica y operativa, para luego ser comparadas con las necesidades existentes. Por ello se elaboran programas de reclutamiento, capacitación y reasignación.

De ahí que la planeación del talento humano considera a las necesidades de recursos humanos como el proceso básico de planificación de una organización. Por consiguiente el plan de recursos humanos, para que sea eficaz debe hacerse sobre la base de los planes operativos a largo plazo de la organización. Por tanto su logro dependerá del grado en el que el departamento de talento humano pueda integrar la planificación efectiva de personal en el proceso de planificación global de la empresa. La planeación de talento humano con la planeación estratégica se torna eficaz cuando entre ambas existe una relación recíproca e interdependiente.

En la actualidad el error más frecuente consiste en centrarse en las necesidades a corto plazo, en el mejor de los casos, y no coordinar sus planes con los de la organización a largo plazo. Error este que es consecuencia natural de la falta de integración entre la planeación estratégica y la planeación del talento humano. Esta falta de integración provoca que la planeación de esta actividad tome medidas para resolver los problemas en el corto plazo.

De manera que todos los directivos de una organización, en especial los

de línea deben considerar a la planeación estratégica como una de las responsabilidades más importantes. Actualmente, esto no ocurre así, puesto que la mayoría de los directivos considera que la Planeación del Talento Humano es algo que queda hacerse una vez que se ha hecho todo lo demás; asimismo consideran que es una obligación sólo del departamento de talento humano. Sin embargo, esta no es una función sólo propia del departamento de talento humano, puesto que la misión de este consiste en ayudar a los demás directores a elaborar sus planes respectivos y a integrarlos al plan general. Estos directivos, son los que deben aportar los datos básicos para elaborar este plan. Es necesario de un esfuerzo conjunto con el departamento de talento humano. En resumen, éste aporta una estructura, así como impulso y ayuda. Pero aquellos deben intervenir de manera activa.

### **2.1.2 Estructura organizacional**

Según (Lusthaus, 2002 ) en su obra maestra menciona que la capacidad de una organización de estructurarse y reestructurarse para adaptarse a condiciones internas y externas cambiantes es importante para aumentar al máximo el desempeño organizacional. A diferencia de otras capacidades, la estructuración y reestructuración de una organización no sucede formalmente de manera constante, pero siempre hay adaptaciones de la estructura. Por estructura organizacional se entiende la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización, así como el proceso mediante el cual la organización trata de coordinar su labor y sus grupos.

### **2.1.3 Descripción de funciones**

Galindo & Martínez (2009) afirman que después de haber establecido los niveles jerárquicos y departamentos de la empresa, es necesario definir con

toda claridad las labores y actividades que habrán de desarrollarse en cada una de las unidades concretas de trabajo o puestos de los distintos departamentos de la organización.

Esta es la última etapa de la división del trabajo y consiste en la recopilación ordenada y clasificada de todos los factores y actividades necesarios para llevar a cabo, de la mejor manera, un trabajo; la descripción de funciones se realiza, primordialmente, a través de las técnicas de análisis de puestos y de la carta de distribución del trabajo o cuadro de distribución de actividades.

Según Romero (2015) en su investigación afirma que mediante la descripción de funciones permite definir las esperas del empleador y de los empleados, delimitando claramente las competencias y responsabilidades del colaborador. Esta interviene en general en el marco más amplio de la evaluación de función y la introducción de un nuevo sistema de remuneración. Está entonces precedida de una reflexión estratégica con la Dirección de la empresa.

La descripción de funciones desemboca sobre la creación, para cada una de ellas, de un formulario recapitulativo, que presenta los elementos claves. Estos documentos podrán servir de soporte al proceso de reclutamiento a la evaluación anual de los colaboradores del establecimiento de un sistema de remuneración equitativo, basado en criterios objetivos de competencias y de responsabilidades.

Existen diferentes enfoques para el diseño de los puestos de trabajo, que se puede llevar a cabo atendiendo a:

- mecanicista
- relaciones humanas
- características del trabajo
- ciencias de la conducta
- enfoque socio técnico.

Seguidamente brindamos una breve explicación de cada uno de ellos.

1. **Enfoque mecanicista.** Identifica las tareas para que se hagan en el menor tiempo posible. Se consigue que la capacitación del empleado para realizar las tareas se alcance en un tiempo mínimo, pero resulta para el empleado mecánico, aburrido y alienante.
2. **Enfoque de las relaciones humanas.** Se centra en el estudio del ambiente social que rodea al puesto de trabajo. También incide en la eficiencia del trabajo, pero considerando la misma desde el punto de vista del trabajador.
3. **Enfoque de las características del trabajo.** Cuando se combinan las condiciones del trabajo con las del empleado surge el enfoque de las características del trabajo, que analiza los factores que contribuyen a que el empleado sienta que su trabajo es útil. La sensación de utilidad en el desempeño aumenta realizando una variedad de tareas, siendo responsable y obteniendo retroalimentación. El diseñador de puestos no puede olvidar que detrás de cada puesto existe una persona y que se le planteará la necesidad de actuar sobre el diseño cuando observe algún conflicto.
4. **Enfoque de las ciencias de la conducta.** Se basa en la observación de la conducta humana. Apoyándose en la psicología, la sociología y la antropología se intentan verificar y contrastar determinados comportamientos en las organizaciones.
5. **Enfoque socio técnico.** Se basa en la constitución de equipos de trabajo, y consiste en que dos o más trabajadores se unan para el cumplimiento de un objetivo, asumiendo cómo llevarlo a cabo. Es preciso que exista: un propósito compartido, flexibilidad en la recompensa, aprendizaje continuo, descentralización de la autoridad, estructuras flexibles y un proyecto común. Precisa de un gran apoyo por parte de los niveles más altos de la organización.

#### 2.1.4 Perfil del cargo

Según (Díaz, 2011) en primer lugar, hay que definir las funciones que desempeñará el nuevo trabajador, sus habilidades y en general habrá que hacer lo que se denomina el "perfil del cargo".

El perfil del cargo debe contener el título de la posición, el cargo al cual reportará, departamento o sección en donde laborará, sus responsabilidades, qué clase de información deberá manejar, los contactos internos y externos para el desarrollo de sus funciones, grado de educación, experiencia y habilidades necesarias, entre otras.

Un perfil de cargo, es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de trabajo.

Otra breve definición de (Flores, 2012) menciona en su investigación titulada "Perfil Ocupacional de Cuba y Venezuela". La descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador. Tratando de establecer la relación cargo-función-responsabilidad como también los componentes, actitudinales, habilidades y destrezas que se requiere para el desempeño de dicho cargo.

Un perfil ocupacional, también es una descripción muy usada en las Instituciones Educativas, en donde se describen las habilidades que los estudiantes adquieren al finalizar su trabajo académico.

La creación de un perfil ocupacional se puede considerar una parte del análisis y la descripción de cargos, ya que a partir de las necesidades empresariales, se crean perfiles ocupacionales como un elemento en la selección y análisis de personal.

(Avendaño, 2008) en su investigación titulada Diseño "De una Propuesta de Competencias Profesionales Para El Administrador de Empresas que Desempeña el Cargo de Gerente de Oficina en Grandes Bancos de Bogotá" menciona dos tipo de perfiles:

Perfil ocupacional: es una descripción de las habilidades que un profesional o trabajador debe tener para ejercer eficientemente un puesto de

trabajo. Se trata de la descripción de las ocupaciones existentes en el sector empleador y que están siendo o se espera sean desempeñados por el egresado de un programa o trabajador. Ejemplo: El profesional deberá estar capacitado para diseñar, desarrollar e implementar procesos de Automatización en Industrias, analizar, adaptar y crear tecnología en el campo de la Automatización Industrial, prestar asesoría a la Industria, prestar asesoría al Estado en la definición de los planes de fomento y modernización y podrá tener independencia para realizar dichas funciones.

Perfil profesional: es el perfil de las posibles profesiones que podrán ejercer determinadas funciones. Por ejemplo: Cargo: Gerente comercial: Perfil profesional: Egresados en Administración de Empresas con especialización en mercadeo etc.

### **2.1.5 Reclutamiento**

Chiavenato (2009) define que reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización atrae candidatos del MRH para abastecer su proceso selectivo, funciona como un proceso de comunicación. Si el reclutamiento solo comunica y divulga, no alcanza sus objetivos básicos.

De la misma manera (Vértice, 2007) afirma que si bien el anterior enfoque del reclutamiento hacía alusión casi de forma exclusiva, a la función militar del término, entendiéndose éste, como el proceso de alistamiento de personas sobre las que realizar todo tipo de pruebas clasificatorias, hoy día se entiende el mismo, como una acción para atraer el capital intelectual a las empresas. La empresa, no sólo, demanda una serie de características del candidato, sino que además ofrecerlas ventajas competitivas de la misma, a fin de presentar los beneficios que pueden repercutir en la adscripción del candidato a la empresa.

Por tanto, el objeto de todo reclutamiento consiste básicamente en surtir a

la “selección” de su materia prima básica, es decir, candidatos. Pero no sólo debe abastecer al proceso de selección en cantidad sino también en calidad. De estos dos elementos dependerá la eficacia del procedimiento.

- **Reclutamiento interno:** se aplica a los candidatos que trabajan en la organización, es decir, a los empleados, para promoverlos o transferirlos a otras actividades más complejas o más motivadoras. Se lleva a cabo a través de oferta de ascensos (cargos más elevados y, en consecuencia, más complejos, pero en la misma área de actividad de la persona) y transferencias (cargos del mismo nivel, pero que involucran otras habilidades).
- **Reclutamiento externo:** se dirige a los candidatos que están en el MRH (Mercado de recursos humanos), fuera de la organización, para someterlos al proceso de selección de personal. Debe buscarse de manera precisa y eficaz.

Vértice (2007) clasifica las fuentes del proceso de reclutamientos en tres categorías, las cuales son conocidas como Reclutamiento Interno, Reclutamiento Externo y Reclutamiento Mixto:

- **Reclutamiento Interno:** Es cuando la empresa recluta personal de la propia empresa.
- **Reclutamiento Externo:** Se produce cuando la empresa busca al candidato fuera de la empresa.
- **Reclutamiento Mixto:** Utiliza formas tanto del reclutamiento interno como del externo.

Estos tipos de reclutamiento, serán definidos con mayor atención en los puntos siguientes, mostrando las principales ventajas e inconvenientes de las diferentes fuentes o técnicas que se utilizan en de cada uno de ellos.

### 2.1.6 La selección

Según (López-Fe & Figueroa, 2002) deducen que cuando hablamos de

"selección" en sentido estricto se refiere al conjunto de actividades encaminadas a la recogida de datos, intercambio de información y subsiguiente evaluación de la idoneidad de los candidatos aspirantes al puesto de trabajo a cubrir, lo que implica el cuidadoso análisis del ajuste candidato-puesto.

Vértice (2007) define la selección como un proceso, por su importancia, no debe dejarse al libre albedrío, sino que debe formar parte de la política y objetivos de la propia empresa.

Cada día más, las empresas demandan perfiles más específicos pero a la vez flexibles, que sean capaces de adaptarse a las nuevas circunstancias del mercado de trabajo. Ya no solo es importante, habilitar procesos efectivos para reclutar nuevos miembros a la empresa, sino que además es fundamental, saber seleccionar a los miembros más adecuados para ocupar las demandas ocupacionales de la empresa. Este saber, implica la existencia tanto de saberes teóricos como prácticos.

### **2.1.7 La solicitud de empleo**

Según Chiavenato (2009) la solicitud de empleo es un formulario que el candidato llena anotando los datos personales, formación académica, experiencia profesional, conocimientos, dirección y teléfono, para establecer contactos.

Para iniciar el proceso de selección, los candidatos deben llenar un formulario de solicitud de empleo el cual provee referencias para las entrevistas. Se puede definir el formulario de solicitud de empleo como aquella forma que ofrece información sobre la educación y los antecedentes laborales.

Por otro lado (Andino, 2001) define que solicitud de empleo es la exposición de los conocimientos, experiencias y habilidades que ofrece la persona que desea trabajar, por lo que la misma es trascendental para él o

ella.

Este autor también hace referencia a formas de solicitar un empleo y algunas recomendaciones.

### **2.1.8 Incorporación laboral.**

Como señalara Fayol considerado como autor distinguido de la teoría de la administración “es buscar al hombre adecuado para el puesto adecuado” así lo destaca: (Chiavenato, 2007)

Este proceso de incorporación se nutre de:

- Conocimiento del mercado laboral.
- Selección.
- Reclutamiento
- Inducción y socialización.

El mercado laboral es área territorial dentro de la cual las fuerzas de la oferta y demanda laboral convergen para establecer un precio común.

### **2.1.9 Desempeño laboral**

Según (Faira, 2004) considera que el desempeño laboral es el resultado del comportamiento de los trabajadores frente al contenido de su cargo, sus atribuciones, tareas y actividades, depende de un proceso de mediación o regulación entre él y la empresa.

(Palací, 2005) plantea que el desempeño laboral es el valor que se espera aportar a la organización de los diferentes episodios conductuales que un individuo lleva acabo en un período de tiempo. Estas conductas, de un mismo o varios individuos en diferentes momentos temporales a la vez, contribuirán a la eficiencia organizacional.

El desempeño laboral según (Robbins, 2004) es la determinación, de uno de los principios fundamentales de la psicología del desempeño, que es la fijación de metas, la cual activa el comportamiento y mejora el desempeño, porque ayuda a la persona a enfocar sus esfuerzos sobre metas difíciles, que cuando las metas son fáciles.

### **2.1.10 Evaluación de desempeño**

Según Chiavenato (2009) las organizaciones tienen la necesidad de evaluar el desempeño de los más diferentes desempeños: financiero, operacional, técnico, de ventas y de marketing y, principalmente, como es el desempeño humano, puesto que son las personas quienes dan vida a la organización y constituyen la piedra angular de la dinámica organizacional. De manera que este autor define la evaluación de desempeño como el proceso de revisar la actividad productiva del pasado para evaluar la contribución que el trabajador hace para que se logren objetivos del sistema administrativo.

(González, 2006) deduce que la evaluación del desempeño es una técnica que permite obtener una apreciación sistemática del desempeño del individuo en el cargo para estimular y juzgar las cualidades de ese individuo. El desempeño del cargo es situacional en extremo, varía de persona a persona y depende de innumerables factores condicionantes que influyen poderosamente.

Al hacerse la evaluación del desempeño, el objetivo primordial es que éste se modifique en aras de mejoramiento. El evaluado debe ser consciente no sólo del cambio planeado sino que también debe saber por qué y cómo deberá implantarse este cambio. De igual manera, deberá recibir la retroalimentación adecuada.

La evaluación del desempeño es un instrumento, un medio o una herramienta para mejorar los resultados del talento humano de la

organización. Entre otros objetivos de la misma se pueden mencionar los siguientes:

- Proporcionar datos acerca del desempeño de los empleados a lo largo del tiempo, de forma que se puedan tomar decisiones adecuadas.
- Permitir el tratamiento de los recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido dependiendo del sistema de administración.
- Contribuir a la toma de decisiones relacionadas con la capacitación, orientación, pago y promoción del personal y otros asuntos.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.
- Identificar a los empleados de la organización que requieren actualización.

### **2.1.11 Formación profesional**

(Casanova, 2003) menciona que cuando se utiliza el término “formación” acompañado del adjetivo “profesional” en una conversación o texto, en general se entiende que se está haciendo referencia a un tipo de formación que tiene por finalidad principal el preparar a las personas para el trabajo. Esta es, seguramente, la definición más simple y más corrientemente utilizada de formación profesional.

Es un fruto de la planeación de la carrera profesional. Comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Estos aspectos y las acciones que conducen al fruto de su propia iniciativa.

### 2. 1.12 Competencia laboral

Según (Centro Interamericano para el Desarrollo, 2014) define Competencia Laboral “Capacidad integral que tiene una persona para desempeñarse eficazmente en situaciones específicas de trabajo.”

(Agudelo, 2002) realiza múltiples y variadas aproximaciones conceptuales a la competencia laboral. Pero según el mismo autor un concepto generalmente aceptado la define como una capacidad efectiva para 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 una capacidad real y demostrada.

Una buena categorización de la competencia, que permite aproximarse mejor a las definiciones, es la que diferencia tres enfoques. El primero concibe la competencia como la capacidad de ejecutar las tareas; el segundo la concentra en atributos personales (actitudes, capacidades) y el tercero, denominado “holístico”, incluye a los dos anteriores.

En (GestioPolis, 2014) se señala “Una competencia laboral se podría definir como la capacidad, real y demostrada, para realizar con éxito una actividad de trabajo específica.”

### 2.1.13 Tipos de competencias

**Competencias técnicas.** Son los conocimientos profesionales y aptitudes necesarias para llevar a cabo las aportaciones técnicas y de gestión definidas para su profesión. Normalmente están ligadas a un proceso y describen la aportación y el nivel de responsabilidad del profesional que ejerce la profesión. Por su forma de redacción estarían más cercanas a las funciones, pero la diferencia es que la competencia está centrada en los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador que son necesarios para realizar dicha aportación y no en las tareas asociadas a la función.

Al estar asociadas a un proceso una vez desarrolladas el nivel de aportación es más estable en el tiempo. Por este motivo las ligamos a retribución fija. En las competencias técnicas haremos especial énfasis en los conocimientos de carácter funcional necesarios para su ejecución.

**Competencias clave.** Son las capacidades mentales y sociales y las actitudes que ayudan al profesional a mejorar la calidad de sus aportaciones a los procesos de la empresa y en la relación con colaboradores, clientes o proveedores. Reflejan los factores de éxito diferenciales, es decir aquellos que marcan la diferencia entre un gran profesional de esa profesión y otro normal.

También las hemos llamado competencias de conducta porque está fundamentalmente asociada a habilidades y actitudes que determinan las conductas observables asociadas a la ejecución de la competencia.

Según se piense que las competencias clave están más relacionadas con actitudes o con rasgos de personalidad, será más o menos lógico que estén vinculadas a retribución fija o variable por su carácter de permanencia en el tiempo. Si las asociamos a actitudes, podrían ser más volubles y por tanto asociarse a retribución variable. Si las asociamos a rasgos de personalidad, son más estables y por tanto las podríamos asociar a retribución fija.

#### **2.1.14 Liderazgo**

Se considera el liderazgo como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para realizar influencia en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial, para sacar adelante una empresa u organización, pero también lo es en otros ámbitos,

como los deportes (saber dirigir un equipo a la victoria), la educación (profesores que consiguen que sus alumnos se identifiquen con su forma de pensar) y hasta en la familia (padres o hermanos mayores que son tenidos como absoluto ejemplo por parte de sus hijos, por ejemplo).

Existen distintas clasificaciones de los líderes, que se establecen a partir de diversos criterios. Cuando un líder es escogido por una organización, se habla de un líder formal. Los líderes informales, en cambio, emergen de manera natural o espontánea dentro un grupo.

Las bases para ser un buen líder son: mantenerse al tanto de lo último en el campo en el que se desarrolla el trabajo, observar la labor de otros líderes y modificar la forma de trabajo siempre que sea necesario. Por otro lado, las cualidades que debe tener alguien que ejerce el liderazgo son: conocimiento, confianza, integridad y, por su puesto, carisma para inspirar a sus subordinados.

Para Bennis (1986) existen tres tipos puros de liderazgo:

- Líder carismático: es el que tiene la capacidad de generar entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de dar entusiasmo a sus seguidores. Tienden a creer más en sí mismos que en sus equipos y esto genera problemas, de manera que un proyecto o la organización entera podrían colapsar el día que el líder abandone su equipo.

- Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones. Ejemplos: un reinado.

- Líder legítimo: Podríamos pensar en "líder legítimo" y "líder ilegítimo". El primero es aquella persona que adquiere el poder mediante procedimientos autorizados en las normas legales, mientras que el líder ilegítimo es el que adquiere su autoridad a través del uso de la ilegalidad. Al líder ilegítimo ni siquiera se le puede considerar líder, puesto que una de las características del liderazgo es precisamente la capacidad de convocar y convencer, así que un "liderazgo por medio de la fuerza" no es otra cosa que

carencia del mismo. Es una contradicción, por si lo único que puede distinguir a un líder es que tenga seguidores: sin seguidores no hay líder.

La palabra "liderazgo" en sí misma puede significar un grupo colectivo de líderes, o puede significar características especiales de una figura célebre (como un héroe). También existen otros usos para esta palabra, en los que el líder no dirige, sino que se trata de una figura de respeto (como una autoridad científica, gracias a su labor, a sus descubrimientos, a sus contribuciones a la comunidad).

### **2.1.15 Tipología de las organizaciones**

Existen diferentes tipos de organizaciones por el que define la estructura más acomodada para el logro de sus fines o metas. Son heterogéneas y diversas, con tamaño, características, estructuras y objetivos son distintos. En esencia es lo que da lugar a una amplia variedad de tipos, se dividen en organizaciones: según sus fines, según su formalidad y según su grado de centralización (Guillermo, 2002).

Las empresas se clasifican según su sector de actividad en:

- Sector terciario, son aquellas cuyo elemento es la capacidad humana para realizar los trabajos físicos e intelectuales.
- Sector secundario, aquellas que realizan alguna transformación de la materia prima, se dedican a actividades industriales.
- Sector primario, se relaciona con la transformación de los recursos naturales en productos primarios. (slideshare.net, s.f.)

De acuerdo a su tamaño, se clasifican en:

- Grandes.
- Medianas y Pequeñas

De acuerdo a la propiedad, se clasifican en:

- Públicas
- Privadas y Mixtas

Las pequeñas y medianas empresas, se encuentran en desarrollo, razón por las que sus principales características son las siguientes:

- Demandan exigencias técnicas, de calidad y desde el punto de vista legal.
- Poseen una insuficiente capacidad para la negociación.
- No poseen estrategias internacionalización global.
- Poseen endeble encadenamientos de materias primas\_ productivos.
- Elevados costos por desperdicio de materias primas.
- Escasa cuantía productiva para exportar.
- Incompatibilidad de la maquinaria y procesos propios a las normas de calidad exigidas en empresas grandes. (dspace.ups.edu.ec, s.f.) (SENPLADES, 2010)

### 2.1.16 Talento humano

“El talento humano se entiende como una combinación o mixtura de varios aspectos, características o cualidades de una persona, implica saber (conocimientos), querer (compromiso) y poder (autoridad)”. (Psicología y empresa , 2010)

- **Conocimientos:** posesión de sabiduría inteligencia, creatividad, razonamiento, es conocido como competencias cognitivas.
- **Compromiso:** actitudes, temperamento, personalidad y esfuerzo que despliega, también se le conoce como competencias personales.
- **Poder:** valores, decisión y la capacidad personal para hacer algo, además conocido como competencias ejecutivas o de liderazgo.

Para Cuesta (2010) el talento humano comprende:

**Capital Humano:** “Comprende las capacidades para hacer trabajo, dadas por el conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores, portados por las personas que trabajan, Comprende ciencia, economía y consciencia ética.”

**Capital Intelectual:** “Significa la posesión de conocimientos, habilidades, motivaciones y valores comprendida en las competencias laborales de los empleados, junto a la experiencia aplicada, la tecnología organizacional, software y know how patentados, las relaciones con clientes, y documentos”

### **2.1.17 Problemas más comunes en el área de talento humano**

En el contexto de las actividades de talento humano la diferencia de otras áreas de la organización. Gestionar los recursos humanos es bastante distinto de cualquier otro recurso de la propia organización, porque implica algunos problemas. Según (Chiavenato, 2005) (pág. 167-168) son:

- a) Cumple con una función de asesoramiento, de staff, que consiste en planear, prestar servicios especializados, recomendar y controlar, es decir que no se vincula directamente con la administración del resto de los recursos de la organización.
- b) Esta área gestiona recursos vivos, complejos, diversos y variables por demás. Estos recursos se incorporan y con el tiempo van creciendo, desarrollándose, moviéndose de actividad, de posición y cambiando su valor.
- c) Estos recursos se encuentran distribuidos en las diversas dependencias de la organización, bajo el mando de varios jefes o gerentes, por lo que cada jefe es responsables directo de esas personas que se le subordinan.
- d) El área de talento humano debe velar por la eficiencia y la eficacia. No obstante, no puede controlar los sucesos o las condicionantes que las originan, debido a que provienen de distintas actividades de la

organización, así como del comportamiento heterogéneo de sus integrantes.

### **2.1.18 Introdutorio al modelo de gestión por competencias**

La empresa de hoy día se encuentra en constantes cambios a consecuencia de los propios cambios que ocurren en el entorno en el que ella se desenvuelve, a diario surgen nuevos productos como resultado del desarrollo y evolución de la ciencia y la técnica, por tanto las empresas deben adecuar sus políticas para ajustarse de manera óptima a esos cambios.

Cada uno de los factores productivo debe buscar la eficacia y eficiencia de su gestión, es por ello necesario dar el tratamiento adecuado los recursos humanos para acrecentar sus capacidades e incrementar sus actitudes tal punto que logre ser capaz de valerse por sí mismo y entregar lo mejor de sí a su labor, además de sentirse conforme con lo que hace y recibir el reconocimiento por ello.

Los modelos actuales de gestión empresarial focalizan en su centro de atención al hombre, considerado como el recurso más valiosos y decisivo de su organización. Su gestión adecuada puede posibilitar el incremento considerable de los beneficios de la empresa.

Los empresarios de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) requieren un modelo que los aleje del temor que produce lo desconocido y le permita a su vez adentrarse en la aventura de lo nuevo, mediante la ruptura de los paradigmas y estereotipos que lo han acompañado a lo largo de la vida.

Una herramienta o instrumento imprescindible para revolver este desafío es mediante la Gestión por Competencias ya que ahonda en el proceso de involucramiento y progreso del capital humano ya que ayuda a realzar las competencias a un elevado nivel de excelencia.

### **2.1.19 Importancia**

El modelo de gestión por competencia constituye una herramienta indispensable para conquistar los cambios cardinales en las empresas, los nuevos tiempos solicitan un personal capaz de prever y adelantarse a los cambios, es decir tener una actitud proactiva ante las variaciones del entorno donde se desenvuelve, de manera que esté preparado para aprovechar las bondades del entorno y esquivar aquellas cuestiones que le puedan afectar. Significa que, en esta interrelación de la empresa con su medio el rol que desempeña el hombre es determinante para lograr los beneficios que persigue.

En aras de lograr que el modelo de gestión por competencias para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) sea operante se requiere que se definan nuevos papeles, responsabilidades y nuevos procesos, no solamente para gestionar los conocimientos que hoy poseen los trabajadores y los profesionales de las pequeñas y medianas empresas de la ciudad, sino además para que se incremente la capacidad colectiva mediante de la incorporación de las nuevas prácticas, de los sucesos tecnológicos y la socialización de los conocimientos.

### **2.1.20 Condiciones o premisas básicas del modelo propuesto**

Para el establecimiento del modelo de gestión por competencias, se requiere definir algunas condiciones o premisas básicas que responderán a las acciones empresariales:

1. Concientizar a los empresarios de la necesidad de tener un personal con perfiles específicos para cada puesto trabajo existente en la empresa ya que tienen características propias y por tanto deben ser ocupado por personas que tengan un determinado perfil de competencias.

2. Reconocer que aquellos que ocupan puestos de dirección, son los responsables de brindar oportunidades que consientan el desarrollo e incorporación de las nuevas competencias.
3. Ser consciente de que siempre se poseerá lugar para el perfeccionamiento de las nuevas competencias, significa que a lo que hoy se requiere como un buen desempeño de una tarea, pronto se le podrán añadir nuevos desafíos.

Estas condiciones o premisas básicas deben de ser transmitidas hasta que sean parte de la cultura general y sean incorporadas en las actitudes y comportamientos de todos los integrantes de la empresa.

#### **2.1.21 Las ventajas del modelo**

En nuestro país la generalidad de las empresas realizan pocas inversiones al progreso de sus equipos de trabajo, debido a que la mayoría de ellas carecen de estrategias vinculadas al subsistema de talento humano, en otros casos presenta desconocimiento de importancia del desarrollo de su capital intelectual, en otros casos prefieren invertir en los activos tangibles para, sin embargo no se percatan del beneficio que puede reportarle la el capital intelectual resultante.

La realidad descrita anteriormente puede ser modificada con las ventajas que reporta la gestión por competencias:

- Favorece el incremento de la productividad del trabajo por el establecimiento de los perfiles profesionales.
- Llegar y besar el santo el desarrollo de equipo de trabajo, porque incrementa las competencias para cada área específica de trabajo.
- Descubre puntos débiles, que son el punto de partida para que se introduzcan mejoras que garanticen mejores resultados.
- Beneficia la evaluación del desempeño sobre bases de objetivos medibles, cuantificables y con posibilidades de vigilancia directa.

- Permite la optimización de los resultados en cada puesto de trabajo.
- Facilita el autodesarrollo de los equipos de trabajo dando lugar a una negociación ganar-ganar, desde el instante que los interés de todos los empleados están siendo atendidas.
- Los programas de entrenamiento y desarrollo se ajustan a las necesidades de la empresa y a las particulares de cada uno de los puestos de trabajo.

### **2.1.22 Tipo de competencias**

#### **Competencias técnicas**

Son aquellos conocimientos profesionales y aptitudes ineludibles para poder llevar a cabo las contribuciones técnicas y de gestión detalladas para su profesión. Estas competencias en lo general se encuentran sujetadas a un proceso y refieren la aportación y la magnitud de responsabilidad del profesional que ejecuta la profesión. Es decir que estas competencias están vinculadas a los conocimientos, habilidades y actitudes del trabajador que son requeridos para el puesto de trabajo.

En el contexto de la capacitación empresarial, se dice que un programa de capacitación tiene que proporcionar a las asistentes de conocimientos, habilidades y actitudes. Al respecto sobre la base de lo expresado por la Real Academia Española (2014) se define:

El conocimiento: es la acción y efecto de conocer. Es el entendimiento, la inteligencia o razón natural. Cada una de las facultades sensoriales del hombre en la medida en que se encuentran activas. Es noción, ciencia, sabiduría.

La habilidad: es la capacidad y disposición para hacer algo. También es gracia y destreza en hacer algo que se aprovecha de adorno a la persona, como bailar, montar a caballo, entre otras. Son todas las cosas que una

persona hace con gracia y destreza. Es enredo dispuesto con ingenio, disimulo y maña.

Por su parte la actitud: lo define como la postura del cuerpo humano, en especial cuando es determinada por los movimientos del ánimo, o expresa algo con eficacia. Es actitud graciosa, imponente. Las actitudes de un orador, de un actor. Es la postura que adoptan los animales cuando por alguna motivación atraen la atención. Es la disposición de ánimo expresada de algún modo. También es actitud benévola, pacífica, amenazadora, de una persona, de un partido, de un gobierno.

### **Competencias claves**

Son aquellas capacidades mentales y sociales, así como las actitudes que auxilian al profesional a optimizar la calidad de sus contribuciones a los procesos generales de la empresa y a las relaciones necesarias con los colaboradores, clientes o proveedores.

#### **2.1.23 Integración del modelo a las funciones del área de talento humano.**

En el diseño de este modelo se tendrán en consideración que exista una integración con las funciones de selección, formación, desarrollo, evaluación y retribución salarial. A continuación se brinda una breve explicación de cada una de estas funciones.

La selección del personal: Valerse del perfil competencias de los puestos de trabajo en la elaboración y aplicación de los exámenes de selección de aspirantes.

La formación del personal: Parte de la determinación de las necesidades en base a la brecha existente entre las competencias de la persona y los requerimientos del puesto de trabajo, seguido de la elaboración de acciones formativas que desplieguen las competencias.

El desarrollo del personal: Efectuar el análisis de ajuste entre el perfil de competencia de cada personas y los posibles puestos futuros dentro de la

organización, así como el establecimiento de planes de acción personalizados para ampliar las competencias clave en su desarrollo profesional y laboral.

La evaluación del personal: La aplicación de la evaluación de las competencias individuales y la identificación de potencial de cada persona.

La retribución salarial: implantar de manera progresiva el pago de acuerdo a las competencias individuales.

Es conveniente distinguir, al referirse a la gestión por competencia, que una de cuatro dimensiones se puede diferenciar y figurar aplicaciones prácticas del significado de competencia según:

- La identificación de las competencias: proceso que se persigue para instituir, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se requieren a fin de desempeñar una actividad, en manera excelente. La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio del plano ocupacional o ámbito de labor.
- La normalización de las competencias: una vez que han sido identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucho provecho para esclarecer las transacciones que se producen entre empleadores, trabajadores, y entidades empresariales. Comúnmente, cuando se constituyen sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento estándar ligado a una futura institucionalidad, de manera tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento se convierta en una norma, que constituya un referente admitido para las empresas los trabajadores y los empleadores. El procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza competencias que convierte en estándares al nivel en que se haya establecido (una empresa, un sector o un país)
- La formación establecida en competencias: La elaboración de la formación para el trabajo es mucho más eficaz si considera la orientación hacia la norma ya establecida. Esto significa que la formación orientada a generar competencia con referentes claros en

normas existentes tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

- **Certificación de competencias:** Apunta al reconocimiento juicioso acerca de la competencia manifiesta de un individuo para realizar una labor normada. El resultado de emitir un certificado lleva implícito la elaboración anterior de un proceso de evaluación de las competencias. Por lo que este certificado constituye un sistema normalizado, no es un diploma que avala estudios realizados; es la firmeza de una competencia demostrada apoyado en el estándar definido con anterioridad. Su integración parte además desde la planificación del talento humano.

Al respecto (Cuesta, 2010, p.84) reflexionan que la empresa debe tomar en consideración una serie de elementos antes de que pueda influir para bien o para mal en el proceso de implementación de la gestión por competencias. Pereda y Berrocal (2005, p. 114) plantea "el proceso de planificación de los recursos humanos es un proceso sistemático de elaboración, dentro del marco de la estrategia de la organización, que permitirá disponer de las personas necesarias, con las competencias adecuadas"; otro referente, Hellriegel et al. (2005) aseguran que la manera de conocer las competencias de los empleados es mediante un inventario de competencias o archivo minucioso por cada uno de los empleados.

Chiavenato (2005 p.178) señala "Para comprender cómo funcionan los procesos de provisión, debemos entender cómo funciona el ambiente en que está inmersa la organización y cómo ésta localiza y busca a las personas para introducirlas en un sistema"

## **2.2 Marco institucional**

### **2.2.1 Caracterización de la municipalidad Francisco de Orellana**

La municipalidad de Francisco de Orellana es considerada como el tercer cantón con más producción nativa posteriormente de Quito y Guayaquil, provocado por el fuerte peso productivo de la actividad petrolera en el cantón, si se realiza el balance sin tener en cuenta la actividad petrolera, se ubicaría en el lugar 53, lo que significa que no quedaría ni entre los 50 cantones con más producción no petrolera, contrariamente de que como urbe conquista el lugar 30. Lo que muestra la baja producción de la actividad no petrolera. Los sectores más emprendedores de la economía o con mayor valor agregado no son necesariamente los que producen mayores fuentes de empleo. Todo lo contrario son aquellos sectores con bajo Valor Agregado Bruto (VAB), como son: la agricultura, la ganadería, la silvicultura y pesca y el comercio, los que atraen mayor mano de obra en el mercado laboral. Es probable que se deba esta situación a que en estos sectores se reúne el empleo informal o subempleo, ya que tienen menos restricciones para ingresar al mercado laboral y productivo, demandan mano de obra no cualificada, y no necesitan de altos montos de inversión, tal y como sucede en las ramas de las actividades económicas con mayor valor agregado per cápita, como es la actividad petrolera. (SENPLADES, 2010)

Valor Agregado Bruto VAB por ramas de actividad económica (en miles de USD)	2007			2008			2009			2010			VAB per cápita por ocupado 2010
		%		%		%		%		%			
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	20.735,73	1,41%	16.005,65	0,74%	19.918,34	1,55%	17.357,00	0,52%	2.515,51				
<b>Explotación de minas y canteras</b>	<b>1.318.287,48</b>	<b>89,55%</b>	<b>1.977.005,21</b>	<b>91,95%</b>	<b>1.105.682,10</b>	<b>86,15%</b>	<b>3.126.924,51</b>	<b>93,92%</b>	<b>1.888.239,44</b>				
Manufactura	42.661,88	2,90%	46.223,99	2,15%	55.797,24	4,35%	54.408,80	1,63%	38.154,84				
Suministro de electricidad y de agua	18,27	0,00%	14,31	0,00%	11,99	0,00%	42,03	0,00%	216,65				
Construcción	8.091,60	0,55%	11.250,03	0,52%	10.791,05	0,84%	11.702,54	0,35%	6.228,07				
Comercio	7.549,71	0,51%	8.219,86	0,38%	7.231,31	0,56%	9.324,29	0,28%	2.756,22				
Actividades de alojamiento y de comidas	3.289,33	0,22%	3.779,84	0,18%	4.144,45	0,32%	4.315,87	0,13%	3.884,67				
Transporte, información y comunicaciones	9.488,55	0,64%	10.685,36	0,50%	14.438,62	1,13%	15.000,52	0,45%	9.346,12				
Actividades financieras	2.181,47	0,15%	2.297,00	0,11%	2535,27	0,20%	3.495,60	0,10%	30.396,52				
Actividades profesionales e Inmobiliarias	9.857,54	0,67%	14.745,33	0,69%	12813,77	0,60%	13.991,23	0,42%	41.150,68				
Administración pública	33.194,15	2,25%	41.944,81	1,95%	29.628,68	2,31%	45.231,42	1,36%	21.840,38				
Enseñanza	12.483,13	0,85%	15.053,93	0,70%	17.156,31	1,34%	20.180,02	0,61%	14.751,48				
Salud	4.063,10	0,28%	1.990,94	0,09%	2.669,30	0,21%	5.279,94	0,16%	13.199,85				
Otros Servicios	276,08	0,02%	816,72	0,04%	1.082,18	0,08%	2.104,46	0,06%	817,27				
<b>ECONOMÍA TOTAL</b>	<b>1.471.178,03</b>	<b>100,00%</b>	<b>2.150.032,99</b>	<b>100,00%</b>	<b>1.283.400,63</b>	<b>100,00%</b>	<b>3.329.358,24</b>	<b>100,00%</b>	<b>133.051,92</b>				

Fuente: Banco Central del Ecuador, 2007-2010  
Elaboración: GADMFO-Unidad de Ordena

**Figura 1 Valor Agregado Bruto (VAB) por ramas de actividad económica del cantón.**

**Fuente: (SENPLADES, 2010)**

En resumen, se puede fundar que mayor riqueza petrolera no se convierte en mayor desarrollo para la localidad, pero sí para desarrollo para el país. La riqueza petrolera tiene un minúsculo acontecimiento positivo sobre el cantón, que puede ser volcada en más inversión pública, en el pago de beneficios a las personas relacionada con el sector petrolero y la generación de empleo en el sector moderno o empleo conveniente para personas adscritas al aprovechamiento del petróleo de forma directa o indirecta.

De acuerdo a las estadísticas presentadas en el diagnóstico para el Plan de desarrollo y ordenamiento territorial de la municipal de Francisco de Orellana, 2014-2019, ha ocurrido una evolución en cuanto a la ocupación de los distintos sectores por actividad, tal y como se refleja seguidamente:

**Tabla 1****Evolución intercensal de la población de la municipalidad Francisco de Orellana ocupada según sector económico 1990 – 2010**

<b>Sectores Económicos</b>	<b>1990</b>	<b>2001</b>	<b>2010</b>
Primario	57,16%	49,49%	29,18%
Secundario	6,37%	9,17%	11,27%
Terciario	30,73%	31,06%	44,88%

Fuente: (SENPLADES, 2010)

Se aprecia como desde el 2010, el sector terciario ha pasado a ocupar el primer lugar en cuanto a la ocupación de la población en la actividad económica del territorio. Significa que existen una mayor cantidad de personas vinculada a actividades de comercio, servicios, transporte, administración del sector público y otras actividades a ella asociadas.

Este sector terciario se ha expandido como consecuencia del consumo familiar, la inversión pública y privada, el propio desarrollo de la urbanización y el resto de las inversiones para la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca). Paralelo al incremento de las actividades desarrolladas por la administración pública, que se han expandido por la reorganización estatal y la administración en el ámbito local y nacional.

Las PYMES desempeñan un rol importante en la economía de todos los países. Los países de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE) generalmente poseen entre el 70 % y el 90 % del personal en estas empresas. Por las siguientes razones:

- Logran elaborar productos diferenciados en oposición con los que elaboran las grandiosas empresas que se orientan más a productos estandarizados.
- Apoyan a las grandes empresas con sus producciones, mediante la subcontratación de producciones menores para realizar servicios u operaciones que están incluidas en el tejido de la gran empresa que provocaría en un aumento de sus costes.

En el caso particular del Ecuador las PYMES de forma general se han constituido para ejecutar distintos tipos de actividades económicas dentro de las que ubican las siguientes:

- Comercio al por mayor y menor.
- Actividades de la agricultura, silvicultura y pesca.
- Industrias de manufacturas.
- Actividades constructivas.
- Transportación, almacenamiento y comunicaciones.
- Bienes inmuebles y servicios prestados a las empresas.
- Servicios sociales, comunales, y personales.

Las PYMES en nuestro país se hallan en lo específico en las actividades de la producción de bienes y servicios, constituyen la base del desarrollo social, tanto en la producción, en la demanda y compra de productos o agregando valor añadido, por lo que se componen un actor primordial en la reproducción de riqueza y de empleo.

A los fines tributarios las PYMES de acuerdo al tipo de RUC se dividen en dos: personas naturales y sociedades.

En el caso particular de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) existen 2.223 empresas pequeñas y medianas.

- 479 Venta al por menor de comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco.
- 210 Actividad de restaurantes y de otros servicio móvil de comida.
- 148 Ventas al por menor de productos farmacéutico y medicinales cosméticos y artículos de tocador en comercios especializados.
- 96 Mantenimiento y reparación de vehículos automotor.
- 67 Otras actividades de telecomunicación
- 59 de Venta al por menor de artículos de ferretería, pintura y productos de vidrio en comercios especializados.
- 50 Actividades de peluquería y otros tratamientos.

- 50 Ventas al por menor de libros, periódicos y artículos de papelería en comercios especializados.
- 39 Enseñanza preprimaria y primaria.
- 32 Fabricación de productos metálicos para uso estructural.
- 31 Actividades de Alojamiento para estancias cortas.
- 28 Venta al por menor de otros productos nuevos en comercios especializados.
- 23 Reparación de otros bienes personales y enseres domésticos.
- 22 Actividades de organizaciones religiosas.
- 871 Otras actividades. (inec.gob.ec, s.f.)

De acuerdo al estrato del personal ocupado las PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) se ubican en los siguientes rangos:

**Tabla 2**

**Estrato del personal ocupado las PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca)**

<b>Sistema</b>	<b>Casos</b>	<b>Porcentaje</b>
1 – 9 personas	2,087	93.88
10 – 49 personas	107	4.81
50 – 99 personas	15	0.67
100 – 199 personas	3	0.13
200 – 499 personas	3	0.13
	8	0,36
<b>Total</b>	<b>2,223</b>	<b>100.00</b>

Fuente: (inec.gob.ec, s.f.)

De las 2.223 empresas, ocho no fueron censados por no definir su actividad.

## 2.2.2 Estudio de la situación de las PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca).

Sobre la base de los objetivos de esta investigación el autor aplicó una encuesta para diagnosticar el estado de las PYMES de la localidad. Dicha encuesta fue apoyada por los criterios y opiniones de gerentes y propietarios de empresas clasificadas de este tipo.

El estudio tuvo en cuenta el total de PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) según el tipo de actividad que ejecutan, informado por (inec.gob.ec, s.f.)

Para este análisis se asume como tamaño de la población la cantidad de PYMES informadas con un total de 2.223 empresas.

$N = 2,223 < 100000$ , por lo tanto, se empleará la siguiente relación para poblaciones finitas.

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{(e^2 * (N - 1)) + k^2 * p * q}$$

Dónde:

n: tamaño de la muestra.

N: tamaño poblacional.

P/Q: probabilidades asociadas a las características, se toma  $p = 90\%$  y  $q = 10\%$ .

K: Nivel de confianza de 0,95, será 1,96

E: margen de error permitido.

Una vez aplicada la fórmula, se determinó que:

$n = 130$  PYMES

Para la composición de la muestra se aplicó un muestreo aleatorio simple.

Se dispuso en el marco del estudio aplicar las encuestas al número de PYMES que tienen entre 1 y 9 personas, ya que representan el 93,88 % de la población en general.

### 2.2.3 Resultados de las encuestas aplicadas

Las encuestas fueron procesadas utilizando como apoyo de las herramientas de Excel. Del análisis se obtuvo el siguiente principales resultados:

#### 1. Señale su perfil de negocio

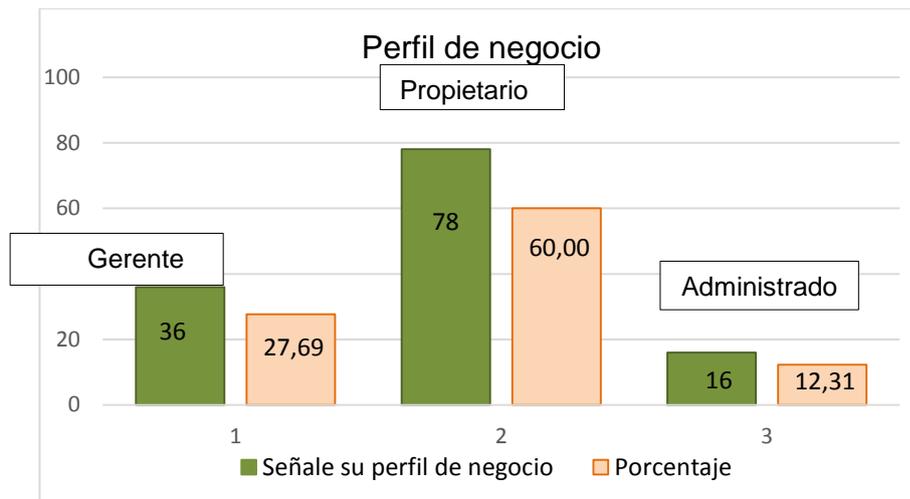
**Tabla 4**

**Perfil de negocio**

<b>Negocio</b>	<b>Gerente</b>	<b>Propietario</b>	<b>Administrador</b>	<b>Total</b>
<b>Cantidad</b>	36	78	16	130
<b>Porcentaje</b>	27,69	60,00	12,31	100

#### **Análisis**

Relacionado con el perfil de negocios es significativo que el 60% del total constituyen propietarios y el resto del porcentaje entre gerentes y administradores.



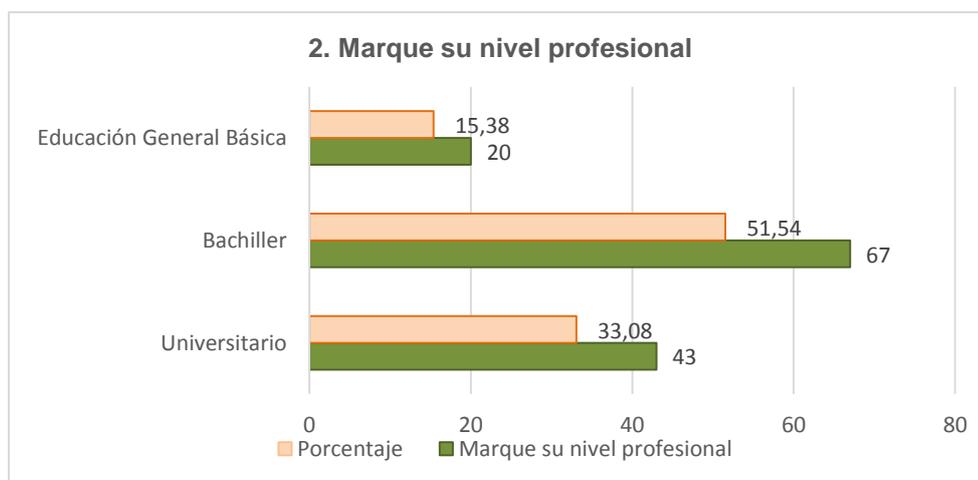
**Figura 1 Perfil de negocio**

*2. Marque su nivel profesional*

**Tabla 3**

**Nivel profesional**

Pregunta 2	Universitario	Bachiller	Educación General Básica	Total
<b>Nivel Profesional</b>	43	67	20	130
<b>Porcentaje</b>	33,08	51,54	15,38	100



**Figura 2 Nivel profesional**

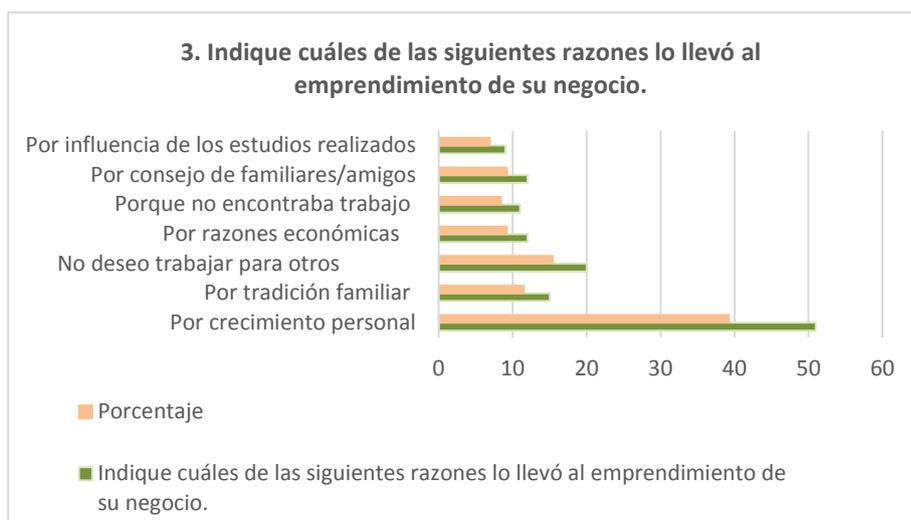
## Análisis

De los encuestados ellos, el 51,54% refiere formación de bachiller y el 33,08% universitario y un 15,38% con la educación general básica.

3. Indique cuáles de las siguientes razones lo llevó al emprendimiento de su negocio.

**Tabla 4**  
**Razones del emprendimiento**

Pregunta 3	Crecimiento personal	Tradición familiar	No deseo de trabajar para otros	Razones económicas	No encuentra trabajo	Consejo de familiares/amigos	Influencia de estudios realizados
Indique cuales de las siguientes razones lo llevó al emprendimiento de su negocio	51	15	20	12	11	12	9
<b>Porcentaje</b>	39,23	11,54	15,38	9,23	8,46	9,23	6,92



**Figura 3 Razones del emprendimiento**

### Análisis

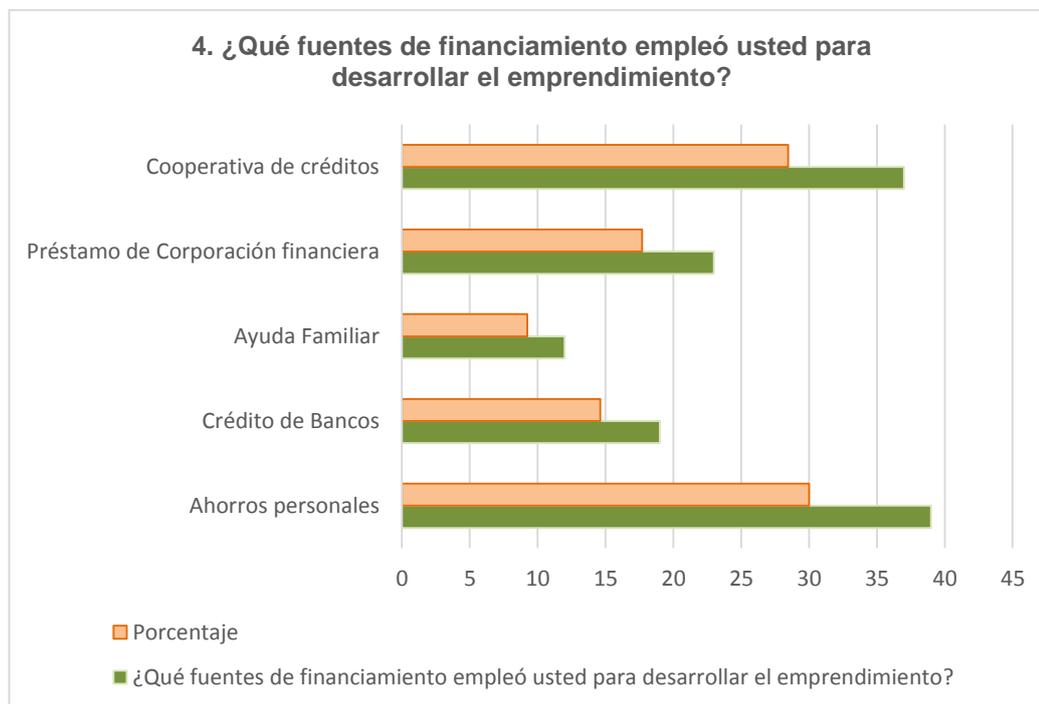
Según se ilustra la principal razón para acometer el emprendimiento es por el crecimiento personal con un 39,23%, en segundo lugar, con un 15,38% por el no deseo de trabajar para otros, en tercer lugar, con un 11,54% por tradición familiar.

4. *¿Qué fuentes de financiamiento empleó usted para desarrollar el emprendimiento?*

**Tabla 5**

### Fuente de financiamiento

Pregunta 4	Ahorros Personales	Crédito de Bancos	Ayuda Familiar	Préstamo de Corporación Financiera	Cooperativas de créditos
¿Qué fuentes de financiamiento empleó usted para desarrollar el emprendimiento?	39	19	12	23	37
<b>Porcentaje</b>	30	14,62	9,23	17,69	28,46



**Figura 4 Fuente de financiamiento**

### **Análisis**

Según se ilustra la principal razón para acometer el emprendimiento es por el crecimiento personal con un 39,23%, en segundo lugar, con un 15,38% por el no deseo de trabajar para otros, en tercer lugar, con un 11,54% por tradición familiar.

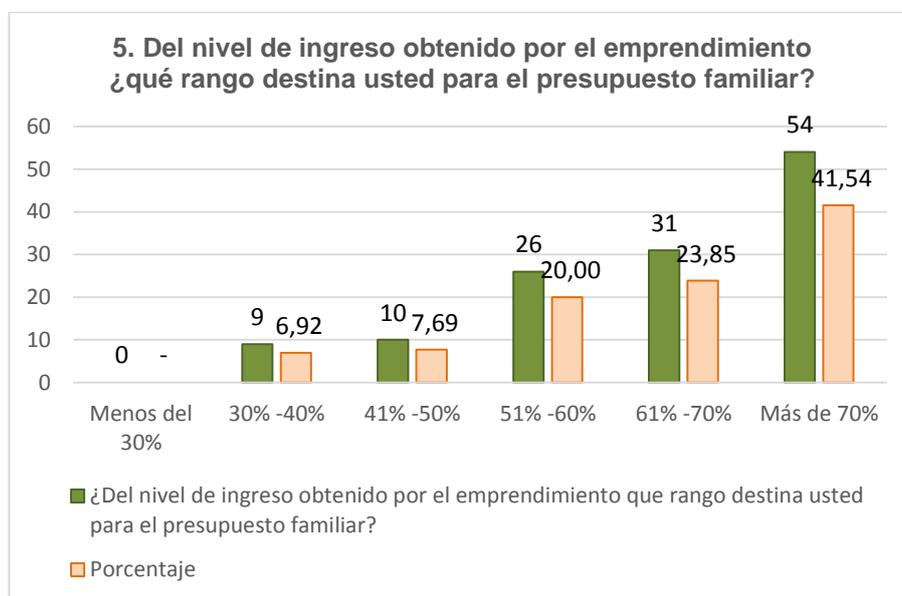
La principal fuente de financiamiento empleado por los encuestados fue los ahorros personales con un 30%, seguido créditos a través de las cooperativas de créditos con un 28,46% y de créditos de otras corporaciones financieras con el 17,69%.

**5. Del nivel de ingreso obtenido por el emprendimiento ¿qué rango destina usted para el presupuesto familiar?**

**Tabla 6**

**Presupuesto familiar**

Pregunta 5	Menos del 30%	30%-40%	41%-50%	51%-60%	61%-70%	Más de 70%
Del nivel de ingreso obtenido por el emprendimiento ¿qué rango destina usted para el presupuesto familiar?	0	9	10	26	31	54
Porcentaje	-	6,92	7,69	20,00	23,85	41,54



**Figura 5 Presupuesto familiar**

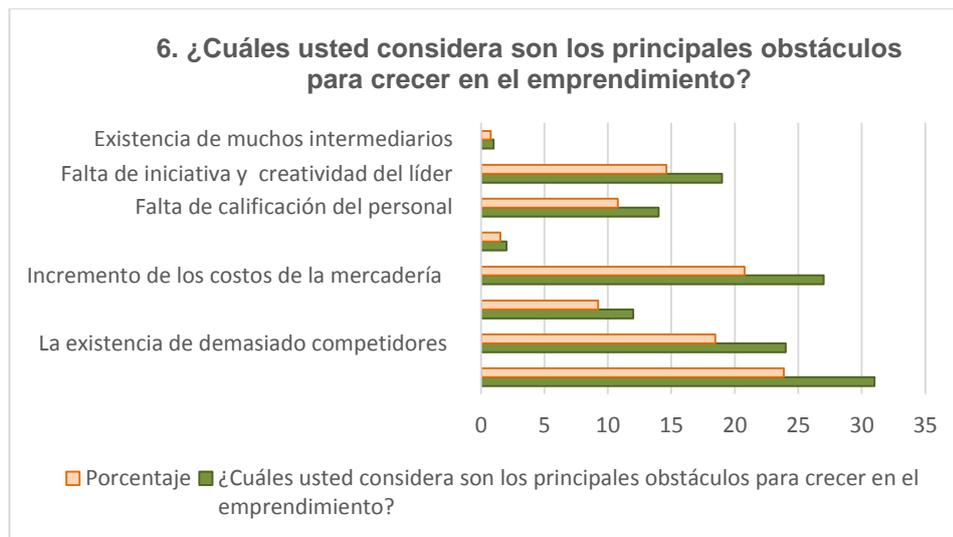
## Análisis

El 41,54% de los encuestados señaló que destina más del 70% de los ingresos obtenidos por su desempeño mediante este emprendimiento, al presupuesto familiar. Con lo que se demuestra el papel que juegan estas empresas en la vida de los ecuatorianos.

6. *¿Cuáles usted considera son los principales obstáculos para crecer en el emprendimiento?*

**Tabla 7**  
**Principales obstáculos**

Pregunta 6	No disponer del capital necesario para crecer	La existencia de demasiado competidores	Altos gastos financieros por	Incremento de los costos de la mercadería	Competidores fuertemente	Falta de calificación del personal	Falta de iniciativa y creatividad del líder	Existencia de muchos intermediarios
¿Cuáles usted considera son los principales obstáculos para crecer en el emprendimiento?	31	24	12	27	2	14	19	1
Porcentaje	23,85	18,45	9,23	20,77	1,54	10,77	14,62	0,77



**Figura 6 Principales obstáculos**

### Análisis

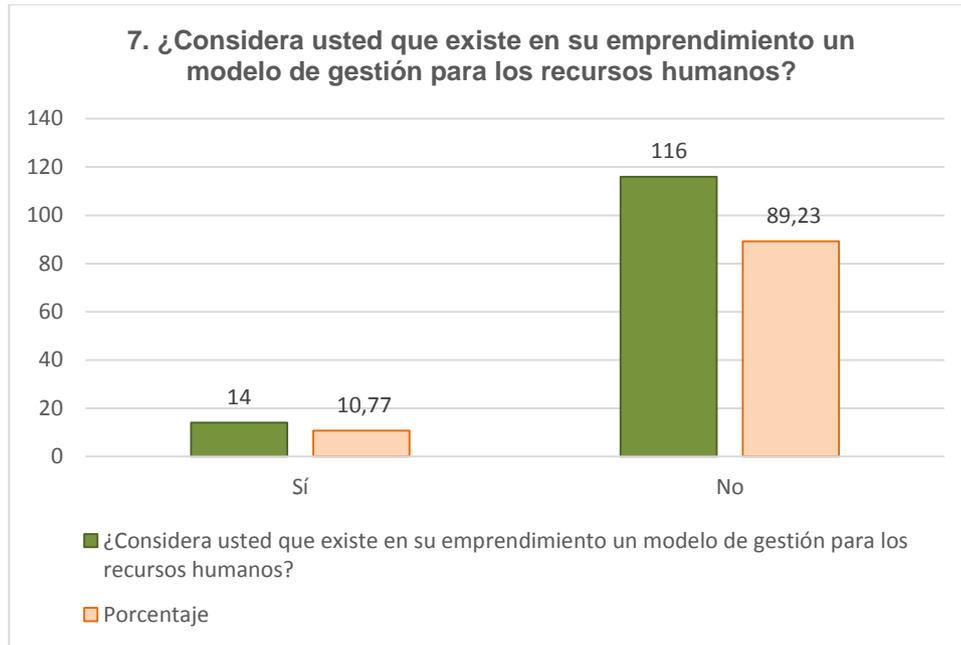
Los encuestados reconocieron que dentro de los principales obstáculos para crecer en sus negocios se encuentran el no disponer del capital requerido para crecer, los incrementos de los costos de las mercaderías, la existencia de competidores y la falta de iniciativa y creatividad del líder.

7. *¿Considera usted que existe en su emprendimiento un modelo de gestión para los recursos humanos?*

**Tabla 8**

#### Existencia de modelo de gestión

Pregunta 7	Sí	No
<b>¿Considera usted que existe en su emprendimiento un modelo de gestión para los recursos humanos?</b>	14	116
<b>Porcentaje</b>	10.77	89.23



**Figura 7 Existencia de modelo de gestión**

### **Análisis**

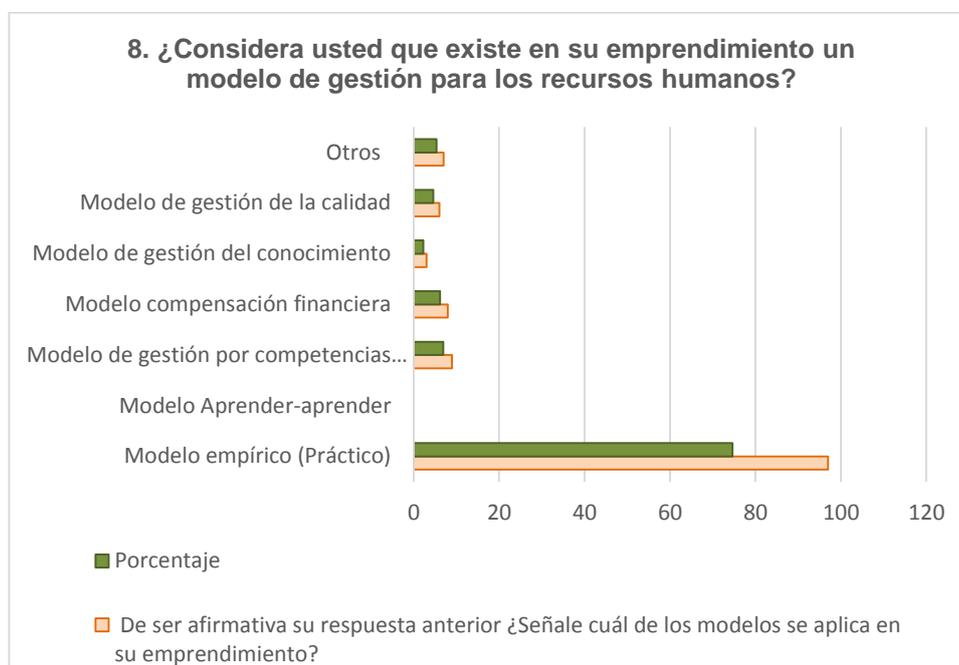
De los 130 encuestados, 116 que representan el 89,23% opinaron que no existe en sus empresas modelos de gestión para los recursos humanos, lo que se puede entender que gestionan esta actividad de manera práctica, sobre la base de cómo se vayan comportando los elementos que la integran.

8. ¿Considera usted que existe en su emprendimiento un modelo de gestión para los recursos humanos?

**Tabla 9**

**Modelo de gestión**

Pregunta 8	Modelo empírico (Práctico)	Modelo Aprender-aprender	Modelo de gestión por competencias laborales	Modelo compensación financiera	Modelo de gestión del conocimiento	Modelo de gestión de la calidad	Otros ¿Cuál?
De ser afirmativa su respuesta anterior ¿ Señale cuál de los modelos se aplica en su emprendimiento?	97	0	9	8	3	6	7
<b>Porcentaje</b>	74,62	-	6,92	6,15	2,31	4,62	5,38



**Figura 8 Modelo de gestión**

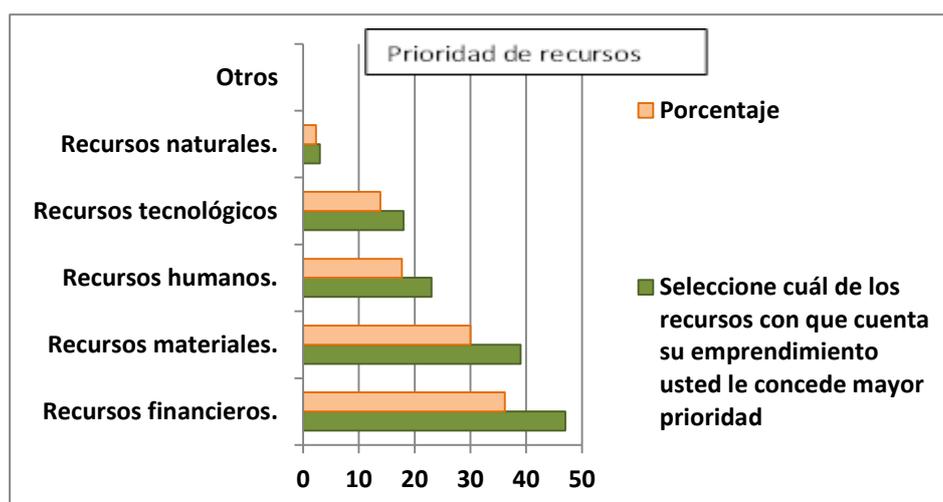
**Análisis**

La figura corrobora que en estas empresas por sus propias características y dinámicas, realizan sus actividades de manera muy operativa y práctica. Por lo que el empleo d modelos de gestión para promover y potenciar a los recursos humanos es muy incipiente aún.

9. Seleccione cuál de los recursos con que cuenta su emprendimiento usted le concede mayor prioridad

**Tabla 10**  
**Prioridades de recursos**

Pregunta 9	Recursos financieros.	Recursos materiales	Recursos humanos.	Recursos tecnológicos	Recursos naturales
Seleccione cuál de los recursos con que cuenta su emprendimiento usted le concede mayor prioridad	47	39	23	18	3
<b>Porcentaje</b>	36,15	30,00	17,69	13,85	2,31



**Figura 9 Prioridades de recursos**

**Análisis**

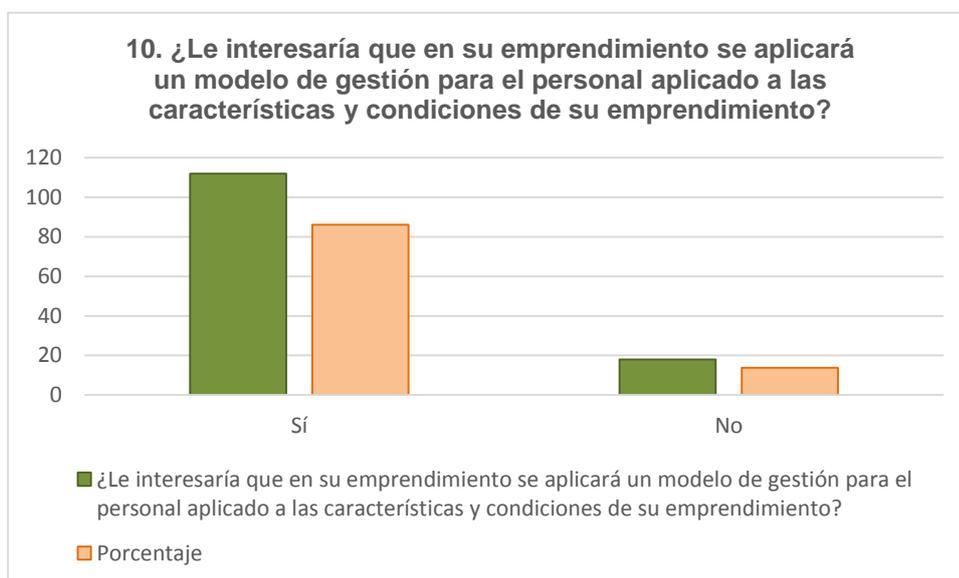
Según las respuestas de los encuestados el 36,15% señaló como recurso prioritario el financiero, seguido de los materiales y en una tercera ubicación los recursos humanos. Lo anterior demuestra que aún en estas empresas no se reconoce que el activo más importante con que cuentan, es el hombre.

10. ¿Le interesaría que en su emprendimiento se aplicará un modelo de gestión para el personal aplicado a las características y condiciones de su emprendimiento?

**Tabla 11**

**Interés por el diseño del modelo**

Pregunta 10	Sí	No
¿Le interesaría que en su emprendimiento se aplicará un modelo de gestión para el personal aplicado a las características y condiciones de su emprendimiento?	112	18
Porcentaje	86.15	13.85



**Figura 10 Interés por el diseño del modelo**

## Análisis

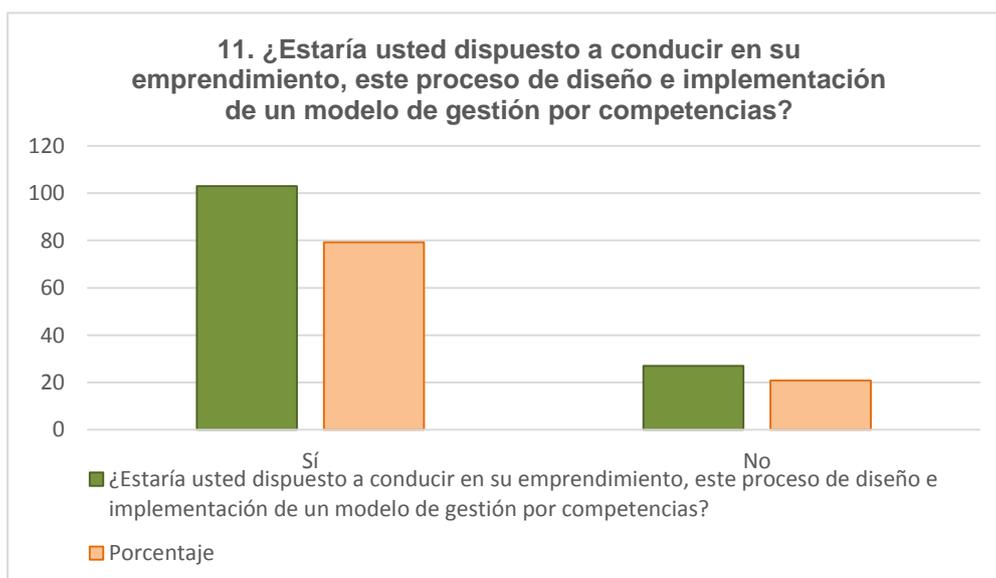
Según las respuestas por los encuestados el 86,15% se encuentra interesado en la aplicación en su empresa de un modelo de gestión ajustado a las características y condiciones de este tipo de empresa.

11. ¿Estaría usted dispuesto a conducir en su emprendimiento, este proceso de diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias?

**Tabla 12**

### Conducir el proceso

Pregunta 11	Sí	No
¿Estaría usted dispuesto a conducir en su emprendimiento, este proceso de diseño e implementación de un modelo de gestión por competencias?	103	27
<b>Porcentaje</b>	<b>79,23</b>	<b>20,77</b>



**Figura 11 Conducir el proceso**

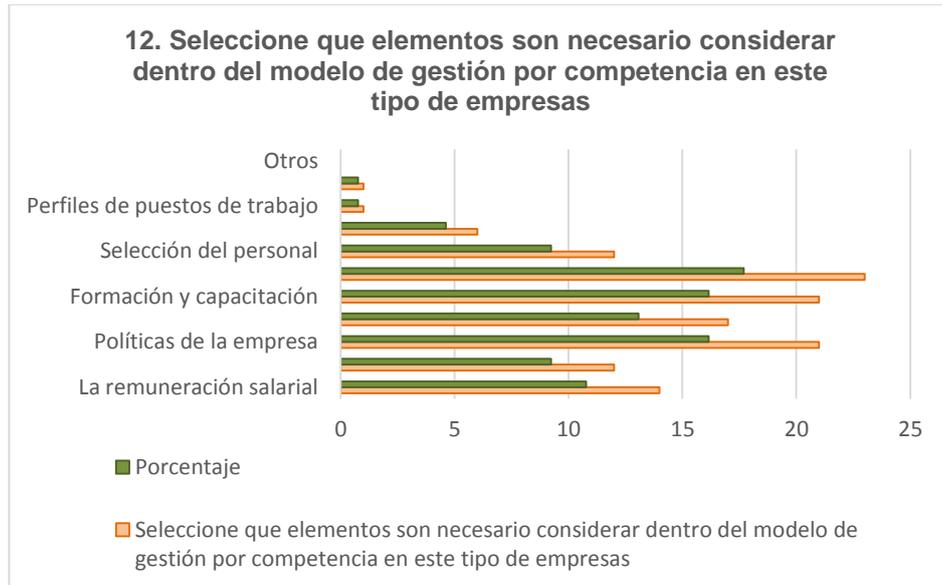
## Análisis

Se ilustra cómo el 79,23% de los encuestados estaría dispuesto a conducir este proceso de diseño y luego implementación de un nuevo modelo de gestión por competencias de Talento Humano. El 20,77% no se vio liderando el mismo.

*12. Seleccione que elementos son necesario considerar dentro del modelo de gestión por competencia en este tipo de empresas*

**Tabla 13**  
**Elementos para el modelo**

Pregunta 12	La remuneración salarial	Motivación laboral	Políticas de la empresa	Evaluación del desempeño	Formación y capacitación	Rol del gerente	Selección del personal	Funciones de cargos	Perfiles de puestos de	Comunicación interpersonal
Seleccione que elementos son necesario considerar dentro del modelo de gestión	14	12	21	17	21	23	12	6	2	2
<b>Porcentaje</b>	10,77	9,23	16,15	13,08	16,15	<b>17,69</b>	9,23	5,62	1,04	1,04



**Figura 12 Elementos para el modelo**

### Análisis

Se ilustra mediante el gráfico aquellos elementos que los encuestados consideran que no se deben dejar de tener en cuenta a la hora de diseñar el modelo de gestión, porque son esenciales, no sólo para la actividad de recursos humanos, sino además para este tipo específico de empresas.

13. Considera usted que el modelo de gestión por competencia le mejoraría:

Tabla 14

El modelo mejoraría

Pregunta 13	Competitividad del negocio	Desempeño laboral de sus empleados	Productividad del trabajo	Ventas de su negocio	Calidad de la producción/ser vicios	Imagen del negocio	Otros
Considera usted que el modelo de gestión por competencia le mejoraría:	35	46	23	12	6	8	-
Porcentaje	28,92	34,38	16,69	9,24	4,62	6,15	-

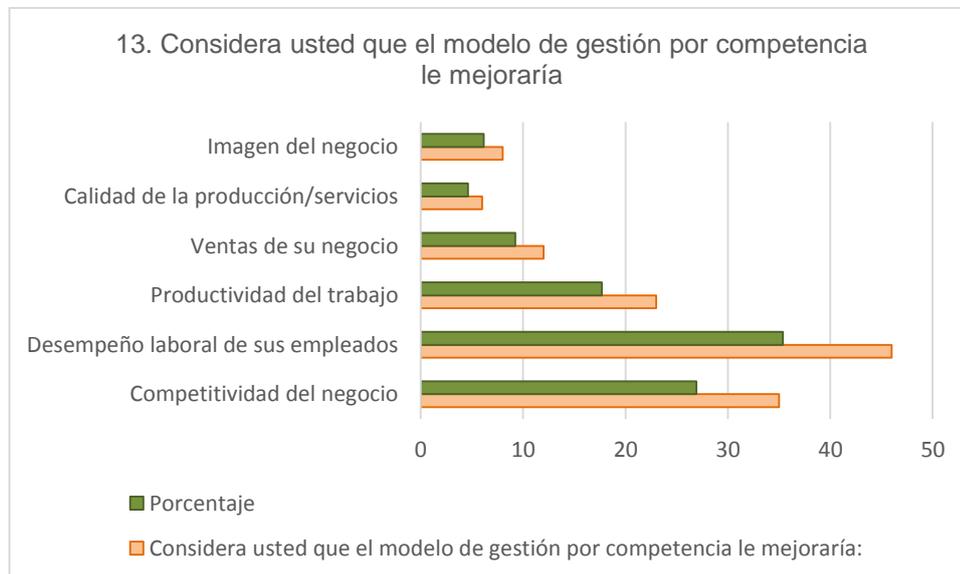


Figura 13 El modelo mejoraría

## **Análisis**

Los encuestados consideraron que el mayor porcentaje, del qué mejoraría la empresa con el modelo, lo recibió el desempeño laboral de sus empleados, seguido de la competitividad del negocio, el incremento de la productividad del trabajo, la imagen y en último se reconoció la calidad de los productos y servicios que brindan.

### **2.2.4 Análisis de los resultados**

De manera general los resultados de la encuesta realizada por el autor durante este estudio han revelado que:

El diseño de la institución, como empresas, es un factor determinante de su grado de desarrollo organizativo. Así como, la necesaria articulación interna de distintas áreas concretas con el área de los recursos humanos, debidamente capacitados, que sepan manejar los sistemas de información, proactivos, todo ello redundan en una empresa interna más eficiente en el desempeño de todos sus procesos.

En la estructura organizativa de las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca), está altamente difundida la función de supervisión directamente, ejerciendo la autoridad y los controles de todos los recursos. Según métodos y estilos alejados de los más democráticos.

De forma general, las PYMES estudiadas no cuentan con una estructura organizacional demasiado amplia, tampoco revelan su disposición a contratar con el asesoramiento especializado externo. El 93,88% corresponde a un estrato entre 1 y 9 empleados por lo que son pequeñas en su composición y organización.

La formación universitaria sólo está manifiesta en el 33,08% de los encuestados, el resto del porcentaje se ubicó en formación de bachiller y educación general básica. Situación que hace que predomine el empirismo

y un gran desconocimiento de los métodos que hacen más eficiente y eficaz la gestión de la empresa.

La mayor parte de los propietarios gerentes y administradores de las PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca), refieren asumir el reto del mercado en su crecimiento personal. La influencia por la realización de los estudios no ha incidido en el desarrollo del espíritu emprendedor de los empresarios de esta ciudad, con sólo el 6,92%

A partir de la creación de los centros de apoyo al emprendimiento brindado por el gobierno ecuatoriano, han pasado a ser los créditos de las cooperativas, la principal fuente de financiamiento en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) en los empresarios encuestados.

La desconfianza, el desconocimiento y la falta de asesoría para la presentación de los proyectos de las PYMES y los mecanismos crediticios de prácticas poco profesionales empleados en el pasado, han provocado el escaso acceso a los bancos. Esta situación provocada por la elevada dependencia del financiamiento con recursos propios plantea ciertas interrogaciones sobre las fortalezas del proceso de implementación y la posibilidad de su sostenimiento en el mediano plazo.

Es necesario considerar que en ciertas inversiones no siempre es prudente y aconsejable el empleo de los recursos propios ya que complican una cantidad de fondos que no siempre están utilizables o presumen que el empresario se adjudique riesgos demasiado elevados. De esta forma el autofinanciamiento puede conducir a que ciertas inversiones no se ejecuten o a que otras se pospongan en el tiempo, más allá de lo recomendable. Por otro lado, el financiamiento de una inversión desde de la reinversión de utilidades, además de ser restringido, crea una mayor fragilidad al ciclo económico, ya que los cambios en cualquiera de los elementos formadores de las ganancias repercute de manera directa sobre el volumen de inversión de estas empresas. Lo anterior significa, que esta situación expuesta podría consentir un aspecto limitante al progreso futuro de las PYMES, especialmente de aquellas pequeñas, con un nivel bajo de personal, que

poseen un acceso al financiamiento bancario menor y tienen la tendencia a ejecutar menos convenios con sus proveedores.

La situación actual de las PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca), territorio petrolero, que se encuentra impactado por la crisis económica que atraviesa el país, ante la caída de sus precios hace más complejo el contexto en el que ellas se desarrollan y exigen de mucha más pericia para continuar desarrollando sus negocios.

En su cometido las PYMES del territorio investigado no aplican modernas técnicas de gestión de sus recursos, incluyendo la informática y las comunicaciones, ni tampoco tienen incorporado el enfoque al cliente, todo lo cual provoca un quebranto de su competitividad, por lo que perciben fuerte competencia en el mercado interno, tienen dificultades por la reducción en los niveles de rentabilidad y por los acrecentamientos de costos de sus productos, tienen carencia sobre la información estratégica, adoptan estrategias de competencia por lo general, a vías de los precios, y poseen poca participación en proyectos conjuntos.

Otro elemento importante es que el grado de eficiencia de la gestión empresarial de las PYMES, está relacionado además con la capacidad de atraer información estratégica sobre mercados desconocidos y del sector de actividad en que se desarrolla su negocio. Aquellas que logran un acceso a flujos de información estratégica tienen una mayor ventaja al momento del diseño de sus políticas y estrategias de competitividad.

No obstante, generalmente la falta de información estadística asequible y concreta sobre la realidad empresarial de cada sector crea un problema significativo para la gestión empresarial. En este entorno, la primordial fuente de información de las PYMES estudiadas, fue la encuesta directa aplicada a sus directivos.

## 2.3 Marco legal

- Código de Trabajo – Ministerio de Trabajo  
(Códigos de la capacidad para contratar, de las obligaciones del empleador y del trabajador, y de los efectos del contrato de trabajo)
- La Norma de Competencia Laboral.
- Sistema de Certificación de Competencias Laborales.

### Normalización

Una vez identificadas las competencias de talento humano, se desarrolla un procedimiento de estandarización, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierte en una norma, un referente válido para las pequeñas y medianas empresas, los trabajadores y los empleadores.

La norma de competencia laboral debe detallar todo lo que el trabajador debe saber, hacer y ser para calificarlo como competente en determinada ocupación.

Las Normas Técnicas de Competencia Laboral para las pequeñas y medianas empresas contienen los conocimientos, habilidades y actitudes a través de los cuales se logran los resultados esperados que llevan al dominio de una o varias competencias.

### Formación / capacitación

Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización, la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación hacia la norma.

Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes, tendrá mucha más eficiencia e impacto que aquella desvinculada de las necesidades del sector empresarial.

**Evaluación de conformidad**

Consiste en verificar la capacidad de una persona, en relación a los requisitos o criterios específicos previamente definidos en las normas de competencia laboral, mediante pruebas teóricas, prácticas y observación.

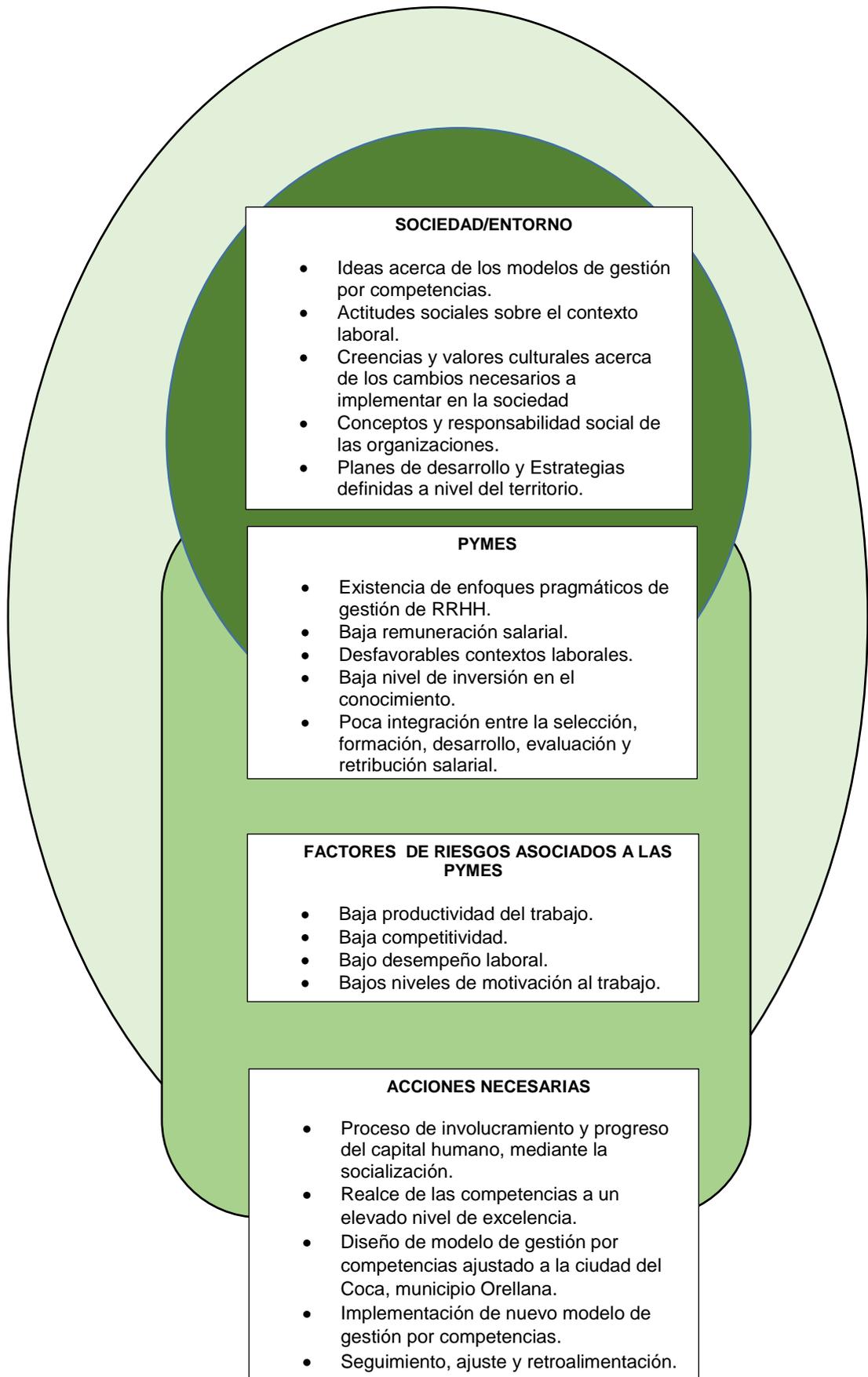
## **CAPÍTULO III**

### **3. MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE TALENTO HUMANO PARA LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DE LA CIUDAD DE FRANCISCO DE ORELLANA (EL COCA)**

El desarrollo del estudio se ubicaron pocas evidencias empíricas en relación a poder afirmar el criterio, de que con la gestión por competencias se mejoran o incrementan los resultados de las empresas, no obstante, sí consta un marco jurídico en el que se observa que los tres sectores básicos de la sociedad: la administración pública, las empresas y las instituciones universitarias que deben auxiliar en la construcción de un inventario a nivel nacional de cualificaciones y competencias en el territorio ecuatoriano, con el que se puede proporcionar el desarrollo y la oscilación de los trabajadores, una vez que los aprendizajes formales e informales se hayan acreditados. Estos elementos constituyen referentes para poder proponer un modelo, que se ajuste a las condiciones específicas las PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca).

Se propone utilizar el siguiente modelo de gestión por competencias, que relacione, el contexto en que desarrollan las empresas, las características propias de este tipo de empresas, los riesgos que tienen asociadas y las necesarias acciones o actividades a desarrollar. Es decir, se irá de lo más general a lo particular.

## MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS DE TALENTO HUMANO



**Figura 14 Modelo de gestión por competencias de talento humano para las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca)**

**3.1 Etapas del proceso de diseño y desarrollo del modelo de gestión por competencias de talento humano en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca)**

Numerosas empresas ya han incorporado en la gestión de los recursos humanos sobre la base de las competencias laborales como herramienta para elevar la productividad y conservar un clima efectivo en las relaciones con su personal. Se justifica en el ensayo de elevar los niveles de productividad y competitividad a través del conocimiento y de la capacidad de aprender que pueda desarrollar la organización y el aporte humano a la competitividad de la organización.

Esta gestión por competencias abarca las habituales áreas de gestión del talento humano en la empresa: la selección, la remuneración, la formación, la evaluación y la promoción. Al hablar de "talento" de las empresas las conforman todas las personas, desde los empleados hasta los altos directivos, que pueden aportar su parte de valor a la entidad, independientemente si produce bienes o servicios.

La aplicación del modelo de gestión por competencia aporta a las PYMES los beneficios siguientes:

- Se considera una eficaz herramienta para la gestión del cambio y el mejoramiento de la gestión de la empresa.
- Proporciona la evaluación continua del desempeño laboral de manera propagada.
- Permite la integración de los objetivos de la empresa con los objetivos de las personas.
- Promueve un nuevo modelo de liderazgo, capacitador y facilitador.
- Facilita un modelo integrador para el desarrollo profesional.

- Establece un sistema de remuneración eficiente, más justo y equitativo.

En las pequeñas PYMES se aconseja implantar modelo de gestión por áreas o departamentos con el objetivo de ir ajustando poco a poco el cambio en toda la empresa, para que ésta no se vea afectada en su actividad cotidiana ya que puede afectar el clima laboral como consecuencia a los cambios que se requieren incorporar. A continuación se plantean los elementos del sistema de gestión por competencia para las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca).



**Figura 15 Elementos del sistema de gestión por competencia**

Seguidamente se detallaran cada una de las etapas del proceso de diseño y desarrollo del modelo de gestión por competencias en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca).

1. Políticas de RRHH basadas en el modelo de gestión por competencias.

2. Diseño del perfil de competencias de los puestos de trabajo y de la retribución salarial.
3. Selección del personal de acuerdo al perfil de competencias.
4. Evaluación del desempeño del personal.
5. Formación y desarrollo del personal.
6. Gestión de personas y desarrollo del liderazgo.
7. Gestión de climas de trabajos favorables y gratificantes.
8. Socialización y transferencia de conocimientos.

### **3.1.1 Políticas de talento humano basadas en el modelo de gestión por competencias.**

La justificación de gestionar los recursos humanos por competencias, es que le permite a la dirección de recursos humanos que se concentre en las características de las personas que requiere a corto, medio y largo plazos para poder hacer frente a los cambios como resultado de la evolución de las pequeñas y medianas empresas. Estos procesos de selección están más allá de tomar en cuenta un currículum vitae; es decir que ahora, los individuos que se intenten contratar, obligatoriamente deben presentar conductas que son consideradas en tareas principales dentro de la organización.

La finalidad fundamental del enfoque de gestión por competencias en las PYMES es establecer un estilo de dirección nuevo en la organización, para dirigir los recursos humanos de forma integral y más efectiva en aras de alcanzar lo siguiente:

1. Mejorar y simplificar la gestión integrada de los recursos humanos.
2. Generar un proceso de mejora continua desde el punto de vista de la calidad y de la asignación de los recursos humanos.
3. Hacer coincidir la gestión de los recursos humanos con las líneas estratégicas de la empresa.
4. Vincular al directivo en la gestión de sus recursos humanos.

5. Contribuir al desarrollo profesional de los empleados y de la propia organización en el entorno cambiante en el que se desarrollan.

6. Facilita la toma de decisiones de manera objetiva y mediante criterios uniformes. (Gómez Blanco & Mendoza Mercado, 2013)

Dentro de las ventajas e inconvenientes de las PYMES se destacan las siguientes:

#### Ventajas de las PYMES:

- Su gran ventaja radica en su capacidad de cambiar con rapidez su estructura productiva o de servicio, siempre que cambie o varíen las necesidades de mercado al que sirve.
- Progreso tecnológico y el desarrollo de medios de comunicación.
- Gran capacidad de adaptación gracias a su estructura pequeña, a su posibilidad de especialización en nichos de mercado que permite ofrecer una atención directa y definitivamente con una gran capacidad de comunicación.

#### Desventajas de las PYMES:

- En ocasiones los avances tecnológicos no se encuentran a su alcance y por tanto se pueden empequeñecer al no tener acceso a las mismas, a los que la competencia sí puede. Por otra parte la globalización, elimina y hace posible que un competidor distante sea cercano gracias a la amplia cobertura de los medios de comunicación disponibles.
- Como el acceso a los mercados es tan específico o con una cartera tan reducida de clientes se acrecienta el riesgo de quiebra.
- Poseen más dificultad para encontrar financiación a un coste y plazo apropiados debido a su mayor riesgo.
- Tienen mayor rigidez laboral ya que poseen dificultades para hallar mano de obra especializada. La formación anterior que posee el empleado es primordial para estas empresas.
- Generalmente no pueden disponer de fondos para la investigación, por lo que se tienen que asociar a universidades u otras empresas.

- Su tamaño pequeño le complica la entrada en otros mercados.

Sobre la base del contexto y de las particularidades de estas pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) se proponen las políticas para la directiva de recursos humanos.

Primera política: Implementación de un modelo de gestión del talento humano por competencias requeridas. Están en condiciones de poder implementar el modelo de gestión por competencias ya que poseen muchos años en el mercado, también están realizando distintas mejoras en sus diferentes áreas y gozan de capacidad para realizar alianzas estratégicas, entrenar el personal con modernos sistemas y tecnología de administración de personal.

Segunda política: Implementación del sistema para el reclutamiento, la selección, la evaluación y el desempeño de personal por competencias. Las fallas de capacitación de personal y de herramientas adecuadas de selección demuestra la necesidad de ejecutar nuevos cambios para perfeccionar el desempeño, seleccionar a aquellas personas que se adapten a sus puestos de trabajo y luego posteriormente potenciar sus fortalezas mediante el continuo aprendizaje.

Tercera política: Promoción del desarrollo en la gestión del talento humano para lograr mayor rendimiento. En la actualidad se dispone de muchos modelos de gestión para seleccionar, motivar y desarrollar al personal, impidiendo así pérdida de valiosos empleados y logrando su mayor rendimiento.

Cuarta política: Implementación de programas de capacitación para reformar el liderazgo y competencias en todo el personal. La ausencia de capacitación de la gerencia y su personal, es causa que provoca un clima de inestabilidad laboral y también pérdida de personal.

### **3.1.2 Diseño del perfil de competencias de los puestos de trabajo y de la retribución salarial.**

Esta descripción se realiza de manera escrita donde se relacionan los deberes, las condiciones de trabajo y otros elementos principales del puesto determinado. Este análisis consiste en obtener, evaluar, y organizar la información sobre cada uno de los puestos de una organización. Esta información resulta importante ya que informa a los especialistas en personal, que deberes y responsabilidades se relacionan a cada puesto; luego se utiliza con posterioridad cuando se diseña el puesto, en el reclutamiento y en la selección del personal. Los puestos constituyen el nexo entre las organizaciones y sus recursos humanos.

Según (Rodríguez, Méndez, & Piñón, 2012) en su estudio titulado “Elaboración del perfil de competencias de los puestos especialista general y técnico B en atención a la población, de COPEXTEL sucursal Villa Clara” señalan que mediante el análisis de las funciones y requisitos de puestos de trabajo, se pueden establecer las competencias laborales requeridas para poder desempeñar de manera adecuada en puestos de trabajo, conforme a la cultura organizacional. Este estudio se orientó en tres períodos, primeramente se concibió una aproximación a la organización, en el luego se fijaron las competencias laborales para los puestos de trabajo experimentados y finalmente se confeccionaron los perfiles de competencias adecuados. Sus importantes resultados consintieron a la conformación de perfiles constituidos en competencia: genérica, específica y básica, para cada puesto de trabajo, también permitió detallar los indicadores de comportamiento de las competencias así como el nivel que ha sido requerido tener para el cometido de los puestos de trabajo.

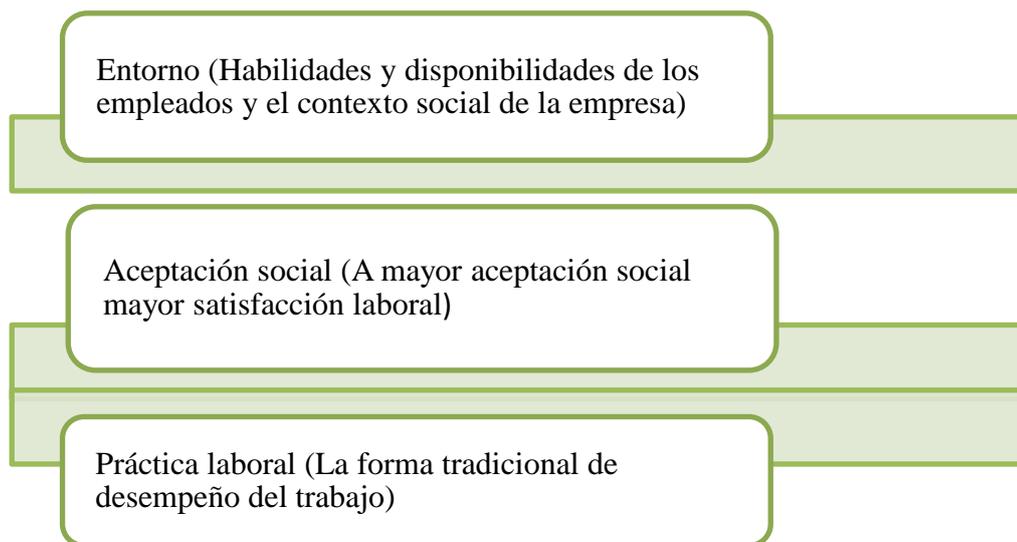
Al referirse al diseño del puesto de trabajo se tiene en cuenta el contenido, los requisitos y las retribuciones de los empleados en la práctica resulta el mejor modo de evaluar la motivación de las personas.

Otro elemento importante es saber el grado de libertad, el nivel de compromiso con las metas de la organización, el nivel de satisfacción del trabajo que realiza, aspectos que intentará averiguar la dirección de los Recursos Humanos mediante el diseño del puesto.

Por lo general existen pocas empresas que reconocen la necesidad de realizar los diseños y perfiles factibles para que la persona lo pueda desempeñar. Cuando el diseño del puesto de trabajo no es adecuado, es fuente primordial para la desmotivación, la insatisfacción y la baja productividad de los recursos humanos.

Por su parte (Chiavenato, Gestión de Talento Humano, 2009) en su libro Gestión del Talento Humano plantea: “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

En resumen el diseño de puestos de trabajo es un proceso de organización del trabajo que su finalidad es estructurar los elementos, deberes y tareas de cada puesto, atendiendo al contenido, los requisitos, las responsabilidades, condiciones de trabajo, calificaciones y las recompensas, para alcanzar que el desempeño de los puestos tenga el lugar en la oferta de bienes y servicios que se desea brindar al cliente.



**Figura 16 Factores que pueden afectar al diseño de los puestos de trabajo**

**Fuente: (Spinel Barreto & Sevd Barreto, 2004)**

En el caso particular del modelo de gestión por competencia para las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) se propone que se definan las funciones de cada puesto de trabajo para poder alinear a todo el personal de la empresa con las capacidades requeridas para hacer bien su trabajo en tiempo y forma. Se establece mediante el modelo que se plantee una norma o estándar reconocida en toda la empresa, por la cual se debe comparar a todos y cada uno de su personal, lo anterior va a permitir determinar si el trabajador es competente o no para que se desempeñe en ese puesto de trabajo.

Se presenta un ejemplo de un operario de una pequeña o mediana empresa de la Ciudad Francisco de Orellana (El Coca)

Tabla 15

**Diseño del perfil de competencias de los puestos de trabajo de un operario de una pequeña o mediana empresa de la Ciudad Francisco de Orellana (El Coca)**

PYMES	PERFIL DE CARGO Y COMPETENCIA	CODIFICACIÓN
<b>CARGO: Operario</b>		D / M / A
FUNCIÓN DEL CARGO		

**Persona encargada del funcionamiento de las máquinas, del ingreso de las materias primas al proceso y de estar pendiente de cada uno de los pasos que se llevan hasta el final del proceso.**

COMPETENCIA	VALOR PORCENTUAL	REQUISITO	VERIFICAR
Título Profesional que posee	6	Bachiller	Técnico
Experiencia acumulada	34	2 años en áreas de proceso productivos de cualquier empresa	Respaldo mediante Certificaciones Laborales
Formación de conocimientos específicos	31	Capacitación en manejo de máquinas Industriales	Respaldo a través certificados laborales
Habilidades desarrolladas	29	Poseer conocimientos sobre manipulación de las máquinas y equipos de procesos, la higiene y limpieza.	Certificaciones Laborales y personal
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		

**El operario le corresponderá operar las máquinas y equipos requeridos para lograr la producción.**

Esta propuesta de perfil de cargo y competencia se puede aplicar para cada uno de los puestos de trabajo, sobre la base de los requerimientos de los puestos y de las funciones específicas a ejecutar.

Cada trabajador va a demostrar sus competencias en cada una de las funciones individuales de su puesto de trabajo, además tendrá la oportunidad de obtener una certificación a través de una evaluación interna que tendrá valor dentro de la empresa.

### **3.1.3 Selección del personal.**

Con el proceso de selección el área de talento humano debe lograr:

La selección es la elección del individuo adecuado para el cargo adecuado. En un sentido más amplio, escoger a entre los candidatos reclutados los más adecuados, para ocupar los cargos existentes en la empresa, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. (Chiavenato, 2005)

De esta forma, se busca remediar dos problemas fundamentales:

La adecuación de la persona al cargo.

La eficiencia de la persona en el cargo.

#### **3.1.3.1 Pasos para la selección del personal en las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca).**

Los pasos de selección son los siguientes:

*1. – La recepción inicial de las solicitudes.*

Este proceso de selección se realizará en dos horizontes: por una parte la empresa opta por sus empleados y por la otra parte los empleados potenciales optan entre varias empresas. Por lo general la selección se

iniciará con una cita entre el candidato y la empresa o con la petición de solicitud de empleo.

## *2. – La entrevista de selección.*

Consistirá en un diálogo en profundidad, conducida por el que realiza la entrevista, para evaluar la idoneidad para el puesto que tiene la persona solicitante.

Chiavenato (2005) plantea que la entrevista se puede perfeccionar si se realiza respetando estas etapas:

- a) **Preparación:** la entrevista requiere preparación previa, no debe ser improvisada ni hecha a la carrera por el contrario es indispensable su planeación.
- b) **Ambiente:** es conveniente neutralizar posibles ruidos o interferencias externas que puedan perjudicar el buen desarrollo de la entrevista. El ambiente a que se refiere puede ser de dos tipos:
  - **Físico:** el local de la entrevista, confortable y estar destinado sólo a esta finalidad.
  - **Psicológico:** lograr un clima ameno y cordial en la entrevista.
- c) **Desarrollo de la entrevista:** siempre en la entrevista se involucran dos o más personas a través de un proceso de relación interpersonal, con un nivel de interacción elevado, fluido, dinámico. En este proceso de intercambio se debe tener en cuenta tanto el aspecto material como el formal.
- d) **Contenido de la entrevista:** es aspecto material, es el conjunto de toda la información sobre el candidato, que se apoya en documentos mediante la solicitud de empleo o curriculum vitae, la cual se aumenta y esclarece en la entrevista.
- e) **Comportamiento del candidato:** este es el aspecto formal, se pretende en este aspecto poseer una matriz sobre las características del candidato, independientemente de sus calificaciones profesionales que se respaldan con documentos.

- f) **Terminación de la entrevista:** el cierre de la entrevista debe ser cortés, el entrevistador debe dar señal clara que indique el término de la entrevista. Antes debe proporcionar al candidato información sobre la acción futura y la vía que será utilizada para contactar el resultado.
- g) **Evaluación del candidato:** desde el momento en que el entrevistado sale del local, el entrevistador debe comenzar de inmediato la tarea de evaluar al candidato, para no olvidar detalles. Al final se debe tomar la decisión con relación al aspirante, si la evaluación es definitiva, se podrá hacer de forma comparativa con el resto de los candidatos.

Es importante en esta herramienta sea utilizada de manera adecuada para poder obtener los beneficios que reporta dentro de este proceso de selección.

### *3. – La verificación de datos y las referencias presentadas por los solicitantes.*

Es útil recurrir a realizar algunas preguntas sobre el aspirante, sobre todo cuando no se conoce, se pueden realizar llamadas a instituciones donde trabajó con anterioridad, en caso que las tuviera, o a las personas de referencia plasmadas en la hoja de vida. A continuación se muestra una plantilla que abarca los elementos para presentar las referencias personales de los aspirantes a las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca)

### *4. – Pruebas de idoneidad, Test Psicotécnicos*

Con esta herramienta se puede valorar las coincidencias entre los interesados y las exigencias del puesto. Habitualmente estas pruebas residen en exámenes psicológicos, en ocasiones son ejercicios que simulan condiciones de labor o actividades. En este caso se pueden utilizar las herramientas disponibles por los profesionales de las ciencias sociales.

### 5. – *Entrevista Social.*

Se consigue mediante la entrevista social, la descripción ajustada de aspectos que hacen la vida del individuo. Se alcanza esta información realizando la observación "in situ": en el lugar donde vive, en su ambiente familiar, en las relaciones familiares, etc.

### 6. – *Examen médico.*

Verificar la salud del futuro personal, con la expectativa de evitar el ingreso de personas que padecen una enfermedad infecciosa, para la prevención de accidentes, así como evitar la entrada de personas que se pueden ausentar con frecuencia al trabajo por sus constantes deterioros de salud.

En síntesis, es importante destacar, que si los elementos anteriores a la selección se realizan de forma cuidadosa, paso a paso, es seguro que el nuevo empleado será idóneo para el puesto y lo desempeñará con productividad. Un buen empleado, es la mejor confirmación de que el proceso se llevó a cabo en manera apropiada.

Seguidamente se muestra una guía de entrevista que se puede aplicar para una pequeña o mediana empresa de la Ciudad Francisco de Orellana (El Coca).

### **Ejemplo de Guía de Entrevista estructurada para la selección del personal**

#### 1. *¿Cuáles son sus datos personales?*

- Nombre:
- Nivel profesional:
- Edad:
- Teléfono de contacto:
- Email

#### 2. *¿Qué lo motiva a desear trabajar en esta empresa?*

#### 3. *¿Qué habilidades posee?*

4. *¿Cuáles son sus expectativas inmediatas al desear trabajar en esta empresa?*
5. *¿Comente de sus trabajos anteriores?*
6. *¿Acepta recibir órdenes en la realización de su trabajo?*
7. *¿Cómo manejas las situaciones estresantes?*
8. *¿Usted está abierto al dialogo con todos sus colaboradores o prefiere otro estilo de dirección?*
9. *¿Qué vías recurriría para conocer las competencias del puesto de trabajo que aspira?*
10. *¿Considera usted que en este tipo de empresas son necesaria las competencias laborales?*
11. *¿Qué planes futuro tiene con nosotros?*
12. *¿En qué piensa que usted pueda contribuir al perfeccionamiento de esta empresa?*
13. *¿Cuánto usted estima que puede ser su sueldo razonable?*
14. *¿En la actualidad ganas lo equitativo?*
15. *¿Estaría dispuesto a superarse a través de nuestra empresa?*

Estas preguntas ayudarán a profundizar en los niveles de motivación que tiene el aspirante, a profundizar en elementos socios psicológicos que no se describen en la hoja de vida, a conocer sus aspiraciones inmediatas y futuras, a medir su nivel de conocimiento y actualización, conocer su reacción ante situaciones difíciles, a valorar sus posibilidades de desarrollo y crecimiento, entre otros aspectos.

### **3.1.3.2 Ventajas que tiene el personal mediante la Selección por Competencias de talento humano**

Con la certificación de las competencias laborales se logra ventaja para el personal ya que permite el reconocimiento de las competencias adquiridas, con su experiencia adquirida, sin limitar en la descripción de sus

capacidades laborales, lo incorporado en su vida académica. Los modelos actuales más desplegados sobre el enfoque de competencias puntúan a proporcionar a la certificación, el mismo valor al de los títulos formativos. Por otro lado, los planes de capacitación están mucho más regidos a la mejora del desempeño, y las evaluaciones que se realizan estarán más enfocadas al aporte a los objetivos de la empresa.

Las ventajas emanadas de la transparencia del mercado laboral que se consigue cuando existe un buen sistema de certificación, son completamente beneficiosas por el personal. Se busca que un proceso instructivo, despliegue competencias de base amplia, aplicables en una variada gama de situaciones laborales que se producen en las PYMES, las mismas suelen denominarse competencias clave. La práctica ha comprobado que el ejercicio de disímiles actividades laborales, desarrolla competencias comunes, que no son privilegios de un puesto de trabajo, sino comunes para el ejercicio de distintos empleos.

Es decir que la formación por competencias ayuda a que las habilidades del personal puedan ser aprovechadas en una cantidad diferente de opciones de empleo. En tal sentido la formación y certificación de competencias, apuntalan las posibilidades de empleo. De manera adicional, cuando la formación está orientada por competencias, es un privilegio para el desarrollo de capacidades relacionadas a la comprensión, a tener claro el concepto, proporciona el aprendizaje y por ende la readaptación. Todo lo anterior significa que el personal está más enfocado en dirección a los resultados y a las competencias que están asociadas a los mismos.

Seguidamente se ilustra un ejemplo de modelo de certificación de competencias que puede ser confeccionado por las empresas para acreditar a su personal.

Tabla 16

**Modelo de certificación de competencias para las pequeñas o medianas empresa de la Ciudad Francisco de Orellana (El Coca)**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	
<b>CERTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS</b>	
SU ALCANCE	Empresa/Territorio
ACREDITADO POR:	Acreditado por:
CERTIFICA LAS COMPETENCIAS	<b>Ejemplo:</b> Calidad, Administración, Soldador, Comercio, Directivo
PERFIL P/ LOS PROFESIONALES	Pueden ser diversas en dependencia a las áreas de desempeño en las que se logre certificar
REQUERMIENTOS	La titulación que posee (Foto copia de título, certificado de estudios, hoja de vida.
PROCESO DE CERTIFICACIÓN	Documentos de evaluación, examen escrito, resultados de entrevista, etc.

**3.1.3.3 Ventajas que tiene una Empresa en la Selección por Competencias de talento humano.**

En la actualidad las empresas han empezado a mostrar conformidad que su primordial partida de diferenciación y competitividad, es su personal. Se acopian cada día más prácticas empresariales que acomodan sus energías competitivas a fortificar su activo humano. Crear ambientes favorables a la innovación y al continuo aprendizaje, son fines que se apoyan en los procesos de capacitación para el desarrollo de competencias laborales. El enfoque de competencias deja claro marcadamente, que el horizonte para la selección de personal, se puede fundamentar ya no sobre los certificados, sino sobre capacidades demostradas. Las nuevas líneas en materia del vínculo con las personas, se describe sobre la base de perfiles de competencia. La formación del personal posee una fácil identificación y

provisión a través herramientas de la evaluación de competencias que cada quien tiene, de forma que la misma facilite la identificación de aquellas competencias a desplegar en cada caso, y por tanto, las acciones de formación demandadas.

La selección del personal en los últimos años, es cada vez más dificultosa ante la escasez de talento. Además por los elevados costos de contratar y formar al nuevo personal. Por otro lado, la legislación sobre igualdad de oportunidades está provocando que las decisiones de contratación sean más espinosas. Generalmente no siempre se obtiene información fehaciente, o útil sobre los candidatos, además hay que dedicar tiempo y dinero a pasar pruebas, contratar expertos externos y celebrar entrevistas.

#### **3.1.4 Formación y desarrollo del personal.**

El desarrollo del capital humano, se ha transformado en factor decisivo, debido a la propensión de la influencia del conocimiento como requerimiento esencial para obtener los éxitos deseados. Lo anterior exige a su vez de un esquema, de una ejecución y establecimiento del sistema de gestión que garantice el desarrollo de los procesos de formación para lograr el incremento de las competencias de las personas que se desempeñan en las empresas.

El objetivo esencial de la formación del personal es eliminar las insuficiencias de rendimiento, ya sea presentes potenciales, que hace que los empleados sean menos eficientes de lo que deberían. Le permite a la empresa estar actualizada en la evolución social y tecnológica, al adaptar los conocimientos y capacidades de sus trabajadores a cualquiera de los cambios que se produzcan. Esto permite también al trabajador que se sienta útil, motivado y capaz de aprender.

Para poder provocar el desarrollo y formación del personal se requiere efectuar la Detección de las Necesidades de Aprendizaje (DNA) de cada uno de los empleados, donde van a salir los problemas o carencias que

tienen para desempeñar las funciones de cada puesto de trabajo. Con ese diagnóstico individual se elabora uno a nivel de empresa y se determinan cuáles de esas necesidades pueden ser resueltas por vía de capacitación.

En la detección de las necesidades de capacitación, se pueden utilizar los siguientes instrumentos:

- Cuestionario: lista de preguntas definidas, dirigidas a aglutinar información sobre el conocimiento, las habilidades, opiniones acerca de aspectos del trabajo que desempeñan las personas.
- Descripción y perfil del puesto, consiste en analizar la descripción y perfil de los trabajadores para conocer las funciones y los requisitos que debe satisfacer la persona que lo desempeña. De esta forma, se compara lo que requiere el puesto con lo que la persona hace.
- Evaluación del desempeño, que consiste en comparar el desempeño de los trabajadores con los estándares establecidos para ese tipo de puesto. Esto permite conocer las áreas en las que se debía capacitar para incrementar el nivel de desempeño del empleado.

En el caso de las pequeñas empresas, basta con aplicar un cuestionario que permita al trabajador informar sobre los problemas que ocurren al realizar el trabajo, se debe pedir también al trabajador que identifique las causas del problema y sus consecuencias directas sobre su actividad específica, así como las consecuencias indirectas y comparar con los resultados obtenidos de la observación y percepción directa de la gerencia.

Con posterioridad se pueden agrupar las necesidades detectadas y proponer las actividades o acciones formativas que den al traste con esas insuficiencias. Se pueden realizar tantas acciones como resulten necesarias.

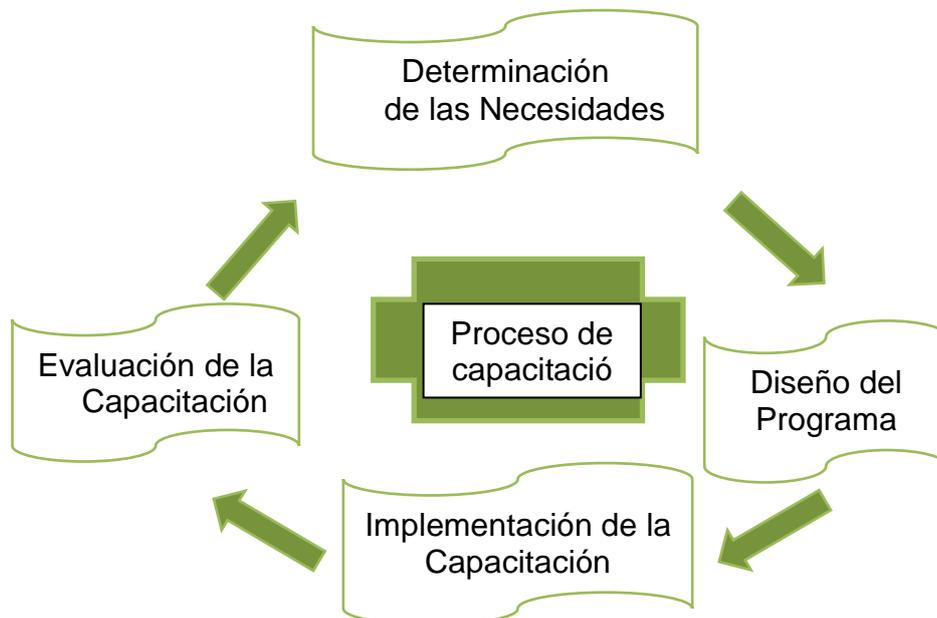
### **Proceso sistémico de capacitación.**

Para que la capacitación sea efectiva en la empresa, se requiere de una planeación y preparación cuidadosa de una serie de pasos que deben integrar lo que se conoce como proceso de capacitación, por lo tanto, al hablar de proceso se debería pensar en algo sistémico, coordinado, o

algún modelo, etc. La capacitación no es la excepción a la regla, también existen modelos que representan la realidad empresarial de como impartir la capacitación con el propósito de aprovechar al máximo sus ventajas y minimizando los costos o inversión.

Existen diferentes modelos de capacitación:

- Formación presencial
- En los puestos de trabajo
- Formación E-Learning (Denominado al aprendizaje electrónico a la educación a distancia totalmente virtual a través de la utilización de nuevos canales electrónicos, empleando para ello herramientas o aplicaciones de hipertexto como soporte de los procesos de enseñanza-aprendizaje).



**Figura 17 Proceso capacitación en sistema**

**Fuente: (Chiavenato, Administración de los recursos humanos, el capital humano en las organizaciones, 2010)**

El esquema de la figura enseña el proceso de capacitación con un enfoque de sistema para que facilite a los empleados la oportunidad de adquirir los conocimientos nuevos, perfeccionar sus actitudes, habilidades y reforzar valores que desarrollen sus competencias laborales en el desempeño exitoso de su trabajo. Como expresara Peter Drucker, respetado y considerado como el más grande filósofo de la administración: “En cualquier institución importante, sea empresa, organismo estatal o cualquier otra, la capacitación y desarrollo de su potencial humano es una tarea a la cual los mejores dirigentes, deben dedicar enorme tiempo y atención” (Drucker, 1999)

Detectar o diagnosticar las necesidades de capacitación es el primer paso en el proceso de capacitación, ésta etapa contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios. Para diagnosticar las necesidades de capacitación se deben realizar análisis a los tres niveles organizacionales que se señalan a continuación (Chiavenato, 2009):

1. Análisis en toda la organización: es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación. Se deben tomar en cuenta las metas y los planes estratégicos de la compañía, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.
2. Análisis de tareas y procesos: se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones, los procesos de trabajo, las condiciones de operación, entre otras.
3. Análisis de la persona: dirigida a los empleados individuales, cuestionando, ¿a quién se necesita capacitar? y ¿qué clase de capacitación se necesita? Hay que comparar el desempeño del empleado contra los estándares establecidos.

El proceso de capacitación, el entrenamiento práctico y el aprendizaje sistemático, constituyen los aspectos que más se recalcan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que manifiesta de manera clara

que sólo las entidades aprenden mediante los individuos que aprenden. Significa que no existen aprendizajes organizacionales sin aprendizajes individuales, no obstante, es importante asumir que el aprendizaje individual no garantiza necesariamente un aprendizaje organizacional. De esta forma, es necesario destacar que cada persona aprende a su ritmo y de manera diferente, sin embargo, las organizaciones pueden diseñar esquemas generales para ampliar las competencias en su capital humano, apoyado en los esquemas de aprendizaje que potencien sus procesos cognitivos.

De esta manera el aprendizaje distribuido es mucho más efectivo que el aprendizaje masivo, por otra parte espaciar los contenidos en distintos momentos de frecuencias cortas, revelan mayor efectividad que efectuar una capacitación de mayor número de horas en sólo período de tiempo. A pesar de ello las empresas con el ánimo de reducir costos invierten en programas de 8 horas en un solo día, en detrimento de dos horas diarias a lo largo de una semana, a pesar de que garantizaría un mayor nivel de apropiación y aplicación del conocimiento. Consecuentemente el nivel de aprendizaje de las personas y su aplicación en la organización está determinado en gran medida, en la posibilidad real que tiene cada persona de poder aplicarlo en su actividad, en la motivación que posea para realizarlo y en los niveles de filiación y compromiso para con la empresa. Por estas razones el desarrollo del capital humano es asimismo un tema de actitud, tanto de la organización como de su personal.

Desde este punto de vista, el capital humano es intangible por que no se puede administrar de la misma forma en que la empresa administra el resto de los recursos, los productos y la tecnología, por consiguiente, las acciones que a este respecto se desarrollen, serán centradas en conseguir potencializar a su gente en pro de los resultados empresariales y de los que se persiguen en todo proceso de cambio organizacional.

Las fuentes de Necesidades de Capacitación de la empresa son las siguientes:

1. Visión estratégica que posea y haya declarado la empresa.
2. Reflexión estratégica de los directivos de la empresa.
3. Mapa estratégico de recursos humanos de la empresa.
4. Mallas Curriculares, Competencias Técnicas y Complementarias.
5. Gestión del desempeño.
6. Necesidades emergentes propias de cada área de trabajo.
7. Proceso de selección del personal.
8. Desarrollo de potenciales del personal de la empresa.
9. Otras fuentes (Diagnóstico de la empresa, cambios en la estructura organizativa)

Los programas de capacitación instituyen una descripción detallada de las actividades de instrucción y aprendizaje destinadas a satisfacer necesidades de aprendizaje del personal, que se refleja mediante en temas, subtemas y/o en forma modular. Abarca los antecedentes, objetivos, el alcance, la metodología, los contenidos, sistema de evaluación, responsables, entre otros aspectos de interés.

Su implementación es la puesta en práctica del programa de capacitación mediante impartición de los contenidos delineados, sobre la base de la detección de las necesidades de capacitación y de la elaboración de los programas convenientes.

La evaluación a opinión de (Siliceo Aguilar, 2007) es “la forma en que se puede medir la eficacia y resultados de un programa educativo y de la labor de un instructor, para obtener la información que permita mejorar habilidades y corregir eventuales errores”.

### **La capacitación en condiciones operativas**

Características de la capacitación en condiciones operativas:

1. Método sencillo de aplicar la capacitación, que permite observar las conductas forma inmediata, tanto antes como después de la actividad.

2. Generalmente este tipo de capacitación en condiciones operativas posee un impacto alto y rápido.
3. El método de DNC es con base en puestos operativos (puesto-persona)

Ejemplos:

- El aumento del volumen de venta.
- Atención al cliente en las cajas.
- Disminución del tiempo en fila en la receptoría de pagos.
- Tiempo de respuesta al cliente.
- Tiempos y movimientos en la realización de una actividad.

## MODELO PARA LA CAPACITACIÓN

Tabla 17

### Modelo para la capacitación operativa de una pequeña o mediana empresa de la ciudad Francisco de Orellana (El Coca)

NECESIDADES DE CAPACITACIÓN (Carencia)	DISEÑO DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	IMPLEMENTACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	EVALUACIÓN DEL PROGRAMA DE CAPACITACIÓN IMPARTIDO
Dificultades en la comunicación interpersonal	Curso de Comunicación. <ul style="list-style-type: none"> <li>Técnicas de la comunicación</li> <li>Proceso de comunicación</li> <li>Habilidades de la comunicación interpersonal</li> </ul>	20 horas lectivas presenciales y 20 horas práctica	Resultado: Mejoramiento de su comunicación.
Deficiente calidad del servicio	Capacitación en el puesto de trabajo, brindando el servicio. Destacar los errores cometidos y reforzar de forma positiva como debe realizarse. <p><u>Destacar:</u></p> Sentido del servicio. Amabilidad/Cortesía Momentos claves del servicio. Respeto al cliente.	10 horas en la semana, durante el servicio.	Resultado: Servicio con mayor calidad, se pueden tomar opiniones de los propios clientes.
Incorrecta Manipulación de los alimentos	Entrenamiento práctico sobre las normas de	10 horas en la semana, durante el proceso de elaboración de los alimentos.	Resultado: Cumplimiento de las normas las Buenas Prácticas de Manufactura (BPM)
Existencia de factores de riesgos prevenibles	Inducción a través de un taller para debatir experiencias de como mitigar riesgos prevenibles en las PYMES	6 horas	Resultado: Elaboración de los planes de riesgos de las PYMES

### 3.1.5 Gestión de procesos y desarrollo de líderes

Para la selección de los posibles líderes con alto potencial, se demanda de un proceso constituido por dos pasos:

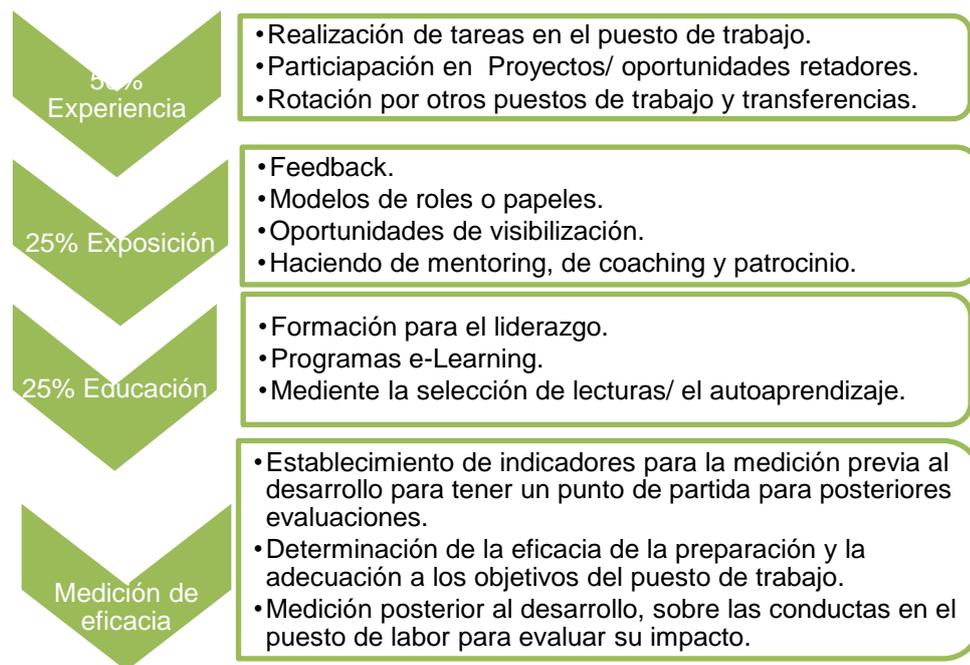
- El nombramiento por el gerente.
- La evaluación para certificar una asignación precisa de aquellos candidatos que constituirán parte del grupo con un alto potencial de liderazgo en la empresa.

Con la finalidad de evitar la selección de candidatos que no tendrán éxito en sus futuros papeles, es trascendental evitar los siguientes engaños. La generalidad de los gerentes designará a aquellos profesionales de alto rendimiento, y es muy probable que no sean realmente altos potenciales porque se basan solamente en el desempeño pasado sin verificar la selección a través de algún tipo de evaluación mediante la observación o el uso de herramientas psicométricas. Un gerente puede tener un alto rendimiento en su nivel actual, y sin embargo tiene dificultades en roles de liderazgo de otros negocios más elevados, debido a las progresivas demandas y las habilidades requeridas para tener éxito en esos papeles.

Otro error frecuente, es que después de implantar un programa para acelerar el desarrollo del liderazgo, no se cuente con ningún sistema o procesos de preparación para facilitar la rotación o el despliegue de los candidatos para ayudarles a conseguir la experiencia adecuada y entrenarlos para su próximo papel. Los líderes se desarrollan mejor mediante la exposición asentada en trabajos y experiencias, consecuentemente la empresa debe tener un proceso para apuntalar estas actividades. En ocasiones aquellos líderes de alto potencial que no son gestionados bajo proceso formalizado de desarrollo, pierden confianza en la empresa y deciden abandonarla para hacer su carrera profesional en otros lugares.

Se propone utilizar el Enfoque de las 4E para “Acelerar el Desarrollo y el Cambio de Comportamiento Sostenido” de (rightmanagement.es, 2016), este enfoque es una ajuste del estudio de “Corporate Leadership Council”

fundada en las mejores prácticas para apresurar el desarrollo del liderazgo y formar a una persona para su papel de líder en el futuro. Según la investigación la mezcla ideal de desarrollo debe estar formada por el 25% de educación, el 25% de exposición y un 50% de experiencia, unido con una medición de su eficacia. Constituyen la exposición y la experiencia las mejores, a través de un enfoque de aprendizaje a la acción.



**Figura 18 Enfoque de 4E para el desarrollo**

Fuente: (rightmanagement.es, 2016)

La idea de la utilización de esta modelo es por la consecuente mezcla entre la experiencia, la exposición y la educación, con la propuesta de indicadores que puedan realizar la medición de todo este proceso y poder determinar el impacto una vez transcurrido el tiempo requerido.

Presentamos a continuación como se puede aplicar este enfoque desde su selección, a un Gerente General que se desea convertir en líder, para una pequeña o mediana empresa de la Ciudad Francisco de Orellana (El Coca)

Tabla 18

**Diseño del perfil de competencias para la selección de un líder para una pequeña o mediana empresa de la Ciudad Francisco de Orellana (El Coca)**

PYMES	PERFIL DE CARGO Y COMPETENCIA	CODIFICACIÓN
<b>CARGO: Gerente General</b>		D / M / A
<b>División: Gerente Administrativo</b>		
<b>FUNCIÓN DEL CARGO</b>		

**Liderar todas las actividades de la empresa, estar al tanto de las personas, las ventas, la facturación, los ingresos, las utilidades, los costos, entre otros.**

COMPETENCIA	VALOR PORCENTUAL	REQUISITO	VERIFICAR
Título Profesional que posee	11	Ing. Gestión Empresarial o Equivalente.	Título de Tercer Nivel.
Experiencia acumulada	50	4 años en el área de gerencia General.	Certificaciones.
Formación de conocimientos específicos	14	Inglés técnico, conocimientos administrativos y de contabilidad, manejo de la informática, planificación, organización y capacidad de liderazgo.	Respaldo de certificados de cursos, talleres cursados.

Continua 

Habilidades desarrolladas	25	Saber cómo diseñar el presupuesto requerido para los años futuros.	Realización de Prueba Psicotécnicas y desarrollo de Juegos de Roles o simulaciones.
TOTAL	100		

**El Gerente General deberá planificar su presupuesto de su empresa, dirigirá los nuevos proyectos, elaborará el plan de mercadeo, los planes de desarrollo del resto de las actividades, entre otras funciones.**

El 25 % de la educación se logra mediante la suma del Título Profesional que posee (11) y la Formación de conocimientos específicos (14).

En el caso de las PYMES los mejores líderes son aquellos innovadores y visionarios que son competentes para identificar oportunidades de negocios para la empresa y fundar un ambiente que incite la creatividad y estimule la productividad. Es aconsejable que:

1. Defina metas para la empresa. Socialícelas con sus empleados, explique sus razones.
2. Administre y asigne los recursos requeridos.
3. Que el equipo de trabajo de la empresa reconozca lo que se espera de cada uno.
4. Pronuncia la aceptación y reconocimiento por el aporte de cada persona. Mediante el estímulo al equipo y de forma individual. Evalúa continuamente los resultados.
5. Indaga lo que quieren tus empleados, para que sepas cuáles son las fuentes de sus motivaciones.
6. Descubre lo que tus empleados esperan de ti. Escúchalos, consúltalos y retroaliméntate con ellos.
7. Ser ejemplo y actuar continuamente como aspiras que ellos actúen.

8. Emplea la motivación en tus empleados, forma parte de tu responsabilidad y permite formar espíritu de equipo e intercede en los desacuerdos.
9. Facilita la información necesaria en tu empresa. Proporciona la comunicación con tu equipo y entre ellos. Permite que la gente se aproxime a ti, y considera la retroalimentación que te ofrecen, es una de las herramientas más inestimables para lograr ser un buen líder.
10. Ensaya la delegación de la autoridad y permite la ayuda externa de ser necesaria. (ntrepreneur.com, s.f.)

En resumen es importante asumir, que las empresas no son más que el reflejo de quienes las dirigen, funciona y crecen gracias a su liderazgo. Es imprescindible que los empresarios, aun las Pymes más pequeñas, se conviertan en buenos líderes en beneficio de su propia empresa.

### **3.1.6 Gestión de climas de trabajos favorables**

Las perspectivas actuales del gerente naciente, es quién erige un clima de trabajo atractivo, que provoca potencialidades, se convierte en un auténtico entrenador de su personal, al considerar que la capacitación y la confianza son valores nuevos necesarios para dirigir, creando un clima de aprendizaje, de independencia para aprender, para poder equivocarse y mejorar, para la desarrollar la creatividad, poseer iniciativas y crear para contribuir con ideas innovadores, el gerente debe bajar hasta la base, aprender con sus empleados, reconocer cuando se equivoca, este sentido humanista marca la diferencia y fortalece los valores de la empresa.

Resumidamente, lo anterior no significa que el gerente actual para hacer exitosa a su empresa se deba convertir en un ser perfecto y supremo, la idea es que pueda utilizar la llamada ideología del empowerment, ingrediente vital para la creación de un clima laboral favorable, también para empoderar al personal en su labor y poder dirigir de manera exitosa su negocio.

Posiblemente se convirtió en costumbre el trabajar durante numerosos años en "organizaciones jerárquicas", en que la antigüedad y no el crecimiento profesional se encontraba ligado a la promoción. En la actualidad se siguen comportando de la misma manera, ser ascendido a un lugar cuyo esquema sea supervisar a otras personas que hacen el trabajo riguroso. Luego, el ascenso consistía en ser supervisor de supervisores. No obstante, esa filosofía hoy es un engaño y solamente alcanza sentido si la persona cree que la labor más importante, cómoda y mejor remunerada es la supervisión.

En los contextos laborales en la actualidad, el trabajo real, la destreza y el valor agregado se producen en el trabajo desarrollados por los propios equipos, que supervisan a todos, y a su vez ninguno supervisa a otro. El crecimiento profesional está más vinculado al crecimiento y desarrollo personal e interpersonal que al nivel o lugar conseguido dentro de la empresa.

El empoderamiento significa dar poder a la gente para que puedan tomar decisiones y actuar con la debida responsabilidad y compromiso, es decir que constituye una herramienta gerencial esencial para arrancar los antiguos modelos mentales relativos al liderazgo autoritario y metacéntrico, orientado a dirigir y controlar a las personas. También constituye una estrategia para transformar a las empresas tradicionales, se apoya primariamente en procesos educativos con los colaboradores, que a su vez significa, transmitir una cultura nueva imbuida en la transición de valores y conductas para ejecutar con entera libertad, iniciativa y autonomía los papeles en la labor que desarrolla, en la que coloquen todo su ingenio, creatividad e iniciativa.

Por otra parte se considera, que premisa fundamental se apoya en que todos somos responsables ante la empresa por la labor a realizar, de perfeccionar los espacios para que las personas puedan acceder a su desarrollo personal y a su autonomía psicológica, de crear e innovar y mejorar su trabajo. Significa que la primordial estrategia de desarrollo empresarial, para ser consecuentes, en brindar confianza, fomentar los valores, el respeto y aprender a comprender al personal, para crear un clima

en la que los sentimientos de los individuos sean trascendentales, atender sus intereses y dificultades, esto ya es un clima laboral favorable para que los colaboradores puedan crecer y se desarrollen como seres humanos, de esta forma la empresa será mucho más poderosa para poder competir en los mercados globalizados de hoy.

El clima laboral favorable, es un seguro pleno de desarrollo y éxito para la empresa y para todo su personal, no tendrá obstáculos donde el personal no pueda llegar, ya que su fuerza interna, es mucho más grandiosa que todas las barreras existentes para lograr alcanzar cualquier meta. Significa que es sanación, animación, que levanta la espiritualidad, es preservación del sistema inmunológico, remedia enfermedades físicas y psicosomáticas, permite el crecimiento del personal en valores, conocimiento y desarrollo humano. La masa de trabajadores de una empresa, con un buen clima laboral, se siente orgullosa de trabajar para ella, ama su trabajo, garantiza el uso adecuado de los recursos que utiliza, en resumen es garantía absoluta para alcanzar las metas más retadoras.

En la práctica, resulta fácil advertir cuando las personas, por su estado de ánimo y la autoestima reflejan que proceden de un clima laboral saludable, que goza de buena salud anímica y mental, el resultado es mucho más positivo, son optimista hacia la vida y hacia las demás personas, son más tolerante a las adversidades, están prestos a colaborar y ayudar a los demás, se sienten mucho más seguro de sí mismo, sienten que su empresa los engrandecen, los desarrolla. Por su parte, si las personas provienen de una empresa cuyo clima laboral no es funcional, probablemente serán más irritables, amargadas, con poca o casi ninguna tolerancia, con sentimientos de frustración y con predisposición a padecer enfermedades psicosomáticas.

Es bueno señalar que el resultado del rendimiento de una empresa penderá de la forma en cómo se gerencia el capital humano, como se hayan integrado sus integrantes, de cuál es su compromiso, de cómo se muestra su crecimiento personal y profesional, que nivel de motivación se alcanza, de creatividad, de productividad y de pertenencia. Es decir que la gerencia es la responsable de crear las condiciones favorables o desfavorables para edificar su cultura y por consiguiente su clima laboral.

### Clima de trabajo, elementos influyentes.

Filosofía y cultura empresarial	Filosofía que establece linderos y niveles de responsabilidad. Genera un sentido de identidad en las personas, se asumen valores, creencias, roles, compromisos, aprendizaje, se construye la historia, entre otros
Políticas de la empresa	Surgen de la filosofía definida por la empresa y constituyen sus reglas, guías y normas de actuación ante clientes, proveedores y la opinión pública
Papel del gerente	Se requiere un gerente con democracia, que sepa entender y comprender a su personal, pero con autoridad y respeto.
Condiciones de trabajo	Crear condiciones de trabajo favorables, en ambientes sanos, con prestaciones de asistencia médica, garantías salariales, entre otros.
Sistema de reconocimientos	Los reconocimientos son fuentes de desarrollo individual. Muchas veces, para las personas es mucho más importante que el dinero.
Sistemas de compensación	Garantizar un salario de acuerdo a la complejidad, responsabilidad y resultados del trabajo.
Empoderamiento del personal	Dar a la gente el poder para hacer cosas útiles, valiosas.
Dirección y sentido del humor.	Favorece ambientes sanos libres de tensiones, propicios a la solución de conflictos y con una comunicación efectiva.

**Figura 19 Elementos influyen en el clima laboral**

Fuente: (redlaboral.net, 2016)

Los elementos más significativos que influyen en el clima laboral de una empresa son los siguientes:

Si se garantizan los elementos relacionados con anterioridad, con seguridad en estas empresas se lograrán potencializar sus fuerzas internas y estarán en mejores condiciones para enfrentar sus innumerables retos y desafíos.

Es significativo señalar, en particular en las PYMES, como en muchas ocasiones sus estructuras organizativas están poco definidas, y el propio gerente se ve obligado a desempeñar una variedad de actividades, que van desde las más operativas hasta las estratégicas, sobre todo en las etapas iniciales. Por consiguiente, al ir prosperando el negocio, deberá tener claridad de qué actividades va a continuar realizando y cuáles obligatoriamente deberá delegar en otra persona. Con lo cual tendrá necesariamente que apoyarse de su equipo de trabajo, razones por las cuales le resultaría de mucho beneficio que en su negocio se respirara un clima de trabajo que favorezca la solución de estas situaciones.

Por tanto el empresario, tiene que ser el primer interesado en crear un clima de sosiego y cordialidad, en donde se puedan fomentar relaciones apropiadas entre el personal. No se puede confundir el respeto y la empatía con el exceso de confianza, no obstante, es sustancial que el personal se sienta cómodo y relajado con las actividades que realiza. Mucho más en este tipo de empresas donde laboran por lo general pocas personas, donde lograr un ambiente como en familia, favorecería mucho al buen desarrollo del negocio.

### **3.1.7 Socialización y transferencia de conocimiento**

La socialización y transferencia de conocimiento es una herramienta forzosa para poder enfrentar los desafíos nuevos atribuidos a la globalización, se implanta para auxiliar a las empresas a establecer, intercambiar y utilizar el conocimiento de manera eficaz. Es decir, que la gestión del conocimiento exige que el personal haya hecho suyo, el valor de compartir con el resto de sus miembros, que se constituye en imperativo moral, que ante su ruptura implique una consecuencia emocional.

#### **La Gestión del Conocimiento**

(Bueno, 1999) define como “la función que planifica, coordina y controla los flujos de conocimientos que se producen en la empresa en relación con

sus actividades y con su entorno, con el fin de crear unas competencias esenciales". Consecuentemente, la gestión del conocimiento constituye estrategias empresariales que aseguran que el conocimiento adecuado se incorpore a las personas apropiadas en el instante oportuno, les ayude a colaborar y a que se emplee la información de manera que la empresa pueda optimar su trabajo organizativo.

### **La transferencia de conocimiento**

Proceso a través del cual el conocimiento que es propiedad de una persona, grupo o entidad, es comunicado a otra persona, grupo o entidad, que a su vez tiene una base común o conocimiento afín. Esta transferencia puede ser de forma directa o indirecta; es directa cuando este conocimiento se transfiere mediante las relaciones interpersonales, por su parte es indirecta cuando este conocimiento especializado es transformado en información para que pueda ser comprendida por otros, es decir que median documentos, planos, instructivos y diferentes medios impresos o en soporte digital. Conformemente, la transferencia de conocimiento está intrínsecamente relacionada con el aprendizaje organizativo, ya que una de sus manifestaciones prácticas más preponderantes y seguras es justamente la transferencia de los conocimientos.

En este sentido, es importante señalar que las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca), requieren desarrollar políticas claras que resalten la importancia de su cultura empresarial, la formación de capacidades claves que le permitan optimizar sus resultados, que genere recompensas al personal, apliquen lo aprendido en su puesto de labor y lograr crear una cultura de continuo aprendizaje. Lo anterior se evidencia con los resultados obtenidos en la aplicación de las encuesta aplicada a los empresarios, gerentes y administradores de esta localidad.

Sobre la base de los riesgos comunes identificados en las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (EL Coca) en el Gráfico1 que representa el modelo, se propone un diseño de Programa de Capacitación para un Taller sobre Riesgos prevenibles en las PYMES, tomando como base que es una

necesidad común y que una de las causas es la falta de conocimiento que existe al respecto. También porque constituye una forma de socialización de los conocimientos.

**Título de la propuesta:**

Taller sobre Riesgos comunes prevenibles en las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (EL Coca)

**Justificación**

La propuesta o alternativa de solución “Taller sobre Riesgos comunes prevenibles en las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (EL Coca)” se la realizará mediante un debate de los riesgos relacionadas con las competencias laborales en esta localidad, se busca así poder incidir en la falta de conocimientos que sobre esta temática existe en este tipo de empresas, para que a su vez puedan reducir los mismos mediante la socialización de los conocimientos y las experiencias de los participantes.

Es beneficioso el presente taller porque se desarrollará en el propio lugar de su trabajo o residencia, accesible y didáctico, en general servirá para educar, capacitar y crear conciencia de la necesidad de disminuir los riesgos asociados a las competencias laborales, buscando una mayor atención al factor humano y con él una mejor eficiencia y eficacia en su desempeño.

Se pueden favorecer al personal de las pequeñas y medianas empresas de esta localidad, para que puedan elaborar sus propios planes prevención de riesgos laborales y poder incidir en su mitigación.

Esta idea ha tenido aceptación por personal de las pequeñas y medianas empresas de esta localidad que fue encuestado, debido a que este servicio de capacitación lo tendrá cerca de sus negocios, y se evitarán gastos extras por esta actividad.

**Fundamentación**

La elaboración de este taller se ha fundamentado en base a métodos y técnicas, tomando en cuenta aspectos pedagógicos.

## **Objetivos**

- Propiciar el intercambio de experiencias entre el personal de las pequeñas y medianas empresas de esta localidad para que se socialice el conocimiento y contribuya a la reducción de los riesgos asociados al talento humano.
- Servir de marco para aclarar conceptos sobre los riesgos identificados, así como las consecuencias provocadas por los mismos, en los resultados de las pequeñas y medianas empresas de esta ciudad para contribuir al mejoramiento de su gestión.

## **Importancia**

El desarrollo de este taller reviste gran importancia ya que servirá como una herramienta útil y necesaria, que proporcionará los conocimientos requeridos sobre aquellos elementos en los que se puede incidir para disminuir riesgos que limitan una mejor utilización del talento humano.

De esta forma, se pretende contribuir a una mayor toma de conciencia sobre la necesidad del conocimiento en la solución de problemas que hoy afectan a estas empresas.

## **Descripción de la propuesta**

El taller estará conformado por cuatro etapas que son las siguientes:

- Acreditación de los participantes
- Apertura del taller y bienvenida a los participantes
- Debate de las experiencias (Se crearán cuatro grupos por los distintos factores de riesgos).
- Factores de riesgo a debatir:
  - Baja productividad del trabajo
  - Baja Competitividad
  - Bajo desempeño laboral
  - Bajos niveles de Motivación al trabajo

Para el debate de cada uno de los factores de riesgos, los facilitadores deberán partir de las siguientes interrogantes, para incentivar la discusión:

1. ¿Cómo se manifiesta el riesgo en su empresa?
2. ¿Cuáles son las causas que lo generan?
3. ¿Qué propone para mejorar o reducir la manifestación del riesgo en su empresa?

Clausura del taller y entrega de las certificaciones

### **Implicados**

Es necesario que para el buen desarrollo del taller y que se puedan alcanzar los objetivos, que se involucren a Instituciones educativas del territorio que se relacionen con el tema en cuestión, para que puedan con su personal académico, facilitar la actividad.

## CAPÍTULO IV

### 4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 4.1 Conclusiones

La escasa competitividad de las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) constituye un problema social que limita el desarrollo de las mismas y con él desarrollo de la propia sociedad.

Las limitaciones atañidas con el bajo enfoque al cliente que poseen estas empresas, su falta de cooperación, sus limitaciones financieras, la pobre cultura empresarial, así como la escasa utilización de las tecnologías, entre otros componentes limitan el desarrollo de las PYMES.

La labor de fortificar la competitividad de las PYMES en la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca) impone en particular de un enfoque integrador de colaboración y aprendizaje continuo por parte de los actores de la localidad, el estado, las empresas y las entidades mediadoras.

Existe una base teórica conceptual importante sobre los modelos de gestión por competencias, que sirven de base para el diseño de nuevos modelos, ajustados a las condiciones y características de las empresas y territorios, de manera que puedan lograr los objetivos y metas propuestos.

El modelo de gestión por competencia de talento humano propuesto puede contribuir a mejorar el desempeño laboral en estas empresas, a elevar su competitividad y a permitir aumentar sus niveles de productividad del trabajo, que puede redundar en mayores niveles de ventas y de satisfacción a sus clientes.

Los empresarios encuestados están interesados en la aplicación del modelo de gestión por competencia de talentos humanos y dispuestos a conducir el proceso de implementación en sus respectivas empresas.

## 4.2 Recomendaciones

El modelo de gestión por competencia de talento humano puede mejorar el desempeño del personal de las PYMES de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca), alcanza ser aplicado a todas las áreas y a los diferentes departamentos de apoyo de estas empresas, al igual que podría también ser aplicada e implementada en otras empresas que brinden servicios.

1. El área de Recursos Humanos debe de mejorar la manera de selección e integración del personal
2. Los objetivos y metas trazadas por las PYMES deben ir conducidas por incentivos para motivar el personal mediante planes de apoyo o beneficios.
3. Buscar el compromiso necesario, sobre todo con el personal directivo, para lograr los cambios que se requieren alcanzar, para lo cual se precisa contar con la participación del resto de los implicados, los trabajadores.
4. Desarrollar de forma gradual las distintas acciones o actividades planteadas en el modelos, tales como: proceso de involucramiento y progreso del capital humano, mediante la socialización del conocimiento, realce de las competencias a un elevado nivel de excelencia, el diseño de modelo de gestión por competencias ajustado cada una de las empresas de la ciudad de Francisco de Orellana (El Coca), así como la implementación del nuevo modelo de gestión por competencias de talento humano y el seguimiento, ajuste y retroalimentación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Guillermo, G. C. (2002). *Planeacion y Organizacion de Empresas* . Octava .  
*Psicologia y empresa* . (2010). Obtenido de <http://psicologiayempresa.com/el-talento-humano-y-las-competencias-conceptos.html>
- Lusthaus, C. (2002 ). *Evaluación organizacional: marco para mejorar el desempeño*. Canada: IDRC.
- Díaz, V. (2011). *Administración de personal y liquidación de nómina* . Colombia: Editorial de Universidad del Norte.
- Flores, G. (Mayo de 2012). *Perfil Ocupacional de Cuba y Venezuela*. Obtenido de [monografias.com: http://www.monografias.com/trabajos93/perfil-ocupacional-cuba-y-venezuela/perfil-ocupacional-cuba-y-venezuela.shtml](http://www.monografias.com/trabajos93/perfil-ocupacional-cuba-y-venezuela/perfil-ocupacional-cuba-y-venezuela.shtml)
- Avendaño, M. (2008). *DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE COMPETENCIAS PROFESIONALES PARA EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS QUE DESEMPEÑA EL CARGO DE GERENTE DE OFICINA EN GRANDES BANCOS DE BOGOTÁ*. Colombia.
- Vértice, E. (2007). *Selección de personal*. España: Publicaciones Vertice SL.
- López-Fe, C., & Figueroa. (2002). *Persona y profesión: procedimientos y técnicas de selección y orientación*. España: TEA Ediciones.
- Andino, M. (2001). *Correspondencia y Documentación Comercial*. Honduras: Editorial Guaymuras.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. México: Mc Graw Hill.
- Faira, F. (2004). *Desarrollo organizacional: enfoque integral*. Mexico: Editorial Limusa.

- Palací, F. (2005). *Psicología de la organización*. España: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Prentice Hall.: Edición. México: Prentice Hall.
- González, Á. (2006). *Métodos de compensación basados en competencias*. Colombia: Universidad del Norte.
- Casanova, F. (2003). *FORMACIÓN PROFESIONAL*. Uruguay: Editorial Organización Internacional del Trabajo.
- Centro Interamericano para el Desarrollo. (2014). *¿Qué es competencia laboral?* Obtenido de [www.oitcinterfor.org](http://www.oitcinterfor.org): <http://www.oitcinterfor.org/p%25C3%25A1gina-libro/definiciones-algunos-expertos>
- Agudelo, S. (2002). *Certificación de competencias laborales*. Uruguay.
- GestioPolis. (24 de Enero de 2014). *¿Qué es una competencia laboral?* Obtenido de [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com): <http://www.gestiopolis.com/que-es-una-competencia-laboral/>
- Ibarra, J. (26 de Octubre de 2011). *Metodología de la investigación* . Obtenido de <http://metodologadelainvestigacinsiis.blogspot.com/2011/10/tipos-de-investigacion-exploratoria.html>
- Andrada, V. (4 de 7 de 2015). *LA GESTIÓN POR COMPETENCIAS: UN MODELO PARA LA GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LAS ORGANIZACIONES SANITARIAS*. Obtenido de [revistas.um.es](http://revistas.um.es): <http://revistas.um.es/eglobal/article/view/558>
- Hurtado, J. C. (2013). *Contaduría y Administración*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Saba, Y. (3 de diciembre de 2006). *Efectividad de la selección por competencias*. Obtenido de [gestiopolis.com](http://gestiopolis.com):

<http://www.gestiopolis.com/efectividad-de-la-seleccion-por-competencias/>

Telefónica Colombia. (2006). *E S T A D O S F I N A N C I E R O S TELEFÓNICA MÓVILES COLOMBIA S.A.* Colombia.

*www.sld.cu.* (s.f.). Recuperado el 01 de 04 de 2016, de [http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion\\_por\\_competencias.\\_procesos.\\_metodologia.pdf](http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/infodir/gestion_por_competencias._procesos._metodologia.pdf)

Spinel Barreto, G. A., & Sevd Barreto, H. E. (2004). *Caracterización y evaluación del diseño de puestos de trabajo para la población de conductores de transporte de carga terrestre en el departamento de Cundinamarca – Colombia.* BOGOTA D.C. : PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA.

Gómez Blanco, C. M., & Mendoza Mercado, L. K. (2013). *Modelo de gestión por competencias para la empresa ACMED S.A.S.* Cartagena: Universidad de Cartagena.

*inec.gob.ec.* (s.f.). Recuperado el 04 de 04 de 2016, de <http://redatam.inec.gob.ec/cgi-bin/RpWebEngine.exe/PortalAction?&MODE=MAIN&BASE=CENEC&MAIN=WebServerMain.inl>

Chiavenato, I. (2010). *Administración de los recursos humanos, el capital humano en las organizaciones.* Nueva York: McGraw-Hill.

Siliceo Aguilar, A. (2007). *Capacitación y desarrollo de personal.* Noriega: Noriega Editores.

*ntrepreneur.com.* (s.f.). Recuperado el 08 de 03 de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/266635>

Bueno, G. (1999). *España frente a Europa.* Barcelona, España: Alba Editorial.

Chiavenato, I. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. Santafé Bogotá, Colombia: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. (QUINTA EDICIÓN).

*slideshare.net*. (s.f.). Recuperado el 11 de 04 de 2016, de <http://es.slideshare.net/monicaroman2/tipos-y-modelos-de-empresa-14957343>

*dspace.ups.edu.ec*. (s.f.). Recuperado el 11 de 04 de 2016, de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1442/5/Capitulo%202.pdf>

*rightmanagement.es*. (11 de 04 de 2016). Recuperado el 08 de 04 de 2016, de <http://www.rightmanagement.es/es/thought-leadership/articles-and-publications/modelo-de-alto-potencial-de-liderazgo-de-right-management.pdf>

*redlaboral.net*. (11 de 04 de 2016). Recuperado el 09 de 04 de 2016, de <http://www.redlaboral.net/tips/elementos-influyen-en-el-clima-laboral>

González Ariza, Á. L. (2014). *Métodos de compensación basados en competencias*. Barranquilla, Colombia: ECOE Ediciones.

Cruz. (2011). *“La Planeación Estratégica y la Eficiencia Gerencial en el Desarrollo de Cooperativas de Ahorro y Crédito, San Juan de Lurigancho, Lima –Perú”*. Lima, Perú: Universidad.

Drucker, P. F. (1999). *Los desafíos de la Gerencia para el siglo XXI*. Bogotá, Colombia: Grupo Editorial NORMA.

Welch, J. (2005). *WINNING. [GANAR] Las claves para el éxito del ejecutivo más admirado del mundo*. Barcelona, España: Vergara.

Dávalos, A. E. (2001). *GESTIÓN. Cooperativa para ser competitivos*. Lima, Perú: OSREVI E.I.R.L.

- Rabouin, R. R. (2005). *El sentido del liderazgo. Claves prácticas para construir liderazgo empresarial trascendente*. Buenos Aires Argentina: ADEN. Alta Dirección Escuela de Negocios.
- Hammer, M. (2006). *La agenda. Nuevas ideas empresariales prácticas y valiosas*. Barcelona, España: Deusto.
- Gutiérrez Tobar, E. (2010). *Competencias gerenciales. Habilidades, Conocimientos y Aptitudes*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Menkes, J. (2005). *Inteligencia Ejecutiva. Las cualidades que realmente diferencian a los mejores*. Barcelona, España: Empresa Activa.
- Rodríguez, R., Méndez, Y., & Piñón, M. (2012). *Elaboración del perfil de competencias de los puestos especialista general y técnico B en atención a la población, de COPEXTEL sucursal Villa Clara*. Villa Clara: Universidad Central de Villa Clara.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión de Talento Humano*. México: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A. (TERCERA EDICIÓN).
- Cuesta, A. (2010, p.84). *Gestión del Talento Humano y del Conocimiento*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- SENPLADES. (2010). *Plan de Desarrollo y Ordenamiento Territorial del GAD Municipalidad Francisco de Orellana*. Francisco de Orellana.