

**UNIVERSIDAD POLITÉCNICA SALESIANA  
SEDE QUITO**

**CARRERA: PSICOLOGÍA**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de:  
PSICÓLOGA**

**TEMA:  
PROPUESTA DE UN SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO  
BASADO EN COMPETENCIAS PARA LA COMPAÑÍA EMPRESARIAL  
COHOFAHIM C.A.**

**AUTORA:  
VERÓNICA ALEXANDRA MELO MOGOLLÓN**

**TUTORA:  
MARÍA AUGUSTA SANTILLÁN MORA**

**Quito, junio del 2019**

### **Cesión de derechos de autor**

Yo, Verónica Alexandra Melo Mogollón, con documento de identificación N° 1717591406, manifiesto mi voluntad y cedo a la Universidad Politécnica Salesiana la titularidad sobre los derechos patrimoniales en virtud de que soy autora del trabajo de grado/titulación intitulado: Propuesta de un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para la compañía empresarial Cohofahim C.A, mismo que ha sido desarrollado para optar por el título de: Psicóloga, en la Universidad Politécnica Salesiana, quedando la Universidad facultada para ejercer plenamente los derechos cedidos anteriormente.

En aplicación a lo determinado en la Ley de Propiedad Intelectual, en mi condición de autora me reservo los derechos morales de la obra antes citada. En concordancia, suscribo este documento en el momento que hago entrega del trabajo final en formato impreso y digital a la Biblioteca de la Universidad Politécnica Salesiana.



Verónica Alexandra Melo Mogollón

Ci: 1717591406

Fecha: 17 de Junio del 2019

### **Declaratoria de coautoría de la docente tutora**

Yo declaro que bajo mi dirección y asesoría fue desarrollado el proyecto de sistematización, Propuesta de un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para la compañía empresarial Cohofahim C.A., realizado por Verónica Alexandra Melo Mogollón, obteniendo un producto que cumple con todos los requisitos estipulados por la Universidad Politécnica Salesiana, para ser considerados como trabajo final de titulación.

Quito, 17 de Junio del 2019



María Augusta Santillán Mora

CI: 1707180335



## CARTA DE AUSPICIO

Quito, 12 de octubre del 2018.

Señores:

Unidad de Titulación  
Carrera de Psicología  
Universidad Politécnica Salesiana

De mi consideración:

Reciba un cordial saludo de Daisy Jeaneth Correa Honores, representante legal de la empresa Desarrollo Empresarial COHOFAHIM C.A., quien otorga el auspicio a Verónica Alexandra Melo Mogollón con CI. 1717591406 para la realización del proyecto de titulación denominado: **"Propuesta de un sistema de evaluación desempeño por competencias de 360 grados para la Compañía Desarrollo Empresarial COHOFAHIM C.A."**

Declaraciones del Representante Legal.

La empresa Desarrollo Empresarial COHOFAHIM C.A autoriza el uso de la información proporcionada única y exclusivamente para fines académicos de forma pública y autoriza su publicación.

Atentamente,

Daisy Correa Honores  
Gerenta General  
Desarrollo Empresarial COHOFAHIM C.A

  
DESARROLLO EMPRESARIAL COHOFAHIM C.A.  
RUC: 1792519063001

DIRECCION SANTA FE 18 y MANUEL LAFITE 80 PISO CUARTA OFICINA 748  
TELEFONO: 2519385  
EMAIL: fahim@cebsm.com

## **Dedicatoria**

Mi trabajo va dedicado a mi familia, mis hijos, mis padres y hermana, que fueron la fuerza motivadora para su realización.

Me dieron su tiempo al cuidar a mis hijos, su entrega al ayudarme con mi trabajo, revisándolo para poder cumplir con los plazos previstos.

A Dios por darme las fuerzas, a pesar de las adversidades para ser constante y lograr la meta propuesta de finalizar el proyecto.

Les doy las gracias.

## **Agradecimiento**

Extiendo mi agradecimiento en primera instancia a la empresa Cohofahim C.A., sus directivos y colaboradores por abrirme las puertas de la empresa, para la realización del proyecto, con todas las implicaciones que tuvo el trabajo para ellos y para mi persona.

A mi tutora María Augusta Santillán Mora, por sus conocimientos, sus enseñanzas que me ayudaron a realizar el proyecto, su motivación y entrega para sus alumnos y el área de titulación que me brindo las facilidades para cumplir con los objetivos propuestos en los plazos y tiempos establecidos.

## Índice

Introducción .....	1
Primera parte .....	2
1. Datos informativos del proyecto .....	2
2. Objetivo de la sistematización.....	3
3. Eje de la sistematización .....	4
4. Objeto de la sistematización.....	7
4.1 Objetivo General .....	7
4.2 Objetivos Específicos.....	7
5. Metodología de la sistematización .....	8
5.1 Metodología .....	8
5.2 Técnicas de investigación .....	8
5.2.1 Metodología Hay para descripción de cargos .....	9
5.2.2 Revisión bibliográfica .....	9
6. Preguntas claves .....	11
6.1 Preguntas de inicio .....	11
6.2 Preguntas interpretativas .....	11
6.3 Preguntas de cierre .....	11
7. Organización y procesamiento de la información.....	13
7.1 Estructura y filosofía de la empresa.....	20
7.1.2 Organigrama.....	21
7.1.3 Misión .....	21
7.1.4 Visión.....	21
7.1.5 Valores .....	22
8. Análisis de la información.....	23

8.1	Procesamiento de la información .....	23
	Segunda parte .....	35
1.	Justificación.....	35
1.2	Modelo de Evaluación por Competencias de 90 grados .....	39
1.3	Pasos para la Aplicación del formato de evaluación.....	40
2.	Caracterización de los beneficiarios .....	41
3.	Interpretación.....	42
4.	Principales logros del aprendizaje .....	44
5.	Conclusiones .....	46
6.	Recomendaciones .....	48
	Bibliografía .....	49

## Índice de figuras

Figura 1. Ubicación COHOFAHIM C.A .....	2
Figura 2. Levantamiento de funciones .....	14
Figura 3. Levantamiento de competencias.....	15
Figura 4. Indicadores de gestión .....	15
Figura 5. Conocimientos .....	16
Figura 6. Destrezas laborales específicas.....	16
Figura 7. Capacitación adicional.....	17
Figura 8. Nivel de educación formal.....	17
Figura 9. Experiencia necesaria .....	18
Figura 10. Formato de evaluación de desempeño por competencias con indicadores .....	19
Figura 11. Organigrama COHOFAHIM C.A. ....	21
Figura 12. Evaluación Desempeño Competencias.....	24
Figura 13. Jefatura administrativa.....	25
Figura 14. Jefatura jurídica .....	26
Figura 15. Ejecutiva en ventas .....	26
Figura 16. Contador .....	27
Figura 17. Jefatura Tics.....	28
Figura 18. Asistente comercial.....	29
Figura 19. Ejecutivo comercial externo .....	30
Figura 20. Ejecutiva comercial externa.....	31
Figura 21. Community manager y diseñador gráfico.....	31
Figura 22. Programador Senior .....	32

Figura 23. Programador Junior 1 .....	33
Figura 24. Programador junior 2.....	34
Figura 25. Competencias derivadas de la misión y visión de la empresa .....	39

## **Resumen**

El presente proyecto resume la implementación de un sistema de gestión por competencias en la Compañía empresarial Cohofahim C.A.; mediante la realización del proceso de descripción de cargos, con el levantamiento de información esencial de los puestos de la empresa, estableciendo las competencias necesarias para el desempeño de funciones resumido en el Manual de Funciones.

La herramienta se convirtió en la base para la realización del procedimiento de selección de personal que consta de lineamientos y describe el proceso para la designación de personal acorde a los objetivos organizacionales de la empresa, con los parámetros y políticas adecuados que faciliten el desenvolvimiento en un cargo específico, designando las responsabilidades de cada una de las personas que intervienen en su ejecución. Y la realización de formatos para el proceso de evaluación del desempeño que permiten medir cualitativamente el desempeño de los trabajadores de la organización, mediante competencias que reflejan los conocimientos y destrezas que facilitan el éxito en la realización de sus funciones.

El principal objetivo de trabajo fue determinar las funciones y competencias de cada uno de los trabajadores, mejorar el proceso de selección y evaluar al personal para el beneficio de la compañía, directivos y clientes externos e internos.

El proyecto se encaminó en las necesidades de la empresa de acuerdo al giro del negocio que se enfoca en crear, desarrollar e implementar tecnología móvil para la organización de información financiera, contable y tributaria; dando como resultado la estructuración de los principales subsistemas de gestión de recursos humanos.

## **Abstract**

This project summarizes the implementation of a system of management by competencies in the business company Cohofahim C.A.; through the process of description of positions, with the rising of information essential to the working jobs of the company, establishing the necessary skills for the performance of functions outlined in the Manual functions.

The working tool became the basis for the implementation of the procedure for the selection of personnel which consists of guidelines and describes the process for the designation of staff according to the organizational objectives of the company, with the parameters and appropriate policies that facilitate the development in a specific charge, designating the responsibilities of each of the people involved in its implementation. And the realization of formats for the performance evaluation process that qualitatively measure the performance of workers of the Organization, by competences which reflect the knowledge and skills that facilitate success in carrying out of their functions.

The main objective of the work was define the roles and responsibilities of each of the workers, improve the selection process, and evaluate the staff for the benefit of the company and its internal and external customers.

Team work with the directors of the company, to determine the existing problems, facilitated the realization of the project within the deadlines set.

The project went on the needs of the company according to the line of business that focuses on creating technology for the Organization of financial, accounting and tax information; resulting in the structuring of the major subsystems of human resources management.

## **Introducción**

En la actualidad, el talento humano es reconocido por varios autores como el principal activo de una empresa, debido a las funciones que realizan tanto administrativas y operativas, como a su capacidad de tomar decisiones que permiten que una organización funcione adecuadamente. Por esta razón, las compañías han dejado de considerar a su personal como un recurso y lo han empezado a manejar como capital humano, ratificando que lo importante, no es la tecnología o la información, sino la gente, que participa en los procesos organizacionales.

Este trabajo está dividido en dos partes, en la primera se resalta el contenido del plan de sistematización, que realiza un análisis a la empresa Cohofahim C.A., para determinar la problemática existente. Debido a que no existe un Departamento o área que gestione el Talento Humano y la determinación de los subsistemas que permitan el desarrollo de procesos, y no hay una definición clara de funciones por parte de los trabajadores.

Para el caso se realizó un estudio, recopilando y validando información, haciendo uso de metodología, utilizando herramientas y técnicas de investigación que permitieron armar procedimientos, crear formatos, los cuales fueron cualificados y cuantificados para obtener información objetiva y sustancial del proyecto. Además de una descripción de la estructura organizacional de la Compañía

En la segunda parte se llevó a cabo una presentación de los justificativos que llevaron a la realización de la sistematización, los logros de aprendizaje que se alcanzaron, se determinó a los beneficiarios del proyecto.

Para finalizar se establecieron las conclusiones y recomendaciones.

## Primera parte

### 1. Datos informativos del proyecto

**Nombre del Proyecto:** Propuesta de un Sistema de Gestión de Talento Humano basado en Competencias para la compañía empresarial COHOFAHIM C.A.

Nombre de la Institución: COHOFAHIM C.A.

**Temas que aborda la experiencia:** Manual de funciones por competencias, selección de personal y evaluación del desempeño de 90 grados.

**Localización:** La empresa COHOFAHIM C.A se encuentra ubicada en Ecuador, en la provincia de Pichincha, en el cantón Quito, en la Calle La Pradera E7-21 y Mariana de Jesús, en el edificio Plaza Vizcaya, Piso 2, Oficina 201.

Figura 1. Localización de la empresa COHOFAHIM C A



Figura 1. Ubicación COHOFAHIM C.A  
Fuente: Google Maps, 2019

## **2. Objetivo de la sistematización**

La sistematización de la propuesta de un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para la empresa COHOFAHIM C.A año 2019 tenía como objetivo conocer de manera general los pasos a seguir para la identificación de conocimientos y actividades relativas a cada puesto de trabajo dentro de una organización mediante un Manual de Funciones Por Competencias, así como, se estableció un proceso de selección, mediante un procedimiento que permitió delinear los pasos y requerimientos necesarios para el reclutamiento y contratación de personal y concluyo con la evaluación del desempeño basado en las competencias, de modo que sea lo más eficiente y objetivo posible.

Considerando que la realidad de cada compañía es diferente, es decir, los puestos no son iguales, ni tampoco las funciones. Por tanto puede ser considerado como una base para que en un futuro se realicen actualizaciones al Manual de funciones según el periodo indicado por la Compañía.

Con el desarrollo de la sistematización se buscó presentar información para que la empresa pueda desarrollar guías e información importante que les ayude a definir cada puesto de trabajo, se identificó las competencias relativas a cada cargo, se creó una propuesta de indicadores para una evaluación objetiva y un formato de evaluación de desempeño de acuerdo a cada cargo, el cual puedan emplear para el desarrollo de tecnología aplicable al servicio que oferta la empresa, la búsqueda de soluciones contables que estén a la mano de los clientes a través de aplicaciones móviles es uno de los objetivos principales de la empresa, para esto la empresa necesita que el personal este alineado a sus valores corporativos.

### **3. Eje de la sistematización**

Para la ejecución de la sistematización se consideró como eje una línea de investigación descriptiva, la realización de una caracterización y definición de las tareas y competencias requeridas por los trabajadores de la empresa COHOFAHIM C.A. para ocupar un determinado cargo dentro de la organización.

El fundamento teórico en el que se basó la presente sistematización es la gestión del talento humano por competencias, y los beneficios que brinda este modelo en las empresas que lo implementan. Debido a que la organización objeto de estudio no cuenta con un departamento de Talento Humano, este trabajo se realizó en conjunto con la gerente general de la Compañía COHOFAHIM C.A.

Para gestionar adecuadamente a los individuos que se encuentran involucrados en los procesos, la empresa debió identificar en primera instancia las competencias requeridas para cada puesto de trabajo levantando perfiles, para posteriormente seleccionar objetivamente según procedimientos establecidos al personal que desempeñara un cargo en la Compañía y evaluar el desempeño de sus trabajadores, para definir finalmente las capacitaciones requeridas de acuerdo con las necesidades operativas de la organización.

Debido a que los trabajadores son el principal activo que posee una organización. Las empresas actualmente consideran la importancia de encontrarse más conscientes y atentos a la tecnificación del RRHH, siendo esta la misión de la gestión del talento humano, permitir la colaboración eficaz de los individuos de modo que estos puedan alcanzar tanto los objetivos individuales como las organizacionales.

La gestión del talento humano se realizó por medio de un programa, consiste en gestionar la información de los cargos de una organización, estableciendo una guía a través de Manuales y procedimientos para que quienes se encuentren a cargo puedan tomar las decisiones respectivas de manera técnica, así como fomentar el desarrollo de las habilidades y destrezas de los trabajadores en beneficio de la empresa.

La gestión por competencias, se basa en las denominadas Normas de competencias laborales o perfiles, que son empleadas para la capacitación del personal según los criterios definidos en el perfil, y que se encuentran contextualizadas a la organización. Es decir, la norma es el referente para evaluar la competencia del personal, implementar programas de mejora del desempeño y contribuir a la productividad de la empresa. En definitiva, el enfoque por competencias se encuentra estrechamente relacionado con la productividad y la potenciación del capital humano de la organización (Paredes, 2019).

El primer paso para implementar un Sistema de Gestión por Competencias es la realización de la descripción de cargos, mediante un Manual de Funciones por Competencias que es una herramienta que permite establecer e identificar las funciones, habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para el desempeño de un cargo; en otras palabras, nos permite identificar las capacidades de las personas requeridas en cada puesto de trabajo a través de un perfil cuantificable y medible objetivamente.

El segundo paso es la Selección de personal por Competencias, analizando previamente los perfiles, teniendo políticas claras y procedimientos que permitan escoger a trabajadores que además de experiencia y formación cuenten con

competencias concretas que aporten valor para el desempeño del puesto y se enmarquen en los objetivos organizacionales de la Compañía.

El tercer paso es la Evaluación del desempeño por Competencias que se considera como un proceso sistemático y objetivo para conocer el grado de contribución que hace cada trabajador para desarrollar su trabajo en función de cumplir con los objetivos organizacionales; tomando en consideración que para hacerlo por competencias vamos a evaluar comportamientos observables que son consecuencia de un conjunto de motivaciones, rasgos de personalidad, actitudes, valores, conocimientos, aptitudes y habilidades.

## **4. Objeto de la sistematización**

El objeto principal de la sistematización es la descripción de la experiencia adquirida, durante el diseño de la propuesta de un sistema de gestión del talento humano basado en competencias para la empresa COHOFAHIM C.A., mediante la elaboración de un Manual de Funciones por competencias, realización de un Procedimiento para selección de personal y evaluación del desempeño de 90 grados.

### **4.1 Objetivo General**

Implementar un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para la compañía empresarial COHOFAHIM C.A.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Recopilar la información para el levantamiento de perfiles de los cargos en la empresa COHOFAHIM C.A.
- Elaborar el manual de funciones por Competencias en la empresa COHOFAHIM C.A.
- Establecer un procedimiento estandarizado dentro de la empresa COHOFAHIM C.A. que permita realizar la selección de personal basado en las competencias.
- Elaborar los formatos para la evaluación del desempeño, analizando las competencias de cada cargo que se establecieron en el manual.
- Realizar la evaluación de personal por competencias de 90 grados, haciendo una valoración cualitativa de cada cargo en la empresa COHOFAHIM C.A.

## 5. Metodología de la sistematización

Para la sistematización de la experiencia se realizó, la entrevista directa, a partir de la cual se recolectó la información necesaria para completar la matriz de funciones “Hay”. Además, se empleó la revisión bibliográfica. A continuación, se presenta una definición de cada uno de las herramientas empleadas para la sistematización, así como la metodología empleada.

### 5.1 Metodología

**Investigación cualitativa:** “se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad” (Sampieri, 2010, pág. 364).

**Investigación descriptiva:** “busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Sampieri, 2010, pág. 80)

### 5.2 Técnicas de investigación

- **Entrevista directa:** “es aquella en la que el entrevistador tiene mayor actuación o desempeña más actividades. Se realizan preguntas de acuerdo con un interrogatorio previamente diseñado, dichas preguntas van encaminadas a obtener información sobre áreas más específicas” (Galeon, 2019, pág. 1).

Esta técnica fue aplicada a cada uno de los trabajadores de la empresa, quienes a través de un cuestionario estructurado respondieron las actividades

que tienen a cargo dentro de la empresa, a través de matrices de la “Metodología HAY”

### **5.2.1 Metodología Hay para descripción de cargos**

“Es un método de descripción de cargos que establece relaciones relativas de los puestos dentro de una organización, aplicando una medida cuantitativa al contenido del puesto”. (Escobar, Galarza, Molina, & Orellana, 2015, pág. 2)

Son documentos que en forma ordenada y parametrizada nos describen información sobre aspectos organizacionales. Responden a tres preguntas básicas: ¿Qué hace?, ¿Cómo lo hace? y ¿Para qué lo hace?, todos los cargos son analizados bajos los mismos criterios

Como instrumento de análisis ayuda a:

- Levantar perfiles profesionales
- Facilita a través de sus indicadores la evaluación del desempeño.
- Definir nuevos cargos
- Define la responsabilidades entre cargos superiores y subordinados
- Es un documento base para la valoración de cargos.
- Determina la importancia del contexto en la organización.
- Se analiza el contenido del cargo no de la persona que lo realiza

### **5.2.2 Revisión bibliográfica**

“Es hacer una investigación documental, condensar un volumen considerable de información procedente de fuentes diversas, establecer relaciones intertextuales,

comparar las diferentes posturas frente a un problema y, escribir un texto coherente que sintetice los resultados y las conclusiones” (Peña, 2010, pág. 1).

Esta técnica se aplica para la obtención de información relativa al tema de la gestión del talento humano por competencias, así como para recolectar datos relativos a la empresa y a los puestos de trabajo existentes a la fecha de la elaboración de la experiencia.

## **6. Preguntas claves**

A continuación, se presentan las preguntas de inicio, interpretativas y de cierre que sirvieron de guía para el desarrollo de la experiencia.

### **6.1 Preguntas de inicio**

- ¿Qué motivo la implementación de un sistema de gestión de talento humano en la empresa?
- ¿Por qué se eligió el sistema de gestión de talento humano basado en competencias?
- ¿Quiénes participaron en el proyecto?
- ¿Cómo se involucraron los beneficiarios en el desarrollo del proyecto?
- ¿Se contó con la colaboración de los directivos de la empresa para la recolección de la información?
- ¿La empresa cuenta con un área de talento humano?

### **6.2 Preguntas interpretativas**

- ¿Cómo se encuentra organizada la empresa?
- ¿Se encuentran definidos los puestos de trabajo?
- ¿El personal conoce sus actividades con claridad?
- ¿Cómo gestiona la empresa a su talento humano?
- ¿La empresa está realizando una adecuada gestión del talento humano?

### **6.3 Preguntas de cierre**

- ¿Se contó con la participación activa de los trabajadores y directivos?
- ¿Cuál fue su actitud ante el desarrollo del proyecto?

- ¿Qué impactos genera en la empresa objeto de estudio la implementación del proyecto?
- ¿Cuáles son los beneficios individuales y grupales del proyecto desarrollado?
- ¿Los directivos se encuentran satisfechos con los resultados obtenidos al finalizar el proyecto?

## **7. Organización y procesamiento de la información**

Para la obtención de la información requerida en el desarrollo de la sistematización y del proyecto se utilizó tanto fuentes primarias como secundarias, provenientes de las entrevistas, se hizo una revisión de documentos de la empresa relativos con el tema de estudio, libros, artículos y revistas. Con base en los datos recolectados por medio de estas fuentes se pudo constatar la necesidad de la implementación de un sistema de gestión de talento humano basado en competencias para la empresa COHOFAHIM, que contribuya al desarrollo tanto de la organización y del personal; volviéndose más productivos apoyando al logro de los objetivos organizacionales.

El desarrollo del proyecto se llevó a cabo a través de varias fases, que se plantearon de manera lógica para el logro de los objetivos específicos y del objetivo general del trabajo, estas fases se definen a continuación:

1. Revisión de la literatura necesaria para conocer cómo llevar a cabo la implementación de un sistema de gestión de talento humano basado en competencias en la empresa, mismo, que les permita beneficiarse de las ventajas que ofrece estas herramientas.
2. Se recolectó información relativa a la organización, su estructura organización y filosofía empresarial (misión, visión y valores), que permite conocer a qué se dedica, cuáles son sus objetivos y expectativas a futuro.
3. Se efectuó un taller de sensibilización para explicar a los colaboradores, que es el proceso de descripción de cargos (glosario de términos importantes), que pasos se debe seguir, con que metodología se va a trabajar (formatos y

matrices que se van a utilizar), los tiempos y recursos que se van a manejar (cronograma) y la importancia del mismo para la organización.

4. Se realizó entrevistas a cada uno de los colaboradores de la empresa, a fin de conocer que actividades realizan en la empresa, la formación y experiencia que se les solicitó para cubrir la vacante, así como los cursos que han tomado para poder ejecutar sus tareas de manera más eficiente.
5. Se relacionó la información recolectada por medio de las entrevistas en varias matrices de descripción de actividades del cargo, que no es otra cosa que la norma de competencias laborales requerida por el sistema de gestión de talento humano.

Figura 2. Matriz 1: Descripción de cargos

<b>MATRIZ DE DESCRIPCION DE ACTIVIDADES DEL CARGO</b>					
Unidad o Departamento:					
Nombre del Puesto:					
Fecha:					
N o.	DESCRIBIR LAS ACTIVIDADES DEL CARGO	VALORACION DE LAS ACTIVIDADES PARA ESTABLECER ACTIVIDADES ESENCIALES (VER ANEXO 1)			Total
		F	CE	CM	
1					
2					
3					

Figura 2. Levantamiento de funciones  
Metodología Hay

Figura 3. Matriz 2: Descripción de cargos

<i>MATRIZ DE ACTIVIDADES ESENCIALES PARA DEFINIR EL PERFIL DE COMPETENCIAS DEL PUESTO</i>												
<i>ACTIVIDADES ESENCIALES</i>	<i>CONOCIMIENTOS (Ver Anexo 2)</i>				<i>DESTREZAS (Ver Anexos 3)</i>				<i>CAPACIDADES (Ver Anexo 4)</i>			

Figura 3. Levantamiento de competencias  
Metodología Hay

Figura 4. Matriz 3: Descripción de cargos

	<b>Transcriba las actividades esenciales del puesto</b>	<b>Nombre del Indicador de Gestión</b>	<b>Fórmula de Cálculo (¿Cómo se va a calcular el indicador?)</b>	<b>Meta de efectividad esperada</b>	<b>Fuente de Verificación</b>	<b>Cliente o Beneficiario</b>
	(P) (C) (D)			100%		
	(P) (C) (D)			100%		
	(P) (C) (D)					
	(P) (C) (D)			100%		

Figura 4. Indicadores de gestión  
Metodología Hay

Figura 5. Matriz 4: Descripción de cargos

Áreas de conocimientos informativos	Descripción	*	Orden de Prioridad	Especifique	Requerimiento
1. Información institucional de nivel estratégico	Conocimiento de misión, visión, factores claves del éxito, objetivos, estrategia, política, planes operativos, actividades, sectores, y prioridades de la institución.				000
2. Estructura del área / departamento	Conoce la misión, procesos, funciones, metodología y enfoque de trabajo del área.				000
3. Mercado / entorno	Conocimiento del mercado y el entorno donde se desarrolla el negocio.				000
4. Productos y servicios	Conoce las características de los productos y servicios de la institución.				000
5. Personas y otros áreas	Conoce personas y otras áreas de la institución.				000
6. Leyes y regulaciones	Conoce leyes, reglamento, regulaciones y protocolos internos y/o externos relevantes para el trabajo.				000
7. Clientes	Conocimiento de los clientes de la institución.				000
8. Proveedores / contratistas	Conocimiento de los proveedores / contratistas de la institución.				000
9. Otros grupos	Conocimiento de personas / grupos como: socios, inversionistas, representantes de organismos externos, etc.				000
10. Datos estadísticos	Evidencias de producción, ventas, financieras, de recursos humanos, sistemas, etc.				000
11. Otros conocimientos informativos					000

Figura 5. Conocimientos Metodología Hay

Figura 6. Matriz 5: Descripción de cargos

Destrezas específicas	¿Aplica? (*)	Especifique	Requerimiento
1. Manejar programas informáticos	<input type="checkbox"/>	(Programas Internos) 1. 2.  (Programas Externos) 1. 2.	000  000
2. Manejo de Idiomas: (especifique el idioma, y el nivel requerido)	<input type="checkbox"/>	Idioma: Inglés Hablado: Alto Medio Escrito: Leído:	000
	<input type="checkbox"/>	Idioma: ..... Hablado: Alto Medio Escrito: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Leído: <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>	000
3. Operar equipos de oficina: fax, scanner, copiadora, proyector, otros	<input type="checkbox"/>		000
4. Operar equipos y/o herramientas especiales:	<input type="checkbox"/>	N/A	000
5. Otras destrezas específicas	<input type="checkbox"/>	N/A	000

Figura 6. Destrezas laborales específicas Metodología Hay

Figura 7. Matriz 6: Descripción de cargos

Capacitación Adicional (Cursos, Calificaciones, Seminarios, Talleres, otros)							
Materia / Tema (Nombre de la Capacitación)	Área de conocimiento (Ver Anexo 5)	Número de horas (Marque con una X)					
		8 H	20 H	40 H	80 H	120 H	Otro H

Figura 7. Capacitación adicional  
Metodología Hay

Figura 8. Matriz 7: Descripción de cargos

Nivel de Educación Formal	¿Aplica? (✓)	Años de Estudio (Especifique)	Área Académica de Especialización (Especifique)
Secundaria Completa			
Carrera Técnica			
Tecnología			
Carrera Universitaria Incompleta			
Egresado			
Carrera Completa			
Post-gradado (Especialización, Maestría, Doctorado)			

Figura 8. Nivel de educación formal  
Metodología Hay

Figura 9. Matriz 8: Descripción de cargos

Experiencia necesaria para ocupar el cargo Seleccione rellinando el círculo (●)	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Experiencia en instituciones similares</li> <li>● Experiencia en cargos similares</li> <li>○ Experiencia interna en otros cargos</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Menos de un año (&lt;a 1)</li> <li>○ Entre uno y dos años (1 – 2)</li> <li>○ Entre dos y cuatro años (2 – 4)</li> <li>○ Entre cuatro y seis años (4 – 6)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entre seis y ocho años (6 – 8)</li> <li>○ Entre ocho y diez años (8 – 10)</li> <li>○ Entre once y quince años (11 – 15)</li> <li>○ Más de quince años (&gt;a 15)</li> </ul>

Figura 9. Experiencia necesaria  
Metodología Hay

6. En reuniones previas con gerencia general se revisó y analizó el manual de funciones por competencias con sus respectivos perfiles, se determinó los cargos responsables de la selección y contratación de personal y las políticas y normas que se incluyó en el procedimiento.

7. Al contar con un manual de funciones que establece un perfil con los requerimientos mínimos y responsabilidades para el desempeño de un cargo, se pudo crear un procedimiento que reunió las políticas y lineamientos para la realización de procesos de selección en la empresa.

8. También con la información planteada en la matriz de funciones, se procedió a la elaboración del formato de evaluación de desempeño por competencias para cada puesto de trabajo identificado.

Se creó tres formatos distintos que correspondían a gerencia, jefaturas y administrativos, en correspondencia al tipo de evaluación del desempeño de

90 grados, que se realizó por parte de las jefaturas y gerencias al personal administrativo.

### Formatos de evaluación del desempeño

Figura 10. Formato de evaluación de desempeño por competencias

FAHIM		COHOFAHIM C.A		Código	FED-001				
		FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO		Versión	1				
		EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS							
		COMPETENCIAS POR JEFATURAS							
FECHA EVALUACIÓN:									
<b>IDENTIFICACIÓN</b>									
<b>DATOS DEL EVALUADO</b>									
NOMBRE: _____									
CARGO: _____									
ÁREA FUNCIONAL: _____									
<b>DATOS DEL EVALUADOR</b>									
NOMBRE: _____									
CARGO: _____									
TIEMPO A CARGO: _____									
<b>MOTIVO DE LA EVALUACIÓN</b>									
PERIODO ANUAL		CARRERAS/PROYECTOS		PERIODO DE PRUEBA					
<b>EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS</b>									
Instrucciones: Coloque el número de calificación a asignar bajo la columna correspondiente. Marque una calificación por fila.									
Nº	COMPETENCIAS GENERICAS	EXCELENTE PUNTAJE: 10	MUY BUENO PUNTAJE: 8	BUENO PUNTAJE: 6	REGULAR PUNTAJE: 4				
1	ORIENTACIÓN DE SERVICIO								
2									
3									
4									
1	TRABAJO EN EQUIPO								
2									
3									
4									
1	ORIENTACIÓN AL LOGRO Y RESULTADOS								
2									
3									
4									
1	COMPETENCIAS ESPECIFICAS								
<b>PROGRAMACIÓN</b>									
1									
2									
3									
4									
1	PROACTIVIDAD								
2									
3									
4									
1	DETECCIÓN DE AGENCIAS								
2									
3									
4									
<b>EVALUACIÓN BAJO INDICADORES DE GESTIÓN</b>									
	FUNCIONES	Nombre del indicador de Gestión	Meta de efectividad	20%	40%	60%	80%	100%	TOTAL
1									
2									
3									
4									
<b>Tabla de Comparación</b>									
INDICADOR	UNIDAD	COMPARATIVO							
Acciones	Da	240 = 100							
Atendidos	Da	180 = 144							
Buena	Da	141 = 88							
Progrm	Da	95 = 49							
Defensas	Da	41 = 9							
<b>VALORACIÓN INTERNA DE LA EVALUACIÓN</b>									
PUNTO DE VISTA DEL EVALUADO									
Cualidades del evaluado									
Debilidades del evaluado									
Compromisos del evaluado para mejorar									
<b>NECESIDADES DE CAPACITACIÓN</b>									
Requiere mejorar los conocimientos									
Comete errores al realizar su trabajo									
Considera necesario que reciba capacitación									
En caso de afirmación, que indique las necesidades									
<b>ESTIMACIÓN POTENCIAL</b>									
Considere que el evaluado se encuentra apto para el cargo que desempeña									
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>									
<b>OPINIÓN DEL TRABAJADOR SOBRE LA EVALUACIÓN</b>									
Estoy conforme									
Estoy inconforme, requiero presentar mis objeciones									
<b>FIRMAS DE PARTICIPANTES</b>									
#) EVALUADOR			E) EVALUADOR						

Figura 10. Formato de evaluación de desempeño por competencias con indicadores María Augusta Santillán

9. Previo a la aplicación de la evaluación del desempeño, se realizó un taller de sensibilización con el personal de la empresa,
10. Se asistió en la evaluación de desempeño por competencias de 90° de cada puesto de trabajo existente en la empresa.
11. Con base en los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño por competencias, se procederá por parte de la empresa a establecer las necesidades de capacitación para el personal.

### **7.1 Estructura y filosofía de la empresa**

El paso previo a la implementación del sistema de gestión de talento humano basado en competencias fue la aceptación de la empresa, de la necesidad de establecer herramientas técnicas que permitan mejorar su productividad a través del Talento Humano.

## 7.1.2 Organigrama

Figura 11 Organigrama empresa COHOFAHIM C A

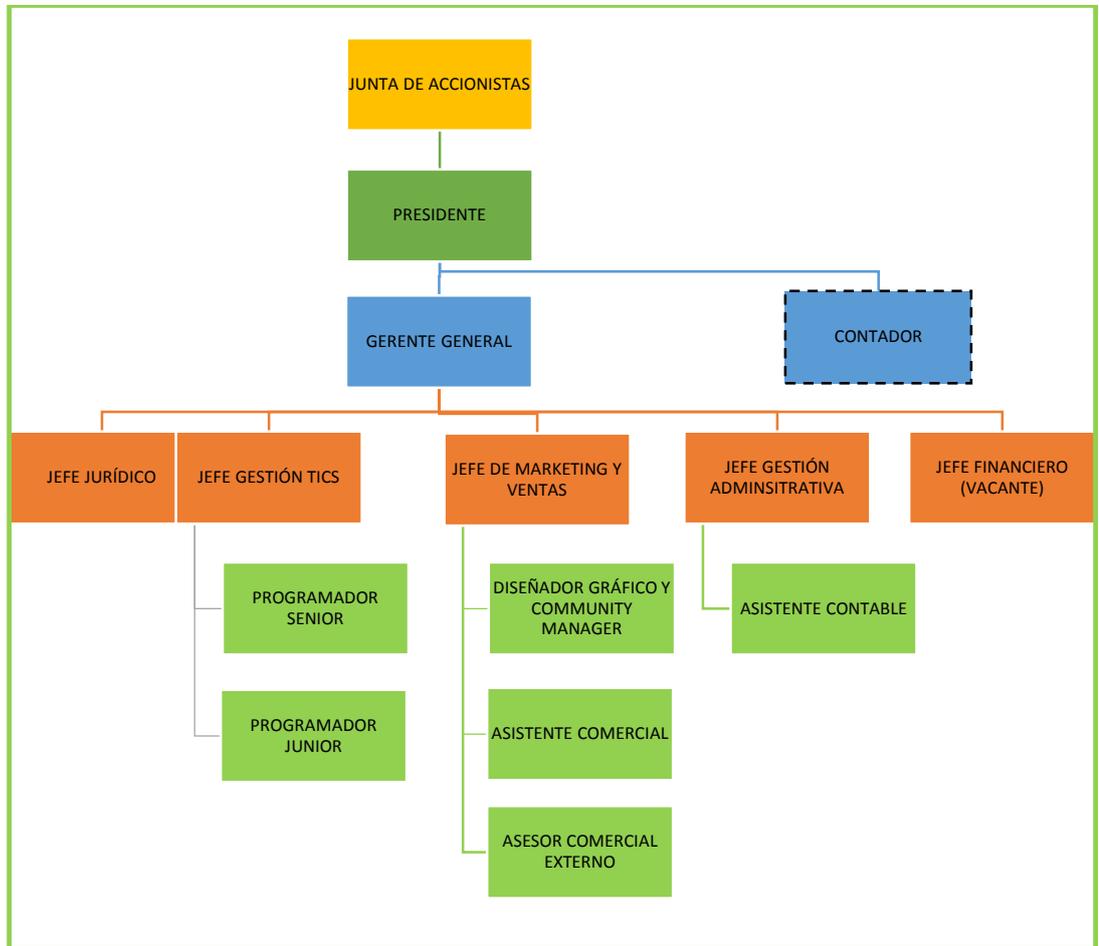


Figura 11. Organigrama COHOFAHIM C.A.  
Elaborado por V. Melo (2019).

## 7.1.3 Misión

“Ser un repositorio digital más grande y seguro, que permita a miles de personas conectarse de manera innovadora con información personal” (COHOFAHIM, 2019).

## 7.1.4 Visión

“Dar a conocer el poder de controlar su información personal de manera útil y organizada donde se encuentre” (COHOFAHIM, 2019).

### **7.1.5 Valores**

Los valores corporativos de la compañía Desarrollo Empresarial COHOFAHIM

C.A, son los siguientes:

- Innovación
- Facilidad de uso
- Anticiparnos al futuro
- Integridad
- Ser retadores

## 8. Análisis de la información

A continuación se presentó el análisis de la información obtenida en base a la aplicación de la evaluación de desempeño por competencias a cada uno de los empleados de la empresa COHOFAHIM C.A., misma que fue realizada considerando una evaluación de 90°, es decir, la efectuó el jefe inmediato a cada empleado.

### 8.1 Procesamiento de la información

- a. Calcular el cumplimiento de los niveles o grados por cada competencia.
- b. Suma de todos los niveles por competencia para obtener un puntaje total correspondiente.

Esta suma de los niveles se realiza aplicando la siguiente fórmula.

$$SCC = (SN * G1) + (SN * G2) + (SN * G3) + (SN * G4) + (SN * G5)$$

Donde:

- SCC=Suma de la Calificación de Competencias
- SN=Suma de Nivel.
- GD=Grados de cumplimiento de Competencia.
- G1=Excelente ( Equivale a 10)
- G2=Muy Bueno (Equivale a 12)
- G3=Bueno (Equivale a 8)
- G4=Regular (Equivale a 4)
- G5=Deficiente (Equivale a 2)

c. Colocar la calificación en la evaluación según la tabla de equivalencias y el puntaje total obtenido.

- Tabla de Equivalencias
- Realizada para cada cargo.
- El puntaje mínimo también se considera para cada cargo.

Tabla 1.  
Tabla de nivel de cumplimiento por puntaje

CRITERIO		CUMPLIMIENTO			
Excelente	10 puntos	De	240	a	192
Muy Bueno	8 puntos	De	191	a	144
Bueno	6 puntos	De	143	a	96
Regular	4 puntos	De	95	a	48
Deficiente	2 puntos	De	47	a	0

Nota: Elaborador por V. Melo, 2019

Los puntajes obtenidos en cada una de las competencias se grafican explicativamente por cada cargo de la siguiente manera:

### Gerencia General

Figura 12 Evaluacion de desempeño Gerencia General



Figura 12. Evaluación Desempeño Competencias  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 2.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	214
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El resultado es el siguiente

### Jefatura administrativa

Figura 13 Evaluacion de desempeño Jefatura Administrativa

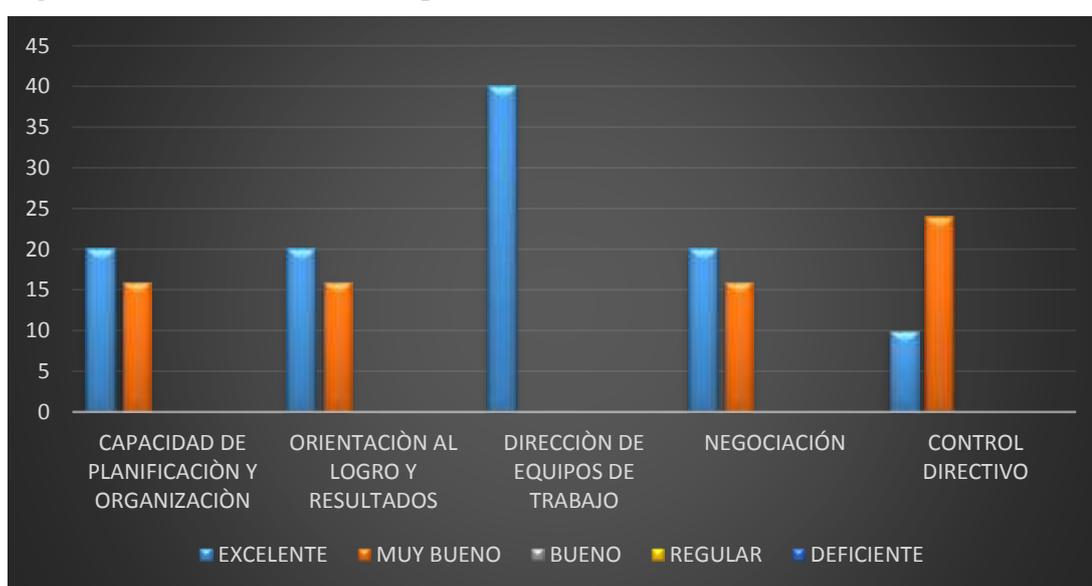


Figura 13. Jefatura administrativa  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 3.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	182
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El puntaje mínimo para mantener al personal es de 121

## Jefatura jurídica

Figura 14 Evaluacion de desempeño Jefatura Juridica

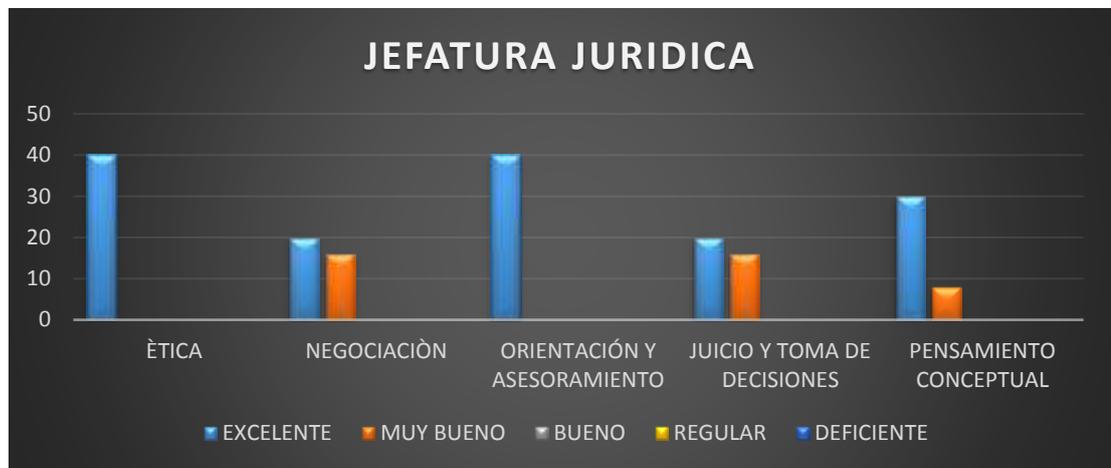


Figura 14. Jefatura jurídica  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 4.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	190
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El puntaje mínimo para mantener al personal es de 121

## Jefatura de ventas y marketing

Figura 15 Evaluacion de desempeño Ejecutiva de ventas



Figura 15. Ejecutiva en ventas  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 5.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	184
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El puntaje mínimo para mantener al personal es de 121

### Contador

Figura 16 Evaluacion de desempeño Contador

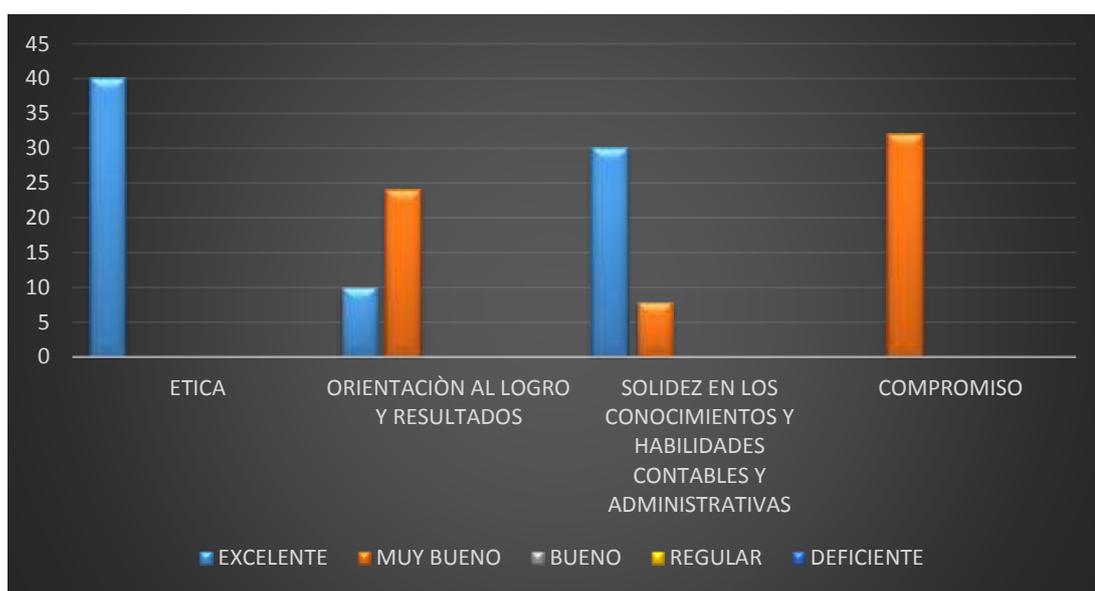


Figura 16. Contador  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 6.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	144
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El puntaje mínimo para mantener al personal es de 97.

## Jefatura TICS

Figura 17 Evaluacion de desempeño Jefatura Tics

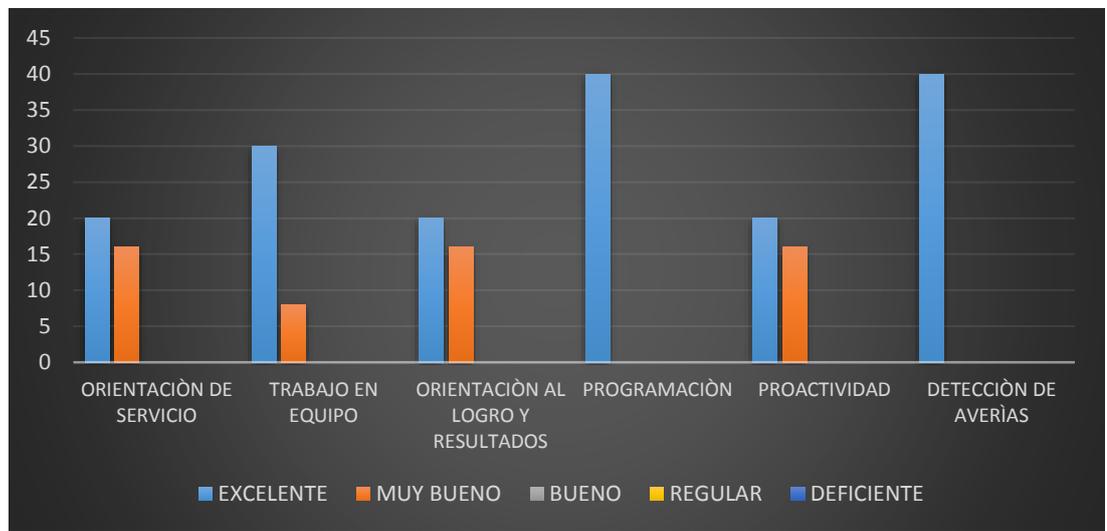


Figura 17. Jefatura Tics  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 7.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	144
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El Puntaje mínimo para el puesto es de 144

## Asistente comercial

Figura 18 Evaluacion de desempeño Asistente Comercial

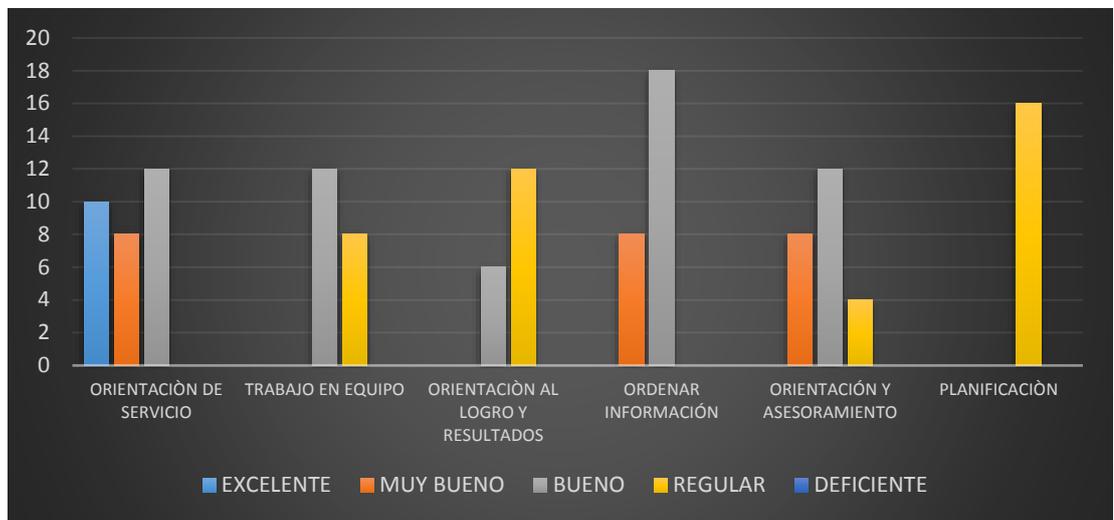


Figura 18. Asistente comercial  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 8.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	134
<b>EQUIVALENCIA</b>	Bueno

Nota: El Puntaje mínimo para el puesto es de 144

## Asesor comercial externo 1

Figura 19 Evaluacion de desempeño Ejecutivo Comercial Externo

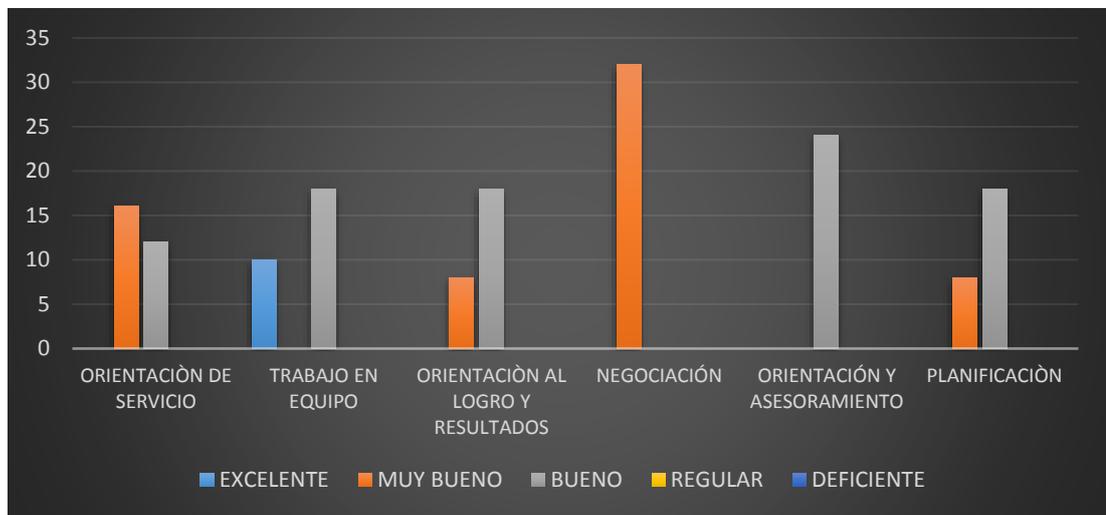


Figura 19. Ejecutivo comercial externo  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 9.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	164
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El puntaje mínimo para el puesto es de 144

## Asesor comercial externo 2

Figura 20 Evaluacion de desempeño Ejecutiva Comercial Externa

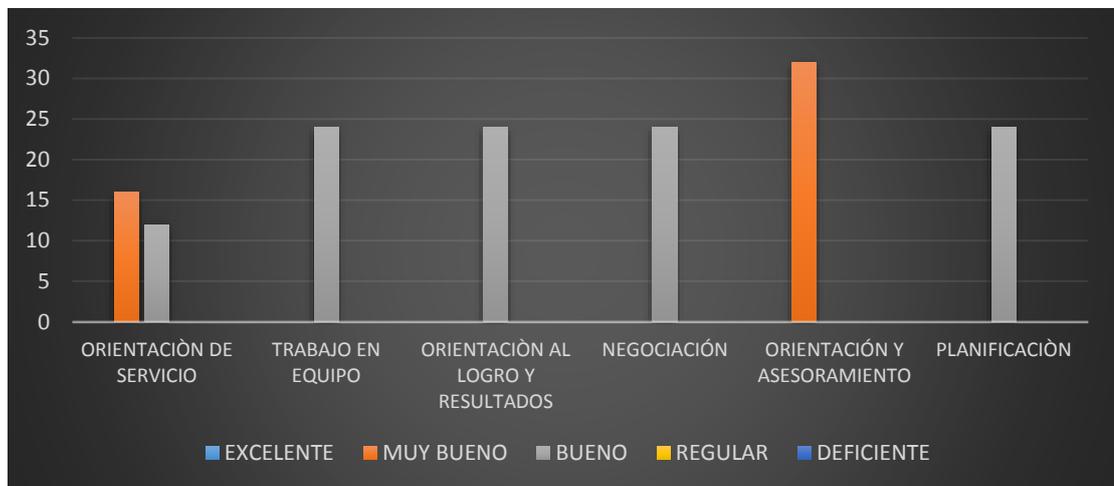


Figura 20. Ejecutiva comercial externa  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 10.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	156
<b>EQUIVALENCIA</b>	Muy bueno

Nota: El puntaje mínimo para el puesto es de 144.

## Community manager

Figura 21 Evaluacion de desempeño CM y Diseñador Grafico

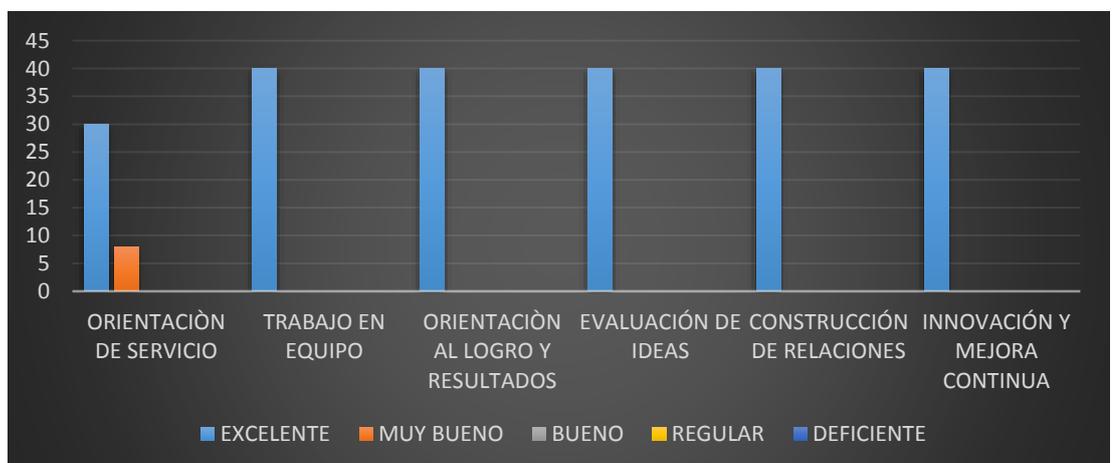


Figura 21. Community manager y diseñador gráfico  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 11.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	238
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El puntaje mínimo para el puesto es de 144

### Programador senior

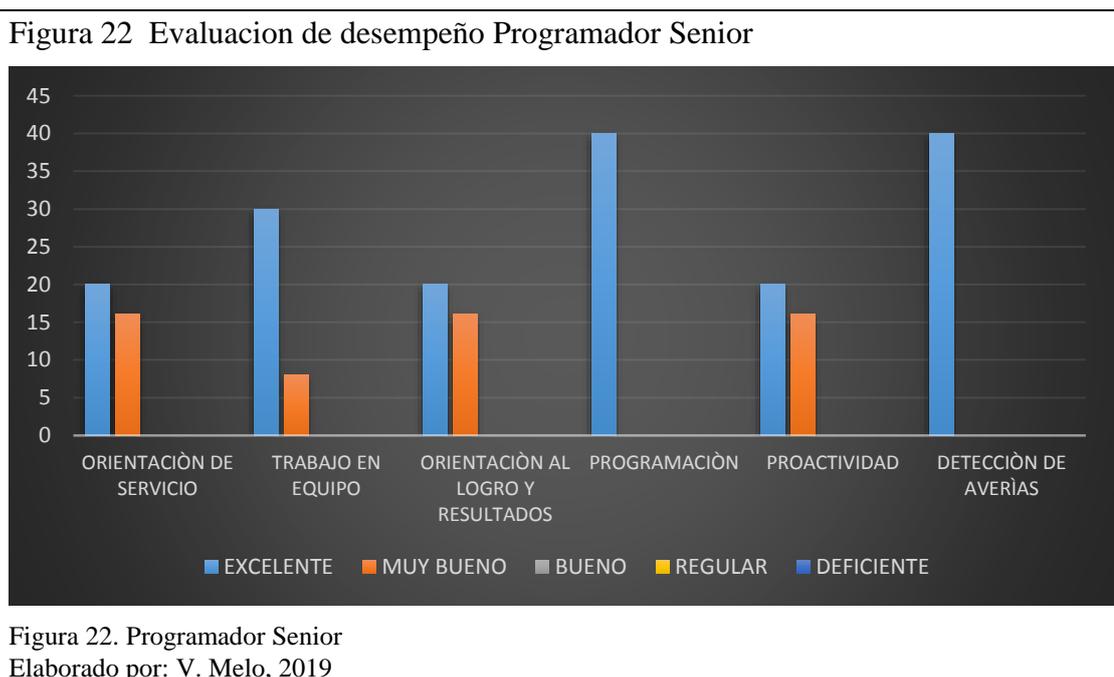


Tabla 12.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	226
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El puntaje mínimo para el puesto es de 144.

## Programador junior 1

Figura 23 Evaluacion de desempeño Programador Junior 1

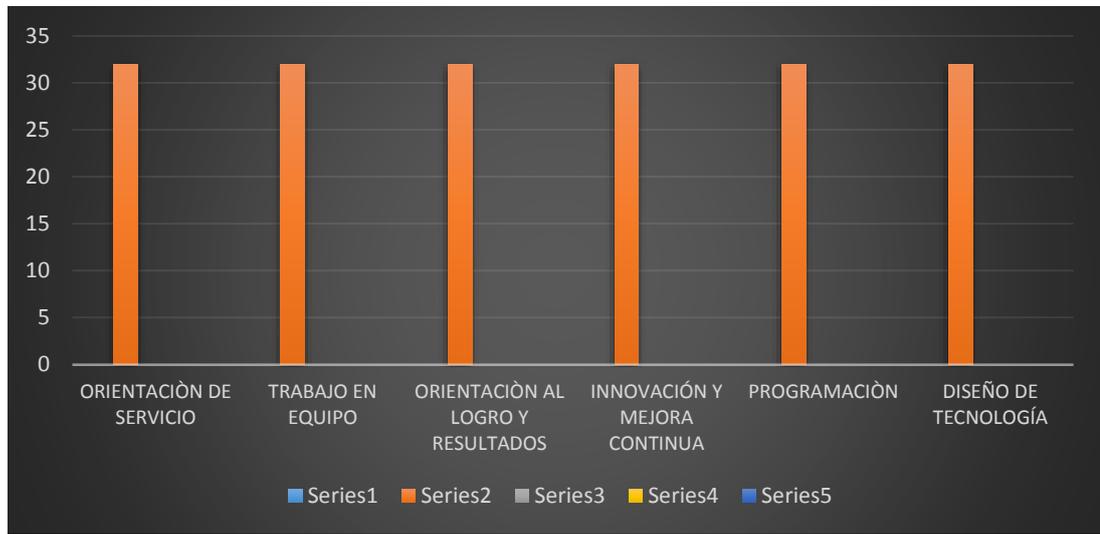


Figura 23. Programador Junior 1  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 13.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	192
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El puntaje mínimo para el puesto es de 144.

### A13. Programador junior

Figura 24 Evaluacion de desempeño Programador Junior 2

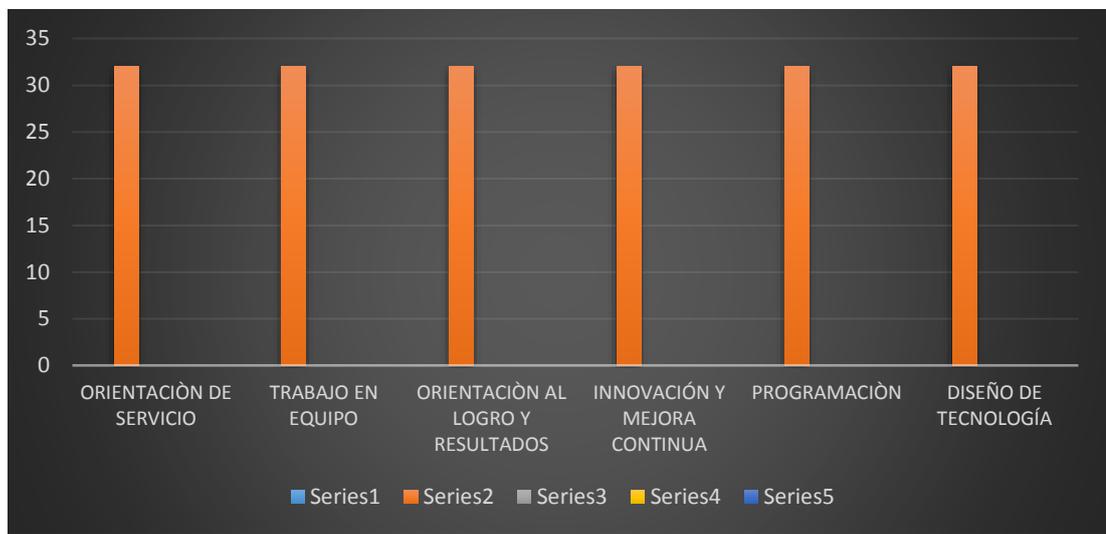


Figura 24. Programador junior 2  
Elaborado por: V. Melo, 2019

Tabla 14.

<b>PUNTAJE OBTENIDO</b>	192
<b>EQUIVALENCIA</b>	Excelente

Nota: El puntaje mínimo para el puesto es de 144.

## **Segunda parte**

### **1. Justificación**

Para lograr que una Compañía gestione eficientemente su Talento Humano, se requiere administrar el desarrollo del personal en conjunto con las competencias necesarias para alcanzar la estrategia organizacional.

Por tanto, la compañía Desarrollo Empresarial CohoFahim C.A se planteó mejorar el sistema de gestión del talento humano con la finalidad de identificar los conocimientos, habilidades y responsabilidad que se requieren en cada uno de los cargos existentes en la organización en la actualidad, de modo que le permitió conocer si cuentan con el personal suficientemente, apto, capacitado y con las competencias necesarias para la ejecución de las funciones encomendadas.

Esto se evidencio en la estructura organizacional de la empresa, donde no se definen los cargos, por ende no hay un Manual de Funciones que describa las actividades, conocimientos y destrezas para los cargos, lo que dificulta el desarrollo de otros subsistemas de RRHH, como selección, evaluación del desempeño y capacitación.

El proceso de descripción de cargos resumido en el Manual de Funciones facilito el levantamiento de información del contenido del puesto, determina las actividades más importantes estableciendo los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para desempeñar un trabajo mediante la parametrización, esto ayuda a que todos sean analizados bajo los mismos términos y condiciones.

Este proceso sigue las siguientes etapas:

1.- Realización de un taller de sensibilización, para explicar al personal, el proceso que se va a realizar, sus implicaciones, las fases y el resultado final que se proyecta realizar. Esto con la participación de todos los colaboradores de la empresa.

2.- Recolección de información, con la realización de una entrevista individual o grupal (grupo de expertos).

3.- Resumen de la información, mediante el análisis de la información recolectada se toma la información más importante para el cargo.

4.- Revisión y aprobación, se revisa la información por parte del titular y jefe inmediato, para su análisis y aprobación.

El Manual de Funciones se compone de las siguientes, partes.

A, Denominación del cargo

B. Área

C. Fecha de realización del proceso

D..Matriz de competencias

E.- Matriz de indicadores de Gestión

F.- Formación

G. Experiencia

H. Capacitaciones.

Esto se puede lograr por medio de la gestión del talento humano basado en competencias, ya que ayuda en el proceso de selección y contratación del personal

que cumpla con las exigencias del perfil que requiera la empresa, de modo que pueda cumplir eficientemente las funciones laborales asignadas.

La selección de Personal es un proceso mediante el cual se escoge a trabajadores o empleados para que desempeñen uno o varios puestos de trabajo.

Como en nuestro trabajo se lo realizó por Competencias además de los requisitos mínimos, su objetivo es buscar personal que tenga las habilidades, destrezas y conocimientos tanto concretos como específicos que aportaran valor al desempeño de un cargo.

En el trabajo de sistematización se estableció un procedimiento para la realización de la selección y contratación de personal, mediante la delimitación de funciones previamente descritas en el manual, con la definición de políticas y la descripción de los pasos a seguir para la elección de personal que desempeñara un cargo en la Compañía.

Y por medio de la adecuada y objetiva evaluación de desempeño laboral, mediante indicadores de gestión, se puede conocer quien o quienes requieren de algún tipo de retroalimentación o capacitación para el mejoramiento de las funciones que le han sido encomendadas. Esto permite mejorar la productividad del empleado y contribuye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

“La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual” (Barceló, 2019, pág. 1).

Para hacer una evaluación del desempeño necesitamos utilizar los indicadores de gestión, para medir de manera cuantitativa, las habilidades que consideramos importantes o fundamentales en la empresa.

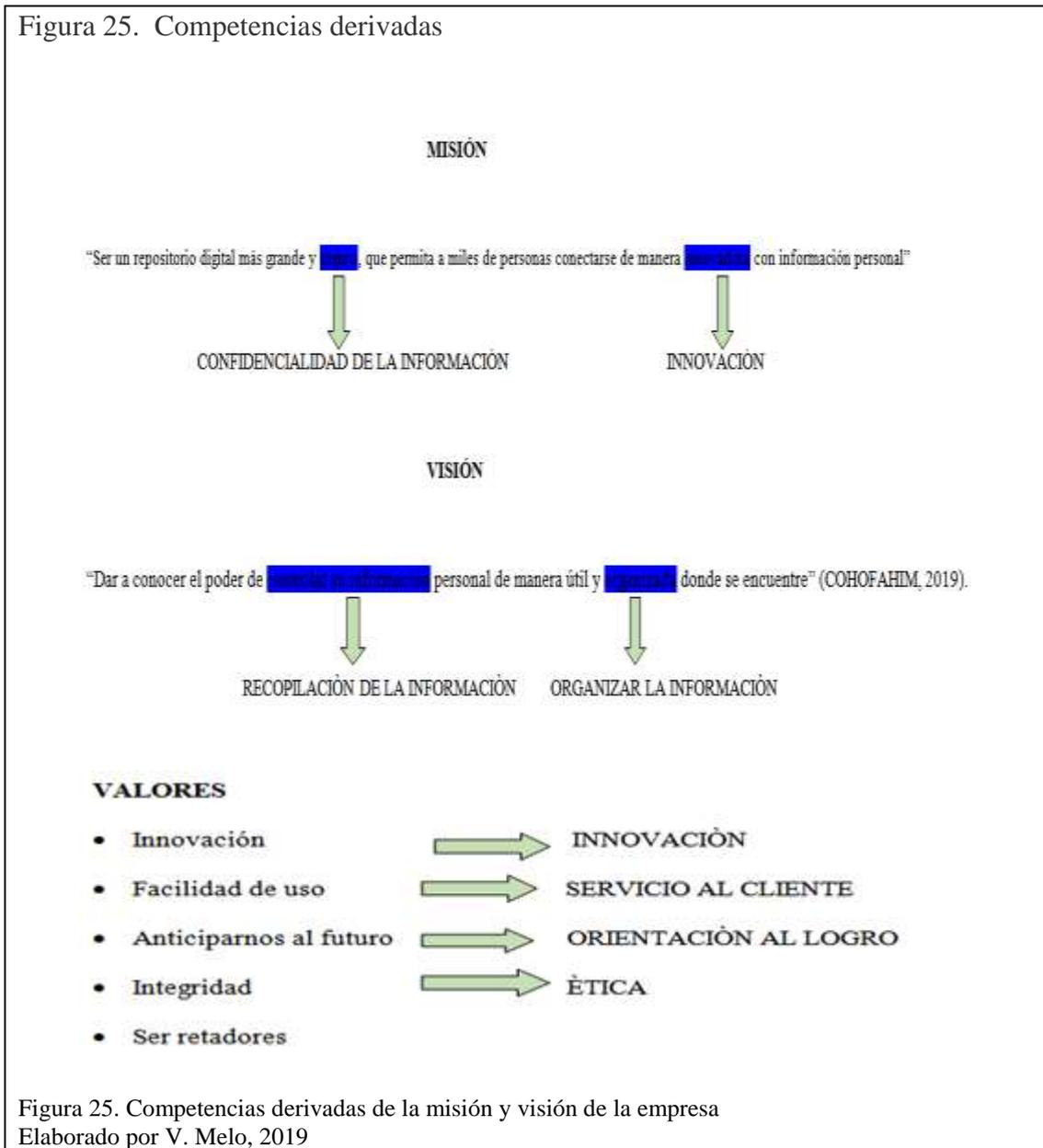
Y de la misma manera realizar una evaluación cualitativa, para poder evaluar las habilidades y destrezas que posee un trabajador para el desempeño de sus funciones.

Para esto requerimos medir dos tipos de Competencias.

- a. Genéricas, son aquellas que nacen de la Misión de la Organización y pasan por todos los colaboradores de la empresa.
- b. Específicas, son aquellas relacionadas con un aspecto técnico del cargo, que es difícil que pasen por toda la empresa, por son específicas para la labor realizada.

### **1.1 Competencias Genéricas derivadas de la Estructura Organizacional de la empresa.**

Figura 25. Competencias derivadas



## 1.2 Modelo de Evaluación por Competencias de 90 grados

“La evaluación de 90 grados es una herramienta, que se utiliza para analizar a una persona o situación a nivel laboral en correspondencia con las personas que se ubican en un nivel jerárquico superior hacia un inferior, es decir, jefes hacia subalternos”. (Mendoza, 2019, pág. 1)

### **1.3 Pasos para la Aplicación del formato de evaluación.**

- a. Revisión del Manual de Funciones por Competencias, que describe los puestos de la organización.
- b. Elección del Método de Evaluación del desempeño a realizar en la empresa, según sus objetivos organizacionales.
- c. Realización de un taller de sensibilización para informar al personal sobre el proceso que se va a llevar a cabo, las definiciones y glosario de términos importantes y los pasos a seguir.
- d. Realización de la evaluación del desempeño con los niveles jerárquicos de supervisión de personal.
- e. Revisión de resultados con los niveles jerárquicos superiores y gerencias.
- f. Retroalimentación del personal mediante un feedback, que se realiza mediante reuniones con ejecutivos, personal de supervisión, administrativo y operativo.

## **2. Caracterización de los beneficiarios**

Al implementar el sistema de gestión del talento humano, se estableció como beneficiarios directos a los directivos y trabajadores de la compañía Desarrollo Empresarial COHOFAHIM C.A. y de manera indirecta a sus clientes, socios y proveedores.

El beneficio para los directivos de la empresa radica en que contarán con un Manual de funciones por competencias que les ayude a la selección y evaluación del personal para cada puesto de trabajo, traduciéndose en contar con individuos que se comprometan con la Planificación estratégica y objetivos de la empresa.

Los trabajadores se beneficiaron del presente proyecto porque cuentan con un manual donde se encuentra de manera clara y precisa las funciones relativas a su cargo, las destrezas y competencias requeridas, así como los indicadores de gestión por medio de los cuales fueron evaluados, permitiendo que, esta, sea eficiente y objetiva.

Los clientes, socios y proveedores de la empresa se beneficiaron del proyecto, al asegurarse de que en la empresa trabaja con personal competente que se encuentra apto para solventar sus necesidades y requerimientos efectivamente y tener claro que sus objetivos empresariales serán cumplidos a tiempo.

Todos estos beneficios solamente han sido posibles gracias al compromiso y colaboración de los directivos y trabajadores de la empresa, quienes han participado activamente en el desarrollo del proyecto, brindando ideas y opiniones constructivas para que el producto final se pueda adaptar a los requerimientos y necesidades de la empresa.

### **3. Interpretación**

Este proyecto fue desarrollado en la organización, con los subsistemas de RRHH, de descripción de cargos, selección y evaluación del desempeño, se realizó en la empresa Cohofahim C.A., y su aplicación se cumplió durante un periodo de seis meses.

La Compañía tiene poco tiempo de establecer sus operaciones, tiene una estructura organizacional que se ve reflejada en su misión, visión y valores.

La empresa por otra parte no contaba con un Organigrama que defina claramente la estructura de la organización y los cargos existentes. Por ese motivo, los trabajadores, duplicaban sus funciones o no realizaban las funciones inherentes a su cargo. Y al realizar la selección y contratación de personal para la empresa, no existían perfiles de los cargos.

Se realizó reuniones con Gerencia General para estructurar nuevamente el Organigrama existente, definir el número de cargos, debido a que la empresa está en continuo cambio y crecimiento, esto conforme al giro del negocio que tiene.

Por esta razón su estructura también cambia en función de las necesidades del mercado.

La compañía se dedica a dar soluciones contables que estén a la mano de los clientes a través de aplicaciones móviles.

El Organigrama facilito el proceso de Descripción de cargos, mediante el Manual de funciones por Competencias con la Metodología Hay, con esta base se armó un Procedimiento para la selección de personal, que también era un proceso

con que la Compañía no contaba y para completar la información necesaria se solicitó la realización de la evaluación del desempeño por competencias para evaluar al personal objetivamente, mediante parámetros como lo son los indicadores de gestión.

Estos procesos se dieron al inicio con resistencia por parte de Presidencia, que consideraba que las empresas al ser pequeña y tener pocos años de actividad, no necesita la elaboración de un manual y la evaluación de personal.

Al final de la sistematización el aporte del trabajo, logro la mejora en los procesos de la empresa y el establecimiento de lineamientos para el proceso de selección.

#### **4. Principales logros del aprendizaje**

Trabajar dentro de una empresa, adquiriendo experiencia en la realización y levantamiento de información directa, generando una conversación con los colaboradores de la empresa y directivos, que permitió trabajar de manera coordinada, para la realización del proyecto.

Aprender sobre nuevas tecnologías dentro de la empresa donde se realizó el proyecto, que permitieron entender el giro del negocio, y sus aplicaciones en la sociedad actual.

El aprendizaje de la fuente primaria, como fue la tutora, que logro impartir sus conocimientos, para la realización del proyecto, enfocándose en la enseñanza con la estudiante.

La formación académica adquirida en la universidad que me permitió, la realización del proyecto, en la elaboración del Manual de funciones, el procedimiento de selección y la realización de los formatos para la evaluación del desempeño, acorde a las políticas organizacionales y laborales de la empresa.

Uno de los logros en la realización del proyecto fue la adquisición de conocimientos técnicos en el área de talento humano específicamente en los subprocesos de descripción de cargos, selección, contratación y evaluación de personal.

En este proyecto de sistematización se trabajó con Competencias, para la realización del manual, procedimiento y evaluación, en función de analizar al personal de la empresa de forma integral, no solo basado en sus experiencias para el cargo desempeñado, sino también para trabajar en el conocimiento de sus destrezas y

habilidades, esto con el fin de evitar la rotación de personal, debido a la contratación de personal que no es adecuado para el puesto de trabajo.

## 5. Conclusiones

- CohoFahim C.A. es una empresa familiar, donde los puestos directivos se encuentran ocupados por miembros de la misma, quienes realizan múltiples tareas de diversas áreas.
- Actualmente, el personal que labora en la empresa CohoFahim C.A. tiene a su cargo varias labores, algunas de ellas no relacionadas con su puesto, esto debido a que no se cuenta con el personal suficiente para distribuir adecuadamente las actividades.
- La empresa no dispone de un área de talento humano, razón por la que nace la necesidad de crear el manual de funciones por competencias para los puestos existentes actualmente en la empresa.
- En la realización del descriptivo de cargos de la empresa, se notó que su estructura organizacional no está bien definida, por lo tanto se realizó un organigrama en base al existente.

Esto con el fin de hacer un levantamiento de los perfiles de cargos, que establezcan el grupo de puestos por el nivel de conocimientos, solución de problemas y responsabilidades.

- El proceso de selección y contratación de personal, no se hace bajo un procedimiento, ni se establece responsabilidades para cada una de las tareas o actividades.
- En base al manual de funciones por competencias realizado para la Compañía donde se determinó los perfiles levantados por cada cargo, se elaboró un procedimiento de selección, estructurado y ordenado para establecer las responsabilidades y actividades en el proceso de

reclutamiento y selección de personal, para que la gestión del personal sea más eficiente en beneficio de la empresa y de sus trabajadores.

- En la evaluación del desempeño por competencias, se determinó que la Compañía está cumpliendo con las metas propuestas y objetivos planteados, existe un buen desempeño que está acorde con las competencias evaluadas, en la mayoría de las áreas los resultados tienen un promedio alto en los requerimientos exigidos en los cargos evaluados.

En cambio en áreas nuevas que se están recién estructurando como lo es el área Comercial los resultados demuestran un promedio bajo que no cumple con los requerimientos exigidos, por lo tanto es un área que debe evaluar sus perfiles y competencias para mejorar los índices de calidad en sus procesos.

- Se realizará un feedback con Gerencia y cada área de la Compañía, después de la revisión de los resultados de la evaluación para determinar los puntos débiles en el personal, en relación con las habilidades y destrezas y en función de mejorar continuamente los índices o porcentajes en los indicadores de Gestión que miden el rendimiento del personal en el desempeño de sus cargos.

## **6. Recomendaciones**

- Actualizar y analizar semestralmente el manual de funciones, para la creación de nuevos cargos o revisión de los existentes mediante el levantamiento de perfiles según las necesidades de la empresa.
- Realizando una aplicación del procedimiento de selección se logrará establecer de manera clara los lineamientos y responsabilidades para la realización del proceso de selección de personal en la empresa de manera eficiente, en base a los perfiles de competencias establecidos en el manual.  
A medida que la empresa vaya creciendo es necesario que se contrate nuevo personal, que realice las funciones específicas de los cargos existentes para evitar la duplicidad de funciones y permitir la mejora en los procesos de selección, evaluación y capacitación del personal.

El formato de evaluación del desempeño podrá ser utilizado por la empresa tomando en consideración los indicadores de gestión y competencias a evaluar, debe ser actualizado en función de las potenciales necesidades de la empresa futuro.

- Realizar una evaluación del personal por competencias según las necesidades de la empresa para analizar el desempeño de los trabajadores, con periodicidad trimestral, anual y valoración de contratos indefinidos.
- Es necesaria la creación del departamento de Talento humano, para que desarrolle todos los subsistemas y apoye al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## Bibliografía

- Aguirre, J. (2012). *Dirección y gestión de personal*. Madrid: Ediciones pirámide.
- Alles, M. (2012). *Selección por Competencias*. Buenos Aires: Granica.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2010). *Ley Orgánica de Servicio Público*. Quito: Registro Oficial Suplemento 294 de 6 de octubre de 2010.
- Bernal, C. (2013). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Bogotá: Prentice Hall.
- Bohlander, G., & Sherman, A. (2013). *Administración de los Recursos Humanos 3a. ed.* México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Casanova, F. (2013). *Formación profesional, productividad y trabajo decente*. Montevideo: Cinterfor.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGrawHill.
- Chiavenato, I. (2013). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw Hill.
- Dessler, G., & Valera, R. (2012). *Administración de los Recursos Humanos, enfoque latinoamericano*. Mexico: Pearson.
- Fred, D. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: McGraw Hill.
- Galeon. (30 de Abril de 2019). *Tipos de entrevista*. Obtenido de <http://galeon.com/maplia/PsicOrg/3293TipsEntrv.htm>
- González, C. (2015). *Propósitos y metodología de la sistematización*. México: Facultad Nacional de Salud Pública.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ivancevich, J. (2013). *Administración de recursos humanos*. Mexico: Mc Graw-Hill.

- Ministerio de Trabajo. (2017). *Norma Técnica de Calificación de Servicios y Evaluación del Desempeño*. Quito: SENRES.
- Paredes, H. (30 de Abril de 2019). *La Gestión del Talento Humano por Competencias*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/columnistas/rh-tendencias/la-gestion-del-talento-humano-por-competencias/>
- Peña, L. (2010). *La revisión bibliográfica*. Obtenido de chrome-extension://oemmnrcbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.javeriana.edu.co/prin/sites/default/files/La\_revisión\_bibliográfica.mayo\_.2010.pdf
- Sampieri. (2010). *Metodología de investigación*. México: Mc Graw Hill.
- SETED. (2017). *Informe organizacional por procesos*. Quito: SETED.
- Sherman, A., & Bohlander, G. (1994). *Administración de los recursos humanos*. México: Iberoamérica.