

Carla, Fernández Solís, Universidad ECOTEC, Ecuador.
cfernandez@ecotec.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0002-7246-1901>

Marcos Villa Malla, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador
mavilla@espol.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0001-9811-8477>

Jennifer Tinoco Ordoñez, Escuela Superior Politécnica del Litoral, Ecuador
jktinoco@espol.edu.ec
<https://orcid.org/0000-0003-4372-5645>

Edison Manuel Pozo Calderón, Universidad Metropolitana del Ecuador
emanuelpozoc@hotmail.com
<https://orcid.org/0000-0002-0909-693X>

Recibido: 2022-12-12 | Revisado: 2023-01-03
Aceptado: 2023-01-10 | Publicado: 2023-01-20

El método DACUM y la gestión por competencias. Análisis constitucional y caso de estudio en franquicia comercial en el Ecuador

The DACUM method and management by competencies. Constitutional analysis and case study in commercial franchise in Ecuador

RESUMEN

El presente estudio investigativo analizó el modelo de gestión por competencias desde una perspectiva de diversos autores contemporáneos que aportan con modelos que responden al cada vez más cambiante mercado laboral. Se analiza los artículos pertinentes de la Constitución de la República del Ecuador y el manual de funciones por competencias para los empleados de una de las franquicias más grandes de la región. El diseño de investigación es no experimental de corte transversal con un enfoque cualitativo de tipo descriptivo. Para la recolección de los datos se realizaron encuestas a los empleados y entrevistas a la gerencia y al especialista de Talento Humano. Como paso estratégico, se utilizó el método DACUM (Diseño de currículo) en el que intervinieron los empleados y sus jefes inmediatos, para la construcción y la elaboración de perfiles de las distintas ocupaciones basadas en el modelo de competencias de Martha Alles. El presente trabajo llena una brecha importante en la gestión del Talento Humano de la empresa de estudio y se complementa con la visión estratégica de la misma.

Palabras Clave: Constitución, Gestión del Talento Humano, DACUM, Gestión por competencias, Empleados, Empresa

Abstract:

This study analyzed the competency-based management model from the perspective of various contemporary authors who contribute with models that respond to the increasingly changing labor market. The relevant articles of the Constitution of the Republic of Ecuador and the manual of functions by competencies for the employees of one of the largest franchises in the region are analyzed. The research design is non-experimental, cross-sectional with a descriptive qualitative approach. For data collection, employee surveys and interviews with management and the Human Talent specialist were conducted. As a strategic step, the DACUM (Curriculum Design) method was used, in which the employees and their immediate bosses participated, for the construction and elaboration of profiles of the different occupations based on the Martha Alles competency model. This work fills an important gap in the Human Talent management of the study company and is complemented by its strategic vision.

Keywords: Constitution, Human Talent Management, DACUM, Competency Management, Employees, Company.

1. INTRODUCCIÓN

El mundo del trabajo y el mercado laboral han cambiado radicalmente. La preparación para ser un profesional competente es el cambio, y con ella, el entorno y la incertidumbre en las organizaciones. En el transcurso de los años, los trabajadores han invertido tiempo y recursos en la formación y adquisición de conocimientos para especializarse en un área específica, que en las eras de cambio global en lo que respecta a la revolución industrial ha respondido a un tecnicismo laboral. Es decir, su lenguaje profesional se caracteriza por definir un concepto, método y objetivo de trabajo. Su ambiente se orientaba a mantener el status quo, por lo que carecían de desafíos o retos de innovación u otras ventajas que permitan aportar a la organización estrategias para marcar la diferencia frente a empresas de su competencia ya que la principal preocupación era la eficiencia. Se destaca que, una de las ventajas de estos profesionales radica en las habilidades técnicas que han desarrollado en el paso de los años, que han dotado de destrezas para el manejo y resolución de problemas específicos funcionales y técnicos mediante su conocimiento teórico práctico del área que laboran. En la actualidad, las empresas se desarrollan en un mercado en donde existen muchos modelos de negocio, que, buscan cada día, ser más competitivos. En este contexto, se considera que este tipo de profesionales de eras de industrialización están quedando rezagados porque carecen o no han desarrollado un factor fundamental que incluye la suma de habilidades, capacidades y conocimientos que una persona tiene para cumplir una tarea, para alinearse a la visión de un negocio, y que las nuevas tendencias y nuevas demandas del entorno y el mundo del trabajo exigen; como las <<competencias>> tanto de nivel organizacional y a nivel específico que requiere cada área. Las competencias son necesarias e indispensables para el bienestar y productividad a largo plazo de los trabajadores de una organización. Las competencias se desarrollan en la dinámica del saber, saber ser y saber hacer con excelencia, orientando al profesional a potenciar cada día más, su propio talento. Las empresas responden a entornos cambiantes, así como también los profesionales se educan y se desarrollan de manera que puedan desempeñarse de la forma más efectiva posible.

En este contexto, considerando el crecimiento que ha tenido la ciencia del comportamiento organizacional desde un enfoque más humano con aportes de psicología, sociología, antropología en aspectos culturales y otras disciplinas como el derecho, destacando las disposiciones de la Constitución de la República del Ecuador en el ámbito económico, empresarial, laboral y del talento humano, por lo que se vincula la relación productiva de un profesional con el puesto de trabajo cuando posee indicadores que le generan motivación como los resultados, actitudes que impulsen a mejorar las relaciones humanas, aptitudes que busquen la mejora continua en el desarrollo de sus habilidades y conocimientos que sumen a la resolución de problemas y tomas de decisiones basadas en la conceptualización de términos y dominio técnico. Esta sumatoria de factores se les denomina competencias, que van alineadas a los trabajadores que en conjunto y de forma coordinada alcanzan las metas estratégicas. El resultado del entorno y cambio global actual frente al modelo tradicional de la industrialización está más relacionado con un profesional que hace de su cargo, un cargo productivo y agregador de valor con enfoque en competencias, que goza de bienestar y genera resultados de alto nivel.

La empresa privada en estudio es una Franquicia del sector de la construcción y se encuentra ubicada en la provincia de Guayas en el cantón Milagro, empezando sus actividades el 11 de octubre de 1991. Desde su origen, se dedicó a la venta al por menor de materiales de construcción y ha tenido un crecimiento exponencial durante el transcurso de los años, en la actualidad es una de las franquicias que vende al por mayor y más grandes en la región y ha sido reconocida por Holcim como una de las mejores Franquicias por su nivel de ventas y su ampliación. De acuerdo con la nómina de la empresa, abarca a 45 colaboradores de los cuales 60% son hombres y el 40% son mujeres.

Dentro de este marco, la Franquicia en calidad de empresa comercial con una orientación a mejorar la productividad de las personas de manera continua y potenciar en ellos sus habilidades en los cargos estratégicos y vinculados a la visión organizativa, tiene la necesidad de gestionar eficazmente el recurso humano dentro de la organización debido a su crecimiento continuo, en base a la aplicación de políticas, competencias y determinación de responsabilidades. Horvat et al. (2019) plantearon que, en tiempos de cambios y entornos competitivos, la capacidad de una organización para ir ajustando sus recursos, juega un papel importante para su éxito. Las empresas pueden mejorar su eficacia basándose en la gestión de competencias y, por lo tanto, volverse más ágiles para responder al cambio, solo si se interrelacionan estrechamente los procesos estratégicos (empresa) y operativos (colaborador).

En el contexto de las nuevas formas de administración del talento humano, se destaca la medición de competencias como factor fundamental para garantizar un buen desempeño de los trabajadores de una organización, por tanto, se vinculan las competencias a todos los subsistemas de talento humano, es decir, se selecciona el talento, se potencia y se entrena, se diseña y se describe puestos, se valoran los cargos, se evalúa el desempeño y se retiene el talento en base a las competencias. Por este motivo, es menester, que se considere el diseño de perfiles de cargos por competencias, como aspecto innovador y valor agregado a la organización de estudio, esta investigación generará un impacto positivo en los procesos funcionales y por ende en la organización. Mediante esta gestión, se identifica y diagnostica el potencial en las perso-

nas considerando que es la suma de las habilidades, conocimientos, actitudes y aptitudes que se reflejan a través de comportamientos observables y en diversos niveles. Los manuales de puestos por competencias es estrategia de ventaja competitiva para la marca empleadora, ya que permite analizar candidatos idóneos y a su vez, los cargos se hacen cada vez más atractivos para el talento en búsqueda activa del mercado laboral. En este sentido, proporciona ventajas a la organización, optimizando los procesos de reclutamiento y selección para evitar el gasto de recursos, mejora la gestión de cargos y descriptivo de puestos para desarrollar las funciones de los trabajadores en términos de resultados y de este modo generar empoderamiento y compromiso en los empleados.

La investigación de esta tendencia, nos permita corroborar la importancia que tiene en la actualidad y cómo se alinea a los procesos de control y administración de personas desde varias perspectivas y organizaciones, está orientada a destacar el impacto a mediano plazo de implementar una gestión por competencias en todos los tipos de empresas y cargos.

Revisión de la Literatura

En el ámbito normativo y constitucional se destaca las disposiciones de la Constitución de la Republica del Ecuador, donde en el artículo sesenta y seis numeral quince se garantiza a que en forma individual o colectiva se puedan desarrollar actividades económicas siempre y cuando se lo haga con responsabilidad ambiental y respetando los principios de solidaridad (LEXIS S.A., 2022, p. 33). En el artículo doscientos ochenta y tres se destaca la importancia del buen vivir posibilitando y garantizando al ser humano una relación equilibrada entre Estado, mercado y sociedad en armonía con la naturaleza, destacando al sistema económico como social y solidario (LEXIS S.A., 2022, p. 137). Además, este mismo artículo resalta que el sistema económico se integrara por las formas que la Constitución determine o establezca, reconociendo actualmente la pública, privada, mixta, popular y solidaria, regulándose esta última de acuerdo a la ley incluyendo los sectores asociativos, comunitarios y cooperativos (LEXIS S.A., 2022, p. 137).

La gestión por competencias ocupa un lugar cada vez más importante para la gestión del capital humano en épocas actuales, la cual, requiere involucrar métodos cada vez más competitivos, con un nivel de conocimientos, habilidades y actitudes con mayor influencia en el dominio de la tecnología y la innovación, y en el aspecto actitudinal, la formación de valores éticos y morales (Fonseca et al. 2021). Constituye una técnica de recursos humanos que tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento humano en el campo de la psicología (Guerrero et al. 2013). En otras palabras, la gestión de las competencias busca una forma en la cual, todos los trabajadores de un determinado negocio puedan aplicar un proceso adecuado para identificar, gestionar y desarrollar todas sus capacidades en base a sus propias cualidades. Siendo posible una adecuada alineación de sus habilidades y el comportamiento, considerando los elementos objetivos de la empresa. Gracias a los conocimientos previos de sus cualidades, cada empleado podrá ser designado en un respectivo espacio de trabajo a beneficio del crecimiento de la empresa dentro del mercado. Logrando que la fuerza de trabajo sea la adecuada para el crecimiento de la empresa.

En el artículo doscientos ochenta y cuatro de la Constitución de la República del Ecuador, se establece como objetivos de la política económica los siguientes: a) distribución del ingreso y la riqueza nacional en forma adecuada, b) la competitividad, productividad y producción nacional serán incentivadas mediante conocimiento científico y tecnológico con la integración en la economía regional y global. c) la soberanía alimentaria y energética estarán aseguradas, d) respeto al derecho a la vida de la naturaleza y las culturas incorporando valor agregado con eficiencia, e) integración del campo y la ciudad y las diferentes regiones en lo cultural, económico y social logrando el equilibrio del territorio nacional, f) valorar todas las formas de trabajo con respeto a los derechos laborales impulsando el pleno empleo, g) Estabilidad económica, siendo esto el máximo nivel de producción y empleo que se pueda sostener en el tiempo, h) transparencia y eficiencia de los mercados, facilitando y fomentando el intercambio justo de bienes y servicios, i) el consumo ambiental y socialmente responsable será impulsado (LEXIS S.A., 2022, pp. 137–138).

En el entorno empresarial competitivo y en constante cambio, la gestión por competencias se considera una herramienta que puede ayudar a las empresas a responder a los desafíos comerciales competitivos (Kupczyk y Stor, 2017). Si se utiliza adecuadamente, facilita, agiliza y proporciona confianza para los gerentes en la toma efectiva y estratégica de decisiones (De Sousa, et al. 2019). Frente al continuo cambio y las diversas situaciones de contingencia que se presentan en una organización, es necesario aplicar una serie de estrategias como la gestión por competencias, es decir, contar con personas que sean capaces de enfrentar estos retos en el entorno empresarial y que le permitan a la empresa crecer dentro de su objetivo estratégico, sin importar los posibles contratiempos que puedan generarse.

Para una adecuada dirección estratégica, las oficinas y sus profesionales de recursos humanos deben basar su enfoque en la gestión por competencias en todos sus procesos, ya que al contar con las personas idóneas, será posible alcanzar las metas, objetivos de las áreas y objetivos estratégicos institucionales como parte del desarrollo de la organización; asimismo, mediante la consecución de objetivos se identifican las capacidades, habilidades y destrezas que un individuo tiene para realizar las funciones y tareas del puesto del trabajo (Palmira, 2021). Por otro lado, el enfoque por competencias, es respaldado por importantes organismos internacionales y vinculado a estrategia de grandes empresas que han tenido éxito a nivel mundial, de modo que su implementación se ha constituido un requisito para la mejora de la competitividad (Ramírez, 2020). En otras palabras, este concepto de gestión por competencias ya es parte de una administración estratégica a nivel mundial que no se desarrolla solo en diversos países o ciertas culturas, es un modelo de éxito que, al implementarse de un modo correcto y organizado, la empresa pueda contar en todos sus procesos con personas competentes y predisuestas al alcance de las metas.

A objeto de tener una perspectiva teórica de la gestión por competencias en el marco de este trabajo de investigación, se presenta la estructura siguiente: primero se aborda la conceptualización del término competencia, antes de definir competencias laborales; luego, se discute la gestión por competencias para presentar los diferentes modelos; finalmente, se profundiza en el modelo de gestión por competencias de Alles (2007). Es el más adecuado para su implementa-

ción en el desarrollo de manuales de funciones por competencias en la empresa donde se realiza el trabajo de investigación, por su contenido y especificación.

Las competencias laborales permiten incorporar criterios de evaluación para identificar las conductas observables, comportamientos de trabajo y cumplimiento de tareas específicas, que van enfocados en el análisis del comportamiento laboral de las personas en sus cargos, tomando como insumo las evaluaciones que garantizan información medible y cuantificable (Chiavenato, 2011).

Para Pérez-Capdevila (2012) competencias laborales son las características evaluables de aptitudes relacionadas a la ejecución del cargo (conocimiento teórico, habilidades técnicas, capacidades, destrezas, etc.) y actitudes en las diversas situaciones y contingencias (motivaciones, tradiciones, creencias, valores, conductas, etc.) que le permiten a la persona tener un comportamiento hacia desempeño exitoso. De un modo genérico, de acuerdo con Guerrero y Narváez (2014) se entiende que la competencia laboral abarca las actitudes, los conocimientos y las destrezas que permiten desarrollar diversas capacidades para lograr exitosamente un conjunto integrado, pero también contingente de funciones y tareas establecidas de un cargo de acuerdo con criterios de desempeño y/o rendimiento considerados idóneos y aptos en aspectos laborales o de trabajo. Mejor dicho, las competencias laborales son destrezas que las personas van desarrollando mientras van entrando en el ámbito laboral, sus habilidades y desenvolvimiento son clave para poder tener una buena eficacia en su puesto laboral.

La gestión por competencias exige que la gestión de recursos humanos sea entendida desde una perspectiva integral, implantando y desarrollando diferentes políticas que, de forma simultánea, sean vertebras de un eje central (Vallejo y León, 2018). La gestión de competencias es un término ahora inherente en la gestión de talento humano, ya que el aumento de altos indicadores y niveles de desempeño laboral guarda una estrecha e interactiva relación con la forma de administrar el talento humano, en sus procesos de formación, evaluación, selección y compensación de sus trabajadores (Muñoz et al, 2021). Entonces, este término es muy primordial ya que las competencias laborales deberían ser el eje central de todo tipo de gestión de competencias tomando en cuenta que va de la mano la predisposición y habilidad para hacerlo con excelencia direccionando así a la gestión de talento humano.

Existe un consenso en la literatura y revisión teórica de recursos humanos de que la gestión por competencias tiene sus antecedentes en los estudios del comportamiento organizacional y relaciones humanas en el campo de la psicología, liderados por los trabajos de McClelland (1973), Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993). La observación del comportamiento del ser humano es indispensable para analizar cómo se va a desarrollar en diferentes ámbitos, implementando el de gestión por competencias podemos identificar todas las habilidades, destrezas, es decir el potencial que posee el ser humano.

En términos generales, la gestión por competencias es la dinámica en que las organizaciones gestionan estratégicamente las capacidades tanto de los individuos, los grupos o de la organización de forma global; y con base en esto, tiene origen el perfil de puesto por competencia, que

se traduce en un documento que reúne todos los aspectos relacionados al análisis de perfil del ocupante, descripción de funciones y las competencias para tales puestos de trabajos (Ricardo y Pérez, 2021).

Ahora bien; un modelo de gestión por competencias involucra una interacción de un conjunto de procesos relacionados directamente con las personas que integran el sistema organizacional con el entorno y que tienen como propósito, alinearlas en pos sus necesidades y también a los objetivos organizacionales y estratégicos; este modelo, permite potenciar el talento humano en relación con las competencias que se requieren para alcanzar la estrategia organizacional (Alles, 2015). La relación interna de los procesos y las personas que están dentro de una organización es lo que involucra a un modelo de gestión por competencias. Comprende la acción de vincular a las personas con los objetivos organizacionales a través de la evaluación, selección y el desarrollo de las personas identificándolas en cada uno de los procesos para entender la estrategia organizacional con este método.

El modelo por competencias se ha convertido en una técnica de dominio gerencial y administrativo que permite a los líderes de las áreas de la organización tener una visión y gestión integral de todas las áreas con un modelo estratégico de gestión del talento basado en un modelo de competencias que se requieren para un buen desempeño y/o rendimiento (Lora et al., 2020). Un buen desempeño en base a las competencias demuestra contar con un talento dentro de la organización, que, en sí, es lo que busca este modelo. Se transformará en una gestión de índole gerencial y administrativa que oriente a potenciar habilidades, destrezas, actitudes en todos los procesos dentro de la organización, lo que da paso a una coordinación integral del talento humano.

Los modelos de gestión por competencias buscan analizar y determinar de manera prevista y también situacional las competencias requeridas y más importantes para un contexto de aspecto contingente a la organización y sus áreas, es decir, tomando en consideración momentos de cambio e incertidumbre en relación con la definición de componentes referentes al análisis y diagnóstico de necesidades, las funciones, tareas y las actitudes personales requeridas según el caso (Santacruz et al., 2019). Las diferentes situaciones, circunstancias que se puedan dar de imprevisto en cierto entorno hace que la identificación de las diferentes competencias salga a flote para ver el desenvolvimiento de las personas ante lo que está aconteciendo y como la organización clasificara el manejo de las mismas en relación a comportamientos personales que se ameriten.

Santacruz et al. (2019) hacen una clasificación donde incluyen seis modelos:

Tabla 1. Modelos conductistas

N°	Modelo	Autor	Año	Característica
1	Modelo del Iceberg	Spencer y Spencer	1993	Se evalúa la conducta particular de un trabajador para desarrollar una función determinada.
2	Modelo Funcional:	Mertens	1996	Está basado en la sociología y la administración británica, que busca evaluar desde las competencias del área funcional, el resultado y la productividad del trabajador.
3	Modelo constructivista:	Lévy	1997	Involucra cuatro aspectos; el entorno, las personas, la formación y el empleo
4	Modelo de competencias distintivas	McClelland	1973	Se basa en la premisa de que todas las personas tienen características particulares que le ayudan a alcanzar un desempeño exitoso, las cuales están compuestas de conocimiento de carácter técnico, actitudes y habilidades que deben interactuar e integrarse entre sí para el logro de objetivos.
5	Modelo de competencias genéricas	Byham y Cox	1998	Existe una serie de conductas típicas y generales, las cuales permiten que cualquier persona pueda tener un rendimiento correcto en un determinado puesto de trabajo.
6	Modelo general de gestión por competencias	Sidney y Cronshaw	1999	Orientación hacia los resultados mínimos de éxito que una persona debe tener en un puesto determinado de acuerdo con sus competencias personales.

Fuente: Elaboración propia

Los modelos por competencias distintivas McClelland (1973) y competencias genéricas Byham (1998) son considerados conductistas; el de competencias funcionales Fine (1999) se inclina por un análisis ocupacional de naturaleza constructivista (Saracho, 2005).

En el contexto latinoamericano, uno de los autores más influyentes ha sido Alles (2007, 2015) de la corriente americana con enfoque de competencias distintivas; por lo que este estudio se

enfocará en el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, considerando que es la que más se apega a la empresa “XYZ”. En este sentido, se considera la influencia de McClelland como la base, como primicia sobre la cual, luego se construye la metodología de gestión por competencias (Alles, 2015). Entre algunas aplicaciones de este modelo se destacan, Franco-López y Bedoya-Zapata (2018) quienes lo integran a un modelo de talento humano en organizaciones Pymes; Montes (2018) quien analiza las competencias laborales del gerente de talento humano en su desempeño dentro de las organizaciones, y, la experiencia del Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana INAP (2021), entre otros.

Alles (2015) ha desarrollado una metodología para la aplicación de modelos de competencias, basada en dos grandes pilares fundamentales: la teoría preexistente y la experiencia profesional. Para implantar este modelo de competencias, se recomiendan los siguientes pasos:

1. Definición de competencias, en base a misión, visión y estrategia de la organización (cardinales y específicas).
2. Preparar los diccionarios (Trilogía: competencias, comportamientos y preguntas)
3. Asignar competencias a los puestos.
4. Inventario, determinación de brechas.

Una vez implementada esta metodología, se convierten en pilares fundamentales los subsistemas de selección, desempeño y desarrollo. El modelo de competencias que propone Martha Alles, responde a una clasificación de competencias por papel que ejecuta en el trabajo.

Hasta la actualidad, se han desarrollado varios modelos de gestión, los mismos, que son elegidos dependiendo del tipo de organización, del sector al que pertenezcan, de los objetivos propuestos, etc. Motivo por el cual, el estudio se enfocará al modelo de gestión de Martha Alles. Así mismo, cuando una empresa decide poner en marcha un modelo de gestión, se debe tener en cuenta los diferentes comportamientos que deben constituir esas competencias. Sin embargo, se hace necesario identificar aquellas que tenga un directo impacto en el éxito de los procesos de la organización. Las mismas, deben ser adaptadas a la situación de la realidad actual, presente y futura de la organización y su entorno; así como medibles mediante un instrumento, como la evaluación de desempeño de acuerdo a su necesidad (Tunaroza, 2017).

El método DACUM desarrollado por Norton (1997) es innovador y efectivo para identificar de manera rápida y a muy bajo costo las funciones y las tareas que realizan los empleados en una determinada ocupación (...). El producto del taller es un perfil de puesto que contiene la descripción de funciones y los conocimientos, habilidades, destrezas y equipos que los empleados utilizan para realizarlas. (González et. al., 2021).

El Método DACUM (Desarrollo de Currículo) se basa en el trabajo conjunto de directivos y trabajadores en forma de equipos que describen sus ocupaciones y responsabilidades y consiste en la planificación de un taller de trabajo que tiene como objetivo final la revisión y publicación de un descriptivo de cargos basado en competencias (Téllez, 2021).

De igual manera, es una de las herramientas más efectivas para el análisis y descriptivo de puestos en base a competencias y logros, ya que, en el desarrollo, participan los expertos del área y asesores en la aplicación del método en un taller en el cual describen sus funciones en la matriz DACUM y finalmente se construye en instrumento para difundirlo a las áreas.

Para ello, se establecen fases a seguir para la aplicación del método DACUM con base en los criterios establecidos por Norton y a otros elementos expuestos por los diversos autores.

Tabla 2. Fases del método DACUM.

FASE 1: Planificación del taller “Método DACUM”.	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Organización del taller y asignación de recursos (materiales, suministros y espacio). -Definir alcance del taller y los grupos de expertos y asesores/especialistas. -Establecer un tiempo y periodo del taller y sus horas de ejecución. -Difusión de convocatoria a los trabajadores y jefes. -Planificar la capacitación de instrucción y las dinámicas de integración.
FASE 2: Realización del taller “Método DACUM”.	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Descripción de tareas por cada puesto de trabajo. -Asignación de funciones con asesorías del especialista y jefaturas para cargos operativos. -Asignación de funciones con asesoría del especialista para cargos de nivel superior.
FASE 3: Validación de matriz DACUM.	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Realizar las sesiones de revisión entre comité gerencial, especialistas y expertos (jefes inmediatos) para revisión de los tareas y funciones. -Validar los formularios de tareas y funciones por cada jefe de área y comité gerencial.
FASE 4: Elaboración de los perfiles ocupacionales de puestos.	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definir los componentes que integrarán el descriptivo de puesto en relación al análisis ocupacional y perfil del puesto. -Facilitar la objetividad de la información en conjunto con el especialista. -Describir los otros componentes del descriptivo de puestos en relación a las tareas y funciones obtenidas del método DACUM. -Asignar las competencias cardinales y específicas en cada cargo en base al diccionario de competencias propuesto.
FASE 5: Publicación de la matriz DACUM.	<p>Objetivos:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Definir el mecanismo de divulgación del descriptivo de puestos que facilite el acceso a la información y consulta de los empleados. -Realizar la difusión del descriptivo de perfiles ocupacionales y proponer un plan de seguimiento y control de cumplimiento de funciones.

Fuente: Elaboración propia

2. MÉTODO

El presente trabajo se realizó con un enfoque cualitativo, un alcance descriptivo y un diseño de investigación no experimental de corte transversal, el cual permite validar características, factores y observar los resultados sin modificar, ni manipular las características de los diferentes puestos de trabajo. Es decir, se observó la situación actual de la empresa y se determinó la necesidad de trabajar bajo un sistema de funciones y tareas que permitan identificar las competencias laborales, el mismo que se fundamentó en el modelo de gestión por competencias del diccionario de Alles (2007). El levantamiento de perfiles de los puestos de trabajo se realizó mediante el análisis y descripción de puestos de trabajo (ADPT) empleando el método DACUM, el mismo que consiste en que los trabajadores guiados por los supervisores y directivos describan la realidad de las actividades en cada puesto de trabajo que ejecutan de forma clara y objetiva y determinen las funciones, tareas y responsabilidades. En efecto, se requirió los aportes de grupos y equipos que ejecutan las tareas de una determinada área para obtener una óptima descripción de puestos que se oriente a mejorar el desempeño, y permita alcanzar los objetivos y metas de la organización de manera efectiva.

Así mismo, se investigó el problema a través de entrevistas directas a la Gerencia General y al especialista de Talento Humano, con la finalidad de indagar la importancia que la empresa otorga a la ejecución de funciones y tareas acorde a competencias necesarias para el logro de metas individuales como organizacionales. Por tanto, en congruencia con el levantamiento de perfiles de puesto y análisis descriptivo de cargos mediante el método DACUM, se utilizaron las siguientes técnicas de recopilación de información: (a) la observación directa, que permitió analizar el comportamiento de los trabajadores, en armonía con la descripción de las tareas diarias en el puesto de trabajo; (b) la entrevista, que permitió recopilar la información de quienes lideran las áreas como el gerente general y quien ejerce el cargo estratégico de gestión de personas, la especialista de talento humano. Este método permitió identificar los antecedentes de los procesos de gestión humana que se han aplicado en la organización, identificar el nivel de conocimiento acerca de la gestión por competencias y la importancia de la gestión estratégica del talento humano en una de sus herramientas como el descriptivo de cargos; (c) participación grupal, permite consolidar la información y registrar detalles no visibles a través de métodos anteriores (Hernández et al., 2014).

Para la recolección de los datos se utilizaron diversas técnicas que permitieron realizar una investigación más exhaustiva. Para los trabajadores y jefes de área se empleó una encuesta de preguntas cerradas, con la finalidad de conocer aspectos básicos que permitieron llegar a una conclusión más precisa del problema, se realizó una entrevista al gerente general y a la especialista de talento humano para indagar aspectos de la administración de talento humano desde sus puntos de vista acorde a las actividades que realiza cada uno y desde su rol administrativo y finalmente se aplicó el método DACUM de acuerdo a un cronograma de ejecución, para el levantamiento de información de tareas y funciones respecto a cada uno de los cargos.

Para la ejecución del taller se consideró que desarrollen el rol de expertos al gerente general, gerentes de área, jefes de área, supervisores de área y los operativos. En calidad de asesores a la

especialista de talento humano y a los investigadores. El comité general lo integran los gerentes de área y el gerente general.

Los participantes se designaron en base al criterio establecido en el método DACUM, que considera que los expertos son aquellos que conocen y dominan de manera técnica las ocupaciones y pueden establecer tareas en base a la experiencia y el conocimiento. Los asesores y los especialistas son facilitadores de la herramienta DACUM, los formularios y la orientación de actividades durante el taller, así como también ejercen el rol de orientación en la fase de validación para agregar criterios más específicos y precisos en la descripción de tareas tomando en consideración la diferencia entre funciones y tareas de un cargo específico. Las fases 1, 4 y 5 fueron ejecutadas solo por los investigadores, para posteriormente ser validados por el comité gerencial y en las fases 2 y 3 se involucraron los demás participantes.

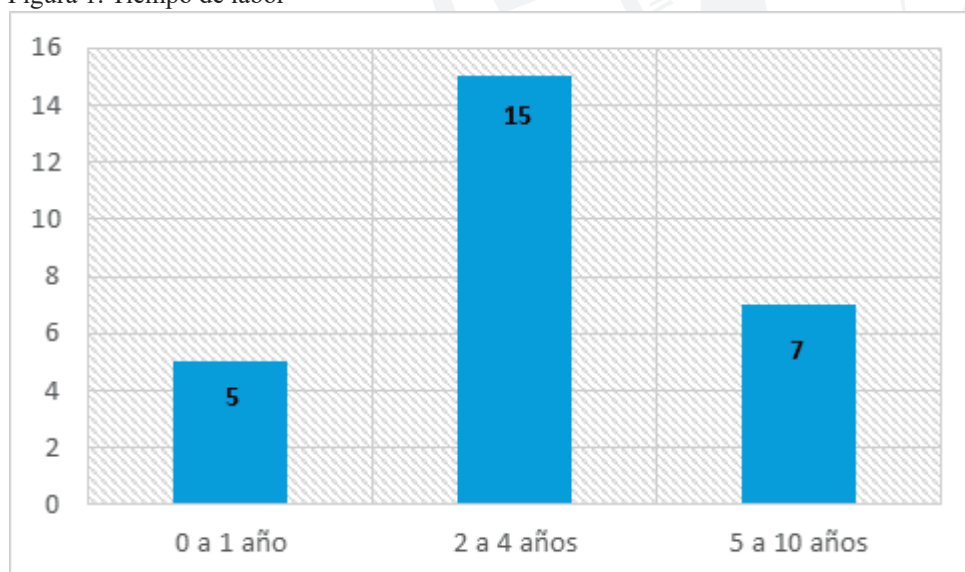
3. RESULTADOS

Encuestas

En la encuesta inicial aplicada a todos los empleados de la empresa, se verificó que existía homogeneidad en las respuestas y por este motivo se confirmó que la empresa no posee un manual de funciones y que la gestión administrativa de orientación a los empleados en sus actividades se ha dado de manera informal. La gerencia tiene la intención de mejorar progresivamente la gestión del talento humano en todos sus procesos. Por tal motivo, se realizaron 4 preguntas de información básica que previo al análisis de los datos obtenidos se interpreta de la siguiente forma:

Pregunta 1. ¿Qué tiempo tiene laborando en la empresa?

Figura 1. Tiempo de labor



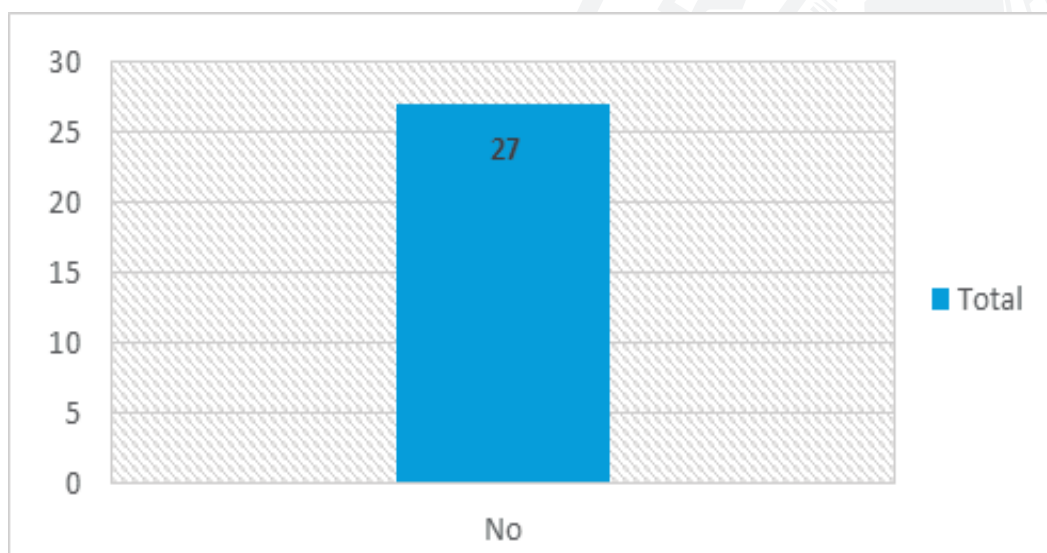
Fuente: Elaboración propia

Análisis

Con los datos se confirma que el personal que labora en la empresa en su mayoría tiene un tiempo de 2 a 4 años de permanencia. Desde la perspectiva de la gestión humana, en comparación con otros empleados que poseen más de 5 años se deduce que si ha existido un nivel de rotación en el que en un momento dado, los empleados se agotan considerando que no tienen claridad en sus funciones y que buscan cargos con una mayor objetividad y posibilidad de crecimiento, además en el tiempo que poseen, no se ha desarrollado ninguna guía de orientación, inducción o acción formal para diseñar y describir los cargos.

Pregunta 2. ¿Al momento de su incorporación a la empresa le entregaron un manual de funciones o descripción de las funciones o actividades de su cargo?

Figura 2. Entrega de manual de funciones

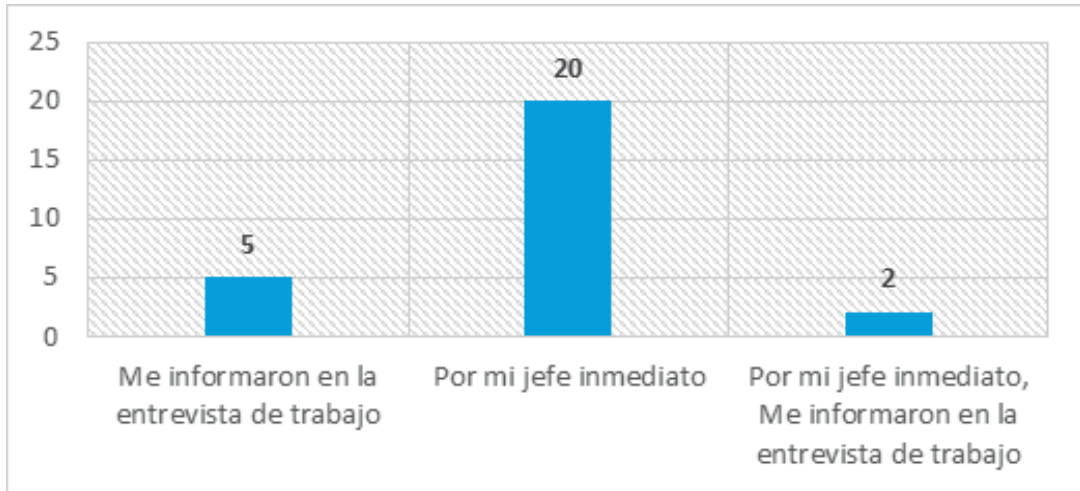


Fuente: Elaboración propia

La entrega de un manual de funciones no se ha dado en todo el tiempo de existencia de la empresa, ninguno de los empleados, ni directivos, ni jefes de área ni operativos ha tenido una orientación de actividades del cargo, el aprendizaje se ha dado de manera empírica. Si bien es cierto, la empresa ha implementado algunos cambios adaptando su modelo de negocio hacia un modelo más tecnológico con la implementación de sistemas de control, tanto en ventas como en logística y almacenamiento de información, pero al respecto, la administración del talento humano es inadecuada al no contar con un descriptivo de puestos, que, a partir de esta herramienta, se obtiene mejora otros procesos.

Pregunta 3. ¿De qué manera supo cuáles fueron sus funciones y obligaciones a cumplir en su cargo?

Figura 3. Conocimiento de funciones



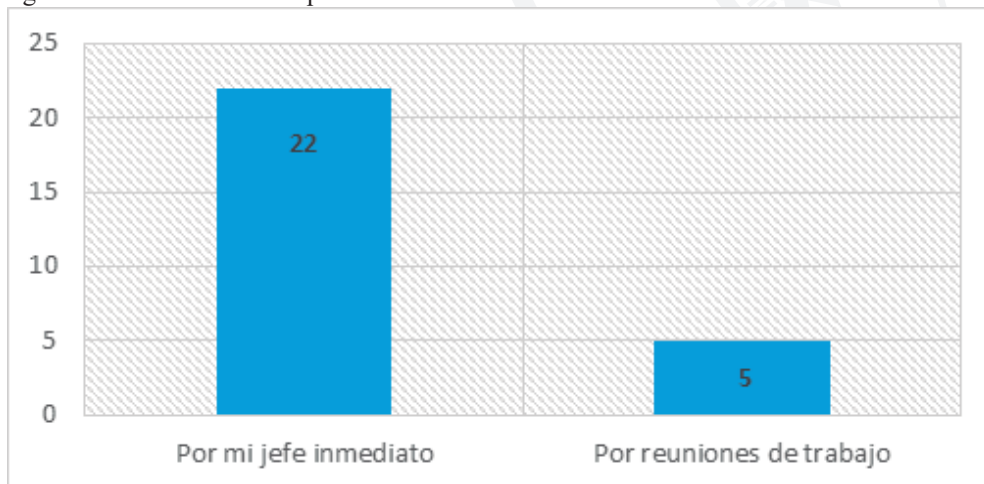
Fuente: Elaboración propia

Análisis

El aprendizaje que se ha dado de una forma empírica, inicia desde una previa orientación de los jefes inmediatos, quienes indican que actividades y tareas se deben ejecutar en la mayoría de los casos, en otras ocasiones han recibido algunas instrucciones en las entrevistas de trabajo, y en estos casos, el margen de error en las actividades se pueden dar de manera continua ya que implica que la información se retiene durante un tiempo preciso y puede dar lugar a saltarse procedimientos, omitir funciones, incumplir procesos relevantes al cargo o se adhieren al cargo de una forma monótona en la que se especializan desde el ámbito técnico, conocimiento y experiencia pero no da lugar a innovación o al desarrollo de competencias de los empleados.

Pregunta 4. ¿De qué manera toma conocimiento que usted ha cumplido con las metas de su cargo?

Figura 4. Conocimiento cumplimiento de metas



Fuente: Elaboración propia

Análisis

La administración de la gestión del talento humano no se ejecuta de manera apropiada, la inexistencia de un manual de funciones, ocasiona muchos problemas desde la desorganización en los procesos, poco compromiso de los empleados, falta de conocimiento en las metas y objetivos, en la periodicidad de cada función de las ocupaciones, desconocimiento de las relaciones internas o externas y equipos de trabajo, bajo rendimiento, entre otros., que genera un problema aun mayor que es el desconocimiento que tienen los empleados sobre si se están cumpliendo las tareas, su desempeño de manera integral, no tienen un retroalimentación adecuada que les permita corregir, mejorar o fortalecer acciones, por lo que en efecto, la implementación del manual de funciones por competencias tiene una clara incidencia sobre la administración del talento humano.

Gerente general	¿Qué nivel de importancia tiene para usted la gestión del talento humano?	¿Qué conocimiento tiene sobre la gestión por competencias? ¿Manual de funciones por competencias?	¿Cuáles son los criterios y métodos de selección y evaluación de empleados?	¿Han implementado algún sistema de gestión de talento humano?	¿Considera que se debe realizar el análisis y levantamiento de perfiles de cargo? ¿Por qué?	¿Cómo considera que va a influir el manual de funciones por competencias en la administración del talento humano?
Respuestas Positivas	En la época actual, mucho. Quiero re direccionar el negocio hacia un cambio de ese rol que antes era visto como el profesional que nos paga y nos cobra los retrasos. En mis objetivos tengo presente el fortalecimiento de esa área.	Sé que una competencia es una suma de habilidades, una fortaleza para el buen desempeño y que un manual de funciones es una directriz base para un buen trabajo, pero no se más respecto a su aplicación.		Se ha implementado mejoras en varias áreas, recién cubrimos la vacante nueva de especialista de talento humano y el analista de regulación para que se mejoren los procesos relacionados con las personas poco a poco y posteriormente implementar la automatización en cada uno de ellos.	Por supuesto que sí. A los directivos nos urge un instrumento como tal, la empresa está en crecimiento, estamos sorprendidos de cómo crece y estamos adquiriendo nuevo personal y nuestros clientes son cada vez más exigentes, estamos compitiendo y ha llegado el momento de competir desde los procesos internos que van a tener repercusión directa en este crecimiento. Nuestra gente necesita enfocarse más, queremos empoderarlos, los gerentes tenemos que ocuparnos de otras cosas más importantes que decirles que hacer en todo momento.	En lo que conozco de la gestión por competencias, estoy seguro que en la organización y el compromiso de los empleados en primera instancia. Hemos tenido últimamente muchos conflictos con los empleados, incluso relaciones se deterioran porque a veces estamos muy cargados de trabajo y no queremos desempeñar una función y empezamos a esquivarlas. Me sumo, porque me ha pasado, producto de la presión. Sé que mi negocio tiene diamantes en bruto.
Respuestas Negativas	El pequeño problema que como empresa tenemos que enfrentar es la situación económica, hemos invertido en sistemas de ventas y logística, y necesitamos mejorar la administración de personas, pero por el momento que no nos represente un gasto muy fuerte hasta poder recuperar un poco.	Para serle sincero, muy poco. Si conozco del tema, es por la relación que mantengo con colegas de grandes empresas que han comentado de los cambios en Talento Humano.	Experiencia en las actividades que ha realizado y desempeño en las entrevistas y pruebas, cubrimos una vacante cuando se genera una necesidad, a veces creamos el cargo y si vemos que es relevante, lo mantenemos. Y respecto a las evaluaciones, el reporte de los jefes inmediatos es nuestro método de evaluación.	Un sistema, no. Hay aún mucho desorden y trabajo manual en el área administrativa y sumando a eso, la situación económica y el incremento de gastos en personal nuevo.		

Análisis

La gerencia general de la organización posee conocimientos específicos de la importancia de la administración del Talento Humano, dado que ha empezado a tomar en consideración que mejorar el área en relación a los procesos trae consigo beneficios para la organización a nivel general. La inversión en IT, es decir, en nuevas herramientas para digitalizar algunas áreas ha ocasionado que se establezca un límite en el ámbito económico por el momento, pero, se conoce que, para alcanzar el buen desempeño con estas nuevas tecnologías, es necesario contar con personas competentes. Se afirma en su entrevista, que la empresa se encuentra en un crecimiento acelerado aprovechando el posicionamiento comercial que poseen en la actualidad en el mercado y tal motivo, no se puede desaprovechar, pues, es una oportunidad para mejorar la administración de sus empleados. El objetivo es ofrecer experiencia, tanto al cliente interno como al externo, mediante el desarrollo de las capacidades para que no sólo sean profesionales competentes, sino que, su buen desempeño sea el resultado de esta transformación. Se considera que valora a las personas con las que cuenta el negocio, sabe que es un talento que se debe potenciar o identificar sus capacidades, pero al no contar con un manual de funciones como directriz o guía en las tareas que deben realizar, sería muy complejo fortalecer a los empleados o resolver los conflictos que involucren problemas propios de la ocupación que ejercen. La forma de llevar a cabo las contrataciones y adquisiciones del personal, es obsoleta, frente a los modernos métodos para incorporar y evaluar personas, que han demostrado ser los suficientemente efectivos para alcanzar grandes metas y utilidades a los negocios.

Especialista de talento humano	¿Qué nivel de inclusión tiene la gestión por competencias?	¿Han implementado métodos para el levantamiento de perfiles?	¿Considera estratégico realizar el análisis y levantamiento de perfiles de cargo? ¿Por qué?	¿Cómo considera que va a influir el manual de funciones por competencias en la administración del talento humano?	¿Ha tenido algún inconveniente con los empleados que no han querido realizar alguna función o que no sepan lo que deben hacer?
Respuestas Positivas	He trabajado de forma manual y he comprendido que para que exista una mejora en un proceso y automatizarlo, primero debe mejorarse el registro y los procedimientos de manera manual hasta estar completamente organizados. Al menos el manual de funciones por competencias sería una herramienta muy útil.	Las exigencias a veces son distintas dependiendo la necesidad en ese momento y por eso es que no hay organización, considero que la gestión por competencias se vuelve necesaria en estos casos para incorporar personas del mismo nivel, pero competentes.	No solo lo considero estratégico, lo considero indispensable, ambas características que van de la mano frente a tanto desorden, pero únicamente administrativo, porque la presión de nuestros superiores es lo que nos ha mantenido a flote, pero ellos también están cansados.	Estoy segura que tendrá una influencia positiva y su implementación aportará de manera exitosa, es necesario guiar, orientar, evaluar, corregir y desarrollar al personal. Los gerentes lo saben, pero requiere iniciar desde lo operativo y estratégico, es decir buenas bases para ahí fortalecer lo demás.	
Respuestas negativas	La verdad muy poco, desde que ingresé acá, los gerentes me manifestaron que sería un verdadero reto porque tienen puesto el foco de atención a la mejora de los procesos, lo único negativo es que yo entraba para mejorar los procesos sin contar con un presupuesto para la automatización u otros gastos.	No, en absoluto. Aquí nos manejamos con formularios de requisición de personal que si surge la necesidad lo contratamos pero sin anexar a ningún manual un perfil previamente establecido.	Sí, muy estratégico. Aquí los perfiles los designan en base a necesidades momentáneas que cuando ya se han cubierto, muchas veces ese mismo personal rota a otras áreas para buscarles que hacer. Para mí, ese trabajo ha sido muy arduo y agotador.	Creo que ese es uno de los problemas más difíciles que he tenido que enfrentar en los conflictos internos. No tengo en que apoyarme para indicar que deben hacer y cuáles son los límites p más aun, para aplicar un régimen disciplinario en caso de evadir funciones o no cumplir, no tengo una herramienta para crear un proceso de evaluación, no se puede dejar de lado el aspecto emocional eso ya es parte de la administración y por competencias podemos determinarlo. He tenido algunos conflictos en los que nos hemos visto obligados a ejercer la autoridad para que se cumplan las cosas, nos apoyamos en el contrato que expresa "demás funciones asignadas por el superior" sé que no es lo correcto, pero es la única salida cuando no tenemos la herramienta correcta, y los contratos son muy diversos.	

Análisis

La entrevista con la Especialista de Talento Humano, quien es relativamente nueva en el cargo, que como parte del proceso de mejoras en el área administrativa se ha incorporado, para implementar la gestión de talento humano de manera progresiva en el área, se interpreta de acuerdo al análisis de la entrevista realizada, que la gestión por competencias es estratégica para llevar a cabo un cambio a nivel organizacional, se evidencia en las respuestas de la entrevistada que la inversión en tecnología y sistemas informáticos en la organización han sido uno de los primeros objetivos de las gerencias, posterior a estos cambios, ha surgido la necesidad de contratar personas que respondan a estos cambios o aspectos de contingencia y sepan asumir de manera exitosa lo que demanda el entorno. Se utiliza en la empresa un método muy tradicional como la contratación de personas para cubrir una necesidad existente en el área, sin contar con una debida planificación de vacantes o perfiles de puestos, por lo que, si la necesidad existente no se vuelve permanente, el cargo es removido o trasladado a otra área, lo cual, da una administración desorganizada. Mediante la entrevista se pudo verificar que las expectativas que tienen de la gestión por competencias es alta y que será capaz de agregar valor a todos los procesos internos y un buen posicionamiento en el mercado competitivo, con solo potenciar las capacidades de las personas en los cargos en los que se desenvuelven. Desde el punto de vista operativo, destaca que la existencia del manual de funciones es relevante para llevar a cabo procesos importantes en la gestión de personas como el control, seguimiento y evaluación de cumplimiento de actividades de sus trabajadores, por tanto, en sus puntos, se confirma que, la implementación de un manual de funciones favorece el desarrollo de las personas como también en otros procedimientos propios de la administración del talento humano.

El Método DACUM en la Franquicia de Materiales de Construcción seleccionada

Para dar inicio a las fases del taller del método DACUM, se procede a informar quienes son los participantes a la gerencia general y poner en conocimiento el cronograma de implementación por cada fase.

FASE 1. Planificación del Taller

En la primera fase se lleva a cabo la organización y la asignación de recursos para el mismo, en relación al espacio físico en donde se desarrollará el taller, las personas que asistirán, los grupos de trabajo y los horarios establecidos por el comité gerencial, esta distribución se realizó tomando en consideración la totalidad de empleados de la empresa desde los niveles operativos hasta los directivos y asignando grupos aleatorios para que no se interrumpen las actividades, es decir, si el 50% del grupo asiste en el grupo 2, los empleados restantes asisten en el grupo 3 para no descuidar los resultados del trabajo diario y se designan los días martes, jueves y miércoles que, en este tipo de empresa, hay menos movimiento que los días lunes y viernes, ya que generalmente, se realiza la compra de grandes cantidades de materiales para dar inicio un lunes y lo mismo los viernes para aquellas obras que continúan sus actividades durante los fines de semana. En relación a los suministros se ha asignado todos los requerimientos en su totalidad y los materiales de oficina, se asigna las 10 laptops del negocio y adicionalmente, algunos em-

pleados compartieron las propias.

FASE 2. Realización del método DACUM

En esta fase inicia el desarrollo del taller del método DACUM donde se reúnen los grupos de empleados para realizar los formularios de funciones y tareas que ejercen en sus diversas ocupaciones. Para ello, se realiza una primera capacitación de instrucciones a cada grupo de trabajo y una dinámica de apertura con la finalidad de integrarlos, crear un buen ambiente y motivarlos. Se concluye la sesión de trabajo planificada con una duración de 6 horas con la entrega digital de los formularios para posteriormente validarlos por los participantes previamente designados. El entregable de los formularios se presentan en la matriz DACUM

FASE 3. Validación de la matriz DACUM

El comité gerencial realiza las sesiones internas mediante las cuales se revisan las funciones y tareas propuestas, los documentos o formularios previamente autorizados por el comité gerencial y los jefes de área lo que permitió proceder con el desarrollo del manual de funciones por competencias en base a las funciones determinadas. Los formularios de las tareas se socializan y se difunden a los empleados en conjunto con el manual de funciones revisado y aprobado.

FASE 4. Elaboración de los perfiles de puestos

La fase 4 del método “DACUM” será el producto de la propuesta del proyecto de investigación y se realizará en base al distributivo de cargos establecido, en la elaboración del manual de funciones se agregan criterios y componentes para complementar el descriptivo y orientarlo a la gestión por competencias. Se describen los componentes en el desarrollo del capítulo 4 y el diccionario de competencias alineado al concepto de la organización.

FASE 5. Publicación de la matriz DACUM

El mecanismo de divulgación de la información se realizará mediante la implementación de un plan de difusión en la empresa que contenga los componentes de objetivos, grupos de interés, niveles de difusión, mensajes, estrategia: tono, lenguaje, canales y herramientas, actividades de comunicación y difusión, responsables, cronograma, indicadores de control, seguimiento y evaluación. En la empresa cuentan con Google Workspace, por lo que todos los miembros de la empresa poseen correos electrónicos, acceso al drive de la empresa, entre otras aplicaciones web que pueden facilitar el mecanismo de difusión de la información. El plan de difusión se desarrolla como aporte final a la propuesta de investigación.

4. CONCLUSIONES

El análisis del perfil del cargo reúne indicadores de gran importancia para la gestión por competencias tales como los conocimientos específicos, capacitaciones, áreas de conocimiento o instrucción académica y experiencia a nivel global o específica, que definen la necesidad de

profesionales con capacidades y destrezas, al mismo tiempo que el instrumento favorece los demás procedimientos para una correcta administración del talento humano.

En el plan de difusión para socializar a todos los cargos, el manual de funciones por competencias en el que, mediante componentes tales como; objetivos, grupos de interés, niveles de difusión, mensajes, estrategia: tono, lenguaje, canales y herramientas, actividades de comunicación y difusión, responsables, cronograma, indicadores de control, seguimiento y evaluación., se asegura que todos los empleados, desde altos mandos hasta niveles operativos hayan tenido conocimiento del instrumento, con la finalidad de que se dé inicio a una gestión más estratégica que se alinee a la consecución de los objetivos propuestos para el crecimiento continuo del negocio y fortaleciendo al personal con el que cuenta, hacia un modelo de desarrollo competente y de alto potencial.

El sector de la construcción es un sector muy dinámico y se caracteriza por la alta productividad que requiere de maquinaria y recursos humanos organizados; que, mediante el método DA-CUM contribuye a una gestión eficiente de la franquicia analizada.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acurio, J., Álvarez, L., Manosalvas, L. y Amores, J. (2020). Modelo de gestión del talento humano para la Empresa Contigo SA del cantón Valencia, Ecuador. *Revista Universidad y Sociedad*, 12 (4), 93-100. <https://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus/article/view/1618>

Ali, M.; Qureshi, S.; Memon, M.; Mari, S. y Ramzan, M. (2021). Competency Framework Development for Effective Human Resource Management. *SAGE open*, 11 (2), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440211006124>

Alles, M. (2007). *Desarrollo del Talento Humano basado en competencias*. Buenos Aires: Granica.

Armada, J. (2021). Gestión por competencias: propuesta de cara a la realidad organizacional en Perú. *Revista de Filosofía*, 98 (2), 310-325. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5527593>

Bratianu, C.; Hadad, S. y Bejinaru, R. (2020). Paradigm Shift in Business Education: A Competence-Based Approach. *Sustainability*, 12 (4), 1-17; <https://doi.org/10.3390/su12041348>

Byham, W. y Cox, J. (1998). *Zapp!: the lightning of empowerment: how to improve productivity, quality, and employee satisfaction*. New York: Ballantine Pub. Group.

Cárdenas, E.; Pérez, O.; González, A. y Marrero, F. (2020). Manual de trabajo para diseñar los perfiles de cargos por competencias en las Universidades. *Uniandes Episteme*, 7(2), 207-219. <http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1631/1110>

Castillo, J. y López, M. (2012). *Manual de Funciones y Procedimientos para la Sección de Apoyo Administrativo de la Subdirección de Investigación y Postgrado de la UPEL-IPB*. REDINE – UCLA, 1 (1), 1-17. <https://revistas.uclave.org/index.php/redine/article/view/1324/621>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.

CLAD (2018). *Competencias Laborales en el Sector Público*. Colección Experiencias EIAPP.

de Sousa, J.; de Sousa, F.; de Souza, L. y Rossato, J. (2019). Gestión por Competencias ¿Moda, Slogan o desarrollo organizacional? ID on line. Revista de Psicología, 13 (46), 684-703. <http://dx.doi.org/10.14295/online.v13i46.1397>

Escobar, J.; Real, M.; González, P. y Casco, A. (2017). Manuales de procedimientos en la administración pública. Garantías de cumplimiento de los principios constitucionales. Magazine de las Ciencias, 2 (2), 1-12. <https://revistas.utb.edu.ec/index.php/magazine/article/view/243/189>

Fonseca, J.; Andrade, C. y Tobar, M. (2021). La gestión por competencias en la formación de emprendedores de negocios sostenibles. Un análisis desde la academia. Alfa Publicaciones, 3 (2.2), 17-27. <https://doi.org/10.33262/ap.v3i2.2.56>

Franco-López, J. y Bedoya-Zapata, J. (2018). Análisis del talento humano aplicados en organizaciones pymes. Revista CEA, 4(7), 85-101. <https://doi.org/10.22430/24223182.761>

González, D., Medina, A., Medina, Y., Assafiri, Y., Nogueira, D. (2021). La identificación del conocimiento como herramienta de gestión y mejora de procesos. Ingeniería Industrial. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1815-59362021000200108&script=sci_arttext&tlng=en

Guerrero, C. y Narváez, G. (2014). Las competencias: una propuesta conceptual hacia la unificación multidimensional en el contexto de los recursos humanos. European Scientific Journal, 9 (10), 391-402. <https://doi.org/10.19044/esj.2013.v9n10p%25p>

Hoffmann, T. (1999). The meanings of competency. Journal of European Industrial Training, 23 (6), 275-286. <https://doi.org/10.1108/03090599910284650>

Horton, S. (2000). Introduction – the competency movement: its origins and impact on the public sector. International Journal of Public Sector Management, 13 (4), 306-318. <https://doi.org/10.1108/09513550010350283>

Instituto Nacional de Administración Pública de la República Dominicana (2021). Modelo de gestión por competencias. Santo Domingo: INAD. <https://inap.gob.do/modelo-de-gestion-de-competencias/>

LEXIS S.A. (2022). Constitución de la República del Ecuador. In LEXIS S.A. - Silec, Sistema Integrado de Legislación Ecuatoriana (Vol. 449, Issue 449). www.lexis.com.ec

Kupczyk, T. y Stor, M. (2017). Competency Management. Theory, research y business practice. Wrocław: University of Business in Wrocław.

Le Boterf, G. (2001). Ingeniería de las Competencias. Barcelona: Gestión 2000.

Lévy, L. (1997). Gestión de las competencias: cómo analizarlas, cómo evaluarlas, cómo desarrollarlas. Barcelona: Gestión 2000. <http://cidseci.dgsc.go.cr/datos/Gestion%20de%20las%20competencias-Claude%20Levy.pdf>

Lora, H., Castilla, S. y Góez, M. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia la eficacia organizacional. Revista Saber, Ciencia y Libertad, 15 (1), 83-94. <https://doi.org/10.18041/2382-3240/saber.2020v15n1.6291>

McClelland, D. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence.” American Psychologist, 28 (1), 1-14. <https://doi.org/10.1037/h0034092>

Mendieta-Ortega, M.; Erazo-Álvarez, J. y Narváez-Zurita, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía, 5 (10), 1-19. <https://doi.org/10.35381/r.k.v5i10.696>

- Mendoza, I. (2018). Competencias básicas, genéricas y específicas. UTEL Editores, 15-19.
- Muñoz, S.; Vargas, F.; Miranda, Y. y García, R. (2021). Evaluación de las Competencias Lab-
orales para el cargo de secretaria en Instituciones Universitarias Ecuatorianas. *Revista gestión de las
personas y tecnología*, 14 (42), 23-42. <https://dx.doi.org/10.35588/gpt.v14i42.5281>
- OCDE (2017). OECD Skills Strategy, Diagnóstico de la OCDE sobre la estrategia de competen-
cias destrezas y habilidades de México, Resumen Ejecutivo. México 2017, OCDE, París.
- Palmira, L. (2021). La gestión por competencias para el desarrollo organizacional en la Uni-
versidad Nacional Mayor de San Marcos. *Revista Industrial Data*, 24 (1), 97-120. <https://dx.doi.org/10.15381/idata.v24i1.16287>
- Pérez-Capdevila, J. (2012). Competencias laborales: Remozamiento del concepto, método
para evaluarlas, medirlas y caracterizar a las personas. *Revista avanzada científica*, 15 (1), 1-19. [http://
dx.doi.org/10.2139/ssrn.3855359](http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3855359)
- Ramírez, J. (2020). El enfoque por competencias y su relevancia en la actualidad: Consid-
eraciones desde la orientación ocupacional en contextos educativos. *Educare*, 24 (2), 1-15. <http://doi.org/10.15359/ree.24-2.23>
- Ricardo, M. y Pérez, M. (2021). Procedimiento de diagnóstico para la implementación
de sistemas de gestión del conocimiento. *Revista Reflexiones*, 100 (1), 132-153. <https://dx.doi.org/10.15517/rr.v100i1.4074>
- Salman, M., Ganie, S.A. and Saleem, I. (2020). The concept of competence: a thematic re-
view and discussion. *European Journal of Training and Development*, 44, (6/7), 717-742. <https://doi.org/10.1108/EJTD-10-2019-0171>
- Saracho, J. (2005). Un modelo general de gestión por competencias. RIL Editores.
- Spencer, L. y Spencer, S. (1993). *Competence at Word: Models for superior performance*. New
York: John Wiley y Sons.
- Tolley, G. (1987). Competence, Achievement and Qualifications. *Industrial and Commercial
Training*, 19 (5), 6-8. <https://doi.org/10.1108/eb004077>
- Vallejo, C. y León, J. (2018). Modelo de gestión por competencias para una comuna en la pro-
vincia de Santa Elena. *Journal of Science and Research: Revista Ciencia e Investigación*, 3 (11), 29-32.
<https://doi.org/10.26910/issn.2528-8083vol3iss11.2018pp29-32p>
- Vera, K., Loor, G. y Esquivel, R. (2022). Desempeño y gestión por competencias del talento hu-
mano en la Fundación Fondo Ecuatoriano Popularum Progressio. *Uniandes Episteme*, 8 (3), 350-363.
<http://45.238.216.13/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1969/1747>
- Wang, J.; Liao, P. y Yu, G. (2021). The Mediating Role of Job Competence between Safety Par-
ticipation and Behavioral Compliance. *International Journal of Environmental Research and Public
Health*, 18 (11), 1-19: 5783. <https://doi.org/10.3390/ijerph18115783>
- Wong, S. (2020). Competency Definitions, Development and Assessment: A Brief Review. *Inter-
national Journal of Academic Research in Progressive Education and Development*, 9 (3), 95-114.
<http://dx.doi.org/10.6007/IJARPED/v9-i3/8223>