Maestría en

Gestión de Talento Humano

Trabajo de investigación previo a la obtención del título de

Magíster en Gestión de Talento Humano

AUTORES:

ESCALANTE MACAS EVELYN KARINA

ESPINOZA ROMÁN CARLOS MARCELO

FLORES ALBACURA JESSIKA MARISOL

GARCÍA VERGARA FLORENCIA ELIZABETH

GONZALEZ MALDONADO MAYRA SUSANA

TUTORES:

ELENA FERNANDEZ Mgrt.

NATHALIE CHAUVIN Mgrt.

DESARROLLO DE UN MODELO DE GESTIÓN POR COMPETENCIAS PARA LOS PROCESOS DE SELECCIÓN Y CAPACITACIÓN DEL CENTRO DE OPERACIONES ESMERALDA SUN DE LA EMPRESA UTOPÍA FARMS

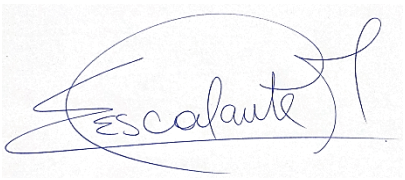
Quito, Julio 2026

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

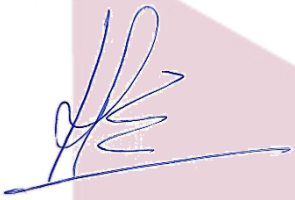
Certificación de Autoría

Nosotros, **Escalante Macas Evelyn Karina, Espinoza Román Carlos Marcelo, Flores Albacura Jessika Marisol, García Vergara Florencia Elizabeth, González Maldonado Mayra Susana,** declaramos bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de nuestra autoría; que no ha sido presentado anteriormente para ningún grado o calificación profesional y que se ha consultado la bibliografía detallada.

Cedemos nuestros derechos de propiedad intelectual a la Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), sin embargo, solicitamos que no sea publicado y divulgado en internet, según el acuerdo de confidencialidad acordado con la empresa partícipe de este proyecto.



Firma del graduando
Escalante Macas Evelyn Karina



Firma del graduando
Espinoza Román Carlos Marcelo



Firma del graduando
Flores Albacura Jessika Marisol



Firma del graduando
García Vergara Florencia Elizabeth



Firma del graduando
González Maldonado Mayra Susana

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Aprobación de dirección y coordinación del programa

Nosotros, **Elena Fernández y Nathalie Chauvin**, declaramos que los graduados: **Escalante Macas Evelyn Karina, Espinoza Román Carlos Marcelo, Flores Albacura Jessika Marisol, García Vergara Florencia Elizabeth, González Maldonado Mayra Susana** son los autores exclusivos de la presente investigación y que ésta es original, auténtica y personal de ellos.

Nathalie Chauvin

Coordinadora Maestría en Gestión del Talento Humano

Elena Fernández

Directora Maestría en Gestión del Talento Humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Dedicatoria

A mis padres, Renán y Angélica, y a mi hermana Ariana, gracias por su apoyo incondicional, su confianza y sus palabras de aliento, que me han permitido creer en mis capacidades, alcanzar mis metas y formarme como la profesional que hoy soy.

A cada una de las personas con las que he tenido el privilegio de trabajar y de quienes he aprendido día a día, gracias por enseñarme el valor del servicio, el compromiso con la excelencia y la convicción de que siempre podemos ser mejores.

A mí misma, por la constancia, el esfuerzo y la determinación para superar cada desafío y culminar esta etapa con la satisfacción de haber dado lo mejor de mí en cada paso del camino.

ESCALANTE MACAS EVELYN KARINA

A mis padres, Alicia y Marcelo, por haberme inculcado los mejores valores y por brindarme siempre su confianza y apoyo incondicional, motivándome a culminar con éxito una nueva etapa en mi formación académica y profesional.

A mis tíos, Luis y Jenny; y a mi hermana, Fernanda, por su cariño, compañía y apoyo constante en cada momento de mi vida.

ESPINOZA ROMÁN CARLOS MARCELO

Dedico este trabajo de tesis, en primer lugar, a Dios, por darme la fortaleza, la sabiduría y la perseverancia necesarias para superar cada desafío y alcanzar esta importante meta.

A mi hijo, quien es mi mayor motivación, mi inspiración diaria y la razón que me impulsa a esforzarme y crecer cada día. Este logro es también suyo, porque su amor, sus sonrisas y su presencia me dieron la fuerza para continuar aun en los momentos más difíciles.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

A mi familia, por su apoyo incondicional, comprensión y confianza durante todo este proceso académico. Gracias por acompañarme, alentarme y creer en mí.

Finalmente, me dedico este logro a mí misma, por la constancia, el sacrificio y la determinación demostrados para cumplir este sueño profesional.

FLORES ALBACURA JESSIKA MARISOL

A mis padres Luis Efrén (+) que desde donde esté siempre guía mis pasos y María Teresa que ha sido siempre mi apoyo incondicional, y a mis abuelitos Melchor y Rosita que desde pequeña siempre me guiaron con el ejemplo de esfuerzo y dedicación.

GARCÍA VERGARA FLORENCIA ELIZABETH

Dedico este proyecto de titulación a Dios quien me dio la fortaleza, sabiduría y fe para poder culminar esta etapa.

A mi Esposo, por su amor, paciencia y apoyo incondicional en cada momento de este camino.

A mis hijos, que son mi inspiración y motor para seguir adelante y lograr este objetivo, este logro también es para ustedes, con todo mi amor.

GONZALEZ MALDONADO MAYRA SUSANA

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Agradecimientos

Agradezco a Dios por guiarme hasta donde hoy me encuentro y por poner en mi camino a las personas adecuadas en los momentos oportunos.

A la Universidad y a los docentes que propiciaron un espacio de aprendizaje más humano, cercano y enriquecedor, que contribuyó a mi formación académica y profesional.

A la empresa en la que actualmente laboro, por el apoyo, la comprensión y el tiempo otorgado para la culminación de este proyecto.

ESCALANTE MACAS EVELYN KARINA

A Dios, por guiar mi camino y mis decisiones durante toda mi vida.

A la Universidad Internacional del Ecuador y a sus docentes, por los conocimientos impartidos y por contribuir a mi formación profesional.

A la empresa por permitirnos desarrollar el presente proyecto.

ESPINOZA ROMÁN CARLOS MARCELO

Expreso mi más sincero agradecimiento a Dios por permitirme culminar con éxito este proyecto de investigación y por guiar cada paso de mi formación profesional.

A los docentes de la universidad, quienes compartieron sus conocimientos y experiencias, fortaleciendo mi formación profesional y personal.

Asimismo, agradezco a la empresa y a todas las personas que colaboraron con el desarrollo de este trabajo, facilitando la información necesaria y brindando su apoyo durante el proceso investigativo.

Finalmente, agradezco a todas aquellas personas que contribuyeron directa o indirectamente a la realización de esta tesis y al logro de esta importante meta académica.

FLORES ALBACURA JESSIKA MARISOL

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

A los docentes de la Universidad Internacional del Ecuador quienes nos han compartido sus conocimientos y a cada uno de los integrantes de este proyecto por compartir sus experiencias profesionales que han enriquecido nuestros conocimientos.

GARCÍA VERGARA FLORENCIA ELIZABETH

Agradezco a Dios por sostenerme con sabiduría y por ayudarme a culminar este nivel académico y también a mis docentes por compartir sus conocimientos y ser una guía en este proceso de formación profesional, a mis compañeros por su amistad, por el apoyo y colaboración en todo este tiempo. Hoy culmino esta etapa que es muy importante para mi crecimiento personal y profesional.

GONZALEZ MALDONADO MAYRA SUSANA

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Resumen

El presente proyecto aborda la problemática de la rotación de personal dentro del Centro de Operaciones, perteneciente a la empresa florícola, donde se han detectado deficiencias en los procesos de selección y capacitación presuntamente provocado por la ausencia de un correcto modelo de gestión por competencias estructurado. Tal circunstancia ha derivado contrataciones que no se ajustan adecuadamente a los perfiles requeridos, una escasa orientación a la toma de decisiones basada en competencias, brechas en el desempeño y programas de capacitación poco focalizados.

La investigación propone diseñar un modelo de gestión por competencias para optimizar los procesos de selección y capacitación del personal. Dicha propuesta abarca y propone el diseño de perfiles de puesto por competencias, un diccionario de competencias, una guía de entrevistas por competencias, un plan de capacitación basado en el diagnostico de necesidades de formación y también indicadores para el seguimiento de los procesos.

Este es un proyecto de aplicación con alcance propositivo, el modelo diseñado no ha sido implementado ni sometido a una prueba piloto. En consecuencia, los efectos esperados, como la reducción de la rotación de personal, el incremento de la productividad, el fortalecimiento del desempeño laboral y una mayor alineación del talento humano con los objetivos estratégicos de la organización, constituyen resultados potenciales cuya efectividad estará sujeta a comprobación en posteriores etapas de implementación y evaluación.

Palabras Claves: Rotación de personal, gestión por competencias, selección de personal, capacitación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Abstract

This project addresses the issue of employee turnover within the Operations Department of the Operations Center, a business unit of the flower company, where deficiencies have been identified in the recruitment and training processes, presumably caused by the absence of a properly structured competency-based management model. This situation has resulted in hiring decisions that are not fully aligned with the required job profiles, limited competency-based decision-making, performance gaps, and insufficiently targeted training programs.

The research aims to design a competency-based management model to optimize the organization's recruitment and training processes. The proposed model includes the design of competency-based job profiles, a competency dictionary, a competency-based interview guide, a training plan based on a training needs assessment, and a system of performance indicators for process monitoring.

As this is an applied project with a proposal-oriented scope, the designed model has neither been implemented nor tested through a pilot study. Consequently, the expected outcomes—such as reducing employee turnover, increasing productivity, strengthening job performance, and achieving greater alignment between human talent and the organization's strategic objectives—are considered potential benefits whose effectiveness should be verified in future implementation and evaluation stages.

Keywords: employee turnover, competency-based management, personnel recruitment, training.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla de contenidos

Certificación de Autoría 2
Acuerdo de confidencialidad 3
Aprobación de dirección y coordinación del programa 4
Dedicatoria 5
Agradecimientos 7
Resumen 9
Abstract 10
Tabla de contenidos 11
Lista de tablas 15
Lista de figuras 16
Capítulo 1. Introducción 17
1.1. Planteamiento Del Problema e Importancia del Estudio 17
1.1.1. Definición del proyecto 17
1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto 17
1.2. Objetivos 17
1.2.1. Objetivo general 17
1.2.2. Objetivos específicos 18
1.3. Justificación e importancia del trabajo de investigación 18
1.4. Metodología 23
1.4.1. Tipo de Investigación 23
1.4.2. Diseño de la Investigación. 24

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.4.3. Unidad de análisis y alcance. 24

1.4.4. Fuentes de información. 25

1.4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información....25

1.4.6. Procedimiento metodológico 25

1.4.7. Revisión Técnica del modelo de competencias....25

1.4.8. Consideraciones éticas y de confidencialidad....26

1.5. Perfil de la Organización. 27

1.5.1. Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras 27

1.5.2. Otros datos de interés 37

Capítulo 2. Gestión por Competencias 39

2.1. Modelo de gestión por competencias para el Centro de Operaciones....39

2.2. Objetivo del modelo 40

2.3. Estructura del modelo 40

2.3.1. Diccionario de Competencias 40

2.3.2. Metodología para validación de competencias en el Centro de Operacione 42

2.3.3. Nivel de competencias por áreas....43

2.2.4. Diseño de perfiles de cargo por competencias....45

Capítulo 3. Selección por competencias 46

3.1. Modelo de gestión por competencias para el proceso de selección de personal en el centro de operaciones....46

3.2. Objetivo del Modelo 46

3.3. Estructura del Modelo 46

3.4. Manual de Competencias 47

3.5. Manual de Entrevistas por Competencias 47

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.6. Fases del Proceso de Selección por Competencias 47

3.6.1. Fase I. Requisición De Personal.....48

3.6.2. Fase II. Revisión del perfil por competencias.....48

3.6.3. Fase III. Reclutamiento 48

3.6.4. Fase IV. Entrevista por Competencias 49

3.6.5. Fase V. Evaluación Técnica 49

3.6.6. Fase VI. Verificación de información 50

3.6.7. Fase VII. Entrevista con Jefatura directa 50

3.6.8. Fase VIII. Contratación e inducción 50

3.6.9. Fase IX. Seguimiento al período de prueba 51

Capítulo 4. Capacitación por competencias.....52

4.1. Modelo de gestión por competencias para capacitación del personal del centro de operaciones…… 52

4.2. Objetivo del Modelo 52

4.3. Estructura del Modelo de Gestión por Competencias para Capacitación 53

4.4. Fases del Plan de Capacitación 53

4.4.1. Fase I: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación 53

4.4.2. Fase II: Planificación de los cursos.....56

4.4.3. Fase III: Ejecución de los cursos.....62

4.4.4. Fase IV: Evaluación de los cursos.....64

Capítulo 5. Evaluación Económico – Financiera ex ante de la propuesta 67

5.1. Costos de la propuesta.....68

5.2. Indicadores De Seguimiento 78

Capítulo 6. Conclusiones y Aplicaciones.....82

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.1. Conclusiones generales 82

6.2. Conclusiones específicas: 82

6.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación 83

6.2.2. Contribución a la gestión empresarial 84

6.2.3. Contribución a nivel académico 84

6.2.4. Contribución a nivel personal 84

6.3. Limitaciones a la Investigación 85

Bibliografías 86

Anexos 89

Anexo 1: Diccionario de Competencias 90

Anexo 2: Modelo de perfil de cargo por competencias 107

Anexo 2.1: Modelo Perfil de Cargo - Asistente de Talento Humano 109

Anexo 2.2: Modelo Perfil de Cargo – Jefe de Cultivo 111

Anexo 2.3: Modelo Perfil de Cargo – Trabajador del Agro 113

Anexo 3: Manual de entrevistas por competencias 115

Anexo 4: Formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias 126

Anexo 5: Formato de evaluación de capacitación 129

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Lista de tablas

Tabla 1. Tabla diagnóstica de movimientos laborales del Centro de Operaciones, marzo–mayo de 2026. 21

Tabla 2. Resumen metodológico del estudio 26

Tabla 3. Centros de Operaciones Nacionales 34

Tabla 4. Centros de Operaciones Intencionales. 35

Tabla 5. Niveles de Competencias. 44

Tabla 6. Competencias Cardinales – Para todo el personal de la empresa 57

Tabla 7. Competencias Específicas - Personal de Mandos Altos 58

Tabla 8. Competencias Específicas - Administrativos 59

Tabla 9. Competencias Específicas - Operativos 60

Tabla 10. Costo estimado del diseño del modelo de gestión por competencias de selección y capacitación 69

Tabla 11. Clasificación de los costos estimados de la propuesta según su etapa de ejecución 71

Tabla 12. Beneficios potenciales estimados de la propuesta del modelo de gestión por competencias de selección y capacitación. 72

Tabla 13. Escenarios conservador, probable y optimista. 75

Tabla 14. Costo-Beneficio 77

Tabla 15. Indicadores 79

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama Simplificado del Centro de Operaciones. 31

Figura 2. Esquema de niveles de competencias. 41

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 1. Introducción

1.1. Planteamiento Del Problema e Importancia del Estudio

1.1.1. Definición del proyecto

El centro de Operaciones fue constituido en el año 2020 en una empresa líder en la producción y exportación de flores de alta calidad, con una sólida presencia en el mercado internacional. El presente proyecto tiene como objetivo la creación de un modelo de gestión por competencias centrado en los procesos de selección y de capacitación del Centro de Operaciones, que pretende dar líneas técnicas y metodológicas que permitan identificar, valorar y potenciar las competencias laborales para cada cargo con el objetivo de optimizar la incorporación, la adaptación y la potenciación del talento humano a propósito de los objetivos estratégicos de la organización.

La investigación se origina en la necesidad de optimizar la gestión del talento humano en una empresa florícola con altos niveles de calidad, procesos productivos especializados y operaciones intensivas en la gestión de capital humano.

1.1.2. Naturaleza o tipo de proyecto

La investigación tiene una naturaleza aplicada y de orden propositivo, ya que, no se limita a hacer un análisis teórico del problema, sino de plantear una solución práctica a partir del diseño un modelo de gestión por competencias para adaptarlo a los procesos de Talento Humano del Centro de Operaciones.

1.2. Objetivos

1.2.1. Objetivo general

Diseñar una propuesta de modelo de gestión por competencias para fortalecer los procesos de selección y capacitación del Centro de Operaciones.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las principales limitaciones de los procesos de selección, capacitación y rotación mediante el análisis documental del periodo marzo-mayo de 2026.
- Identificar y definir las competencias cardinales y específicas requeridas en los puestos y niveles organizativos priorizados.
- Diseñar el modelo de perfil de puesto, instrumentos de selección y lineamientos para un plan de capacitación por competencias.
- Establecer criterios de implantación e indicadores para evaluar posteriormente el funcionamiento del modelo.

1.3. Justificación e importancia del trabajo de investigación

El presente trabajo de investigación reconoce al talento humano como un componente estratégico para la competitividad y la sostenibilidad del sector florícola. La calidad del producto, el cumplimiento de las normas internacionales y la productividad dependen, en gran medida, de la capacidad de la organización para seleccionar, integrar, desarrollar y retener a personas que respondan a las exigencias de cada puesto de trabajo.

La incorporación de personal idóneo requiere un proceso de selección técnicamente estructurado y la utilización del instrumento es el mismo para cada cargo.

En este sentido, la elección de las pruebas y técnicas de selección debe responder a cada situación y a las competencias requeridas, debido a que una decisión adecuada favorece la adaptación al puesto y el establecimiento de una relación laboral eficiente (Alles, 2015).

La Empresa desarrolla sus actividades en un entorno que exige mejora continua, sostenibilidad y eficiencia operativa. Por esta razón, los procesos de gestión del talento

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

humano deben ser técnicos, estandarizados y alineados con los objetivos organizacionales. Para sustentar el diagnóstico del Centro de Operaciones, se revisó la base de ingresos y salidas del personal. La unidad de análisis fue el Centro de Operaciones perteneciente a la empresa Florícola y los movimientos se clasificaron en tres bloques: rotación externa, período de prueba y movilidad interna.

Como criterio metodológico, se diferenciaron las bajas que implican la salida de la empresa de las transferencias internas, que únicamente representan un traslado entre unidades de la misma empresa. Asimismo, para analizar el período de prueba se delimitó un grupo específico de contratación integrado por las personas que ingresaron entre marzo y mayo de 2026.

La depuración de la base permitió establecer que el Centro de Operaciones inició el período con 224 personas y registró 70 ingresos en el periodo antes mencionado. Durante el mismo intervalo se produjeron 52 bajas externas y 2 transferencias internas de salida. En consecuencia, la plantilla al cierre fue de 240 personas y la plantilla media utilizada como denominador de los indicadores del centro fue de 232 personas:

$$\textbf{Plantilla final} = 224 + 70 - 52 - 2 = \textbf{240 personas.}$$

$$\textbf{Plantilla media} = (224 + 240) \div 2 = \textbf{232 personas.}$$

En el bloque de rotación se identificaron 49 bajas voluntarias y 3 bajas involuntarias, para un total de 52 bajas externas. Con respecto a la plantilla media del Centro de Operaciones, la tasa de bajas voluntarias fue de 21,12 % (49 / 232 x 100), la tasa de bajas involuntarias es de 1,29 % (3 / 232 x 100) y la rotación externa total de 22,41% (52 / 232 x 100), estas tasas corresponden exclusivamente al Centro de Operaciones.

Las 52 bajas externas se dividen en 26 casos de calamidad doméstica con el 53.06%, 12 de conflictos internos con el 24.49%, 10 de planificación de horarios con el 20.41%, 1 de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

crecimiento profesional con el 2.04% y 3 de faltas injustificadas equivalentes al 5,77 %. Las cuatro primeras causas agrupan 49 salidas voluntarias, equivalentes al 94,23 % (49 / 52 x 100) de las bajas externas.

Para el análisis del período de prueba, se consideró sobre las 70 personas que ingresaron entre marzo y mayo de 2026. De este grupo, 53 personas superaron el período de prueba y permanecen laborando al cierre, mientras que 14 no lo superaron y salieron del Centro de Operaciones. Adicionalmente, 3 personas continúan activas ya que ingresaron en mayo y aun no se cumple período de prueba.

Por consiguiente, se identificaron 67 personas que terminaron el periodo de prueba verificado: 14 no superados y 53 superados con permanencia en el área operativa. La tasa de no superación se calculó con el denominador de las personas cuya prueba finalizó durante el período que es el 20.90%.

Tasa de no superación = 14 ÷ 67 × 100 = 20,90 %.

Las 53 personas que superaron el periodo de prueba y permanecen en el Centro de Operaciones representan el 79,10 % de las 67 pruebas finalizadas. Considerando exclusivamente a quienes aprobaron, la permanencia posterior a la aprobación fue del 100%, porque las 53 personas aprobadas continuaban laborando hasta el cierre. Las 3 personas pendientes de validación se mantienen fuera de estos cálculos para evitar alterar el numerador o el denominador con registros todavía no concluyentes.

En el bloque de movilidad interna se registraron 2 transferencias, para el Centro de Operaciones, estos movimientos reducen su plantilla y representan una tasa de movilidad interna de 0,86 % respecto de la plantilla media. Sin embargo, desde la perspectiva de toda la empresa, las transferencias no constituyen una salida organizacional y, por tanto, no deben sumarse automáticamente a la rotación externa.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 1

Diagnóstico de movimientos laborales del Centro de Operaciones, marzo–mayo de 2026

Indicador	Frecuencia y denominador	Fórmula	Resultado	Alcance y criterio metodológico
Bloque 1. Rotación externa.				
Bajas voluntarias	49 / plantilla media de 232	49 ÷ 232 × 100	21,12 %	Centro de Operaciones. Son salidas de la empresa.
Bajas involuntarias	3 / plantilla media de 232	3 ÷ 232 × 100	1,29 %	Tasa calculada para el Centro de Operaciones.
Rotación externa total	52 / plantilla media de 232	52 ÷ 232 × 100	22,41 %	Centro de Operaciones. No incluye transferencias internas.
Participación de bajas voluntarias	49 / 52 bajas externas	49 ÷ 52 × 100	94,23 %	Composición de las bajas externas del centro.
Participación de bajas involuntarias	3 / 52 bajas externas	3 ÷ 52 × 100	5,77 %	Composición de las bajas externas del centro.
Transferencias internas registradas	2 movimientos	Se muestran por separado	0,86 %	Afectan la plantilla del centro, pero no son salidas de toda la empresa.
Bloque 2. Periodo de Prueba.				
Grupo específico de contratación.	70 personas ingresadas entre marzo y mayo de 2026	Conteo de ingresos del período	70 personas	Grupo analizado por fecha de ingreso en el periodo analizado.
Periodo de Prueba finalizado y verificado	14 personas que no superaron + 53 personas que si superaron el periodo de prueba.	14 + 53	67 personas	Denominador de la tasa de no superación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Indicador	Frecuencia y denominador	Fórmula	Resultado	Alcance y criterio metodológico
Personas que no superaron la prueba	14 / 67 pruebas finalizadas	14 ÷ 67 × 100	20,90 %	Nuevos ingresos que no superaron el periodo de prueba y registraron baja externa.
Personas que superaron el periodo de prueba y permanecen en el centro de operaciones.	53 / 67 pruebas finalizadas	53 ÷ 67 × 100	79,10 %	Permanecen laborando al cierre del período.
Permanencia posterior a la aprobación	53 / 53 personas aprobadas	53 ÷ 53 × 100	100,00 %	Todas las personas permanecían activas al cierre.
Registros pendientes de validación	3 / 70 ingresos	3 ÷ 70 × 100	4,29 %	Continúan activas, pero aún no cumplen el periodo de prueba.
Bloque 3. Movilidad interna				
Transferencias internas	2 / plantilla media de 232	2 ÷ 232 × 100	0,86 % Transferencias internas.	Movimiento de salida del centro de operaciones, no rotación externa de toda la empresa florícola.

Nota. Elaboración propia con base a la información interna del Centro de Operaciones de ingresos y salidas, período marzo–mayo de 2026.

La plantilla media corresponde al centro de operaciones, no a toda la empresa florícola.

La rotación debe analizarse de forma periódica para comparar resultados, identificar causas y anticipar tendencias, considerando que la organización funciona como un sistema

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

abierto en el que se producen entradas, salidas y movimientos internos de personas (Chiavenato, 2009, pp. 91–92; Chiavenato, 2011, p. 116).

Los resultados sustentan la necesidad de diseñar un modelo de gestión por competencias para los procesos de selección y capacitación del Centro de Operaciones. La tasa de rotación externa de 22,41 % (52 / 232 x 100), junto con una tasa de no superación del período de prueba de 20,90 % (14 / 67 x 100), evidencia la importancia de fortalecer la definición de perfiles, la evaluación de competencias, la inducción y el seguimiento de la adaptación inicial. Estos indicadores no demuestran por sí solos una relación causal, pero constituyen evidencia diagnóstica suficiente para orientar la investigación hacia la mejora de los procesos de incorporación y desarrollo del talento humano.

Con lo antes mencionado, la propuesta permitirá orientar decisiones para reducir la rotación temprana, mejorar la permanencia, optimizar los costos de reclutamiento, inducción y capacitación, y fortalecer la estabilidad y competitividad del Centro de Operaciones. De esta manera, la inversión en talento humano se comprende como una decisión estratégica capaz de generar resultados organizacionales medibles.

Chinchín Gálvez (2014) concluye que la implementación de la selección por competencias contribuye a disminuir la rotación de personal.

1.4. Metodología

1.4.1. Tipo de Investigación

El presente proyecto de investigación se desarrolló bajo un enfoque práctico teniendo como objetivo diseñar un modelo de gestión por competencias enfocado en el fortalecimiento de los procesos de selección y capacitación del Centro de Operaciones. La metodología empleada tuvo un alcance descriptivo y propositivo ya que nos facilitó realizar el diagnóstico

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

de la situación actual y detectar que existen oportunidades de mejora y la posibilidad de integrar una propuesta técnica para mejorar los procesos de gestión del talento humano.

Según Chiavenato (2021), la gestión de talento humano requiere la aplicación de herramientas y metodologías que permitan alinear las competencias de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización, favoreciendo el desarrollo organizacional y la mejora continua.

1.4.2. Diseño de la Investigación.

Para la investigación se adoptó un enfoque orientado a ofrecer una solución práctica a la problemática identificada en el Centro de Operaciones de la empresa florícola. Su objetivo principal es diseñar un modelo de gestión por competencias que ayude a fortalecer los procesos de selección y capacitación del personal.

El estudio se enmarca en un diseño no experimental, descriptivo – propositivo, puesto que las variables fueron analizadas en su estado natural sin ninguna manipulación, únicamente se analizó la situación existente con el fin de formular una propuesta de mejora que se fundamenta en la realidad actual de la empresa.

Además, el análisis se realizó bajo una investigación documental retrospectiva basada en la revisión de las bitácoras y registros administrativos del área de talento humano del período de marzo a mayo 2026.

1.4.3. Unidad de análisis y alcance.

El análisis de la situación actual se focalizó en el Centro de Operaciones de la empresa florícola, tomando como información base la documentación y métricas del área de talento humano relacionada con los procesos de selección, contratación y desvinculaciones.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.4.4. Fuentes de información.

Los datos para realizar el diagnóstico fueron obtenidos de los registros internos de la empresa entre ellos la plantilla de colaboradores, sus ingresos, bajas, transferencias, causas registradas de salidas, perfiles de puesto y documentación de selección. Esta información se complementó con fuentes teóricas y se validaron con el personal de talento humano para asegurar su fiabilidad.

1.4.5. Técnicas e instrumentos de recolección de información

La información obtenida fue organizada y analizada mediante la técnica de análisis documental y estadística descriptiva empleando porcentajes y métricas de gestión que permitieron la detección de las principales brechas en los procesos de selección y capacitación. Los resultados obtenidos sirvieron como evidencia para fundamentar el diseño del modelo de gestión por competencias propuesto.

1.4.6. Procedimiento metodológico

El desarrollo de la investigación fue distribuido en cuatro fases clave. Inicialmente se realizó el levantamiento y evaluación de la documentación interna de talento humano sobre las salidas del personal, capacitación y contratación. En la segunda fase se estableció el diagnóstico actual para identificar las causas de la desvinculación laboral y las oportunidades de mejora. La tercera fase consistió en analizar las competencias necesarias para cada puesto según el nivel jerárquico conforme sus respectivas funciones y responsabilidades del cargo. Finalmente se estructuró la propuesta del modelo de gestión por competencias y se diseñaron los instrumentos para los procesos de selección y capacitación.

1.4.7. Revisión Técnica del modelo de competencias

La propuesta fue sometida a una revisión técnica de contenido por parte de los responsables del área de Talento Humano. La revisión se centró en la pertinencia de las

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

competencias, la adecuación de los niveles de dominio y la aplicabilidad de los instrumentos para selección y capacitación. Las observaciones recibidas se incorporaron a una versión final del modelo.

1.4.8. Consideraciones éticas y de confidencialidad

La información empresarial utilizada para el presente trabajo de investigación fue manejada bajo estricta confidencialidad y principios éticos respetando el acuerdo con la empresa, la información será utilizada únicamente con fines académicos garantizando la protección de la información organizacional proporcionada.

Tabla 2

Resumen metodológico del estudio

Fuente de información	Variable analizada	Periodo	Unidad de análisis	Limitación	Tratamiento de datos
Registro de talento humano	Plantilla de colaboradores	Marzo-mayo 2026	Centro de operaciones	Información correspondiente al periodo analizado	Organización y análisis descriptivo mediante frecuencias y porcentajes
Registros de ingresos y bajas	Rotación de personas	Marzo-mayo 2026	Centro de operaciones	No permite establecer relaciones de casualidad	Cálculo de indicación de rotación
Registros de desvinculación	Causas de salida	Marzo-mayo 2026	Colaboradores desvinculados	Dependencia de la información registrada por la empresa	Clasificación y análisis porcentual
Perfiles de puesto	Competencias requeridas	Vigentes en 2026	Puestos operativos y administrativos	Información limitada a los	Análisis documental comparativo

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Fuente de información	Variable analizada	Periodo	Unidad de análisis	Limitación	Tratamiento de datos
				perfiles existentes	
Documentación de selección y capacitación	Herramientas y procedimientos utilizados	Vigente durante 2026	Área de talento humano	No incluye evaluación posterior a la implementación del modelo	Revisión técnica y análisis de contenido.

Nota. Elaboración propia con base a la información interna del Centro de Operaciones.

1.5. Perfil de la Organización.

1.5.1. Nombre, Actividades, Mercados Servidos y Principales Cifras

1.5.1.1. Información de la empresa

En el año 2020, en la empresa florícola se propuso la reapertura de las fincas cerradas en las cuales se reincorporó en centro de operaciones involucrado en este proyecto. A partir de esta iniciativa surgió el reactivar las actividades y fortalecer el desarrollo productivo del centro de operaciones.

1.5.1.2. Misión, visión, valores

Misión

"Somos una empresa líder en la elaboración de productos florales de excelente CALIDAD, buscamos la satisfacción del cliente con costos competitivos, a través de la EFICIENCIA de nuestro proceso y un EQUIPO HUMANO motivado".

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Visión

"En los próximos 10 años duplicaremos nuestro tamaño actual, y buscaremos tener al menos el 30% del mercado americano".

Valores

En la empresa florícola "se vive el compromiso con un sentido de pertenencia, actuamos con responsabilidad y fomentamos nuestros valores que forman parte de la cultura organizacional".

- Somos honestos – Honestidad.
- Buscamos el bien común -Equidad.
- Creamos lazos de familiaridad – Cercanía.
- Nos formamos continuamente – Adaptabilidad.
- Participamos con nuestras opiniones – Libertad.
- Nos ponemos en tu lugar – Empáticos.
- Actuamos en el presente pesando en el futuro – Cuidado.
- Inspiramos confianza – Transparencia.
- Afrontamos responsabilidades sin excusas – Diligencia.
- Perseveramos en la consecución de objetivos – Constancia.
- Nos superamos día a día – Excelencia.
- Cumplimos lo que ofrecemos – Puntualidad.
- Respetamos los compromisos – Coherencia.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.5.1.3. Actividades, marcas, productos y servicios

Actividad. - "Cultivo de flores, incluida la producción de flores cortadas y capullos". Se realizan labores relacionadas con el cultivo, tales como la cosecha, el desbrote y la poda; además, se llevan a cabo actividades de recepción, deshoje y clasificación, correspondientes a la etapa final del proceso de las flores de verano

Marcas. - La marca del centro de operaciones es reconocida internacionalmente y tiene como objetivo mantener su diferenciación en precio y calidad frente a los demás mercados mundiales.

Productos. - La empresa florícola cuenta con variedades de flores de verano en los distintos centros de operaciones, sin embargo, la que sobresalta dentro del Centro de Operaciones es la flor "Gypsophila".

Servicios. - La empresa florícola, ofrece a sus clientes una venta directa a destinos comerciales europeos, por tal motivo, el producto es comercializado internacionalmente cumpliendo con estándares de calidad.

1.5.1.4. Ubicación de la sede

La sede matriz de la empresa florícola se encuentra ubicada en la provincia de Pichincha, cantón Quito, parroquia El Quinche, en el sector San Miguel de Atalpamba. Sus instalaciones están situadas en la calle Los Robles N6, intersección con Los Laureles, tomando como referencia su ubicación a dos cuadras de la Escuela 27 de febrero.

1.5.1.5. Ubicación de las operaciones

El Centro de Operaciones se encuentra ubicado en la provincia de Pichincha, cantón Cayambe, parroquia Ascázubi, en el sector San Rafael. La finca está situada sobre la vía principal del sector, con referencia de acceso en la entrada a la empresa Guaisa, lo que facilita la conectividad y el transporte de personal, insumos y producto terminado.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

1.5.1.6. Propiedad y forma jurídica

La empresa florícola, es una empresa legalmente constituida bajo la figura jurídica de la sociedad por acciones simplificada (S.A.S), la institución desarrolla actividades en cumplimiento establecidas en el Código de Trabajo y cuenta con reglamentos internos aplicados en los diferentes centros de operaciones.

1.5.1.7. Mercados servidos o ubicación de sus actividades de negocio

La empresa florícola desarrolla actividades de producción florícola en Ecuador y Colombia y un Centro de acopio en Perú. Asimismo, cuenta con oficinas comerciales en Estados Unidos, encargadas de fortalecer la gestión comercial y la distribución internacional de sus productos.

La empresa orienta su producción principalmente hacia mercados internacionales como Holanda, Chile, Rusia, España, Japón, Australia y diversos países de Europa. La distribución de sus flores se realiza a través de la ciudad de Ámsterdam, considerada un centro logístico para el comercio florícola mundial, y son enviados a diferentes destinos, entre ellos Moscú (Rusia), Almaty (Kazahstan) y Bucarest (Rumania), garantizando una amplia cobertura en los mercados internacionales.

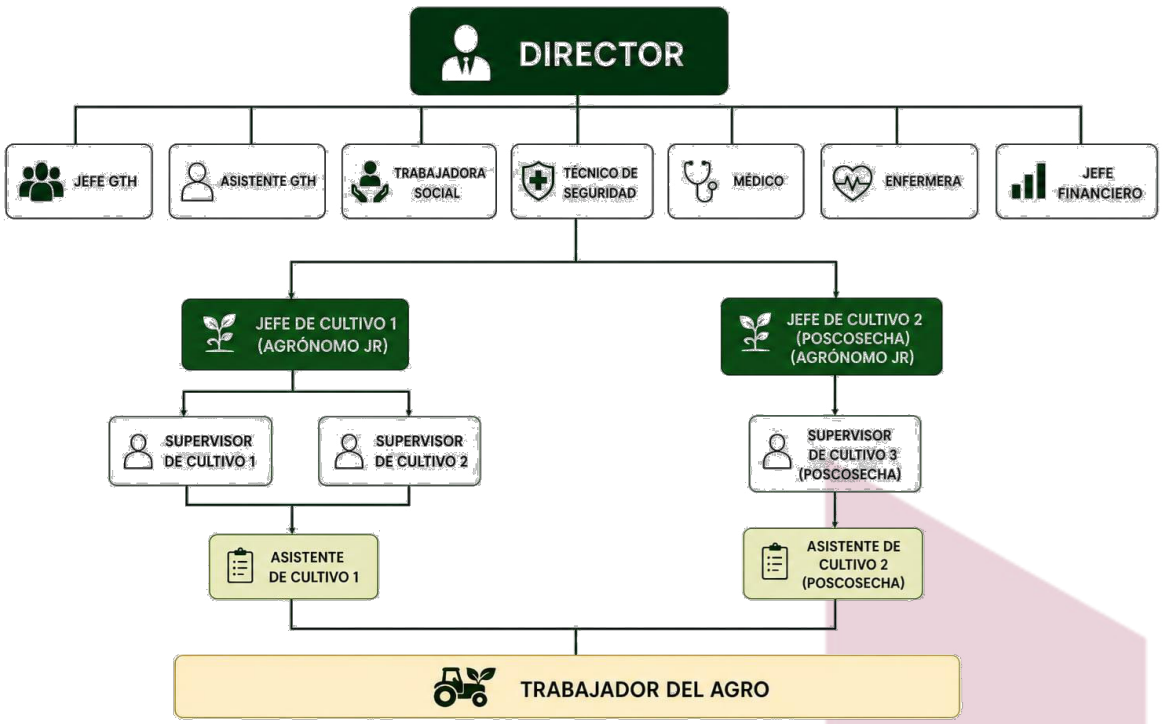
1.5.1.8. Tamaño de la organización

La empresa florícola es considerada como una gran empresa, ya que cuenta con más de 4,500 empleados y familias en los diferentes centros de operaciones en Ecuador y Colombia, muchos los cuales dependen de esta actividad, adicional cuenta con proveedores que de manera directa e indirecta se benefician al trabajar, a través de los distribuidores de alimentación, transporte, agroquímicos, fertilizantes, empaque, cartón y mantenimiento.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Figura 1

Organigrama Simplificado del Centro de Operaciones



Nota. Elaboración Propia, con base en la información interna de Talento Humano del centro de operaciones.

Director: Dirigir estratégicamente la organización mediante la planificación, toma de decisiones y administración eficiente de los recursos, garantizando el cumplimiento de los objetivos institucionales, la sostenibilidad financiera y el crecimiento de la empresa.

Jefe de Gestión del Talento Humano (GTH): Planificar, coordinar y controlar los procesos de gestión del talento humano para garantizar la disponibilidad de personal competente y el cumplimiento de la normativa laboral.

Asistente de Gestión del Talento Humano (GTH): Brindar apoyo operativo y administrativo al área de Talento Humano.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Trabajadora Social: *Promover el bienestar social de los colaboradores mediante programas de apoyo y acompañamiento.*

Técnico de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST): Garantizar condiciones de trabajo seguras mediante la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Médico Ocupacional: Proteger la salud de los trabajadores mediante acciones de prevención, vigilancia y atención médica ocupacional.

Enfermera Ocupacional: Apoyar la atención primaria de salud y ejecutar actividades preventivas dentro de la empresa.

Jefe Financiero: Administrar eficientemente los recursos financieros de la empresa para asegurar su sostenibilidad económica.

Jefe de cultuvo: Técnico responsable de dar soporte en la planificación, ejecución y monitoreo de las estrategias agronómicas de la finca con el cultivo de Gypsophila, asegurando que los procesos productivos se alineen con los estándares de calidad de la empresa.

Supervisor Operativo: Es el mando medio encargado de coordinar, dirigir y controlar directamente las actividades diarias del personal en el área asignada, verifica el uso de los recursos disponibles y supervisa que se ejecuten correctamente los procedimientos en la organización.

Asistente Operativo: Es el soporte administrativo, responsable de canalizar la información, registros y requerimientos entre las bases operativas y las jefaturas o supervisiones.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Trabajador del agro: Es el personal clave de la empresa, responsable de realizar las tareas manuales como la siembra, cosecha y desbrote fundamentales para el ciclo de vida del producto.

1.5.1.9. Información sobre empleados y otros trabajadores

La empresa florícola garantiza condiciones de trabajo seguras mediante la provisión de directivos, colaboradores, clientes y proveedores, fomenta el desarrollo de competencias a través de oportunidades que permiten a los colaboradores poner en práctica sus conocimientos y habilidades dentro de sus funciones.

La empresa impulsa una cultura organizacional basada en el respeto, la comunicación abierta y el trabajo en equipo, fortaleciendo las relaciones interpersonales y generando un ambiente de confianza y colaboración.

Por otra parte, la empresa florícola, incentiva el crecimiento profesional mediante programas de capacitación continua y oportunidades de desarrollo, contribuyendo al fortalecimiento de las capacidades técnicas y personales de sus trabajadores. Estas acciones buscan mejorar el desempeño laboral, aumentar la productividad y consolidar un equipo humano comprometido con el logro de los objetivos empresariales.

1.5.1.10. Procesos claves relacionados con el objetivo propuesto

Selección de personal

Actualmente, el Centro de Operaciones cuenta con un proceso de selección de personal gestionado por el área de Talento Humano, el cual permite cubrir las vacantes requeridas para las diferentes áreas operativas y administrativas. Sin embargo, se plantea fortalecer este proceso mediante la implementación de un modelo de gestión por competencias que facilite la contratación de personal alineado con las necesidades de la organización.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capacitación y formación

El centro de operaciones realiza actividades de capacitación orientadas al desarrollo de conocimientos técnicos y operativos de los trabajadores. Sin embargo, estas actividades se ejecutan principalmente de acuerdo con las necesidades identificadas La propuesta busca estructurar este proceso mediante un modelo de gestión por competencias que permita identificar brechas de desempeño y diseñar programas de capacitación enfocados en fortalecer las capacidades del personal.

1.5.1.11. Principales cifras, ratios y números que definen a la empresa

La empresa florícola cuenta con aproximadamente doce centros de operaciones dedicados a la producción y comercialización de flores, ubicados en Pichincha- Ecuador. Entre las principales especies cultivadas destacan la Gypsophila, las rosas y una amplia variedad de flores de verano, productos que se caracterizan por su alta calidad y competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

Tabla 3

Centros de Operaciones Nacionales

Centros de Operaciones	Colaboradores	Hectáreas
El Chivan	390	74
Esmeralda Sun	264	41
|Flory Campo	437	97
La Mora y La Mora 4	600	88
La Tolita	230	59
Perucho	360	27
San Pablo y San Pablo 2	750	172
Santa Martha	194	59

Nota. Elaboración propia en base a página web (Esmeralda Farms, s. f.) La página corresponde a la sección “About farms” de la empresa florícola.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Además, dispone de fincas en Colombia- Medellín y Bogotá, seleccionan especies como: las Rosas, Astromelias, Crisantemos, Claveles y otras variedades.

Tabla 4

Centros de Operaciones Intencionales.

Centros de Operaciones	Colaboradores	Hectáreas
Tenjo	314	59
Esmeralda	340	74

Nota. Elaboración propia en base a página web (Esmeralda Farms, s. f.) La página corresponde a la sección "About farms" de la empresa florícola.

1.5.1.12. Modelo de negocio

La empresa florícola es una empresa dedicada a la producción y exportación de flores. Su modelo de negocio se basa en la gestión integral del proceso florícola, que incluye el cultivo, cosecha, clasificación, empaque, comercialización y distribución de flores para mercados internacionales (Esmeralda, 2026)

La empresa florícola forma parte de un grupo empresarial, que cuenta aproximadamente con 12 fincas de producción en Ecuador y Colombia, permitiendo atender la demanda de sus clientes mediante la producción de flores de alta calidad y el mejoramiento continuo de sus procesos.

1.5.1.13. Grupos de interés internos y externos

Colaboradores: La empresa florícola. cuenta con más de 4,500 colaboradores, quienes contribuyen al desarrollo de las actividades de la organización mediante su compromiso con la calidad, la eficiencia y la mejora continua en cada una de las etapas del proceso productivo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El Centro de Operaciones, cuenta con una plantilla de 264 colaboradores, quienes desempeñan funciones en las diferentes áreas operativas y administrativas de la organización.

Directivos, Jefaturas y Supervisores de área: La empresa florícola cuenta con aproximadamente 160 colaboradores que desempeñan cargos directivos, de jefatura y supervisión, quienes son responsables de la planificación, coordinación y control de las actividades desarrolladas en las diferentes fincas de la organización, de acuerdo con sus necesidades operativas.

El Centro de Operaciones dispone de 12 colaboradores en el área administrativa, encargados de brindar soporte a las actividades de gestión y operación de la empresa.

Accionistas: La empresa florícola mantiene relaciones comerciales con diversos proveedores externos que contribuyen al desarrollo de sus actividades productivas. Entre ellos se encuentran los *breeders* o proveedores de material vegetal, como Genviv, quienes participan en la investigación, desarrollo y suministro de nuevas variedades silvestres.

Clientes: La empresa florícola realiza la comercialización de sus flores mediante ventas directas a clientes nacionales e internacionales. La empresa opera bajo la modalidad **FOB Quito (Free On Board)**.

El Centro de Operaciones destina gran parte de su producción al mercado internacional, siendo Estados Unidos uno de sus principales destinos de exportación.

Proveedores: Operflor Cía. Ltda. es una empresa que forma parte del grupo empresarial Sunshine Bouquet, responsable de los procesos de logística, empaque y distribución, garantizando que las flores mantengan su calidad y frescura durante toda la cadena de exportación.

El centro de operaciones mantiene relaciones comerciales con diversos proveedores que suministran insumos, materiales y servicios esenciales para el desarrollo de sus

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

actividades productivas. Entre los principales proveedores se encuentran Cartones Nacionales S.A., Decowraps Ecuador, Ecuaquímica, Sigmaplast, Sociedad Agrícola San Carlos, Yara Ecuador, Agripac, Top Trading y SQM Ecuador. Estas empresas contribuyen al funcionamiento eficiente de la operación mediante el abastecimiento de materiales de empaque, fertilizantes, productos fitosanitarios, insumos agrícolas y otros recursos necesarios para garantizar la calidad y continuidad de la producción florícola.

Entidades de control, regulación y certificación.

La empresa florícola mantiene relaciones con diversas entidades de control, regulación y certificación que garantizan el cumplimiento de los requisitos legales y normativos aplicables a sus actividades productivas y de exportación

1.5.2. Otros datos de interés

Certificaciones

La empresa florícola. cuenta con certificaciones nacionales e internacionales que respaldan la calidad de sus productos, el cumplimiento de buenas prácticas agrícolas, la responsabilidad social y el compromiso con la sostenibilidad ambiental.

Flor Ecuador: Certificación que promueve una producción florícola responsable y sostenible, garantizando el cumplimiento de buenas prácticas agrícolas, condiciones laborales adecuadas.

Globalg.A.P.: Estándar internacional que certifica la implementación de buenas prácticas agrícolas, asegurando la trazabilidad de los productos, la protección del medio ambiente, la seguridad de los trabajadores y la calidad de los procesos productivos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

SMETA: Auditoría internacional que evalúa el desempeño de la empresa en aspectos relacionados con las condiciones laborales, salud y seguridad ocupacional, ética empresarial y responsabilidad social.

Huella de Carbono: Certificación que reconoce el compromiso de la empresa con la medición, reducción y control de las emisiones de gases de efecto invernadero, contribuyendo a la sostenibilidad ambiental y a la lucha contra el cambio climático.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 2. Gestión por Competencias

2.1. Modelo de gestión por competencias para el Centro de Operaciones

Un modelo de competencias es una herramienta orientada a la gestión del desarrollo de las organizaciones y de sus colaboradores, su principal propósito es alinear los comportamientos en el ámbito laboral con la estrategia empresarial, así como con su misión, visión y valores corporativos. Bajo este enfoque, las competencias representan el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes observables que permiten que los colaboradores alcancen los resultados esperados en contextos cambiantes y exigentes (Alles, 2015). En la misma línea, Spencer y Spencer (1993) definen a la competencia como una característica subyacente en el individuo que se relaciona con un desempeño superior en un puesto de trabajo, lo que refuerza la utilidad de este enfoque para estandarizar la gestión del talento humano.

El presente modelo establece un marco común de actuación que orienta la gestión del talento humano y facilita la integración de los procesos de selección, capacitación y desarrollo. Según Chiavenato (2020), la gestión por competencias permite alinear el desempeño individual con los objetivos estratégicos de la organización, lo que promueve que la cultura se base en la responsabilidad social, la adaptación a los cambios del entorno y a la mejora continua. Adicionalmente se considera lo que Dessler (2020) señala sobre el enfoque de gestión de recursos humanos basado en competencias, facilita la toma de decisiones objetivas en los procesos de reclutamiento, formación y evaluación del desempeño.

Uno de los beneficios de implementar una gestión por competencias es la alineación con la estrategia organizacional misma que mejora la efectividad de los colaboradores y de los procesos, lo que favorece el desarrollo individual y como consecuencia el crecimiento de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

la empresa. Esta claridad permite que se seleccione, desarrolle, mantenga y promueva a los colaboradores más adecuados, asegurando su rendimiento y compromiso con la organización (Armstrong y Taylor, 2023).

2.2. Objetivo del modelo

Diseñar un modelo de gestión por competencias que permita identificar, definir y estandarizar las competencias cardinales y específicas que son requeridas en los distintos niveles organizacionales del Centro de Operaciones, constituyendo la base técnica para los procesos de selección y capacitación del personal.

2.3. Estructura del modelo

El modelo se sustenta en cuatro componentes principales:

- Diccionario de competencias
- Metodología de validación de competencias
- Niveles de competencias por área
- Diseño de perfiles de cargo por competencias

2.3.1. Diccionario de Competencias

Este proyecto define las competencias en cuatro categorías siguiendo la clasificación de Alles (2009a), quien recalcó las sesenta competencias más utilizadas.

Es importante que la empresa cuente con un diccionario de competencias claramente definido en base a su misión, visión, valores y objetivos estratégicos; el uso de un diccionario estándar contribuye a acortar los tiempos de construcción del modelo de gestión por competencias, Carvajal (2023). En el caso del centro de operaciones, todas las competencias se gradúan en cuatro niveles. Siendo el grado “D” el que indica que la competencia está

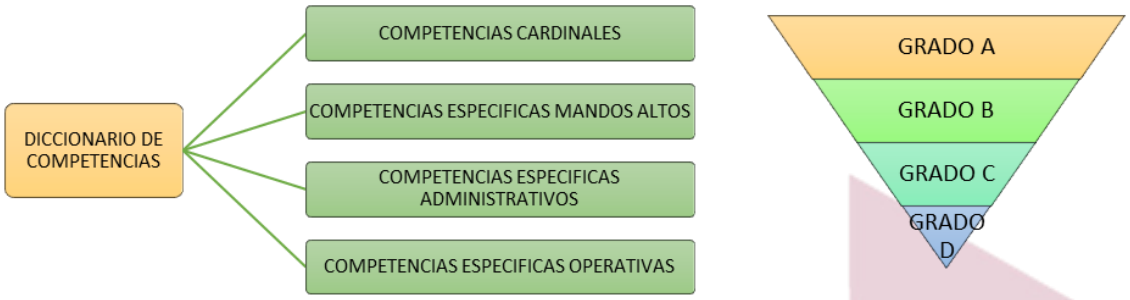
Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

desarrollada en su nivel mínimo pero que existe y un nivel máximo “A” que significa que la competencia se desarrolla en un nivel más alto.

A continuación, se resume en un esquema los niveles de las competencias:

Figura 2

Esquema de niveles de competencias.



Nota. Elaboración propia, con base en la información del Diccionario de Competencias de Martha Alles.

Competencias Cardinales Competencia aplicable a todos los integrantes de la organización. Las competencias cardinales representan su esencia y permiten alcanzar la visión organizacional. (Alles, 2009a, p.25). Con base en la filosofía empresarial del Centro de Operaciones y sus necesidades evidenciadas en los planes de mejoramiento continuo, se establecen para todos los colaboradores las siguientes competencias cardinales:

- Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Compromiso con la calidad de trabajo
- Responsabilidad social

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Calidad y mejora continua

Competencias Específicas Competencias aplicables a colectivos específicos, por ejemplo, un área de la organización o un cierto nivel, como el gerencial. (Alles, 2009a, p.25). Los cargos del Centro de Operaciones se agrupan en tres niveles organizacionales para identificar y definir las competencias específicas requeridas para cada uno, lo que permite establecer distintos criterios de evaluación y desarrollo según funciones, responsabilidades y nivel de contribución de cada grupo de cargos.

Competencias específicas Mandos Altos

- Liderar con el ejemplo
- Entrenador
- Liderazgo

Competencias Específicas para Administrativos

- Capacidad de planificación y organización
- Conocimientos técnicos
- Trabajo en equipo

Competencias Específicas Para Operativos

- Tolerancia a la presión de trabajo
- Trabajo en equipo
- Productividad

2.3.2. Metodología para validación de competencias en el Centro de Operaciones

Con el propósito de que el modelo propuesto genere ventajas para la florícola, se llevó a cabo un proceso de validación metodológica orientado a identificar y analizar las

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

competencias cardinales y específicas requeridas para los diferentes niveles ocupacionales de la empresa.

Estos niveles ocupacionales se los plantearon considerando los análisis realizados por el área de Talento Humano del Centro de Operaciones respecto a los tres cargos considerados críticos dentro de la operación (Trabajador del agro, Asistente de Talento Humano y Jefe de Cultivo). Esto permitirá a la empresa estandarizar los criterios de evaluación y concientizar la importancia de las competencias en todos los colaboradores que forman parte de la empresa.

Para establecer las competencias y sus niveles se realizó una validación y análisis con el Asistente de Talento Humano, quien durante los últimos tres meses realizó entrevistas de salida con énfasis en los verdaderos motivos de renuncia de cada colaborador, dio seguimiento a los colaboradores, analizó la rotación de personal en el Centro de Operaciones y recogió las expectativas de los mandos altos. En conjunto se realizó la revisión de los perfiles de cargo, y de las funciones de los supervisores. Este tipo de validación con actores internos responde a lo señalado por Armstrong y Taylor (2023), quienes destacan la importancia de contrastar los modelos de competencias con la realidad operativa de cada organización antes de su implementación.

Finalmente, las competencias propuestas fueron revisadas y validadas por el área de Talento Humano del Centro de Operaciones. Las observaciones realizadas durante esta revisión fueron incorporadas en la versión definitiva del Diccionario de Competencias.

2.3.3. Nivel de competencias por áreas

Los niveles de competencias se establecen de acuerdo con las responsabilidades de cada área. Según Werther y Davis (2014), estas especificaciones permiten conocer los comportamientos a evaluar en cada cargo, constituyendo la base para los procesos de selección y capacitación orientados a cerrar brechas existentes en cada colaborador.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 5

Niveles de Competencias.

	COMPETENCIAS	NIVEL		
		MANDOS ALTOS	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
CARDINALES	Adaptabilidad a los cambios del entorno	A	B	D
	Calidad y mejora continua	B	C	D
	Compromiso con la calidad de trabajo	A	C	D
	Responsabilidad social	A	C	D
ESPECIFICAS	Capacidad de planificación y organización	-	A	-
	Conocimientos técnicos	-	B	-
	Entrenador	A	-	-
	Liderar con el ejemplo	A	-	-
	Liderazgo	B	-	-
	Productividad	-	-	D
	Tolerancia a la presión del trabajo	-	-	D
	Trabajo en equipo	-	C	D

Nota. Elaboración Propia, con base en la información del Diccionario de Competencias de Martha Alles.

Como parte de la implementación del modelo de gestión por competencias, se elaborará el Diccionario de Competencias como anexo (01), el cual constituye el principal insumo técnico para la implementación del modelo propuesto. Su contenido fue estructurado a partir de las competencias seleccionadas y establecidas para cada nivel organizacional durante el proceso de validación, manteniendo las definiciones, niveles de dominio y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

comportamientos observables basado en la metodología propuesta por Alles (2009a). En consecuencia, el aporte del presente proyecto consiste en la selección, clasificación y aplicación de estas competencias al contexto del Centro de Operaciones, más que la modificación de su contenido conceptual. El diccionario constituirá la base técnica para la elaboración de perfiles de cargo, el diseño de entrevistas por competencias, la evaluación objetiva de los candidatos durante los procesos de selección y los planes de capacitación, garantizando criterios alineados con las necesidades operativas y estratégicas del Centro de Operaciones.

2.2.4. Diseño de perfiles de cargo por competencias

El modelo de perfil de cargo por competencias debe constar de los siguientes puntos importantes. Anexo (02) Formato de perfil de cargo.

- Objetivo o misión del cargo
- Formación requerida
- Experiencia requerida
- Competencias y nivel esperado de cada una

Este modelo de gestión por competencias constituye la base técnica que sustenta los procesos de selección y capacitación propuestos para el Centro de Operaciones que serán descritos en los capítulos siguientes. Su implementación permitirá la estandarización de los criterios de evaluación de los colaboradores y el fortalecimiento para alinear el desempeño individual y los objetivos estratégicos de la organización (Chiavenato, 2018).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 3. Selección por competencias

3.1. Modelo de gestión por competencias para el proceso de selección de personal en el centro de operaciones.

Durante los últimos años se ha evidenciado que únicamente calificar o verificar los conocimientos técnicos de los candidatos en los procesos de selección genera una inconsistencia en el día a día, sin considerar que el ser humano no únicamente tiene habilidades técnicas, basado en Chiavenato (2020) que señala que "la selección basada únicamente en habilidades técnicas genera decisiones incompletas, pues no se consideran factores como la comunicación, la tolerancia a la presión, el trabajo en equipo y la disposición al aprendizaje, elementos esenciales para el desempeño operativo", sustenta el planteamiento de un modelo de gestión por competencias específico para cada empresa.

El presente modelo se plantea considerando que, Alles (2016) señala la definición de selección por competencias que es: "conjunto de procedimientos para evaluar y medir las capacidades de los candidatos, a fin de luego elegir sobre la base de criterios preestablecidos a aquellos que presentan mayor posibilidad de adaptarse al puesto disponible y desempeñarse exitosamente en él", de acuerdo con las necesidades de la organización.

3.2. Objetivo del Modelo

Diseñar un proceso de selección por competencias que proporcione criterios estandarizados para evaluar la adecuación de las personas candidatas a los perfiles definidos y facilitar su futura aplicación en el Centro de Operaciones.

3.3. Estructura del Modelo

El modelo se sustenta en dos herramientas principales:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.4. Manual de Competencias

Documento que constituye la base técnica del proceso de selección por competencias propuesto en el presente proyecto que contiene:

- Competencias cardinales
- Competencias específicas por nivel organizativo
- Niveles de dominio requerido por cada nivel organizativo
- Comportamientos observables

3.5. Manual de Entrevistas por Competencias

El formato propuesto contendrá la siguiente información

- Competencias a evaluar por nivel organizativo
- Preguntas estructuradas por competencia
- Guía de aplicación de entrevistas

Las preguntas propuestas en el formato se basan en la metodología elaborada por Martha Alles, en el diccionario de preguntas que es parte de la trilogía publicada por la autora.

3.6. Fases del Proceso de Selección por Competencias

El proceso de selección de personal comprende un conjunto de actividades que se desarrollan desde la postulación de los candidatos hasta la elección final de la persona que ocupará la vacante. Este proceso representa un elemento fundamental dentro de la gestión del talento humano, dado que permite atraer e identificar profesionales con las competencias requeridas para contribuir al desempeño y éxito de la organización (Guerrero-Egurrola, 2021).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El aporte del presente proyecto basado en establecer un modelo por competencias permitirá que los perfiles idóneos puedan ser seleccionados por parte del área de Talento Humano, con base en las siguientes fases estructuradas para parametrizar los procesos y optimizar tiempos.

3.6.1. Fase I. Requisición De Personal

Objetivo

Formalizar la necesidad de contratación y validar disponibilidad de la vacante.

Actividades

- Solicitud de personal por parte del jefe del área
- Validación presupuestaria
- Aprobación de Talento Humano

3.6.2. Fase II. Revisión del perfil por competencias

Objetivo

Determina las competencias que serán evaluadas durante el proceso de selección.

Actividades

- Revisión del perfil de cargo.
- Identificación de competencias por nivel organizativo.
- Definición de competencias obligatorias y deseables.

3.6.3. Fase III. Reclutamiento

Objetivo

Atraer candidatos que cumplan con los requisitos del perfil.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Actividades

- Publicar la vacante en diferentes portales, redes, bolsas de empleo
- Reclutamiento interno y externo
- Recepción de hojas de vida
- Filtrar hojas de vida recibidas

3.6.4. Fase IV. Entrevista por Competencias

Objetivo

Evaluar a los candidatos si cumplen con los comportamientos definidos para el cargo a seleccionar

Actividades

- Aplicación de preguntas estructuradas
- Aplicación de metodología STAR
- Registro de evidencias conductuales
- Calificación de respuestas

Herramienta

Guía de aplicación de Entrevistas por Competencias

3.6.5. Fase V. Evaluación Técnica

Objetivo

Validar conocimientos y habilidades específicas requeridas para el puesto

Actividades

- Aplicar pruebas técnicas a los candidatos finalistas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

3.6.6. Fase VI. Verificación de información

Objetivo

Confirmar la información proporcionada por los candidatos

Actividades

- Verificación de referencias laborales
- Validación documental

3.6.7. Fase VII. Entrevista con Jefatura directa

Objetivo

Validar compatibilidad con el equipo y las necesidades del área.

Actividades

- Entrevista final
- Elegir al candidato de la terna seleccionada

3.6.8. Fase VIII. Contratación e inducción

Objetivo

Formalizar la vinculación y facilitar la integración del nuevo colaborador a la empresa y a su puesto de trabajo.

Actividades

- La inducción a la organización debe constar de lo siguiente:
- Recorrido por las instalaciones de la empresa
- Historia de la empresa
- Misión, visión, valores
- Reglamento Interno

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Código de ética
- Documentos de Seguridad y Salud Ocupacional
- Reunión introductoria con cada área de la empresa
- La inducción al cargo debe constar de lo siguiente:
- Funciones del cargo
- Indicadores de gestión
- Competencias esperadas
- Procesos y procedimientos en los que participa
- Presentación al equipo de trabajo

3.6.9. Fase IX. Seguimiento al período de prueba

Objetivo

Verificar la concordancia entre las competencias observadas y las competencias requeridas por el cargo

Actividades

- Seguimiento a los 15 y 30 días
- Retroalimentación del jefe inmediato
- Evaluación de competencias observadas
- Informe final de período de prueba.
- Decisión final de período de prueba.
- Se anexa el respectivo manual de entrevistas por competencias. Anexo (03)

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 4. Capacitación por competencias

4.1. Modelo de gestión por competencias para capacitación del personal del centro de operaciones.

La capacitación es importante porque permite que los colaboradores mejoren sus conocimientos y habilidades, contribuyendo a un mejor desempeño laboral, una mayor productividad y al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Cambiar la visión de ver a los trabajadores como un capital o recurso y no como un gasto, como solían ser vistos igualmente el invertir en capacitación era inexistente. Muchas empresas con esta manera de llevar su negocio siguen subsistiendo hasta el presente, pero si son susceptibles a mejorar (Polo et al., 2022).

En el área de la formación continua laboral, no hay una "guía" que realmente funcione para todos. Las empresas emplean varias estrategias de capacitación, formación y desarrollo, muchas están en una evolución constante. Uno de los modelos más destacados es el modelo sistémico ya que es planificado, estructurado y cíclico donde cada una de las fases ayuda a la siguiente (Haro, 2024).

4.2. Objetivo del Modelo

Diseñar el modelo de capacitación por competencias que permita fortalecer aquellas competencias prioritarias y reducir las brechas de desempeño detectadas, contribuyendo indirectamente a la adaptación, la permanencia y la eficiencia operativa.

El enfoque sistémico se constituye en un ciclo de cuatro fases relacionadas que aseguran un proceso de mejoramiento y aprendizaje dentro de la empresa. Este enfoque es normalmente figurado en un círculo que representa la naturaleza cíclica del proceso, indicando como cada fase sustenta a la siguiente (Haro, 2024).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

4.3. Estructura del Modelo de Gestión por Competencias para Capacitación

El modelo se divide en cuatro fases:

- Diagnóstico de necesidades de capacitación
- Planificación de los cursos
- Ejecución de los cursos
- Evaluación de los cursos

4.4. Fases del Plan de Capacitación

Estas cuatro fases de capacitación involucran el diagnóstico de las carencias, de las estrategias para plantear soluciones, la implementación de ejecución y la evaluación y la supervisión de los resultados de todo lo realizado en el plan de capacitación. Todo esto implica algo más allá de solo realizar cursos y brindar información, significa alcanzar el desempeño que la empresa desea a través del desarrollo continuo y para ello es aconsejable desarrollar una cultura que favorezca el aprendizaje y el cambio organizacional (Chiavenato, 2018).

4.4.1. Fase I: Diagnóstico de Necesidades de Capacitación

Objetivo

Identificar brechas de capacitación existentes entre las competencias requeridas de cada cargo y las competencias actuales del personal dentro del centro de operaciones.

Actividades

Levantamiento de información

Como parte de la propuesta metodológica del modelo, el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación se contempla la recopilación de información de la siguiente manera:

- Encuestas al personal, mediante el formato establecido y estructurado (DNC) y serán

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

determinadas por el trabajador y el jefe inmediato. Se anexa el formato.

- Revisión de perfiles de cargo.

Competencias a Capacitar

a) Para todo el personal, competencias universales.

Cardinales

- Adaptabilidad a los cambios del entorno
- Compromiso con la calidad de trabajo
- Responsabilidad social
- Calidad y mejora continúa

b) Personal de mandos Altos

Específicas

- Liderar con el ejemplo
- Entrenador
- Liderazgo

c) Personal Administrativo

Específicas

- Capacidad de planificación y organización
- Conocimientos técnicos
- Trabajo en equipo

d) Personal Operativo

Específicas

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Tolerancia a la presión del trabajo
- Trabajo en equipo
- Productividad

Se anexa el respectivo formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias (Anexo 04).

Modalidades de capacitación

- Presenciales
- Virtuales
- Talleres prácticos
- Capacitaciones en campo
- Charlas técnicas

Recursos necesarios

- Facilitadores externos
- Material didáctico
- Equipos tecnológicos
- Presupuesto para capacitación
- Espacios físicos adecuados

Resultados orientativos del diagnóstico de necesidades de capacitación

El presente proyecto no realizó una aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) a toda la población del Centro de Operaciones, debido a que el alcance de la investigación corresponde al diseño de un modelo de gestión por competencias. No

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

obstante, a partir del análisis realizado, de las competencias definidas para cada nivel organizacional y de las oportunidades de mejora identificadas, se establecieron las brechas competenciales que orientan la propuesta de capacitación presentada a continuación. En consecuencia, las acciones formativas propuestas tienen un carácter referencial y podrán ser modificadas una vez que la organización aplique formalmente el DNC contemplado en este modelo.

4.4.2. Fase II: Planificación de los cursos

Objetivo

Diseñar el plan anual de capacitación del centro de operaciones basado en las necesidades detectadas.

Diseño del Plan de Capacitación

El plan anual de capacitación deberá incluir:

- Competencia a desarrollar
- Nombre de los cursos
- Temática de los cursos
- Objetivo de aprendizaje
- Público objetivo de cada curso
- Modalidad
- Duración
- Responsable de llevar la supervisión de plan
- Cronograma
- Recursos requeridos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Propuesta de cursos por nivel organizacional

Con base en los resultados que arroje el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, la empresa podrá elaborar el respectivo Plan Anual de Capacitación. Los cursos incluidos en este proyecto constituyen una propuesta orientativa y podrán ser modificados o sustituidos según las brechas que evidencie el DNC. Para el efecto se realiza una propuesta de cursos orientativos conforme las competencias y nivel organizacional definidas en el capítulo 2.

Tabla 6

Competencias Cardinales – Para todo el personal de la empresa

Competencia	Evidencia de la brecha identificada	Colectivo Afectado	Acción Formativa Propuesta (Curso Orientativos)
Adaptabilidad a los cambios del entorno	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Todo el Personal	• Gestión del cambio organizacional • Adaptación al cambio y resiliencia laboral
Compromiso con la calidad de trabajo	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Todo el Personal	• Cultura de calidad y excelencia en el trabajo • Buenas prácticas laborales y orientación a resultados
Responsabilidad social	Para efectos de la propuesta, se	Todo el Personal	• Responsabilidad social empresarial y

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Competencia	Evidencia de la brecha identificada	Colectivo Afectado	Acción Formativa Propuesta (Curso Orientativos)
	establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.		sostenibilidad • Ética profesional y conducta organizacional
Calidad y mejora continúa	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Todo el Personal	• Fundamentos de mejora continua • Herramientas para la mejora de procesos (PHVA, Kaizen, 5S)

Nota. Elaboración Propia. Cursos propuestos con base en las competencias determinadas en el proyecto y obtenidas con inteligencia artificial.

Tabla 7

Competencias Específicas - Personal de Mandos Altos

Competencia	Evidencia de la brecha identificada	Colectivo Afectado	Acción Formativa Propuesta (Curso Orientativos)
Liderar con el ejemplo	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Mandos Altos	• Liderazgo basado en valores. • Liderazgo ético y coherencia organizacional. • Gestión de equipos de alto desempeño.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Competencia	Evidencia de la brecha identificada	Colectivo Afectado	Acción Formativa Propuesta (Curso Orientativos)
Entrenador	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Mandos Altos	• Coaching para líderes. • Técnicas de mentoría y acompañamiento laboral. • Retroalimentación efectiva y desarrollo de colaboradores
Liderazgo	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Mandos Altos	• Inteligencia emocional para líderes. • Gestión de conflictos y toma de decisiones. • Liderazgo en entornos de cambio. • Organización de horarios y jornadas laborales

Nota. Elaboración Propia. Cursos propuestos con base en las competencias determinadas en el proyecto y obtenidas con inteligencia artificial.

Tabla 8

Competencias Específicas - Administrativos

Competencia	Evidencia de la brecha identificada	Colectivo Afectado	Acción Formativa Propuesta (Curso Orientativos)
Capacidad de planificación y organización	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Administrativos	• Gestión del tiempo y priorización de actividades. • Planificación estratégica y operativa. • Organización y control de procesos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Competencia	Evidencia de la brecha identificada	Colectivo Afectado	Acción Formativa Propuesta (Curso Orientativos)
			administrativos.
Conocimientos técnicos	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Administrativos	• Excel intermedio y avanzado. • Herramientas digitales para la productividad. • Sistemas informáticos utilizados por la empresa
Trabajo en equipo	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Administrativos	• Comunicación efectiva. • Trabajo colaborativo. • Integración y cooperación interdepartamental.

Nota. Elaboración Propia. Cursos propuestos con base en las competencias determinadas en el proyecto y obtenidas con inteligencia artificial.

Tabla 9

Competencias Específicas - Operativos

Competencia	Evidencia de la brecha identificada	Colectivo Afectado	Acción Formativa Propuesta (Curso Orientativos)
Tolerancia a la presión del trabajo	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Operativos	• Manejo del estrés laboral. • Resiliencia y autocontrol emocional. • Gestión de la presión y productividad
Trabajo en equipo	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Operativos	• Trabajo en equipo y cooperación. • Comunicación efectiva en entornos operativos. • Resolución de conflictos

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Competencia	Evidencia de la brecha identificada	Colectivo Afectado	Acción Formativa Propuesta (Curso Orientativos)
			laborales.
Productividad	Para efectos de la propuesta, se establecen los presentes cursos orientativos conforme las competencias definidas.	Operativos	• Productividad y eficiencia operativa. • Optimización del tiempo de trabajo. • Cultura de resultados y mejora del desempeño.

Nota. Elaboración Propia. Cursos propuestos con base en las competencias determinadas en el proyecto y obtenidas con inteligencia artificial.

Lo cursos o programas de capacitación y formación son motivadores y el "gasto" realizado en esta área de redime con mejores resultados y productividad hasta de 40% más en comparación de si no se brinda capacitación a los directivos, jefes, supervisores y demás personal (Madrigal, 2024).

Cabe indicar que las cuatro tablas anteriormente expuestas, no representan los resultados de una aplicación del Diagnóstico de Necesidades de Capacitación, sino una propuesta técnica elaborada a partir de las competencias definidas para cada nivel organizacional, de la revisión documental efectuada y las oportunidades de mejora identificadas. En consecuencia, las acciones formativas expuestas constituyen una guía, referencia inicial para la elaboración del respectivo Plan Anual de Capacitación y deberán validarse una vez aplicado el Diagnóstico de Necesidades de Capacitación (DNC) señalado en este en este modelo.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Modalidades de capacitación

- Presenciales
- Virtuales
- Talleres prácticos
- Capacitaciones en campo
- Charlas técnicas

Recursos necesarios

- Facilitadores externos
- Material didáctico
- Equipos tecnológicos
- Presupuesto para capacitación
- Espacios físicos adecuados

Resultado esperado

Plan anual de capacitación de la empresa estructurado y alineado a los objetivos organizacionales.

4.4.3. Fase III: Ejecución de los cursos

Objetivo

Ejecutar las capacitaciones programadas garantizando la participación y aprendizaje de todo el personal.

Desarrollo de las capacitaciones

Etapas de ejecución

- Convocatoria del personal
- Registro de participantes

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

- Desarrollo del curso
- Evaluación (En caso de los cursos de aprobación).

Estrategias metodológicas

- Aprendizaje participativo
- Aprendizaje experiencial
- Estudios de caso
- Simulaciones
- Trabajo grupal
- Resolución de problemas reales
- Capacitación práctica en el puesto de trabajo

Responsables

Talento Humano

- Coordinación de la ejecución del plan.
- Seguimiento de asistencia.
- Control documental.

Jefaturas

- Supervisión del aprendizaje
- Aplicación práctica en el área

Facilitadores

- Desarrollo técnico del curso
- Evaluaciones
- Retroalimentación

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Resultado esperado

Personal capacitado y fortalecido en las competencias requeridas por su cargo.

4.4.4. Fase IV: Evaluación de los cursos

Objetivo

Medir la efectividad de las capacitaciones en la empresa.

Tipos de evaluación

a) Evaluación de reacción

Mide la satisfacción de los participantes respecto al curso.

Herramientas:

Encuestas de satisfacción y de retroalimentación. (Se anexa el respectivo formato).

Los resultados de esta evaluación deberán ser consolidados por el área de talento humano y serán considerados como oportunidad de mejora en los próximos Planes Anuales de Capacitaciones que se planificarán en el centro de operaciones.

b) Evaluación de aprendizaje

Mide conocimientos adquiridos, esta evaluación se aplicará por los facilitadores en los cursos que requieran aprobación.

Herramientas:

- Pruebas teóricas.
- Evaluaciones prácticas.

c) Evaluación de transferencia y resultados

Permite verificar que los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas durante la capacitación sean aplicados en el puesto de trabajo y evaluar el impacto que estas generan en los resultados de la organización.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Herramientas:

- Observación del desempeño por parte del jefe inmediato a los 30, 60 y 90 días posteriores a la capacitación.
- Comparación de indicadores de gestión del área antes y después de la capacitación, tales como reducción de errores, cumplimiento de estándares de calidad, permanencia inicial del personal, rendimiento o merma, según corresponda.

Los resultados de esta evaluación deberán ser consolidados por el área de Talento Humano, en coordinación con los jefes inmediatos, con el fin de determinar el nivel de transferencia de las competencias al puesto de trabajo, medir el impacto de la capacitación en los resultados organizacionales e identificar oportunidades de mejora para fortalecer los futuros Planes Anuales de Capacitación.

Beneficios Esperados del Modelo

- Desarrollo del talento humano.
- Reducción de brechas de competencias con respecto al perfil del cargo.
- Mejora del desempeño laboral.
- Incremento de productividad.
- Disminución de la rotación de personal.
- Fortalecimiento del clima organizacional.
- Mayor alineación entre objetivos individuales y organizacionales.

Determinar la eficiencia de los cursos o programas de capacitación, formación y desarrollo requiere medirlos frente a los esquemas o estándares e identificar de manera ordenada las necesidades y a lo que quiere llegar la capacitación (Weihrich et al., 2022).

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Se anexa el formato de evaluación de capacitación (Anexo 05).

Este modelo de gestión por competencias para la capacitación le permitirá al Centro de Operaciones fortalecer las habilidades del personal en todos los niveles de la organización, a través de un proceso estructurado de diagnóstico, planificación, ejecución y evaluación de los cursos. Su aplicación contribuirá al desarrollo organizacional, al cierre de brechas en competencias, a la mejora continua y al cumplimiento eficiente de los objetivos estratégicos del centro de operaciones de la empresa florícola. Así mismo se recomienda que para la contratación de los cursos de capacitación, se lo realice con instituciones tales como el CEC de la Escuela Politécnica Nacional ya brindan cursos a la medida de las necesidades de la empresa.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 5. Evaluación Económico – Financiera ex ante de la propuesta

En el Centro de Operaciones se realizó una evaluación económico - financiera ex ante de la propuesta del diseño del modelo de gestión por competencias, en el cual constan las estimaciones proyectadas a partir de la información proporcionada por la empresa, supuestos técnicos y criterios de valoración económica que tiene como finalidad proponer beneficios potenciales para la organización sujetos a validación a través de la implementación del modelo y el monitoreo de los resultados mediante los indicadores de seguimiento.

Se identificaron dificultades relacionadas con la estabilidad laboral, la adaptación del personal y la efectividad de los procesos de desarrollo de colaboradores. Estas situaciones se reflejan en la rotación recurrente de personal, especialmente de los cargos operativos, lo que en consecuencia genera la necesidad constante de ejecutar procesos de reclutamiento, selección, inducción y capacitación para cubrir vacantes generadas por renuncias, desvinculaciones y movimientos internos.

Esta permanencia limitada de ciertos colaboradores genera efectos directos sobre la productividad del centro de operaciones, debido a la curva de aprendizaje requerida para alcanzar niveles de desempeño esperados. La incorporación frecuente de nuevo personal demanda inversión continua de recursos tanto administrativos como económicos destinados a la contratación, inducción y seguimiento por parte de supervisores y jefaturas.

En base a lo indicado se presenta la evaluación económico-financiera ex ante, en la cual se estiman costos del diseño del modelo y beneficios económicos potenciales que podría generar su aplicación considerando los supuestos y limitaciones descritos.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

5.1. Costos de la propuesta

La propuesta de un Modelo de Gestión por Competencias para los procesos de selección y capacitación del Centro de Operaciones constituye una alternativa de mejora orientada a fortalecer la gestión del talento humano dentro de la organización.

Al tratarse de una propuesta de mejora, no implica una implementación inmediata ni una inversión obligatoria por parte de la empresa. Sin embargo, en caso de que la organización decida adoptarla en el futuro, será necesario destinar recursos económicos, humanos y tecnológicos para su desarrollo y ejecución.

Objetivo: Proponer un Modelo de Gestión por Competencias para los procesos de selección y capacitación del personal del Centro de Operaciones mediante la definición de perfiles de cargo, competencias laborales y lineamientos de capacitación que contribuyan al fortalecimiento de la gestión del talento humano.

El modelo propuesto contempla los siguientes elementos:

- Propuesta de perfiles de cargo basados en competencias, como referencia para futuros procesos de gestión del talento humano.
- Propuesta de un diccionario de competencias cardinales y específicas acorde con las necesidades de la organización.
- Recomendaciones para la implementación de procesos de selección con enfoque en competencias.
- Lineamientos para el diagnóstico y planificación de programas de capacitación orientados al desarrollo de competencias.

Se presenta una estimación del valor económico asociado al desarrollo de la propuesta del Modelo de Gestión por Competencias para los procesos de selección y capacitación del

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Centro de Operaciones. Este valor corresponde a los servicios de consultoría y elaboración técnica que serían requeridos para la construcción de la propuesta, considerando las actividades de análisis, formulación de lineamientos y retroalimentación de las herramientas orientativas para utilizar.

Tabla 10

Costo estimado del modelo de gestión por competencias de selección y capacitación

Concepto	Descripción	Fuente / supuesto utilizado	Método de cálculo	Valor USD
Análisis documental y contextual	Revisión de información organizacional para la formulación del modelo	Información interna de la empresa, bitácoras y documentos de talento humano	15 horas estimadas × USD 30 por hora técnica	$450
Propuesta de perfiles por competencias	Formulación de perfiles de referencia por competencias	Requerimientos de cargos y enfoque de gestión por competencias	20 horas estimadas × USD 30 por hora técnica	$600
Propuesta de diccionario de competencias	Definición de competencias organizacionales y específicas	Referencias teóricas de gestión por competencias y necesidades internas	Valor estimado por elaboración técnica del instrumento, considerando que la hora técnica está en USD 30.	$500
Lineamientos para procesos de selección por competencias	Recomendaciones metodológicas para mejorar la selección	Diagnóstico de rotación y necesidad de fortalecer la evaluación de candidatos	Valor estimado por diseño metodológico, considerando que la hora técnica está en USD 30.	$350
Modelo para la planificación	Lineamientos para estructurar	Necesidades de capacitación	Valor estimado por diseño de matriz y	$700

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

de la capacitación	programas de capacitación	identificadas por jefaturas y talento humano	lineamientos de capacitación, considerando que la hora técnica está en USD 30.	
Asesoría metodológica	Orientación para la aplicación futura de la propuesta	Acompañamiento técnico para uso inicial de herramientas	30 horas estimadas × USD 30 por hora técnica	$900
Materiales e impresión	Documentación física y digital de la propuesta	Material de presentación, impresión y organización del documento	Valor estimado de materiales administrativos	$200
Total del costo estimado del diseño				**$3.700**

Nota. Elaboración propia con base en información interna del Centro de Operaciones según el presupuesto establecido por la empresa para este proceso y diagnóstico, y valores referenciales obtenidos por *benchmarking*, 2026.

El presupuesto estimado para la implementación de la propuesta fue elaborado considerando la situación económica y financiera de la empresa, caracterizada por una gestión responsable de sus recursos y un estricto control de costos. En este sentido, las actividades planteadas fueron diseñadas para generar mejoras en la gestión del talento humano sin representar una carga financiera excesiva para la organización.

Así mismo, la propuesta prioriza acciones de bajo costo y alto impacto, aprovechando recursos internos de la empresa y optimizando los procesos existentes. De esta manera, los costos estimados se mantienen dentro de parámetros razonables y acordes con la capacidad

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

económica de la organización, permitiendo que los beneficios esperados superen los costos asociados a su ejecución.

Tabla 11

Clasificación de los costos estimados de la propuesta según su etapa de ejecución

Concepto	Estado en la investigación
Costo de diseño	USD 3.700 (estimados calculado en la investigación).
Costo de implementación	No estimado; deben definirse por la organización durante la ejecución.
Costo de capacitación	No estimado; depende del plan de implementación.
Costo de seguimiento	No definido; se determinará en la etapa de seguimiento y control.

Nota. Elaboración propia; el valor de UDS 3.700 corresponde al costo estimado para el diseño del modelo de gestión, su implementación, costos de ejecución, capacitación y seguimiento, los deberá definir la organización cuando se aplique la propuesta presentada.

La propuesta del modelo proyecta generar beneficios directos e indirectos asociados a la mejora de la eficiencia organizacional y del desempeño del talento humano.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 12

Beneficios potenciales estimados de la propuesta del modelo de gestión por competencias de selección y capacitación.

Beneficio potencial	Supuesto	Fuente	Fórmula	N° de casos	Horizonte temporal	Responsable de validación
Reducción de rotación USD 1.500	Se proyecta una disminución de la rotación por una mejor selección del personal en base a competencias	Registros de talento humano (marzo-mayo 2026)	Reemplazos evitados x costo promedio estimado por proceso	Centro de operaciones	12 meses	Jefatura de talento humano
Mejora operativa USD 2.800	Se estima reducir parte de los errores y tiempo de inducción por una mejor correspondencia entre competencias propuestas.	Diagnósticos internos y criterios técnicos de la propuesta	Valor estimado del beneficio de mejora /12 meses.	Centro de operaciones	12 meses	Jefatura operativa y talento humano
Disminución de errores administrativos USD 1.200	Se prevé una reducción de reprocesos internos por implementación de procedimientos estandarizados.	Registros administrativos y análisis documental	Horas de reproceso evitadas x costo promedio por hora	Área de talento humano	12 meses	Coordinación administrativa

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Beneficio potencial	Supuesto	Fuente	Fórmula	N° de casos	Horizonte temporal	Responsable de validación
Optimización de la capacitación UDS 900	Se espera aprovechar de mejor manera los recursos destinados al proceso de capacitación.	Plan de capacitación propuestos y diagnostico empresarial	Actividades optimizadas x costo promedio estimado	Personal programado para capacitación	12 meses	Jefatura de talento humano

Nota. Elaboración propia con base en la bitácora de salidas, información interna de talento humano, datos del área operativa del centro de operaciones y referencias teóricas de gestión de talento humano y gestión por competencias.

El ahorro por rotación de personal representa un beneficio anual estimado de USD 1.500, derivado de una menor necesidad de realizar procesos recurrentes de reclutamiento, selección, inducción y capacitación para cubrir vacantes generadas por la salida de colaboradores. Esta estimación fue establecida con base en valores referenciales proporcionados por la organización y en los beneficios identificados en estudios relacionados con modelos de gestión por competencias.

Por otra parte, se estimó un beneficio anual de USD 2.800 por concepto de mejora operativa, considerando que la adecuada alineación entre las competencias requeridas por los cargos y las capacidades de los colaboradores contribuiría a mejorar la eficiencia operativa y a reducir gradualmente las pérdidas en los procesos productivos. Este valor corresponde a una

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

estimación conservadora, dado que los niveles reales de mejora dependerán de diversos factores operativos y de una eventual implementación del modelo.

La disminución de errores administrativos representa un beneficio potencial de USD 1.200 anuales, relacionado con la definición clara de funciones, responsabilidades y competencias que permite reducir equivocaciones ocasionadas por falta de lineamientos o claridad en los cargos.

Finalmente, el ahorro por capacitación refleja un beneficio estimado de USD 900 anuales, asociado a una mejor identificación de las necesidades de formación y al aprovechamiento de recursos internos para la ejecución de actividades de capacitación, disminuyendo la repetición de entrenamientos y favoreciendo una utilización más eficiente de los recursos disponibles.

En conjunto, los beneficios anuales proyectados ascienden a USD 6.400, cifra que constituye una estimación referencial sustentada en información de carácter confidencial proporcionada por la organización y en los efectos positivos reportados por la propuesta especializada en gestión por competencias, por lo que estos valores deben interpretarse como beneficios potenciales y no como resultados garantizados.

Escenarios de proyección financiera.

Con el propósito de fortalecer la viabilidad económica de la propuesta y considerando la incertidumbre de las estimaciones financieras propuestas, planteamos tres escenarios de proyección: conservador, probable y optimista, los cuales permiten analizar el potencial comportamiento de los beneficios económicos de la implementación del modelo de gestión por competencias, tomando en consideración los distintos niveles de efectividad en los procesos de selección, capacitación y desarrollo del talento humano.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 13

Escenarios conservador, probable y optimista.

Escenario	Criterio aplicado	Beneficio anual
Conservador	Reducción del 20% respecto al escenario probable	USD 5.120
Probable	Estimación base del estudio	USD 6.400
Optimista	Incremento del 20% respecto al escenario probable	USD 7.680

Nota. Elaboración propia con base en el análisis de sensibilidad y los supuestos desarrollados en la presente investigación.

Los escenarios conservador y optimista fueron construidos mediante un análisis de sensibilidad de +- 20% respecto al escenario probable, considerado como la estimación base del estudio.

El escenario conservador contempla un beneficio anual de USD5.120, lo que implica una reducción del 20% respecto de la proyección probable. Esta estimación refleja un contexto de implementación gradual donde los resultados del modelo tardan más en consolidarse en su fase inicial.

El escenario probable presenta un beneficio anual de USD 6.400, siendo la estimación más alineada a la realidad de la empresa y a las variables analizadas. Por este motivo se tomó este modelo como referencia técnica para realizar el análisis costo beneficio y calcular el retorno sobre la inversión.

El escenario optimista considera un incremento del 20% en comparación con el escenario base, calculando un beneficio anual de USD 7.680. Esta proyección asume una correcta adopción del modelo sumado a una máxima eficiencia en la selección, capacitación y desarrollo del talento humano.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Los datos presentados corresponden a estimaciones prospectivas derivados de un análisis financiero prudencial. Con el objetivo de constatar la viabilidad de los beneficios será necesario implementar el modelo y realizar evaluaciones periódicas del comportamiento de los indicadores de gestión.

Análisis Costo-Beneficio:

La propuesta de la implementación del Modelo de Gestión por Competencias como inversión estratégica para el Centro de Operaciones, permite mejorar los procesos de selección, formación y adaptación del personal. Los valores considerados fueron establecidos bajo criterios conservadores, tomando como referencia información de carácter confidencial proporcionada por la organización y de acuerdo a la teoría de Chiavenato (2020), complementado con Dessler (2020) y Werther y Davis (2014), ya que estos autores destacan que las inversiones en talento humano deben analizarse desde una perspectiva de eficiencia, productividad y viabilidad. Con estas cifras, el beneficio neto anual es de USD 2.700, lo que arroja un retorno de la inversión ROI de aproximadamente 72.97% en el primer año:

ROI = (Beneficio neto / Inversión inicial) x 100

ROI = (USD 2.700 / USD 3.700) x 100 = 72,97%

El ROI fue calculado considerando la inversión estimada para el desarrollo del modelo de gestión por competencias y los beneficios económicos proyectados durante el primer año de aplicación.

Este resultado indica que, por cada dólar invertido en el desarrollo e implementación del modelo, la organización podría recuperar su inversión y obtener un retorno adicional equivalente al 72,97% durante el primer año, siempre que las mejoras proyectadas en rotación, productividad y capacitación se materialicen conforme a lo estimado.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Además, este estudio refuerza la viabilidad del proyecto, porque evidencia que el modelo no sólo llega a mejorar la gestión del talento humano, sino que puede llegar también a proporcionar ahorros y beneficios medibles para la empresa.

Tabla 14

Costo-Beneficio

CONCEPTO	VALOR USD
Costo estimado del diseño de la propuesta	$3700
Beneficios anuales proyectados	$6400
Beneficio neto	$2700

Nota. Elaboración propia con base en los costos de implementación del modelo de gestión por competencias en los beneficios económicos potenciales estimados para la presente investigación.

La inversión estimada de USD 3.700 representa el costo aproximado asociado al desarrollo técnico de la propuesta, incluyendo las actividades de levantamiento de información, análisis de los procesos actuales, definición de perfiles por competencias, elaboración del diccionario de competencias y formulación de lineamientos para los procesos de selección y capacitación. Este valor se considera moderado y acorde con la política de optimización de recursos mantenida por la organización.

Por otra parte, los beneficios anuales proyectados ascienden a USD 6.400 y corresponden a una estimación conservadora de los efectos positivos que podrían derivarse de una futura implementación del modelo. Estos beneficios consideran mejoras potenciales relacionadas con la disminución de la rotación del personal, el incremento de la productividad, la reducción de errores operativos y la optimización de las actividades de

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

capacitación. Al respecto, Chiavenato (2020) sostiene que la inversión en el desarrollo del talento humano contribuye a mejorar la eficiencia y los resultados organizacionales. Así mismo, Werther y Davis (2014) destacan que una adecuada gestión del personal permite disminuir los costos asociados a la rotación y sustitución de trabajadores, y Dessler (2020) afirma que la capacitación constituye una herramienta que favorece el mejor aprovechamiento de los recursos y el fortalecimiento del desempeño laboral.

En consecuencia, el beneficio neto estimado asciende a USD 2.700 anuales, resultado de la diferencia entre los beneficios potenciales proyectados y la inversión requerida para el desarrollo de la propuesta. Este resultado evidencia que los beneficios esperados superarían los costos asociados, lo que permite considerar al Modelo de Gestión por Competencias como una alternativa económicamente viable y técnicamente factible para fortalecer los procesos de selección y capacitación del Centro de Operaciones.

Es importante señalar que las cifras presentadas constituyen estimaciones referenciales elaboradas exclusivamente para fines de evaluación financiera, por lo que no representan beneficios garantizados. Los resultados reales dependerán de una eventual implementación del modelo y de las condiciones operativas y organizacionales de la empresa.

5.2. Indicadores De Seguimiento

Para evaluar el impacto y efectividad del Modelo de Gestión por Competencias para los procesos de selección y capacitación que hemos propuesto implementar en el Centro de Operaciones, se establecen los siguientes indicadores de seguimiento:

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Tabla 15

Indicadores

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	LINEA BASE	META	FUENTE	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE
Rotación total	Mide el porcentaje de desvinculaciones sobre el promedio de colaboradores	(Saldas/promedio personal) x 100	Acorde a información histórica de centro de operaciones	10% reducción anual	Registros históricos de Talento Humano	Mensual	Jefe de Talento Humano
Salidas voluntarias	Mide en porcentaje las renuncias voluntarias	(Renuncias/promedio personal) x 100	Acorde a registros históricos	5% reducción anual	Entrevistas de salida	Mensual	Talento Humano
No superación período de prueba	Mide en porcentaje los colaboradores que no superan el período de prueba	(No aprobados/ evaluados) x 100	20.90%	Reducir en un 25%	Bitácora de ingresos y salidas	Mensual	Talento Humano
Permanencia del personal a 90 días	Mide el porcentaje de empleados contratados que permanecen activos al cumplir 90 días desde su ingreso a la empresa	(Número de personas contratadas en una cohorte que permanecen activas a los 90 días/ total de contratados en esa cohorte) x100	79.10%	Incrementar al 75% de empleados vinculados superen el período de prueba.	Registros de contratación y nómina	Trimestral	Talento Humano
Cumplimiento	Evalúa la ejecución del	(Capacitaciones realizadas/	Línea base	100%	Plan Anual de	Mensual	Talento Humano

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

INDICADOR	DEFINICIÓN	FÓRMULA	LINEA BASE	META	FUENTE	FRECUENCIA DE EVALUACIÓN	RESPONSABLE
capacitación	plan anual de capacitación	capacitaciones programadas) x100	pendiente de medición		Capacitación		
Cierre de brechas	Mide el porcentaje de competencias desarrolladas vs las identificadas	(Brechas cerradas/ brechas encontradas) x100	Línea base pendiente de medición	80%	Evaluaciones de desempeño	Semestral	Talento Humano
Evaluación de transferencia al puesto	Identifica la aplicación práctica de conocimientos adquiridos	(Colaboradores que aplican competencias/ colaboradores capacitados) x 100	Línea base pendiente de medición	80%	Evaluación del Supervisor	Trimestral	Jefatura Inmediata

Nota. Elaboración propia con base en información interna de Talento Humano del Centro de Operaciones.

Los indicadores de seguimiento y control para el modelo de gestión por competencias propuesto fueron definidos con base en la literatura especializada en gestión del talento humano y gestión por competencias, cuyo objetivo principal es medir la efectividad de los procesos de selección, capacitación y retención del personal.

Medir la tasa de rotación total constituye una variable muy importante dentro de la aplicación de la propuesta, puesto que permite analizar la estabilidad laboral y la capacidad de la organización para retener a su personal. Según Chiavenato (2021), la rotación de personal representa el flujo de entradas y salidas de trabajadores dentro de una organización y constituye un indicador relevante para la toma de decisiones en la gestión del talento humano.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

El índice de no superación del período de prueba nos permite medir el grado de alineación entre las competencias del colaborador y los requisitos del puesto. De acuerdo con Alles (2017), los modelos de gestión por competencias buscan garantizar la adecuada correspondencia entre las capacidades individuales y las necesidades organizacionales, favoreciendo la adaptación y permanencia del personal.

La retención del personal a 90 días refleja la efectividad de los procesos de selección, inducción y adaptación a la empresa. Spencer y Spencer (1993) sostienen que la identificación adecuada de competencias incrementa la probabilidad de éxito y permanencia laboral.

El cumplimiento del plan de capacitación permite medir el grado de ejecución de las actividades de formación programadas por la organización. Chiavenato (2021) señala que la capacitación constituye un proceso sistemático orientado al desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que contribuyen al logro de los objetivos organizacionales.

El indicador para el cierre de brechas de competencias permite medir el desarrollo de las capacidades requeridas para alcanzar el perfil requerido. Según Alles (2017), el análisis de brechas permite identificar las diferencias entre las competencias exigidas por el puesto y las competencias efectivamente desarrolladas por los colaboradores.

Por último, la transferencia al puesto de trabajo permite comprobar si se están poniendo en práctica los conocimientos adquiridos en la capacitación. De acuerdo con Kirkpatrick y Kirkpatrick (2016), la evaluación de la transferencia constituye uno de los componentes fundamentales para valorar la efectividad de los programas de capacitación y su impacto en el desempeño laboral.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Capítulo 6. Conclusiones y Aplicaciones

6.1. Conclusiones generales

En base al análisis realizado dentro del Centro de Operaciones, se determinaron algunas oportunidades de mejora en los procesos de selección y capacitación de personal que actualmente se aplican. Los resultados obtenidos señalan una evidente necesidad de diseñar un modelo de gestión por competencias que permita fortalecer los procesos selección, adaptación y desarrollo de personal, siempre alineados a los objetivos estratégicos y operativos del centro de operaciones y de la empresa.

El modelo de gestión por competencias establece una herramienta técnica destinada a optimizar los procesos de selección y capacitación, mediante la definición de competencias laborales, perfiles de cargo e instrumentos para la evaluación y desarrollo. Una adecuada gestión por competencias permitirá fortalecer el compromiso organizacional, la satisfacción laboral y un buen desempeño de los colaboradores.

Desde el punto de vista financiero podría favorecer la eficiencia operativa y la sostenibilidad empresarial mediante una mejora en la gestión del talento humano y una reducción de costos asociada a procesos de selección y capacitación deficientes. Los resultados podrán ser validados a través de una implementación piloto y del seguimiento de los indicadores propuestos en el presente proyecto.

6.2. Conclusiones específicas:

Con respecto al diagnóstico organizacional se determinó la necesidad de reforzar los procesos de selección y capacitación del Centro de Operaciones e implementar un modelo de gestión por competencias alineado a los objetivos de la empresa.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

De acuerdo al diagnóstico realizado se identificaron y definieron las competencias cardinales y específicas requeridas para los distintos cargos y niveles organizativos alineadas a las necesidades operativas del Centro de Operaciones.

Frente a las necesidades encontradas se diseñó un modelo de gestión por competencias que incluye perfiles de puesto, formatos para entrevistas por competencias, herramientas de selección y lineamientos para el diagnóstico y planificación de capacitación, el modelo se elaboró en base a los requerimientos del Centro de Operaciones y respaldado por fundamentación teórica de la gestión de talento humano.

Por último, se realizó una evaluación económico- financiera ex ante que estimó la viabilidad de la propuesta sujeta a validación y se establecieron indicadores para el seguimiento y control una vez que la empresa decida implementar el modelo propuesto.

6.2.1. Análisis del cumplimiento de los objetivos de la investigación

En lo que respecta al primer objetivo se determinaron las competencias laborales cardinales y específicas en cada uno de los niveles tomando en cuenta los requerimientos técnicos como las competencias conductuales requeridas para un adecuado desempeño en cada uno de los cargos.

En segundo lugar, se realizó el diseño del modelo de gestión por competencias aplicando herramientas clave para los procesos de selección y capacitación lo cual permitirá una mejor gestión del personal.

Finalmente se establecieron los lineamientos de ejecución y seguimiento para el modelo propuesto promoviendo una puesta en práctica eficiente que ayude a la empresa a optimizar recursos, mejorar la productividad y lograr un correcto desempeño de los colaboradores.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

6.2.2. Contribución a la gestión empresarial

Se espera que al implementar el Modelo de Gestión por competencias propuesto para los procesos de selección y capacitación en el Centro de Operaciones se pueda contribuir con una estrategia para mejorar y optimizar el proceso de contratación garantizando la incorporación de personal que cumpla con las especificaciones de cada vacante y alineadas a los objetivos de la empresa, de manera que se pueda disminuir la rotación y que este centro de operaciones sea considerado el mejor lugar para trabajar por parte de los colaboradores.

Lo antes mencionado podría contribuir a fortalecer la cultura organizacional, el desarrollo profesional de los colaboradores, la mejora de la productividad y genera una ventaja competitiva para la empresa florícola.

6.2.3. Contribución a nivel académico

A nivel académico nuestro proyecto pretende integrar la teoría aprendida sobre la gestión del talento humano, la gestión por competencias y el desarrollo de modelos de selección y capacitación a las necesidades reales de la organización.

La investigación realizada permitió detectar una problemática existente en el Centro de operaciones y evidencia la importancia de implementar modelos de gestión de talento humanos que contribuyan a fortalecer los procesos de selección y capacitación basados en competencias poniendo en práctica los fundamentos teóricos y algunas metodologías aprendidas a lo largo de esta maestría siempre alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa.

6.2.4. Contribución a nivel personal

El desarrollo del presente proyecto permitió fortalecer nuestros conocimientos y competencias profesionales en diagnostico organizacional, análisis de información

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

empresarial, diseño una propuesta de gestión por competencias encaminadas a proponer mejoras en base a evidencia.

6.3. Limitaciones a la Investigación

En la elaboración de nuestro proyecto se presentaron las siguientes limitaciones:

- Para el análisis del problema se pudo obtener información de un período limitado de tres meses.
- No se pudo contar con información histórica sobre la rotación y sus causas.
- Faltó concretar una prueba piloto para la correspondiente validación de las proyecciones iniciales con la práctica.
- La validación del modelo y diccionario de competencias se realizó en base a revisión documental y datos técnicos.
- Los valores económicos presentados son estimados y sujetos a posterior validación.

El alcance del presente proyecto se limita únicamente al Centro de Operaciones por lo que no es aplicable a otras unidades operativas de la empresa florícola.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Bibliografías

Alles, (2009a). Diccionario de competencias: La trilogía: *Las 60 competencias más utilizadas en gestión por competencias*. Granica.

Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: Gestión por competencias.* Granica.

Alles, M. (2016). *Selección por Competencias.* Ediciones Granica S.A. https://books.google.com.co/books?id=JqzDDQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es#v=onepage&q&f=true

Antequera Rojas, S. R. (2025). *Diseño de un Modelo Estratégico de Gestión del Talento Humano para reducir la rotación de personal operativo en S. A. Design Group S.A.S.* [Tesis de pregrado, Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD]. Repositorio Institucional UNAD. https://repository.unad.edu.co/bitstream/handle/10596/78533/Diseno_de_un_Modelo_Estrategico_de_Gestion_del_Talento_Humano_para_reducir_la_rotacion_de_personal_operativo_en_S_A_Design_GroupSAS.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice: A Guide to the Theory and Practice of People Management*. Kogan Page.

Carvajal Camperos, M. (2023). *Las Organizaciones 4.0 y los modelos de gestión por competencia* [Material de clase]. Aula Virtual, EIG Business School. https://uide.instructure.com/courses/28694/pages/las-organizaciones-4-dot-0-y-los-modelos-de-gestion-por-competencia?module_item_id=2141181

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill/Interamericana Editores.

Chiavenato, I. (2018). *Gestión del Talento Humano el nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones.* McGraw Hill.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill.

Chinchín Gálvez, G. V. (2014). *Selección de personal por competencias y su influencia en la rotación de personal* [Trabajo de titulación de grado, Universidad Central del Ecuador]. Repositorio Digital de la Universidad Central del Ecuador. https://www.dspace.uce.edu.ec/entities/publication/fc451add-6f0a-42f7-9184-d9ae4fa9d595

Dessler, G. (2020). *Administración de recursos humanos*. Pearson.

Guerrero-Egurrola, D. A. (2021). Gestión por competencias para el proceso de reclutamiento y selección del talento humano. *Gestio et Productio. Revista Electrónica de Ciencias Gerenciales, 3*(5), 60–78. https://doi.org/10.35381/gep.v3i5.33

Haro, G. (2024). *Una introducción a los Recursos Humanos en la era digital: fundamentos y perspectivas tecnológicas*. Universitas Miguel Hernández.

Imagemakers. Esmeralda Farms. (s. f.). About us. Recuperado el 1 de julio de 2026, de https://www.esmeraldafarms.com/about

Kirkpatrick, J. D., & Kirkpatrick, W. K. (2016). Kirkpatrick's four levels of training evaluation. ATD Press.

Madrigal, B. (2024) *Liderazgo y Habilidades Directivas.* McGraw Hill Interamericana.

Polo. J, Madrid. J, Gómez. L, Muñoz. A, Millan. A. (2022). *Psicología Organizacional y del Trabajo Miradas Actuales*. Editorial Uninorte.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.

Valderrama, B. (2019). *Transformación digital y organizaciones ágiles*. *ARANDU UTIC*, *6*(1), 15-50. uticvirtual.edu.py https://uide.instructure.com/courses/28694/files/10321946?module_item_id=2588948

Weihrich, H., Cannice, M., & Koontz, H. (2022). Administración: Una perspectiva global, emprendedora y de innovación. McGraw-Hill Interamericana.

Werther, W. B., & Davis, K. (2014). *Administración de recursos humanos: gestión del capital humano.* McGraw-Hill.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.

Anexos

Cabe indicar que los anexos al ser formatos individuales se los anexa en formato PDF y se encuentran divididos de la siguiente manera.

- **Anexo 1:** Diccionario de Competencias.
- **Anexo 2:** Modelo de perfil de cargo por competencias.
- **Anexo 2.1.:** Modelo Perfil de Cargo - Asistente de Talento Humano
- **Anexo 2.2.:** Modelo Perfil de Cargo – Jefe de Cultivo
- **Anexo 2.3.:** Modelo Perfil de Cargo – Trabajador del Agro
- **Anexo 3:** Manual de entrevistas por competencias.
- **Anexo 4:** Formulario de diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias.
- **Anexo 5:** Formato de evaluación de capacitación.

Nota sobre derechos de autor: Este trabajo y lo que a continuación se expone solo tiene una validez académica, quedando copia de éste en la biblioteca digital de UIDE y EIG. La distribución y uso de este trabajo por parte de alguno de sus autores con otros fines deberá ser informada a ambas Instituciones, a los directores del Máster y resto de autores, siendo responsable aquel que se atribuya dicha distribución.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS

ESMERALDA SUN DE UTOPIA FARMS

Ser una organización comprometida con el crecimiento sostenible, el bienestar de nuestros colaboradores y la excelencia en cada flor que entregamos.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS CARDINALES

Adaptabilidad a los cambios del entorno	
Capacidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo; transformar las debilidades en fortalezas, y potenciar estas últimas a través de planes de acción tendientes a asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Implica la capacidad para conducir la empresa en épocas difíciles, en las que las condiciones para operar son restrictivas y afectan tanto al propio sector de negocios como a todos en general, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego.	
Nivel A	Capacidad para diseñar la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir la organización en épocas difíciles, aprovechar una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y, al mismo tiempo, dar aliento a los colaboradores.
Nivel B	Capacidad para promover en otros la habilidad para identificar y comprender rápidamente los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para diseñar y proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir el área a cargo en épocas difíciles y dar aliento a los colaboradores.
Nivel C	Capacidad para identificar y comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo. Capacidad para proponer planes de acción que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para asegurar en el corto plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas deseadas. Capacidad para conducir a los colaboradores en épocas difíciles y darles aliento.
Nivel D	Capacidad para comprender los cambios en el entorno de la organización, tanto interno como externo, y proponer acciones en relación con las tareas a su cargo que permitan transformar las debilidades en fortalezas y potenciar estas últimas para alcanzar las metas deseadas. Capacidad para seguir trabajando con el ritmo habitual en épocas difíciles.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS CARDINALES

Calidad y mejora continuna	
Capacidad para optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con la tarea asignada, las funciones de las personas a cargo, y/o los procesos y métodos de la organización. Implica la actitud permanente de brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o aportes que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.	
Nivel A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar y promover la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y el mercado en general en materia de calidad y mejora continua.
Nivel B	Capacidad para diseñar métodos de trabajo para su área que permitan optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo o los procesos y métodos de la organización. Capacidad para generar la disposición permanente a brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo. Capacidad para constituirse en un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
Nivel C	Capacidad para optimizar (o proponer acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes en relación con las tareas de las personas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones inusuales y/o que permitan perfeccionar, modernizar u optimizar el uso de los recursos a cargo.
Nivel D	Capacidad para proponer acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles –personas, materiales, etc.– y agregar valor al aportar soluciones factibles en relación con las tareas a cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. Capacidad para brindar aportes que signifiquen una solución a situaciones que puedan ser mejoradas y/u optimizar el uso de los recursos a cargo.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso con la calidad de trabajo	
Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones para alcanzar los objetivos organizacionales, o del área, o bien los propios del puesto de trabajo, y obtener, además, altos niveles de desempeño. Capacidad para administrar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad adecuados.	
Nivel A	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales junto con altos niveles de desempeño en toda la organización. Capacidad para definir y diseñar procesos y políticas organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en toda la organización. También, ser un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.
Nivel B	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el área bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas y diseñar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad superiores en su área. También, ser un referente en la organización por su compromiso con la calidad de trabajo.
Nivel C	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia y tomar las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en el sector bajo su responsabilidad. Capacidad para aplicar políticas e implementar procesos organizacionales a fin de facilitar la consecución de los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. También, ser un referente en su área de actuación por su compromiso con la calidad de trabajo.
Nivel D	Capacidad para actuar con velocidad y sentido de urgencia a fin de alcanzar los objetivos junto con altos niveles de desempeño en su puesto de trabajo. Capacidad para aplicar políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados. Implica un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar estándares de calidad esperados. También, ser un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS CARDINALES

Responsabilidad social	
Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración.	
Nivel A	Capacidad para fijar políticas organizacionales en materia de responsabilidad social de mediano y largo plazo. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para constituirse en un referente en la organización y en el mercado en general en materia de responsabilidad social.
Nivel B	Capacidad para promover las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para diseñar, proponer y luego llevar a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias y, por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para constituirse en un referente para sus colaboradores en materia de responsabilidad social.
Nivel C	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para proponer acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas y utilizar dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social.
Nivel D	Capacidad para identificarse con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. Capacidad para llevar a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con sus propias tareas o responsabilidades. Capacidad para comprender rápidamente otras culturas.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS ESPECIFICAS
MANDOS ALTOS

Entrenador	
Capacidad para formar a otros tanto en conocimientos como en competencias. Implica un genuino esfuerzo para fomentar el aprendizaje a largo plazo y/o desarrollo de otros, más allá de su responsabilidad específica y cotidiana. El desarrollo a lograr en otros será sobre la base del esfuerzo individual y según el puesto que la otra persona ocupe en la actualidad o se prevé que ocupará en el futuro.	
Nivel A	Capacidad para ofrecer retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores, señalándoles sus fortalezas y debilidades junto con las necesidades de desarrollo más eficaces; fomentar independencia, desarrollar las capacidades (conocimientos y competencias) y fortalecerlas con el objeto de fomentar el aprendizaje y crecimiento a largo plazo. Implica realizar seguimiento de la carrera individual de cada uno de sus colaboradores, brindarles consejo efectivo y considerar todas las variables relacionadas (tanto con la organización como con el colaborador).
Liderar con el ejemplo	
Capacidad para comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética, y motivar a los colaboradores a alcanzar los objetivos planteados con sentido de pertenencia y real compromiso. Capacidad para promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable.	
Nivel A	Capacidad para fijar y comunicar la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Capacidad para motivar a todos los integrantes de la organización a alcanzar los objetivos planteados, fomentar el sentido de pertenencia y promover la innovación y la creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. Implica la capacidad para establecer políticas organizacionales que ayuden a alcanzar estos propósitos, y ser ejemplo de líder para sus pares y colaboradores. Capacidad para promover que cada uno de los máximos directivos de la organización se transforme en un ejemplo para sus respectivos equipos en materia de liderazgo, y sea promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. Capacidad para constituirse en un referente en el mercado y la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS ESPECIFICAS
MANDOS ALTOS

Liderazgo	
Capacidad para generar compromiso y lograr el respaldo de sus superiores con vistas a enfrentar con éxito los desafíos de la organización. Capacidad para asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento, y lograr y mantener un clima organizacional armónico y desafiante.	
Nivel B	Capacidad para proponer y diseñar procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas, desarrollar el talento y, al mismo tiempo, lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores a fin de enfrentar con éxito los desafíos propuestos para su área. Implica promover y mantener un clima organizacional armónico y desafiante, y ser un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los otros, con una visión y proyección de mediano plazo.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS ESPECIFICAS
ADMINISTRATIVOS

Capacidad de planificación y organización	
Capacidad para determinar eficazmente metas y prioridades de su tarea, área o proyecto, y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos. Incluye utilizar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas tareas para mantener el control del proceso y aplicar las medidas correctivas necesarias.	
Nivel A	Capacidad para diseñar métodos de trabajo organizacionales que permitan determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores y especificar las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados, en general, así como los de cada etapa en particular. Capacidad para diseñar e implementar mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que resulten necesarias. Capacidad para constituirse en un referente en materia de planificación y organización tanto personal como organizacional.
Conocimientos técnicos	
Capacidad para poseer, mantener actualizados y demostrar todos aquellos conocimientos y/o experiencias específicas que se requieran para el ejercicio de la función a cargo, y avivar de manera constante el interés por aprender y compartir con otros los conocimientos y experiencias propios.	
Nivel B	Capacidad para entender, conocer, demostrar y poner en práctica los diversos aspectos de su especialidad y función, aun los más complejos, y renovar de manera constante su interés y curiosidad por aprender. Capacidad para compartir sus conocimientos y experiencias y, al mismo tiempo, asumir el rol de entrenador de otros para ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en la materia. Capacidad para constituirse en un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos en relación con los temas a su cargo.



DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS ESPECIFICAS
ADMINISTRATIVOS

Trabajo en equipo	
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	
Nivel C	Capacidad para fomentar la colaboración y cooperación en su sector, promover el intercambio con otras áreas y orientar el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de los objetivos fijados. Implica reconocer los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados de corto plazo, y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Capacidad para constituirse como un ejemplo de cooperación entre sus colaboradores y mantener un buen clima de trabajo.





DICCIONARIO DE COMPETENCIAS
COMPETENCIAS ESPECIFICAS
OPERATIVOS

Tolerancia a la presión del trabajo	
Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones/decisiones que requieren un compromiso y esfuerzo mayores que los habituales. Implica mantener un alto nivel de desempeño aun en situaciones exigentes y cambiantes, con interlocutores diversos que se suceden en cortos espacios de tiempo, a lo largo de jornadas prolongadas.	
Nivel D	Capacidad para trabajar con perseverancia y eficacia a fin de alcanzar los objetivos que se le han fijado, aun en contextos complejos. Implica trabajar con energía y mantener el nivel de desempeño esperado incluso en circunstancias exigentes y cambiantes, a lo largo de jornadas prolongadas. También, ser un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.
Trabajo en equipo	
Capacidad para colaborar con los demás, formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el propósito de alcanzar, en conjunto, la estrategia organizacional, subordinar los intereses personales a los objetivos grupales. Implica tener expectativas positivas respecto de los demás, comprender a los otros, y generar y mantener un buen clima de trabajo.	
Nivel D	Capacidad para colaborar y cooperar con otras personas, tanto de su sector como de otras áreas de la organización, con el propósito de alcanzar los objetivos fijados, y reconocer los éxitos y aportes de otras personas. Capacidad para subordinar los intereses personales a los objetivos grupales y apoyar el trabajo de otros sectores de la organización. Implica ser un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.
Productividad	
Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.	
Nivel D	Capacidad para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y con la calidad requeridos, agregar valor y contribuir a que la organización mantenga e incremente su liderazgo en el mercado.





DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS COMPETENCIAS CARDINALES

Adaptabilidad a los cambios del entorno	
Nivel A	• Diseña la estrategia y las políticas organizacionales destinadas a promover en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo. • Diseña planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora de la organización en fortalezas. • Potencia las fortalezas para asegurar en el largo plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas esta blecidas. • Detecta y aprovecha las oportunidades del entorno logrando beneficios para la organización. • En épocas retadoras, conduce la organización de manera efectiva, aprovechando una interpretación anticipada de las tendencias en juego, y da aliento a los colaboradores.
Nivel B	• Promueve en otros la habilidad de identificar y comprender rápidamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo. • Formula y propone planes de acción que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas. • Potencia las fortalezas para asegurar en el mediano plazo la presencia y el posicionamiento de la organización y la consecución de las metas establecidas. • Comprende y utiliza las oportunidades del entorno logrando beneficios para su área de trabajo. • En épocas retadoras, conduce el área a su cargo de manera efectiva, y da aliento a sus colaboradores.
Nivel D	• Interpreta correctamente los cambios producidos en el entorno de la organización, tanto local como externo. • Propone acciones, en relación con las tareas a su cargo, que permiten transformar las áreas de mejora en fortalezas. • Potencia las fortalezas para alcanzar las metas establecidas. • Está atento a los cambios que se producen en el entorno. • Trabaja con el ritmo habitual en épocas retadoras.



DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS COMPETENCIAS CARDINALES

Calidad y mejora continua	
Nivel B	• Diseña métodos de trabajo para su área que permiten optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etcétera. • Idea e implementa procesos para agregar valor a través de ideas, enfoques o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas del área a su cargo y/o los procesos y métodos de la organización. • Genera en su área de trabajo la disposición permanente a obtener aportes que signifiquen una solución a problemáticas inusuales o perfeccionen, modernicen u optimicen el uso de los recursos. • Toma decisiones que facilitan a su área de trabajo una óptima consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es un referente en su área en materia de calidad y mejora continua.
Nivel C	• Optimiza (o propone acciones en ese sentido, según corresponda) los recursos disponibles personas, materiales, etcétera. • Agrega valor a través de ideas o soluciones originales o diferentes a los tradicionales, en relación con las tareas de las personas a su cargo y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas inusuales o perfeccionan, modernizan u optimizan el uso de los recursos. • Toma decisiones que facilitan a sus colaboradores y/o pares la consecución de sus objetivos, a través del uso eficiente de los recursos disponibles. • Es tomado como ejemplo por sus colaboradores y/o pares en materia de calidad y mejora continua.
Nivel D	• Propone acciones con el propósito de optimizar los recursos disponibles personas, materiales, etcétera. • Agrega valor al aportar soluciones factibles en la realización de sus tareas y/o los procesos y métodos de su área de trabajo. • Brinda aportes que significan una solución a problemáticas específicas u optimizan el uso de los recursos a su cargo. • Alcanza sus metas logrando un uso eficiente de los recursos asignados. • Ejecuta sus tareas de manera eficiente.



DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS COMPETENCIAS CARDINALES

Compromiso con la calidad de trabajo	
Nivel A	• Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma decisiones de alto impacto para alcanzar los objetivos organizacionales. • Promueve en toda la organización cursos de acción para obtener en conjunto altos niveles de desempeño. • Define y diseña procesos y políticas organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad superiores para toda la organización. • Es un referente en la organización y en la comunidad en donde actúa por su compromiso con la calidad de trabajo.
Nivel C	• Actúa con velocidad y sentido de urgencia y toma las decisiones adecuadas para alcanzar los objetivos del sector a su cargo. • Promueve en su sector cursos de acción para obtener altos niveles de desempeño. • Aplica políticas e implementa procesos organizacionales para facilitar la consecución de los resultados esperados. • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado en los temas de su especialidad y, al mismo tiempo, aporta soluciones que permiten alcanzar estándares de calidad adecuados en su sector. • Es un referente en su área por su compromiso con la calidad de trabajo.
Nivel D	• Actúa con velocidad y sentido de urgencia para alcanzar los objetivos de su puesto de trabajo. • Lleva a cabo las acciones necesarias para obtener altos niveles de desempeño. • Aplica políticas y directivas recibidas de sus superiores con el propósito de obtener los resultados esperados • Demuestra un compromiso constante por mantenerse actualizado y aportar soluciones para alcanzar los estándares de calidad esperados. • Es un referente para sus compañeros por su compromiso con la calidad de trabajo.



DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS COMPETENCIAS CARDINALES

Responsabilidad social	
Nivel A	• Fija políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, con visión de largo plazo. • Diseña, propone y luego lleva a cabo propuestas orientadas a contribuir y colaborar con la sociedad en las áreas en las cuales esta presenta mayores carencias, y por ende, mayor necesidad de ayuda y colaboración. • Comprende rápidamente otras culturas, sus maneras de pensar y comportarse y las diferentes formas de hacer las cosas, y utiliza dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • Desarrolla y participa activamente en la implementación de planes orientados a fomentar el bien común. • Es un referente en la organización y en el mercado donde actúa en materia de responsabilidad social.
Nivel C	• Se identifica con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social, y motiva a los colaboradores y/o pares de su área a actuar de la misma manera. • Propone acciones orientadas a colaborar con la sociedad en las áreas donde esta presenta mayores carencias. • Comprende otras culturas y utiliza dicha comprensión en beneficio de las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • Promociona, de manera formal e informal, los programas de asistencia con los que cuenta la organización, a fin de que lleguen a quienes los necesitan. • Es un referente para sus colaboradores y en el ámbito del área donde se desempeña en materia de responsabilidad social.
Nivel D	• Se identifica con las políticas organizacionales en materia de responsabilidad social. • Lleva a cabo acciones orientadas a colaborar con la sociedad en todo aquello que guarde relación con sus propias tareas o responsabilidades. • Comprende rápidamente otras culturas. • Colabora en la implementación de los planes de asistencia y ayuda social que lleva adelante la organización. • Es un referente para sus compañeros en materia de responsabilidad social.



DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS COMPETENCIAS ESPECIFICAS

MANDOS ALTOS

Entrenador	
Nivel A	• Ofrece retroalimentación honesta, respetuosa y objetiva a sus colaboradores señalándoles sus fortalezas y debilidades junto con las necesidades de desarrollo más relevantes. • Fomenta la independencia y busca desarrollar las capacidades, conocimientos y competencias de sus colaboradores, apoyándolos hasta que puedan desempeñarse sin su ayuda. • Fortalece las capacidades de los demás y trabaja con ellos para identificar fortalezas y experiencias con el objeto de fomentar el aprendizaje y crecimiento a largo plazo. • Apoya de manera activa a los colaboradores capaces que buscan otras oportunidades dentro de la organización y les brinda consejo. • Realiza seguimiento de la carrera individual de cada uno de sus colaboradores y les brinda consejo efectivo, considerando todas las variables relacionadas.
Liderar con el ejemplo	
Nivel A	• Fija y comunica la visión estratégica y los valores de la organización a través de un modelo de conducción personal acorde con la ética. • Motiva a todos los integrantes de la organización a lograr los objetivos planteados; fomenta el sentido de pertenencia y promueve la innovación y creatividad, en un ambiente de trabajo confortable. • Fija políticas organizacionales que permiten alcanzar la estrategia de la organización, logrando constituirse en ejemplo de liderazgo para sus pares y colaboradores. • Alienta a que cada uno de los máximos directivos de la organización se constituya en ejemplo de liderazgo para sus respectivos equipos y, al mismo tiempo, en promotor del buen ambiente laboral basado en el respeto. • Es un referente en el mercado y en la organización por sus valores personales y como promotor de la innovación.
Liderazgo	
Nivel B	• Propone y diseña procesos, cursos de acción y métodos de trabajo con el propósito de asegurar una adecuada conducción de personas y desarrollar su talento. • Propone y diseña procesos y cursos de acción con el fin de lograr el compromiso y el respaldo de sus superiores para enfrentar los desafíos propuestos para su área. • Promueve y sostiene un clima organizacional armónico y desafiante. • Es un ejemplo dentro de la organización por su liderazgo y capacidad de desarrollar a los colaboradores en su área de actuación. • Su desempeño en la conducción y desarrollo de personas transluce visión y proyección en el mediano plazo.



DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS COMPETENCIAS ESPECIFICAS

ADMINISTRATIVOS

Capacidad de planificación y organización	
Nivel A	• Diseña métodos de trabajo organizacionales que permiten determinar eficazmente metas y prioridades para todos los colaboradores. • Especifica las etapas, acciones, plazos y recursos requeridos para el logro de los objetivos fijados para la organización, en general, así como para cada etapa en particular. • Diseña e implementa mecanismos de seguimiento y verificación de los grados de avance de las distintas etapas para mantener el control de los proyectos o procesos y poder, de ese modo, aplicar las medidas correctivas que se revelan necesarias. • Se anticipa a posibles obstáculos que puedan interferir en la obtención de las metas y prioridades organizacionales. • Es un referente en materia de planificación y organización, tanto a nivel personal como organizacional.
Conocimientos técnicos	
Nivel B	• Entiende, conoce y lo pone en práctica todos los temas de su especialidad y función, desde los más sencillos hasta los más complejos. • Mantiene de manera constante su interés y curiosidad por aprender. • Utiliza sus conocimientos y experiencia, y los comparte con los demás. • Toma activamente el rol de entrenador de otros, logrando ayudarlos a desarrollar sus conocimientos en las materias que domina. • Es un referente dentro de la organización por sus conocimientos técnicos relativos a los procesos a su cargo.
Trabajo en equipo	
Nivel B	• Fomenta el espíritu de colaboración en su sector. • Promueve el intercambio con otros sectores y orienta el trabajo de pares y colaboradores a la consecución de objetivos fijados. • Reconoce los éxitos de otros, pertenecientes o no al grupo inmediato de trabajo. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales, con el propósito de alcanzar las metas organizacionales de corto y mediano plazo, y apoya el trabajo de otras áreas que forman parte de la organización. • Es un ejemplo para sus colaboradores por su estilo positivo de cooperación y por mantener un buen clima de trabajo.





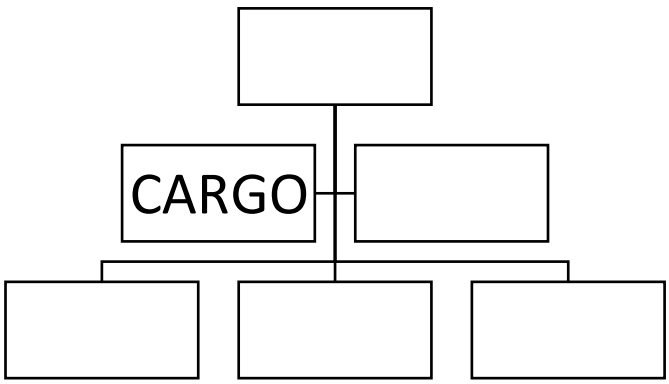
DICCIONARIO DE COMPORTAMIENTOS COMPETENCIAS ESPECIFICAS

OPERATIVOS

Tolerancia a la presión del trabajo	
Nivel D	• Trabaja con perseverancia y eficacia para alcanzar los objetivos que se le han fijado. • Aplica procedimientos y métodos de trabajo que permiten llevar a cabo sus labores en contextos complejos. • Actúa de acuerdo con las decisiones de sus superiores que requieren compromiso y esfuerzo mayores a los habituales. • Trabaja con energía y mantiene el nivel de desempeño esperado aun en situaciones exigentes y cambiantes, durante jornadas intensas y prolongadas. • Es un ejemplo para sus compañeros en momentos difíciles.
Trabajo en equipo	
Nivel D	• Colabora con otras personas pertenecientes a su grupo de trabajo. • Coopera con personas de otros sectores de la organización con el propósito de alcanzar los objetivos fijados. • Reconoce los éxitos y aportes de otras personas. • Subordina los intereses personales a los objetivos grupales y apoya el trabajo de otros sectores de la organización. • Es un ejemplo para sus compañeros por su cooperación y buen trato con todas las personas.
Productividad	
Nivel D	• Cumple con lo que le solicitan en el tiempo y con la calidad adecuados. • Realiza acciones, dentro de su esfera de actuación, para mejorar la obtención de resultados y ser más eficiente. • Realiza cambios en la manera de ejecutar las tareas (dentro de su nivel de responsabilidad), a fin de mejorar y lograr así un desempeño superior. • Su nivel de efectividad responde a los estándares fijados para la posición en la que se desempeña. • Utiliza los procesos organizacionales con el propósito de mejorar la productividad individual.

ANEXO 2

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO		
NOMBRE DEL CARGO		
PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
1.1. FECHA DE LEVANTAMIENTO		
1.2. ÁREA A LA QUE PERTENECE		
1.3. CARGO AL QUE REPORTA		
1.4. CARGOS QUE SUPERVISA	CARGO	# DE PERSONAS
1.5. ORGANIGRAMA DEL CARGO (Tres niveles)		



1.6. MISIÓN DEL CARGO	
1.7. FUNCIONES	
ESENCIALES	
1	
2	
3	
SECUNDARIAS	
4	
5	
6	
1.8. COMPETENCIAS	
CARDINALES	NIVEL
1	
2	
3	
4	
TÉCNICAS	NIVEL
1	
2	
3	

4		

PARTE 2. ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN	**AÑOS**	**TITULO**	**ESPECIALIDAD**
BACHILLER			
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO			
TÉCNICO			
TECNÓLOGO			
PROFESIONAL (TERCER NIVEL)			
DIPLOMADO			
MAESTRÍA			

2.2. CONOCIMIENTOS		
DETALLE	**Capacitación**	**Selección**

2.3. CAPACITACIÓN ADICIONAL			
DETALLE		**CERTIFICACIÓN**	
		SI	**NO**

2.4. OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	**HABLADO (%)**	**ESCRITO (%)**

2.5. EXPERIENCIA	
EXPERIENCIA EN EL AREA DE	

TIEMPO	
DE 0 A 3 MESES	
DE 3 A 6 MESES	
DE 6 MESES A 1 AÑO	
DE 1 A 3 AÑOS	
DE 3 A 5 AÑOS	
MÁS DE 5 AÑOS	

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO

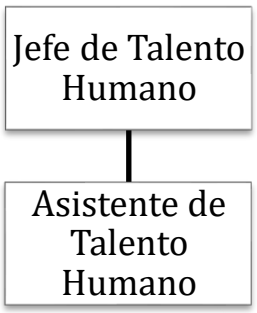
ANEXO 2.1

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

ASISTENTE DE TALENTO HUMANO

PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
1.1. FECHA DE LEVANTAMIENTO	04 JUNIO 2026	
1.2. ÁREA A LA QUE PERTENECE	Administrativa	
1.3. CARGO AL QUE REPORTA	Jefe de Talento Humano	
1.4. CARGOS QUE SUPERVISA	CARGO	# DE PERSONAS
	N/A	N/A

1.5. ORGANIGRAMA DEL CARGO (Tres niveles)



1.6. MISIÓN DEL CARGO

Ejecutar y soportar las actividades operativas de gestión humana, garantizando el cumplimiento de la normativa laboral vigente y asegurando la provisión oportuna de personal

1.7. FUNCIONES

ESENCIALES	
1	Control de asistencia y ausentismo
2	Administración del personal
3	Reclutamiento y selección de personal
SECUNDARIAS	
4	Apoyo en nómina
5	Apoyo en la inducción y capacitación del personal
6	Mantener actualizadas las carpetas del personal y bases de datos

1.8. COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	Adaptabilidad a los cambios del entorno	B
2	Calidad y mejora continua	C
3	Compromiso con la calidad de trabajo	C
4	Responsabilidad Social	C
ESPECÍFICAS		**NIVEL**
1	Capacidad de planificación y organización	A
2	Conocimientos técnicos	B
3	Trabajo en equipo	C

PARTE 2. ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN	**AÑOS**	**TITULO**	**ESPECIALIDAD**
BACHILLER			
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO			
TÉCNICO			
TECNÓLOGO			
PROFESIONAL (TERCER NIVEL)	4	No	Psicología Industrial, Organizacional; Ingeniería en Talento Humano, Administración de empresas
DIPLOMADO			
MAESTRÍA			

2.2. CONOCIMIENTOS		
DETALLE	**Capacitación**	**Selección**
Ofimática (Word, Excel)	X	X
Código de trabajo		X

2.3. CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	**CERTIFICACIÓN**	
	SI	**NO**
N/A	N/A	N/A

2.4. OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	**HABLADO (%)**	**ESCRITO (%)**
N/A	N/A	N/A

2.5. EXPERIENCIA	
EXPERIENCIA EN EL AREA DE	Talento Humano

TIEMPO	
DE 0 A 3 MESES	
DE 3 A 6 MESES	
DE 6 MESES A 1 AÑO	
DE 1 A 3 AÑOS	X
DE 3 A 5 AÑOS	
MÁS DE 5 AÑOS	

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO

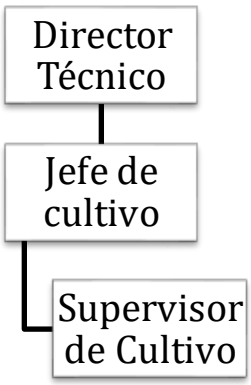
ANEXO 2.2

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

JEFE DE CULTIVO

PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
1.1. FECHA DE LEVANTAMIENTO	04 JUNIO 2026	
1.2. ÁREA A LA QUE PERTENECE	Mandos altos	
1.3. CARGO AL QUE REPORTA	Director Técnico	
1.4. CARGOS QUE SUPERVISA	CARGO	# DE PERSONAS
	Supervisor de cultivo	3

1.5. ORGANIGRAMA DEL CARGO (Tres niveles)



1.6. MISIÓN DEL CARGO

Dar soporte en la planificación, ejecución y monitoreo de las estrategias agronómicas de la finca con el cultivo de Gypsophila, asegurando que los procesos productivos se alineen con los estándares de calidad de la empresa.

1.7. FUNCIONES

ESENCIALES	
1	Planificación de la producción
2	Gestión agronómica
3	Supervisión de campo
SECUNDARIAS	
4	Supervisión de la calidad
5	Gestión de insumos y presupuestos
6	Gestionar registros y trazabilidad

1.8. COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	Adaptabilidad a los cambios del entorno	A
2	Calidad y mejora continua	B
3	Compromiso con la calidad de trabajo	A
4	Responsabilidad Social	A
ESPECÍFICAS		**NIVEL**
1	Entrenador	A
2	Liderar con el ejemplo	A
3	Liderazgo	B

PARTE 2. ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN	**AÑOS**	**TITULO**	**ESPECIALIDAD**
BACHILLER			
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO			
TÉCNICO			
TECNÓLOGO			
PROFESIONAL (TERCER NIVEL)	5	Si	Ingeniera Agrónoma, Agropecuaria
DIPLOMADO			
MAESTRÍA			

2.2. CONOCIMIENTOS		
DETALLE	**Capacitación**	**Selección**
Manejo de equipos		X

2.3. CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	**CERTIFICACIÓN**	
	SI	**NO**
Liderazgo de transformación		X

2.4. OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	**HABLADO (%)**	**ESCRITO (%)**
Inglés	70	90

2.5. EXPERIENCIA	
EXPERIENCIA EN EL AREA DE	Producción de flores

TIEMPO	
DE 0 A 3 MESES	
DE 3 A 6 MESES	
DE 6 MESES A 1 AÑO	
DE 1 A 3 AÑOS	
DE 3 A 5 AÑOS	X
MÁS DE 5 AÑOS	

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO

ANEXO 2.3

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE CARGO

TRABAJADOR DEL AGRO

PARTE 1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO		
1.1. FECHA DE LEVANTAMIENTO	04 JUNIO 2026	
1.2. ÁREA A LA QUE PERTENECE	Operativa	
1.3. CARGO AL QUE REPORTA	Asistente Operativo	
1.4. CARGOS QUE SUPERVISA	CARGO	# DE PERSONAS
	N/A	N/A

1.5. ORGANIGRAMA DEL CARGO (Tres niveles)



1.6. MISIÓN DEL CARGO

Ejecutar con precisión y cuidado las labores de cultivo, mantenimiento, recolección y cosecha para garantizar una producción de alta calidad que cumpla con los estándares de exportación.

1.7. FUNCIONES

ESENCIALES	
1	Preparación y siembra
2	Cosecha
3	Post cosecha y clasificación
SECUNDARIAS	
4	Enmallaje
5	Monitoreo de plagas
6	Mantenimiento de herramientas

1.8. COMPETENCIAS

CARDINALES		NIVEL
1	Adaptabilidad a los cambios del entorno	D
2	Calidad y mejora continua	D
3	Compromiso con la calidad de trabajo	D
4	Responsabilidad Social	D
ESPECÍFICAS		**NIVEL**
1	Productividad	D
2	Tolerancia a la presión del trabajo	D
3	Trabajo en equipo	D

PARTE 2. ANÁLISIS DEL CARGO			
2.1. EDUCACIÓN FORMAL			
NIVEL DE EDUCACIÓN	**AÑOS**	**TITULO**	**ESPECIALIDAD**
BACHILLER	6	No	Indiferente
ESTUDIANTE UNIVERSITARIO			
TÉCNICO			
TECNÓLOGO			
PROFESIONAL (TERCER NIVEL)			
DIPLOMADO			
MAESTRÍA			

2.2. CONOCIMIENTOS		
DETALLE	**Capacitación**	**Selección**
Siembra, trasplante y cuidado de cultivos.	X	X
Técnicas básicas de riego	X	X
Cosecha	X	X

2.3. CAPACITACIÓN ADICIONAL		
DETALLE	**CERTIFICACIÓN**	
	SI	**NO**
N/A	N/A	N/A

2.4. OTROS IDIOMAS		
IDIOMA	**HABLADO (%)**	**ESCRITO (%)**
N/A	N/A	N/A

2.5. EXPERIENCIA	
EXPERIENCIA EN EL AREA DE	Cosecha

TIEMPO	
DE 0 A 3 MESES	
DE 3 A 6 MESES	
DE 6 MESES A 1 AÑO	X
DE 1 A 3 AÑOS	
DE 3 A 5 AÑOS	
MÁS DE 5 AÑOS	

FIRMA DEL COLABORADOR

FIRMA DE JEFE DIRECTO

ANEXO 3

MANUAL DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS

Este documento además de contener la guía para que se realice una entrevista por competencias objetiva y basada en la metodología, consta de un protocolo de formación dirigido a los actores que intervienen en el proceso de selección por parte de la florícola. Con el fin de garantizar la continuidad y aplicación del modelo propuesto, se realizará una breve capacitación a los actores principales: Asistente de Talento Humano y los jefes a cargo de los puestos críticos evidenciados.

La formación impartida por los especialistas se llevará a cabo mediante una sesión teórico práctica en la que se explicará el procedimiento de entrevista, el uso de las preguntas a aplicar por competencia y se simulará una entrevista. El tiempo de la formación será de alrededor de 4 horas de manera presencial.

Protocolo de formación para entrevistadores

- Que es el modelo de Gestión por Competencias: Comprender fundamentos del modelo implementado en la florícola.
- Manual de Competencias: Uso, comprensión y manejo del manual, identificar competencias y comportamientos esperados para cada cargo.
- Manual de entrevistas por competencias: Conocer la estructura de la entrevista, el uso adecuado de las preguntas y los criterios de decisión sobre los candidatos partícipes de los procesos.

Competencias a evaluar por nivel organizativo

Se considerarán las competencias y niveles establecidos en el diccionario de competencias de Esmeralda Sun:

COMPETENCIAS		NIVEL		
		MANDOS ALTOS	ADMINISTRATIVOS	OPERATIVOS
CARDINALES	Adaptabilidad a los cambios del entorno	A	B	D
	Calidad y mejora continua	B	C	D
	Compromiso con la calidad de trabajo	A	C	D
	Responsabilidad social	A	C	D
ESPECIFICAS	Capacidad de planificación y organización	-	A	-
	Conocimientos técnicos	-	B	-
	Entrenador	A	-	-
	Liderar con el ejemplo	A	-	-
	Liderazgo	B	-	-
	Productividad	-	-	D
	Tolerancia a la presión del trabajo	-	-	D
	Trabajo en equipo	-	C	D

Preguntas estructuradas por competencia

1. **Adaptabilidad a los cambios del entorno**

- Cuénteme sobre alguna situación en la que haya participado en la formulación e implementación del plan estratégico de una compañía para la que trabajó. ¿Cuál fue su rol?
- Describa una situación en la que haya identificado oportunidades de negocio que posteriormente se tradujeron en importantes fuentes de ingresos para la organización, o bien en un mejor posicionamiento de esta en el mercado.
- ¿Qué acciones emprendió para aprovechar las oportunidades existentes?
- ¿Cuáles son (o eran) las responsabilidades estratégicas a su cargo (actualmente o en la última posición, según corresponda)? ¿Por qué las define como estratégicas?

- Relate una situación en la que la empresa para la cual usted trabaja (o trabajaba) se vio afectada por circunstancias que usted pueda catalogar como “difíciles”. Brinde detalles.

2. Calidad y mejora continua

- Relate una situación en la que sus ideas hayan sido generadoras de mejoras significativas para su puesto/sector/área o para la organización en general. ¿Qué lo motivó a realizar esa propuesta en particular?
- Comente de una situación en la que haya tenido que minimizar la ineficiencia de los procesos relacionados con su propio trabajo y el de su equipo, a fin de optimizar el uso de los recursos disponibles. (Si corresponde, será del equipo a su cargo, del área a su cargo, etc.) ¿Qué acciones ejecutó para lograrlo? ¿Cómo estableció las pautas y lineamientos a seguir?
- Relate algún caso en el que a través de su gestión se haya resuelto algún viejo problema de su puesto de trabajo (o sector, o área, o la empresa en su conjunto, según corresponda). ¿Cómo fue? ¿De qué se trataba?
- ¿Ha realizado propuestas para mejorar los procesos o sistemas existentes en su organización? De ser afirmativa la respuesta: ¿Cuáles han sido esas propuestas? ¿Cuál fue la respuesta que obtuvo al expresarlas? Si los cambios propuestos por el entrevistado fueron implementados: ¿Cuál fue el resultado de su aplicación? ¿Aún siguen en vigencia?

3. Compromiso con la calidad de trabajo

- ¿Cuánto hace que se desempeña en este puesto (o cuánto tiempo se desempeñó en el último puesto que ocupó)? Cuénteme sobre sus responsabilidades, personas a cargo, nivel de reporte, etcétera.

- Comente si alguna vez tuvo que resolver / implementar un procedimiento que no conocía. ¿Qué hizo? ¿Cómo lo resolvió?
- ¿Cuál es la dificultad que ha encontrado para usar (determinado sistema o procedimiento)? ¿Qué hizo frente a esas dificultades?
- ¿Qué áreas lo consultan? ¿Sobre qué temas? Relate alguna situación en la que haya ofrecido su experiencia técnica al servicio de otros departamentos o sectores.

4. Responsabilidad social

- ¿Participa de alguna actividad destinada a colaborar con su comunidad? De ser así, ¿en qué consiste? ¿Qué lo ha llevado a participar de ella? ¿Cómo se siente al respecto?
- En la empresa en la cual se desempeña actualmente (o se desempeñó en el pasado) ¿existen programas de ayuda a la comunidad? De ser así, ¿tuvo o tiene usted alguna clase de participación en ellos? ¿De qué tipo?
- ¿Tiene conocimiento de cuáles son las principales necesidades que experimenta su comunidad en materia de asistencia social? ¿Sabe si su organización ha colaborado de alguna manera para tratar de remediarlas? ¿Cómo se informa acerca de ellas?
- Relate una situación en la cual haya debido interactuar con personas con costumbres distintas a las propias y cuénteme cómo se relacionó con ellas. ¿Le resultó difícil vincularse con esas personas? ¿Por qué? ¿Cuáles fueron las principales dificultades que tuvo? ¿Qué aprendió de esas experiencias?

5. **Capacidad de planificación y organización.**

- Cuénteme sobre algún proyecto de cuya implementación usted haya sido responsable. Precise los pasos y tiempos que demandaron, si se cumplieron los planes establecidos, cómo realizó la planificación, etcétera.
- Describa alguna implementación realizada en su área o sector que usted haya sido el responsable de llevar adelante, aun cuando no fuese el responsable máximo del proyecto.
- Cuénteme de alguna situación en la que a usted o a su área/sector le haya tocado implementar algo planeado y diseñado por otro y a usted le hayan asignado el control del proyecto.
- En su vida personal, ¿planifica aquellos viajes u otras situaciones que implican un desembolso especial de dinero o insumen tiempo u algún otro recurso escaso? ¿De qué manera lo hace?

6. **Conocimientos técnicos**

- ¿Recuerda alguna situación transcurrida en su empleo actual (o en uno anterior, si corresponde) en la cual haya tenido que resolver un problema valiéndose de sus conocimientos técnicos y/o experiencia previa? ¿Cómo lo hizo? ¿Cuál o cuáles fueron los resultados alcanzados?
- ¿Usted cree que es considerado un referente técnico en su organización, ya sea para sus colaboradores, sus pares y/o sus superiores? ¿Podría indicarme qué lo lleva a pensar eso? Comparta un ejemplo que respalde su idea.
- ¿Recuerda alguna situación que debió resolver basándose en la aplicación de sus conocimientos técnicos, y que luego ese aporte haya significado una mejora cualitativa para su organización? Comparta detalles.
- ¿Ha tenido (o tiene actualmente) oportunidad de desempeñarse en la docencia? En el caso que la respuesta sea afirmativa, indagar: ¿En qué institución/es? ¿Qué

disciplina/s? Cuénteme: ¿de qué manera se mantiene actualizado en su especialidad?

7. Entrenador

- Dígame cómo identifica en sus colaboradores las necesidades que presentan en materia de formación, tanto en conocimientos como en competencias. Luego, repregunte al respecto: Brinde ejemplos de cómo actuó luego de la identificación de necesidades.
- Describa las acciones de formación que recibieron sus colaboradores o el equipo a su cargo (cursos, talleres, etc., y qué temáticas abarcaron). Luego, repregunte al respecto: ¿Qué relación tienen dichas actividades formativas con los puestos de trabajo de estas personas?
- Cuénteme qué acciones de formación ha realizado para usted mismo, tanto en conocimientos como en competencias. Luego pregunte: ¿Cómo se relacionan con su puesto de trabajo, actual o futuro, según corresponda?
- ¿Con qué frecuencia brinda retroalimentación a sus colaboradores (diaria, semanal, mensual, anual)? ¿Cómo la realiza? Le pido que brinde varios ejemplos: casos donde una persona hace bien las cosas, otro donde no las hace bien, pero tiene la perspectiva de mejorar, y, por último y si fuese pertinente, algún caso en el que considera que la persona no puede mejorar su desempeño.

8. Liderar con el ejemplo

- Describa una situación en la que sintió haber sido un claro referente o guía en la actuación de sus pares o colaboradores. ¿Por qué cree que eso sucedió? ¿Cómo se sintió?
- Relate una situación en la que haya tenido que comunicar a sus colaboradores la visión estratégica y valores de su organización o unidad de negocios, y en la que

considere que logró que se comprometieron y se sintieran parte del proyecto organizacional. ¿Qué hizo en esa situación? ¿Cómo actuó?

- La capacidad para ser líder y generar un ambiente de trabajo basado en el respeto a las otras personas es una característica considerada como muy importante en este momento. ¿Usted ha realizado acciones para convertirse en un verdadero ejemplo de liderazgo entre sus colaboradores y pares? Brinde ejemplos.
- Relate una situación en la que, a través de su gestión, logró promover en sus colaboradores la presentación de propuestas y sugerencias innovadoras y creativas que respondieran a las necesidades organizacionales o del área que usted conduce/conducía. ¿Cuáles fueron las propuestas presentadas? ¿Cuál fue su rol al respecto?

9. Liderazgo

- ¿Alguna vez le tocó supervisar a alguien difícil de conducir? ¿En qué contexto? ¿Cómo resolvió ese problema?
- Brinde un ejemplo de un logro concreto y destacado en su gestión como líder.
- ¿Cómo hace para reunir personas a las que no les gusta trabajar juntas? ¿Cómo hace para que logren unificar sus criterios de abordaje de las tareas?
- ¿Ha evaluado el clima de su organización? Si la respuesta es afirmativa: ¿Qué acciones correctivas se implementaron? ¿Quién las propuso?

10. Productividad

- Mencione alguna situación en su trabajo (o en otro ámbito, académico, etc.) en la cual su desempeño haya sido más alto que el del promedio. ¿Bajo qué parámetros mide usted que fue superior?
- ¿Alguna vez sintió que no le gustó su desempeño en una tarea, que no estuvo a la altura de las circunstancias, o una situación similar? ¿Qué hizo para corregirlo?

- ¿Cuáles son las tareas que le disgustan? ¿Cómo las encara? ¿En qué tipo de tareas usted piensa que su rendimiento es mayor y en cuáles considera que es menor? Bríndeme ejemplos de ambos casos. ¿Por qué razón piensa usted que su desempeño es alto/bajo, según corresponda? En el caso de un desempeño bajo: ¿Qué acciones ha encarado para mejorarlo?
- Cuando debe realizar más de una tarea a la vez, ¿qué variables o aspectos toma en consideración para fijar sus prioridades de modo tal de mantener un nivel de eficiencia y productividad acorde a las exigencias? ¿Alguna vez sus niveles de productividad no respondieron a las demandas existentes? ¿Qué considera que lo llevó a sufrir esta baja en su productividad personal? Bríndeme un ejemplo.

11. Tolerancia a la presión del trabajo

- Describa la situación laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) más tensa que haya debido resolver. ¿Cómo fue? ¿Qué pasó? ¿Cómo procedió? ¿Cuáles fueron los resultados? ¿Cómo se sintió?
- ¿Recuerda alguna situación laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) en la que haya tenido que resistir una presión del entorno muy fuerte y prolongada?
- Cuando tiene presiones de tipo laboral o de otro ámbito (deportivo, académico, etc.) relevantes, y los problemas se acumulan, ¿qué hace para resolverlos? ¿Cómo se siente cuando esto sucede? ¿Solicita ayuda a sus superiores y/o compañeros?
- Si le asignan una gran responsabilidad o muchas tareas, con límites específicos de tiempo, ¿cómo planea su estrategia para cumplir con los plazos estipulados?

12. Trabajo en equipo

- Relate situaciones en las que pares o colaboradores hayan elevado propuestas o nuevas ideas; señale qué hizo usted, y si fueron implementadas.
- Cuénteme cómo toma usted las ideas presentadas por otros. Dígame si alguna vez le sucedió el tener una idea que no fuese tomada en cuenta, pero sí lo fuese otra presentada por otro integrante del equipo. Reláteme la situación.
- ¿Cómo recibe las ideas o analiza los problemas de sus pares en reuniones de gerencia o sector?
- Bríndeme dos ejemplos: uno de un nuevo proyecto y otro de un problema que hayan sido planteados por otro integrante del grupo gerencial o de jefatura al cual usted pertenece (o pertenecía). ¿Qué hizo, qué dijo u opinó usted en cada caso?

GUÍA DE APLICACIÓN DE ENTREVISTA POR COMPETENCIAS

Nombre del candidato: _____

Cargo a que aplica: _____

Fecha: _____

Entrevistador: _____

1. Apertura de Rapport

- Saludo, presentación del entrevistador y agradecimiento por tiempo
- Romper el hielo: ¿Qué tal el trayecto? o Conversación del clima en ese momento
- Explicar la dinámica: Realizaré preguntas sobre situaciones reales de tu pasado laboral, se utilizará el Manual de entrevistas por competencias y las preguntas.

2. Evaluación de competencias.

- Considerar la siguiente escala de calificación:

    1 - No evidencia la competencia

    2 - Evidencia limitada de la competencia

    3 - Cumple lo esperado

    4 - Ejemplo de cumplimiento

- El peso que se otorgue a cada competencia evaluada según los niveles establecidos en el levantamiento general, debe ser el 60% distribuido entre las competencias cardinales y el 40% entre las competencias específicas.
- La ponderación se obtendrá de dividir la calificación otorgada al candidato para 4 y ese resultado se multiplicará por el peso establecido para cada competencia. El valor que se calculará por cada Competencia debe ser sumado y así se obtendrá la calificación para cada postulante y complementará el criterio de selección por competencia.

Competencia	**Preguntas**	**Calificación** (1 - 4)	**Peso** (100%)	**Ponderación** (Calificación/4)×Peso
1 Cardinal			15%	
2 Cardinal			15%	
3 Cardinal			15%	
4 Cardinal			15%	
5 Específica			14%	
6 Específica			13%	
7 Específica			13%	
			Total	

3. Evaluación global de entrevistador

Fortalezas clave del candidato

_____
_____
_____
_____

Áreas de dudas / oportunidades de mejora

_____
_____
_____
_____

4. Decisión

Para tomar una decisión basada en competencias, es importante considerar los siguientes criterios:

- La puntuación mínima establecida por el nivel al que pertenece el cargo a desempeñar
    - Mandos altos (95)
    - Administrativos (90)
    - Operativos (85)

Estas puntuaciones son establecidas considerando que el modelo de gestión por competencias busca desarrollar a los colaboradores, es por eso que las personas que se desempeñan en mandos altos deben ser referentes en la implementación del modelo, las personas que se desempeñan en cargos administrativos son parte del desarrollo y brindan soporte a los operativos quienes aún pueden tener oportunidades de mejora y planes de desarrollo para cierre de brechas.

- Utilizar la guía que se describe a continuación para que el entrevistador no tenga dudas sobre como definir la continuidad del candidato evaluado:

___ Avanza siguiente etapa (>85)

___ En espera, comparar con otros candidatos de igual puntuación (>80 - <85)

___ Descartado (<79)

Considerando estos criterios de decisión, el entrevistador podrá concluir el proceso de selección basado en evidencia y apegado al modelo por competencias que se plantea.

ANEXO 4

FORMATO DE DIAGNÓSTICO DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

Centro de Operaciones Esmeralda Sun – Utopía Farms

DATOS GENERALES

Información	Detalle
Nombre del colaborador:	
Cargo:	
Área / Departamento:	
Tiempo en la empresa:	
Jefe inmediato:	
Fecha:	_____ / _____ / _____

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada competencia y marque con una "X" el nivel que considere representa su desempeño actual. La información proporcionada será utilizada únicamente para identificar necesidades de capacitación y fortalecer el desarrollo profesional del personal.

ESCALA DE EVALUACIÓN

Nivel	Descripción
1	Bajo: Necesito mucha capacitación
2	Medio Bajo: Tengo conocimientos básicos
3	Medio: Me desempeño aceptablemente
4	Medio Alto: Tengo buen dominio
5	Alto: Domino completamente la competencia

SECCIÓN A: COMPETENCIAS CARDINALES

Competencia	1	2	3	4	5
Adaptabilidad a los cambios del entorno	☐	☐	☐	☐	☐
Compromiso con la calidad de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Responsabilidad social	☐	☐	☐	☐	☐
Calidad y mejora continúa	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN B: COMPETENCIAS ESPECÍFICAS SEGÚN EL CARGO

PARA MANDOS ALTOS

Competencia	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Liderar con el ejemplo	☐	☐	☐	☐	☐
Entrenador	☐	☐	☐	☐	☐
Liderazgo	☐	☐	☐	☐	☐

PARA ADMINISTRATIVOS

Competencia	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Capacidad de planificación y organización	☐	☐	☐	☐	☐
Conocimientos técnicos	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐

PARA OPERATIVOS

Competencia	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
Tolerancia a la presión del trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Trabajo en equipo	☐	☐	☐	☐	☐
Productividad	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN C: NECESIDADES DE CAPACITACIÓN

¿En qué temas considera que necesita capacitación?

_____

_____

_____

¿Qué tipo de capacitación considera más útil?

Tipo de capacitación	**Marque**
Taller práctico	☐
Curso presencial	☐
Capacitación virtual	☐
Capacitación en el puesto de trabajo	☐
Charlas técnicas	☐

¿Qué dificultades encuentra en el desarrollo de su trabajo?

_____

_____

OBSERVACIONES ADICIONALES

_____

_____

FIRMAS DE RESPONSABILIDAD

Elaborado por	**Firma**
Colaborador	
Jefe inmediato	
Talento Humano	

ANEXO 5

FORMATO DE EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Encuesta de Satisfacción y Retroalimentación del Curso

Centro de Operaciones Esmeralda Sun – Utopía Farms

DATOS GENERALES

Información	**Detalle**
Nombre del participante	
Cargo	
Área / Departamento	
Nombre del curso	
Facilitador	
Fecha	____ / ____ / _____

INSTRUCCIONES

Lea cuidadosamente cada enunciado y marque con una "X" la opción que refleje su nivel de satisfacción respecto al curso recibido. Su opinión es importante para mejorar futuras capacitaciones.

ESCALA DE EVALUACIÓN

Valor	**Significado**
1	Muy Insatisfecho
2	Insatisfecho
3	Neutral
4	Satisfecho
5	Muy Satisfecho

SECCIÓN A: SATISFACCIÓN DEL CURSO

Ítem de evaluación	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
El contenido del curso fue claro y comprensible	☐	☐	☐	☐	☐
Los temas tratados fueron útiles para mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
El facilitador dominó adecuadamente los temas	☐	☐	☐	☐	☐
La metodología utilizada facilitó el aprendizaje	☐	☐	☐	☐	☐

El material de apoyo fue adecuado	☐	☐	☐	☐	☐
El tiempo del curso fue suficiente	☐	☐	☐	☐	☐
Las actividades prácticas ayudaron a comprender el contenido	☐	☐	☐	☐	☐
Las instalaciones y recursos utilizados fueron adecuados	☐	☐	☐	☐	☐
Considero que podré aplicar lo aprendido en mi trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
La capacitación cumplió mis expectativas	☐	☐	☐	☐	☐

SECCIÓN B: RETROALIMENTACIÓN DEL CURSO

¿Qué fue lo que más le gustó de la capacitación?

_____

_____

_____

¿Qué aspectos considera que deberían mejorarse?

_____

_____

_____

¿Qué otros temas le gustaría recibir en futuras capacitaciones?

_____

_____

_____

¿Considera que esta capacitación aportará a mejorar su desempeño laboral?

Opción	**Marque**
Sí	☐
No	☐
Parcialmente	☐

Comentarios u observaciones adicionales

_____

_____

_____:_____

FIRMAS

Elaborado por	**Firma**
Participante	
Talento Humano	